



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

**EXPORTACION DE UVAS FRESCAS A  
ESTADOS UNIDOS**

**PRESENTADO POR  
CARLOS ANTONIO FIGUEROA ALBURQUEQUE**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LIMA – PERÚ**

**2020**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

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



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

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**EXPORTACION DE UVAS FRESCAS A ESTADOS UNIDOS**

**Presentado por:**

**Bachiller: Carlos Antonio Figueroa Alburqueque**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Lima - Perú**

**2020**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, quienes han hecho un esfuerzo constante en brindarme la mejor educación, si en la actualidad estoy en este punto de mi educación superior es gracias a ellos, y claramente al esfuerzo que he puesto en todo para así poder retribuir la inversión tan grande que han realizado en mí. Les dedico este plan de negocio, como todo lo que haré en mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por brindarme salud y concentración para poder desarrollar de la forma óptima el presente plan de negocio, a la empresa donde laboro actualmente por darme las facilidades para su desarrollo y a mis padres por la paciencia y consejos para poder seguir este camino tan importante en mi vida profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	14
1. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN.....	16
2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES.....	17
2.1 Nombre o razón social .....	17
2.2 Actividad económica o codificación internacional (CIU).....	18
2.3 Ubicación y factibilidad municipal y sectorial .....	19
2.3.1 Ubicación .....	19
2.3.2 Factibilidad Municipal .....	22
2.3.3 Factibilidad sectorial .....	23
2.4 Objetivos de la empresa, Principio de la empresa en marcha.....	23
2.4.1 Analisis FODA.....	23
2.4.2 Objetivos .....	26
2.4.3 Misión.....	27
2.4.4 Visión .....	27
2.4.5 Valores .....	28
2.4.6 Principios.....	29
2.4.7 Cultura Organizacional y Política .....	30
2.5 Ley de Mypes micro y pequeña empresa.....	31
2.6 Estructura orgánica .....	32
2.6.1 Principales funciones del personal .....	33
2.7 Cuadro de Asignación del Personal .....	38
2.8 Forma jurídica empresarial .....	39
2.9 Registro de marca y procedimiento en INDECOPI.....	41
2.10 Requisitos y trámites municipales .....	42
2.11 Régimen tributario procedimiento desde la obtención del RUC y modalidades .....	43
2.11.1 Pasos para la obtención de RUC .....	43
2.11.2 Regímenes tributarios.....	44
2.12 Registro de planillas electrónica (PLAME).....	45
2.13 Régimen laboral especial y general laboral .....	46
2.14 Modalidades de contratos laborales .....	49

2.15 Contratos comerciales y responsabilidad civil de los accionistas.....	51
3. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL.....	53
3.1 Descripción del producto .....	53
3.1.1 Clasificación arancelaria .....	54
3.1.2 Propuesta de Valor .....	56
3.1.3 Ficha técnica comercial.....	61
3.2 Investigación del mercado objetivo .....	63
3.2.1 Segmentación del mercado objetivo .....	64
3.2.1.1 Segmentación de mercado objetivo macro.....	64
3.2.1.2 Segmentación de mercado objetivo micro.....	75
3.3.2. Tendencias de consumo .....	84
3.3.2.1 Perfil del consumidor.....	84
3.3.2.2 Característica del empresario.....	85
3.2.2.3 Estrategia de negocios .....	85
3.2.2.4 Normas de protocolo en reuniones de negocios .....	86
3.2.2.5 Mercado de uvas.....	87
3.3 Análisis de la oferta y la demanda .....	90
3.3.1 Análisis de la oferta.....	90
3.3.1.1 Producción nacional .....	97
3.3.1.2 Estacionalidad de la producción de Uvas .....	99
3.3.1.3 Análisis de competitividad Benchmarking.....	102
3.3.2 Análisis de la demanda.....	103
3.3.2.1 Importaciones de uvas frescas por los Estados Unidos .....	103
3.4 Estrategias de ventas y distribución.....	108
3.4.1 Estrategias de segmentación.....	110
3.4.2 Estrategias de posicionamiento .....	111
3.4.3 Estrategias de distribución .....	112
3.5 Estrategias de promoción.....	115
3.5.1 Establecer los mecanismos y definir estrategias de promoción, incluida promoción de ventas.....	115
3.5.1.1 Ferias Internacionales .....	115
3.5.1.2 Ruedas de negocio.....	117
3.5.1.3 Agregados comerciales en Miami .....	118

3.5.1.4 Envío de muestras.....	120
3.5.2 Marketing digital .....	122
3.5.2.1 Página web.....	123
3.5.2.2 LinkedIn empresarial.....	126
3.5.2.3 Google Adwords.....	128
4. PLAN DE LOGISTICA INTERNACIONAL.....	131
4.1 Envases, empaques y embalajes .....	131
4.1.1 Envases.....	131
4.1.2 Envases.....	132
4.1.3 Embalaje.....	133
4.2 Diseño de rotulado y marcado .....	135
4.2.1 Diseño de rotulado .....	135
4.2.2 Diseño del mercado.....	135
4.3 Unitarización y cubicaje de la carga.....	139
4.4 Cadena de DFI de exportación.....	141
4.4.2 Establecer estrategias de suministro.....	142
4.4.3 Requisitos de acceso al mercado objetivo.....	147
4.4.3.1 Autoridades que regulan la salida del producto en el Perú: .....	147
4.4.3.2 Requisitos y barreras de acceso.....	148
4.4.3.3 Requisitos fitosanitarios y sanitarios.....	150
4.4.3.4 Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).....	153
4.4.3.5 Ministerio de Comercio Exterior y Turismo .....	154
4.4.3.6 Autoridades que regulan la salida del producto en Estados Unidos.....	154
4.4.4 Aspectos de calidad, trazabilidad y certificaciones.....	157
4.4.4.1 Certificación GLOBAL GAP .....	157
4.4.4.2 Certificación de buenas prácticas de fabricación (GMP).....	157
4.4.4.3 Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control: HACCP .....	158
4.4.4.5 Trazabilidad.....	158
4.4.5. Determinación del operador logístico a intervenir.....	159
4.4.6. Técnicas de cuantificación de demora .....	161
4.4.7. Determinación de la vía de embarque .....	163
4.5 Seguro de mercancías .....	164

5. PLAN DE COMERCIO INTERNACIONAL.....	166
5.1 Fijación de precios .....	166
5.1.1 Costos y precios .....	167
5.1.2 Cotización Internacional .....	171
5.2. Contrato de compra venta internacional y sus documentos.....	173
5.2.2. Negociación de condiciones de compra venta .....	173
5.2.3 Elaboración de contratos adecuados al plan de negocios.....	176
5.3 Elección y aplicación del Incoterm.....	183
5.4.1 Elección de medios de pago .....	184
5.5 Elección del régimen de exportación.....	186
5.6 Gestión aduanera del comercio internacional.....	188
5.7 Gestión de las operaciones de exportación: Flujograma .....	192
5.8 Gestión de las operaciones de producción del bien o servicio a ejecutar: Flujograma .....	194
6. PLAN ECONOMICO FINANCIERO .....	196
6.1 Inversión Fija .....	196
6.1.1 Activos tangibles .....	196
6.1.2 Activos intangibles.....	197
6.2 Capital de trabajo .....	198
6.3 Inversión total .....	200
6.4 Estructura de inversión y financiamiento .....	201
6.5 Fuentes financieras y condiciones de crédito .....	202
6.6 Presupuesto de costos .....	204
6.7 Punto de equilibrio.....	208
6.8 Presupuesto de ingresos .....	209
6.9 Presupuesto de egresos .....	210
6.10 Flujo de caja proyectado.....	214
6.10.1 Flujo de caja económico.....	214
6.10.2 Flujo de caja financiero .....	215
6.12. Evaluación de la inversión.....	216
6.12.1. Evaluación económica.....	216
6.12.2. Evaluación financiera.....	217
6.12.3. Evaluación social.....	218

6.12.4. Impacto ambiental .....	218
6.13. Evaluación de costos oportunidad del capital de trabajo .....	218
6.13.1 Costo de oportunidad .....	218
6.13.2. Costo promedio ponderado de capital .....	220
6.14. Cuadro de riesgo del tipo de cambio .....	220
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	222
7.1 Conclusiones .....	222
7.2 Recomendaciones .....	223
REFERENCIAS .....	237

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distritos seleccionados para la ubicación del negocio. ....	20
Tabla 2. Valoración para la localización del proyecto .....	20
Tabla 3: MATRIZ FI: Calificación (1: muy malo / 4: muy bueno) .....	23
Tabla 4: MATRIZ FE: Calificación (1: muy malo / 4: muy bueno) .....	24
Tabla 5: FODA .....	25
Tabla 6: Características de la Micro - Pequeña y Mediana Empresa .....	32
Tabla 7 Principales funciones del gerente general .....	34
Tabla 8: Principales funciones del asistente de marketing y ventas.....	35
Tabla 9: Principales funciones del asistente de logística y operaciones .....	36
Tabla 10: Principales funciones del asistente del auxiliar de almacén.....	36
Tabla 11: Principales funciones del asistente de contabilidad .....	37
Tabla 12: Principales funciones del área de control de calidad.....	37
Tabla 13: Asignación del Personal de la empresa C-GRAPES EXPORT .....	38
Tabla 14: Servicio de terceros de la empresa C-GRAPES EXPORT .....	39
Tabla 15. Comparativo de S.A.C. y S.R.L. ....	40
Tabla 16: Aporte de socios de la empresa C-GRAPES EXPORT .....	41
Tabla 17. Requisitos para la Inscripción al RUC .....	43
Tabla 18 Comparativo de los regímenes tributarios.....	44
Tabla 19: Planilla Electrónica - Componentes .....	46
Tabla 20: Clasificación arancelaria - Uvas Frescas.....	55
Tabla 21: Clasificación arancelaria del producto en destino – EEUU .....	56
Tabla 22: Ficha técnica - Uvas .....	62
Tabla 23: Principales países importadores de la partida 080610.....	64
Tabla 24: Exportaciones peruanas a nivel mundial de la partida 0806100000 .....	65
Tabla 25: Exportaciones peruanas 2019 de la partida 0806100000 .....	66
Tabla 26: Criterios de selección de mercado.....	67
Tabla 27: Principales indicadores demográficos .....	69
Tabla 28: Población de las principales áreas metropolitanas estadounidenses .....	69
Tabla 29: Distribución de la población por edades .....	70
Tabla 30: Principales ciudades y número de habitantes - Estados Unidos.....	75
Tabla 31: Importaciones en Estados Unidos de la partida 0806106000 en dólares .....	76
Tabla 32: Importaciones en Estados Unidos de la partida 0806106000 en kilogramos.....	76
Tabla 33: Selección de ciudades.....	77
Tabla N° 34: Criterios de selección de mercado .....	77
Tabla 35: Distancia entre principales ciudades (Km por carretera) .....	78
Tabla 36: Temperatura media en las principales ciudades .....	79
Tabla 37: Medición mercado objetivo.....	81
Tabla 38: Demanda total del producto .....	82
Tabla 39: Determinación de la demanda .....	83
Tabla 40: Distribuidores de alimentos y bebidas en Florida .....	83
Tabla 41: Probabilidad de compra x Ingreso del hogar.....	89

Tabla 42: Probabilidad de compra x Presencia de niños .....	89
Tabla 43: Probabilidad de compra x Edad .....	89
Tabla 44: Probabilidad de compra x Etnicidad .....	89
Tabla 45: Principales países exportadores de la partida 080610.....	90
Tabla 46: Principales países exportadores de la partida 080610.....	91
Tabla 47: Total de exportaciones peruanas de la partida 0806100000.....	93
Tabla 48: Total de exportaciones peruanas de la partida 0806100000.....	94
Tabla 49: Empresas peruanas que comercializan la partida 0806100000 hacia al mundo... 95	
Tabla 50: Empresas peruanas que exportan la partida 0806100000 hacia Estados Unidos .96	
Tabla 51: Análisis de la competitividad de empresas posicionadas en Perú.....	102
Tabla 52: Principales países importadores de la partida 0806106000.....	104
Tabla 53: Principales países importadores de la partida 0806106000.....	104
Tabla 54 Demanda de la partida 0806106000 en los años 2015-2019.....	106
Tabla 55. Cálculo de las variables a y b .....	106
Tabla 56 Aplicación del método de mínimos cuadrados.....	107
Tabla 57. Proyección de la demanda de la partida 0806106000 para los años 2021 al 2025 .....	107
Tabla 58 Demanda proyectada de la partida 0806106000 de la empresa .....	108
Tabla 59: Rueda de negocios internacional.....	118
Tabla 60: Detalle de envío – temporada baja (abril – septiembre).....	139
Tabla 61: Detalle de envío - temporada alta (octubre - marzo).....	139
Tabla 62: Unitarización de la carga.....	139
Tabla 63: Proveedores de C-GRAPES EXPORT.....	141
Tabla 64: Criterios para la selección de empresa procesadora.....	142
Tabla 65: Criterios para la selección de empresa de transporte – contenedores reefer .....	143
Tabla 66: Criterios para la selección de empresa de cajas de cartón corrugado .....	144
Tabla 67: Criterios para la selección de empresa cajas de polietileno (clamshells).....	144
Tabla 68: Criterios para la selección de la Agencia de Aduana .....	145
Tabla 69: Criterios y Ponderación para la selección del operador logístico - Naviera .....	160
Tabla 70: Criterios y Ponderación para la selección del operador logístico - Agente de Aduana.....	160
Tabla 71: Cuadro de ponderación para la elección del medio de transporte .....	164
Tabla 72: Tipos de Póliza .....	165
Tabla 73: Principales precios a nivel mundial de la partida 0806.10.00.00 .....	168
Tabla 74: Principales precios de las exportaciones peruanas de la partida 0806.10.00.00 (Precio por kilogramos en dólares).....	168
Tabla 75: Principales precios de empresas peruanas que exportan en la partida 080610.00.00 (Precio por unidad en dólares).....	169
Tabla 76: Costos Fijos (Expresado en soles).....	170
Tabla 77: Costos Variables (Expresado en soles) .....	170
Tabla 78: Costos Totales (Expresado en soles).....	170
Tabla 79: Estructura de Precios (Expresado en soles).....	171
Tabla 80: Información del plan para elaboración del contrato internacional .....	174

Tabla 81: Responsabilidades Vendedor y Comprador según Incoterm FOB.....	183
Tabla 82: Obligaciones de la empresa vendedora y la empresa compradora.....	184
Tabla 83: Activos Tangibles.....	196
Tabla 84: Depreciación de activos tangibles .....	197
Tabla 85: Activos Intangibles.....	197
Tabla 86: Amortización de activos intangibles .....	198
Tabla 87: Capital de trabajo (expresado en soles).....	198
Tabla 88: Inversión total de C-GRAPES EXPORT.....	200
Tabla 89: Estructura de inversión.....	201
Tabla 90: Estructura del financiamiento.....	201
Tabla 91: Tasas de interés bancario - CAJAS .....	202
Tabla 92: Fuentes financieras y condiciones del crédito.....	203
Tabla 93: Flujo de caja de deuda (expresado en soles) .....	203
Tabla 94: Costo del producto tercerizado de abril a septiembre (expresado en soles).....	205
Tabla 95: Costo del producto tercerizado de octubre a marzo (expresado en soles).....	205
Tabla 96: Materiales indirectos .....	205
Tabla 97: Gastos de personal (expresado en soles) .....	206
Tabla 98: Gastos fijos (expresado en soles) .....	206
Tabla 99: Gastos administrativos (expresados en soles) .....	207
Tabla 100: Gastos de ventas (expresado en soles) .....	207
Tabla 101: Costos fijos (expresado en soles) .....	208
Tabla 102: Costos variables (expresado en soles).....	208
Tabla 103: Costos totales (expresado en soles).....	208
Tabla 104: Estructura de precio (expresado en soles) .....	209
Tabla 105: Ventas en los próximos 5 años .....	209
Tabla 106: Saldo a favor del exportador (expresado en soles).....	210
Tabla 107: Tasa de inflación del año 2020 al 2025.....	210
Tabla 108: Tasa de crecimiento de la demanda.....	211
Tabla 109: Costos variables (expresado en soles).....	211
Tabla 110: Presupuesto proyectado de materiales indirectos (expresado en soles) .....	211
Tabla 111: Presupuesto proyectado de gastos de personal.....	212
Tabla 112: Presupuesto proyectado de gastos fijos .....	212
Tabla 113: Presupuesto proyectado de gastos administrativos .....	213
Tabla 114: Presupuesto proyectado de gastos de ventas .....	213
Tabla 115: Flujo de caja económico (expresado en soles).....	214
Tabla 116: Flujo de caja financiero (expresado en soles) .....	215
Tabla 117: Estado de ganancias y pérdidas financiero (expresado en soles).....	215
Tabla 118. Resultados económicos .....	216
Tabla 119. Periodo de recuperación económica.....	216
Tabla 120. Resultados financieros.....	217
Tabla 121. Periodo de recuperación financiera .....	217
Tabla 122. Cálculo de la beta apalancado .....	219
Tabla 123. Costo de oportunidad.....	219

Tabla 124. Costo Promedio ponderado de Capital .....	220
Tabla 125. Análisis de sensibilidad con tipo de cambio .....	221

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Actividad Principal del código CIU .....	19
Figura 2: Ubicación de la empresa C-GRAPES EXPORT .....	21
Figura 3: Distribución Física de la Empresa .....	22
Figura 4: Valores de C-GRAPES EXPORT. ....	28
Figura 5: Principios de C-GRAPES EXPORT.....	29
Figura 6: Organigrama de la empresa C-GRAPES EXPORT.....	33
Figura 7: Régimen Laboral General y Especial - Comparativo .....	48
Figura 8: Beneficios de los trabajadores - Régimen General y Especial.....	48
Figura 9: Modelo de Contratos de la Empresa C-GRAPES EXPORT .....	50
Figura 10: Contratos Comerciales - C-GRAPES EXPORT.....	51
Figura 11: Subpartida Nacional.....	55
Figura 12: Cadena de Valor.....	56
Figura 13: Uva sweet globe.....	59
Figura 14: Inclusión Laboral .....	60
Figura 15: Consumo per cápita de uvas frescas - Estados Unidos .....	88
Figura 16: Actividad Productiva a través de los años .....	98
Figura 17: Principales departamentos productores de Uva .....	98
Figura 18: Indicadores de la producción nacional de uvas.....	99
Figura 19: Variedades de Uva .....	100
Figura 20: Estacionalidad de la producción de uvas de las principales zonas productoras	101
Figura 21: Calendario de producción de uvas del Perú .....	101
Figura 22: Consejero Comercial de Perú en Miami .....	120
Figura 23: Envase a utilizar .....	132
Figura 24: Cajas de cartón corrugado.....	132
Figura 25: Medidas del Palet .....	133
Figura 26: Distribución frontal - Palet.....	134
Figura 27: Distribución de cajas por palet.....	135
Figura 28: Información en las etiquetas de las cajas de frutas y vegetales frescos .....	136
Figura 29: Pictogramas - Cajas Uvas Frescas .....	137
Figura 30: Trazabilidad .....	138
Figura 31: Estrategias para la empresa procesadora.....	145
Figura 32: Ubicación de los sensores según SENASA .....	152
Figura 33: Distribución Física Internacional - C-GRAPES EXPORT.....	161
Figura 34: Cuantificación de demora .....	162
Figura 35: Ruta marítima desde el puerto del Callao a Miami.....	163
Figura 36: Modelo de cotización de C-GRAPES EXPORT .....	173
Figura 37: Factura Comercial de C-GRAPES Export.....	175
Figura 38: Flujograma del proceso operativo de la transferencia bancaria.....	185
Figura 39: Flujograma de Exportación Definitiva.....	193
Figura 40: Diagrama de flujo de compra de materia prima – Uvas .....	194
Figura 41: Diagrama de flujo de comercialización de la crema de Uvas Frescas .....	195

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa C-GRAPES EXPORT S.A.C., se encarga de la comercialización y exportación de uvas frescas peruanas al mercado estadounidense, la empresa ha sido constituida jurídicamente como una S.A.C. con la finalidad de liminar la responsabilidad de los socios y porque a su vez al ser una pequeña empresa es la modalidad más recomendada y usada. La empresa iniciará sus actividades bajo la ley MYPE, definida así por el Régimen Laboral Especial como una microempresa debido a que al ser una nueva empresa cuenta con recursos limitados para desarrollarse.

El análisis de mercado realizado al país de destino – *Estados Unidos, Miami* – muestra que este mercado es uno de los principales importadores de uvas frescas a nivel mundial y que además, el Perú tiene una participación ascendente en los últimos 5 años, este crecimiento a su vez ha sido impulsado gracias a los beneficios de los tratados comerciales entre Perú y Estados Unidos, lo que ha permitido un incremento en las exportaciones generando una oportunidad de negocio muy importante para el mercado nacional. C-GRAPES EXPORT, ofrece al mercado estadounidense un producto que cumple con los estándares de calidad, certificados y requisitos necesarios para que se pueda cumplir con los protocolos solicitados por el mercado de destino.

En el primer capítulo, se detalla el plan de organización y aspectos legales, aquí se podrá encontrar información relevante respecto a la constitución de la empresa considerando aspectos como: La ley MYPE, tributaciones, beneficios laborales, ubicación, factibilidad municipal y sectorial, organización de la empresa, los contratos laborales y comerciales en los cuales se podrán encontrar al personal y a los socios estratégicos (proveedores), entre otros. C-GRAPES EXPORT estará ubicada en el distrito de Los Olivos y la elaboración de su producto a exportar será tercerizado.

En el segundo capítulo, se desarrolla el plan de marketing internacional, el desarrollo de este capítulo es fundamental para la internacionalización del producto debido a que brinda un análisis detallado del mercado objetivo – *Miami, Estados Unidos* – como, por ejemplo: la segmentación del mercado, el perfil del consumidor, la evolución de la oferta y de manda en los últimos años, la estabilidad económica del mercado de destino, las estrategias de venta y

distribución y demás criterios importantes los cuales indican que Miami es el mercado ideal para la exportación de uvas frescas.

En el tercer capítulo, se menciona el plan de logística internacional en donde se hace mención a todo el proceso logístico que involucra la exportación del producto, como, por ejemplo: el envasado, empaquetado y embalaje, rotulado y marcado, y toda la cadena de distribución física internacional.

En el cuarto capítulo, se encuentra el plan de comercio internacional, en este capítulo se encontrará el proceso de fijación de precio del producto para el mercado de destino, obteniendo el precio por unidad FOB de las uvas frescas, a su vez, se detalla el medio de pago con el que se trabajará, el contrato de compra venta internacional donde se estipula las responsabilidades de ambas partes – embarcador y consignatario – el trámite aduanero y otros puntos relevantes que se verán en el desarrollo del capítulo.

Finalmente, en el quinto capítulo se encuentra el plan económico y financiero, aquí se plasma un análisis detallado de la información más importante para determinar la viabilidad del negocio, los cuales son: el análisis de los estados financieros, capital de trabajo, estructura de inversión y el financiamiento que necesitará el negocio. En adición a esto, los presupuestos de costos, ingresos y egresos, el punto de equilibrio, el flujo de caja, el estado de resultados, el análisis de sensibilidad, el cuadro de riesgo del tipo de cambio, y demás puntos que permitirán saber si el negocio cumple con las condiciones de rentabilidad, liquidez y solvencia para sus operaciones y así evitar pérdidas para poder llevar una óptima ejecución del proyecto.

Por lo tanto, en el presente plan de negocio se brinda información importante y detallada de todos los aspectos requeridos para la viabilidad del plan de negocio y su aceptación.

La inversión inicial del plan de negocio es de S/ 125,118, de los cuales el aporte propio es de S/ 65,061 que equivale un 52%, mientras que el financiamiento de S/ 60,057 que equivale un 48% a 24 meses. El VAN financiero es de S/ 157,912.04 y el TIR financiero de 71% y el B/C

3.43

# 1. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN

<p><b>Socios Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de materia prima, maquila y envasado de las uvas frescas como la empresa Procesadora Laran, y proveedor de cajas de cartón corrugadas la empresa Colca del Perú S.A.</li> <li>• Organizaciones del Estado: PROMPERU, ADEX, MINCETUR, SIERRA EXPORTADORA.</li> <li>• Operador Logístico: Cargo T-Racing</li> <li>• Broker en el país destino</li> </ul>	<p><b>Actividades Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una adecuada gestión de la cadena de suministros, desde la compra de la materia prima hasta la llegada del producto al consumidor final.</li> <li>• Definir un buen envase, embalaje comercial que permita una óptima presentación del producto</li> <li>• Mercadeo y trazabilidad adecuada de la promoción del producto durante toda la gestión.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Óptimo calibrado de las uvas con la finalidad de satisfacer la demanda internacional, es importante cumplir con este requisito y trabajar en ello ya que es uno de los puntos clave para el ingreso del producto en el mercado de destino</li> <li>• Calidad del producto en todas su cadena y servicio post venta.</li> <li>• Producto listo para el consumo directo gracias al tratamiento de cold treatment con el que se exporta.</li> <li>• Inclusión social, punto clave en la actualidad ya que genera y brinda oportunidades laborales a los menos beneficiados, además permite que los agricultores/asociaciones sean a su vez beneficiados en este proceso.</li> </ul>	<p><b>Relación con los Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio post venta, comunicación constante con el cliente mediante medios electrónicos.</li> <li>• Página web bien desarrollada con información completa del producto: su origen, beneficios y curiosidades de este fruto.</li> <li>• Ruedas de negocios para lograr captar nuevos clientes.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los principales clientes de la empresa C-GRAPES EXPORT son distribuidores de productos alimenticios en Miami – Estados Unidos y ellos serán quienes vendan el producto a los supermercados, restaurantes y demás sectores de alimentos dentro del mercado destino.</li> <li>• El producto está dirigido a usuarios entre 25 a 59 años los cuales son los potenciales consumidores de uvas frescas en el mercado de destino.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de maquila y costos de exportación.</li> <li>• Costos de materiales indirectos.</li> <li>• Gastos fijos.</li> <li>• Gastos administrativos y ventas</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento del aporte propio de los accionistas.</li> <li>• Financiamiento de un préstamo con aval financiero.</li> </ul>		

## **2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES**

### **2.1 Nombre o razón social**

La razón social de la empresa será “C-GRAPES EXPORT S.A.C.” la cual es la unión de la inicial de mi nombre junto con el nombre del producto que va a ser comercializado. Se escogió este nombre porque a su vez está pensado en el mercado de destino del producto que es Estados Unidos donde el idioma oficial es el inglés, a su vez porque al estar la razón social en inglés permite tener un mayor impacto comercial internacionalmente.

**Razón Social :** C-GRAPES EXPORT

**RUC :** 20201905993

De acuerdo con (SUNARP, 2020), para constituir una empresa se requiere básicamente lo siguiente:

- Búsqueda y reserva del nombre

Lo que hace única a una empresa es su nombre, por lo que de acuerdo con un artículo de (SUN161) detalla paso a paso cómo se puede realizar el trámite para registrar el nombre de una empresa.

- 1- Se debe realizar una búsqueda de nombre en cualquiera de las oficinas registrales de la Sunarp o a través del Sistema de Publicidad Registral en Línea (SPRL).
- 2- Realizar el pago de (S/ 5.00) por este trámite para cada nombre que se desee buscar.
- 3- Esperar los resultados que son entregados el mismo día.
- 4- Una vez que se obtenga una respuesta en la búsqueda de nombre, se debe realizar por temas de seguridad, la reserva de nombre. El costo es de S/. 20.00, permitiendo que durante los próximos 30 días nadie pueda utilizar el nombre en reserva.

- Elaboración de la minuta

La minuta es un documento en el cual el dueño o los dueños de la futura empresa manifiestan su voluntad de constituir la, y en donde se suscriben todos los acuerdos respectivos. La minuta consta del pacto social y los estatutos, además de las cláusulas que se puedan adjuntar a ésta.

Es recomendable que para la elaboración de la minuta se cuente con el asesoramiento de un abogado especializado y de confianza el cual cobra alrededor de S/ 200.00 a S/ 250.00 por el servicio prestado.

- Elevar la minuta a escritura pública

Se debe acudir a una notaría y llevar la minuta a un notario público para que la revise y la eleve a escritura pública. El precio de esto es S/. 250 aproximadamente.

Los documentos que se debe llevar junto con la minuta son:

- Constancia o comprobante de depósito del capital social aportado en una cuenta bancaria a nombre de la empresa.
  - Inventario detallado y valorizado de los bienes no dinerarios.
  - Certificado de búsqueda y reserva del nombre emitido por la Sunarp.
  - Una vez elevada la minuta, esta debe ser firmada y sellada por el notario.
- Elevar la escritura pública en la SUNARP
    - Después que hemos obtenido la Escritura Pública, debemos llevarla a la Sunarp, en donde se realizarán los trámites necesarios para inscribir la empresa. El costo de estos trámites es S/. 200. La empresa ya es reconocida existente a partir de la culminación de este paso.

## **2.2 Actividad económica o codificación internacional (CIIU)**

Según (INEI, 2010) menciona que la CIIU es la clasificación industrial internacional uniforme elaborada por la Organización de la Naciones Unidas (ONU) la cual abarca todas las actividades económicas que están referidas tradicionalmente a las actividades productivas, es decir, aquellas que producen bienes y servicios.

El sistema de clasificación industrial internacional uniforme presenta jerárquicamente 4 niveles de clasificación los cuales están integrados entre sí, por lo que aplicando a la actividad económica de la empresa se clasifica de la siguiente manera:

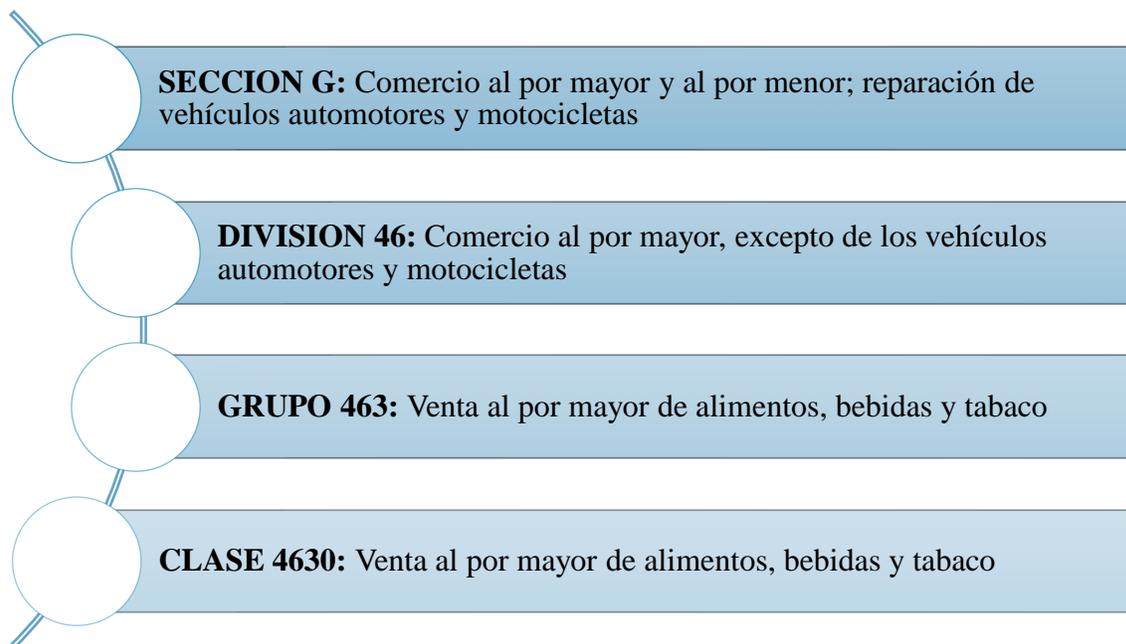


Figura 1: Actividad Principal del código CIIU

Fuente: Elaboración Propia en base al INEI.

## 2.3 Ubicación y factibilidad municipal y sectorial

### 2.3.1 Ubicación

La ubicación de un negocio es uno de los factores más importantes dentro de un estudio de mercado y representa en su mayoría de veces el éxito de una organización, para tomar la decisión del lugar exacto donde se ubicará la empresa se debe estudiar los aspectos positivos y negativos de las zonas de la ciudad donde girará el negocio, en este caso, las diversas zonas de Lima y Callao. Esta decisión es una de las más importantes al inicio de todo negocio puesto que es el espacio donde se realizarán labores durante un tiempo determinado y ayudará en el desarrollo de las operaciones del negocio.

En base a un método de valoración de potenciales distritos dentro de Lima y Callao, se realizó un análisis seleccionando aquellos que tengan un mejor impacto dentro de la cadena de

suministros, en dicho análisis se asignó pesos relativos de acuerdo con su importancia con la finalidad de selección de la ubicación del negocio,

A continuación, se muestran los 3 posibles distritos que fueron evaluados en nuestro estudio:

Tabla 1. Distritos seleccionados para la ubicación del negocio.

Opción	Distritos
<u>A</u>	Los Olivos
<u>B</u>	San Martin de Porres
<u>C</u>	Callao

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N° 1 se puede observar que se ha optado por seleccionar 3 locales, cada uno ubicado en diferentes distritos los cuales son: Los Olivos, San Martin de Porres y Callao. Estos a su vez están siendo categorizados en las siguientes opciones: A, B y C.

Los distritos escogidos pasarán por una evaluación en la que una serie de factores relacionados directamente con el giro del negocio, permitirán la selección del local, dichos factores son los siguientes: seguridad, cercanía con clientes, acceso a servicios, costo de alquiler, cercanía al puerto, facilidad de transporte. Cada factor tendrá valorado de la siguiente manera: 1: Muy Malo, 2: Malo, 3: Bueno, 4: Muy bueno.

A continuación, se muestra la siguiente tabla con los factores considerados para la localización del negocio, a su vez permite realizar un comparativo entre las diferentes zonas seleccionadas. Método de factores ponderados para la localización del proyecto

Tabla 2. Valoración para la localización del proyecto

1: Muy Malo – 2: Malo – 3: Bueno – 4 Muy Bueno

Factores	Peso relativo	Calificación		
		A	B	C
Seguridad	25%	3	2	2
Cercanía con clientes	10%	3	2	3
Acceso a servicios	15%	4	4	4
Costo de Alquiler	20%	4	3	1

Cercanía al Puerto	30%	4	3	4
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>3.65</b>	<b>2.80</b>	<b>2.80</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N° 2, como se puede visualizar, se asignó un peso relativo a cada factor y en función a ello una calificación con escala del 1 al 4 para cada local potencial en los distritos seleccionados, por lo que la calificación se definió de la siguiente manera: Los Olivos con 3.65 puntos, San Martín de Porres con 2.80 puntos y Callao con 2.80 puntos igualando al anterior.

Como resultado de esto, se pudo obtener la ubicación donde se encontrará el establecimiento y en el cual se realizará las funciones administrativas y operativas, se hace referencia con esto al distrito de Los Olivos que fue quien obtuvo un mejor resultado a nivel de puntuación en la evaluación realizada con 3.65.

Líneas abajo se detallará la dirección exacta del local en el distrito de Los Olivos.



Figura 2: Ubicación de la empresa C-GRAPES EXPORT

Fuente: Google Maps

Como se observa en la Figura N°2, la ubicación exacta del negocio se encuentra en “Calle Antonio Raymondi 119, distrito de Los Olivos – Lima.

Respecto a la distribución del ambiente de la empresa, se realizará de la siguiente manera:



Figura 3: Distribución Física de la Empresa

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la figura Nro. 3, el local contará con 10 ambientes donde se han ubicado a cada una de las áreas que forman parte de la organización y con la que contará C-GRAPES EXPORT S.A.C. Los ambientes para destacar son los siguientes: Marketing/Ventas, Operaciones/Logística, Administración/Finanzas y la Sala de Reuniones donde será la zona para uso exclusivo de negociación, visita de clientes o proveedores y para reuniones de Gerencias.

### 2.3.2 Factibilidad Municipal

(Municipalidad de Los Olivos, 2016) mediante el Decreto Legislativo 1200-2015, que modifica la ley 28976 y 29664, indica lo siguiente sobre el otorgamiento de las licencias para el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento determinado:

- a) Solicitud de Licencia de Funcionamiento, con carácter de declaración jurada, que incluya:
  1. Número de RUC y DNI o Carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas naturales o jurídicas, según corresponda.
- b) Copia de vigencia de poder de representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos.
- c) Declaración Jurada del cumplimiento de las condiciones de seguridad de la edificación para edificaciones calificadas con riesgo bajo o medio.

La licencia de funcionamiento se otorgará en el marco de un único procedimiento administrativo, el mismo que será de evaluación previa con silencio administrativo positivo. Su plazo máximo de emisión es de 04 días hábiles, contados desde la presentación de la solicitud de licencia de funcionamiento.

### 2.3.3 Factibilidad sectorial

De acuerdo con la Ley N°28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, no es necesario un certificado de zonificación o compatibilidad de uso para el trámite de licencia de funcionamiento, pero si se hará una inspección de Defensa Civil que consiste en la verificación de forma ocular del cumplimiento o incumplimiento de las normas de seguridad.

## 2.4 Objetivos de la empresa, Principio de la empresa en marcha

### 2.4.1 Analisis FODA

#### Factores internos:

Tabla 3: MATRIZ FI: Calificación (1: muy malo / 4: muy bueno)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Conocimiento del proceso de exportación	16%	4	0.64
2	Conocimiento del precio de la competencia	14%	4	0.56
3	Diversificación de proveedores	10%	3	0.3
4	Crecimiento de demanda	9%	4	0.36
5	Plan de marketing bien diseñado	8%	3	0.24
6	Precios competitivos	5%	4	0.2
7	Buen ambiente laboral	2%	3	0.06
8	Incremento de la participación del producto en destino	5%	3	0.15
<b>Sub- total</b>		<b>69%</b>		<b>2.51</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Baja inversión gastos de ventas	8%	2	0.16
2	No se cuenta con historial crediticio	5%	4	0.2
3	Pocas ventas al inicio de operaciones	6%	4	0.24
4	Poca experiencia en el mercado.	2%	3	0.06
5	Pocos ingresos al inicio de operaciones	3%	3	0.09

6	Falta de infraestructura propia	1%	2	0.02
7	Alta rotación de personal	3%	4	0.12
8	Pocos clientes al inicio de operaciones	3%	4	0.12
<b>Sub – total</b>		<b>31%</b>		<b>1.01</b>
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>3.52</b>

Fuente: Elaboración propia

La ponderación que se muestra en cuanto a fortalezas y debilidades indican la capacidad que tiene la organización para poder hacer frente a los puntos débiles en base al aprovechamiento de las fortalezas de ésta.

Tabla 4: MATRIZ FE: Calificación (1: muy malo / 4: muy bueno)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Acuerdo comercial internacional con USA	15%	4	0.6
2	Marketing digital	14%	4	0.56
3	Capacidad de captar nuevos clientes	5%	3	0.15
4	Uso de E-Commerce	4%	2	0.08
5	Alto beneficio para la salud por parte del producto	3%	4	0.12
6	Aumento de consumo de productos naturales.	9%	3	0.27
7	PBI per cápita	2%	2	0.04
8	Barreras arancelarias	8%	4	0.32
<b>SUB – TOTAL</b>		<b>60%</b>		<b>2.14</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1	Nuevos competidores	5%	3	0.15
2	Experiencia de los competidores	6%	4	0.24
3	Plaga de la mosca en productos frescos	4%	2	0.08
4	Productos sustitutos	4%	4	0.16
5	Alza del costo de exportación - Logística	4%	4	0.16
6	Las ventas de productos sustitutos en crecimiento.	3%	3	0.09
7	Pandemia del Covid 19	7%	4	0.28
8	Inestabilidad política	7%	3	0.21
<b>SUB – TOTAL</b>		<b>40%</b>		<b>1.37</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>3.51</b>

Fuente: Elaboración propia

La ponderación que se muestra en base a las oportunidades y amenazas indican factores externos que no pueden ser controlados por la organización, sin embargo, la empresa debe mitigar este impacto en base a las oportunidades y de esta manera reducir el impacto que estas amenazas puedan presentar en el desarrollo de las actividades.

Tabla 5: FODA

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>1) Conocimiento del proceso de exportación                  2) Conocimiento del precio de la competencia                  3) Crecimiento de demanda                  4) Precios competitivos</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>1) No se cuenta con historial crediticio                  2) Pocas ventas al inicio de operaciones                  3) Alta rotación de personal                  4) Pocos clientes al inicio de operaciones</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>1) Acuerdo comercial internacional con USA                  2) Marketing digital                  3) Alto beneficio para la salud por parte del producto                  4) Barreras arancelarias</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p>1) Crear una página web que permita la venta mediante reservas virtuales, brindando los precios a la mano del cliente con la finalidad de mostrar un compromiso ante potenciales clientes. (F2, O2)                  2) Exportación de las uvas frescas a EE. UU con un arancel 0 gracias. (F1, O4)                  3) Exponer los beneficios a la salud (propiedades nutricionales) que brinda el producto a fin de incentivar y aumentar su demanda en destino. (F3, O3)                  4) Analizar los alcances de los acuerdos bilaterales entre Perú y EE. UU con la finalidad de desarrollar estrategias que permitan mejorar el precio del producto sin perder en cuenta a la competencia. (F2, F3, O1)</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p>1) Buscar la sostenibilidad del negocio desarrollando estrategias de marketing digital que permitan tener un alcance mayor del producto lo cual genere potenciales ventas para la empresa. (D2, D3, O2)                  2) Incrementar anualmente las exportaciones del producto a fin de lograr un mayor abastecimiento del mercado de destino. (D1, O4)                  3) Diversificar el consumo del producto en base a sus propiedades nutricionales lo cual genere nuevas ventas y clientes. (D2, D4, O3)                  4) Ingresar con un precio competitivo aprovechando los beneficios arancelarios entre ambos países a fin de captar clientes los cuales aseguren la perpetuidad del negocio y crecimiento en el tiempo. (D4, O4).</p>

<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1)Experiencia de los competidores 2) Productos sustitutos 3) Alza del costo de exportación - Logística 4) Pandemia del Covid 19	1) Lograr posicionarnos en el mercado en base a estrategias innovadoras que permitan diferenciarnos de los competidores. (F2, A1) 2) Fortalecer y exponer el valor agregado de las uvas frescas. (F3, A2) 3) Seguimiento de las nuevas regulaciones de ingreso al mercado de destino con la finalidad de evitar pérdidas económicas, tomando las medidas de salubridad necesarias para asegurar la vida de los participantes en la cadena de suministros del negocio. (F1, A4) 4) Ofrecer al mercado un producto de calidad el cual permita fidelizar clientes lo cual genere a su vez una preferencia por el producto. (F3, A3)	1) Tener asesoría con especialistas del rubro lo cual permita mejorar el desempeño de la empresa en un mercado competitivo. (D2, D3, A1) 2) Participar en ferias internacionales para dar a conocer el producto que se ofrece y empezar a desarrollar un acercamiento con potenciales clientes (D2, D4, A1, A2) 3)Desarrollar estrategias que permitan el crecimiento de las exportaciones siguiendo los lineamientos de salubridad que protejan a los participantes de la cadena. (D2, A4) 4)Optimizar los procesos de la empresa para reducir extra-costos (D2, A3).

Fuente: Elaboración propia

## 2.4.2 Objetivos

Tener objetivos va a permitir idear planes en base a buenas decisiones y acciones las cuales permitirán el buen desempeño de la organización en el mercado, por esta razón, los objetivos de la empresa “C-GRAPES EXPORT S.A.C.” como exportadores de uvas frescas (fresh grapes) son los siguientes:

### Objetivo General

Lograr la comercialización de uvas frescas (fresh grapes) en el mercado internacional proponiendo un sistema de calidad desarrollado en base a la necesidad del mercado y entorno.

### **Objetivo Específicos:**

- Establecer y distribuir correctamente el organigrama de la empresa.
- Brindar conocimiento sobre la propuesta de valor de las uvas frescas (fresh grapes).
- Participar en ferias nacionales e internacionales donde logremos una mayor visualización de nuestra oferta exportable.
- Evaluar constantemente los costos que se generan en la cadena de suministros para así lograr una optimización.
- Determinar la rentabilidad del proyecto en el periodo de 5 años.

### **2.4.3 Misión**

Según (Espinoza, 2012) indica que el concepto de misión debe responder a la pregunta “¿Quiénes somos?” por lo que detalla que “La misión empresarial es una declaración escrita en la que se describe la razón de ser de la empresa y su objetivo principal” por lo que la misión de la empresa “C-GRAPES EXPORT” es la siguiente:

**“Somos una empresa dedicada a la exportación de uvas frescas naturales cumpliendo con los más altos estándares de calidad a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, trabajadores y del medio ambiente”**

### **2.4.4 Visión**

Según (Thompson, 2006) en uno de sus artículos “Misión y Visión” cita a Jack Fleitman quien define la visión de la siguiente manera “**Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad**”. Por lo tanto, la visión de la empresa “C-GRAPES EXPORT” es la siguiente:

**“Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional en el 2025, cumpliendo con el compromiso de ofrecer productos de calidad y socialmente responsables”**

## 2.4.5 Valores

Según (Jimenez, 2018) menciona que los valores son principios que permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son referidos a las necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias.

Por esta razón, la empresa se comprometerá en promover y aplicar los siguientes valores dentro de la organización:



Figura 4: Valores de C-GRAPES EXPORT.

Fuente: Elaboración Propia

- 1- Respeto:** Mostrando una conducta justa con sus compañeros de trabajo, como con los lineamientos y políticas de la organización.
- 2- Honestidad:** Tener coherencia al expresar de forma clara los beneficios del producto a ofrecer con la finalidad de mostrar una veracidad en sus palabras a fin de crear relaciones proveedor-cliente duraderas.
- 3- Responsabilidad:** Al cumplir con las tareas que le son otorgadas dentro de la organización.
- 4- Compromiso:** Con la organización, en realizar sus tareas laborales lo más óptimas posibles a fin de cumplir con los objetivos de la empresa.

- 5- Comunicación:** Con sus colaboradores: Trabajadores, clientes y proveedores, a fin de generar buenas relaciones las cuales contribuyan con el crecimiento de la empresa y mejora del ambiente laboral.

#### 2.4.6 Principios

Según (Universidad de Salamanca, 2016) define los principios como el conjunto de valores, creencias y normas que orientan y regulan la vida de la organización.

Los principios que se difundirán en la empresa son los siguientes:



Figura 5: Principios de C-GRAPES EXPORT.

Fuente: Elaboración Propia

- 1- Igualdad:** En una sociedad que busca que todos los ciudadanos sean vistos de la misma manera sin ninguna diferencia que pueda generar algún tipo de discriminación, es importante tener este principio como una base dentro de la empresa la cual permita que los trabajadores tengan los mismos derechos y oportunidades dentro de ésta.
- 2- Cuidado del medio ambiente:** Aplicando procesos que permitan optimizar el nivel de contaminación que puedan generarse dentro de los procesos diarios que se realizan en la empresa.
- 3- Trabajo en equipo:** Permite que los colaboradores puedan generar lluvia de ideas al momento de realizar sus tareas asignadas, asimismo, también maximiza el nivel de respuesta ante situaciones que se presentan en el día a día como a su vez mejora el clima laboral.

- 4- Bienestar del recurso humano:** El capital humano dentro de una empresa es el más importante, hacer sentir al trabajador que la empresa se preocupa en todos los aspectos por él generará un nivel de identificación lo cual se verá reflejado en los resultados de su trabajo.

#### **2.4.7 Cultura Organizacional y Política**

Según (Fierro, 2013) en su informe sobre la cultura organizacional menciona a ésta como un conjunto de valores, creencias, hábitos, normas, y principios que han sido aceptados e interiorizado por un grupo de personas y que es importante para la organización. Sobre todo, porque hace de ésta una variable diferenciadora entre las organizaciones logrando resultados favorables o desfavorables dependiendo de cómo se trata esta variable en la empresa.

El desarrollo y fomento de una buena cultura organizacional va a permitir crear una identidad hacia la empresa, es decir, los trabajadores realmente se sentirán parte de la empresa y esto a su vez tendrá un impacto positivo a nivel ambiente laboral permitiendo así un aumento en la productividad por parte de los empleados.

**C-GRAPES EXPORT, a fin de lograr los objetivos propuestos como organización, establecerá las siguientes políticas las cuales orientarán el comportamiento del trabajador:**

- El ingreso a las oficinas de la organización será a las 9:00 am y la salida será a las 6.00 pm, de lunes a viernes.
- La vestimenta deberá ser formal de lunes a jueves, y los días viernes, casual sport.
- El uso de los celulares de la empresa deberá ser durante el horario de oficina, y en casos muy puntuales fuera de éste.
- Todos los integrantes de la organización deberán tener un comportamiento ético.
- La remuneración a los trabajadores será mensual
- El tiempo de respuesta de un correo electrónico no debe sobrepasar las 4hrs.
- Se reconocerá a los trabajadores que brinden idead de mejora continua a la organización.

- Los cumpleaños de los trabajadores serán celebrados mensualmente y serán asumidos por la empresa.
- Brindar un trato cordial y positivo a los clientes y proveedores en las llamadas telefónicas las cuales siempre deben ser atendidas.
- El uso del carnet es obligatorio y debe estar siempre visible.
- El horario de refrigerio será de 1:00 pm a 2:00 pm.
- Todos los trabajadores – a excepción de los jefes de área y gerencia – marcarán su entrada y salida de la empresa.
- Las laptops que se brindan al trabajador no deberán salir de las instalaciones sin previa coordinación con su jefe de área.
- Por 3 tardanzas no justificadas se hará llegar un memorándum al trabajador.

## **2.5 Ley de Mypes micro y pequeña empresa**

De acuerdo con el informe de (Atahuaman Sumarán, 2013) menciona que mediante la Ley 28015, publicada el 2 de Julio del 2003, se promulgó la Ley de promoción y formalización de las micro y pequeña empresa, con lo que se daría una regulación a un régimen laboral especiales para aquellas unidades económicas denominadas “micro y pequeña empresa”, dicha Ley tenía una vigencia solo de 5 años, sin embargo, en Julio del 2006, mediante el artículo 2 de la Ley 28851, se extiende dicho plazo a 10 años contando desde la fecha de vigencia de la Ley 28015, por lo que su extensión sería hasta Julio del 2013. Después de este periodo estas empresas ingresarían al régimen laboral general, causando una gran alarma en los microempresarios. Sin embargo, es en este periodo donde entra en vigencia – hasta la actualidad – la Ley 30056, publicada el 2 de Julio del 2013, la cual establece una prórroga adicional de 3 años a los empresarios que ingresaron con la Ley 28015, además se les recomendó acogerse al régimen laboral regulado por el decreto legislativo N° 1086, publicado el 28 de junio del 2008.

La incorporación de la Ley 30056 trajo consigo muchas modificaciones, entre ellas la inclusión de una nueva categoría empresarial la cual es la “Mediana empresa”. De esta manera, se determina la diferenciación y categorización de éstas en función a sus niveles de ventas anuales.

Tabla 6: Características de la Micro - Pequeña y Mediana Empresa

<b>LEY N° 30056</b>		
<b>Categoría Empresarial</b>	<b>Ventas Anuales en UIT</b>	<b>Ventas Anuales en S/.</b>
Microempresa	Hasta 150 UIT	S/. 645,000
Pequeña empresa	Superior a 150 UIT, hasta 1700 UIT	Superior a S/. 645,000 hasta S/. 7'310,000
Mediana empresa	Superior a 1700 UIT, hasta 2300 UIT	Superior a S/. 7'310,000 hasta S/ 9'890,000

Fuente: Elaboración Propia en base a SUNAT

Es importante mencionar que la UIT varía anualmente y en su mayoría de casos tiende a subir, en la actualidad (2020), una UIT tiene el valor de S/ 4,300.00.

Dichas categorías solo serán aplicables para las empresas constituidas después de la entrada en vigor de la Ley 30056, las demás se acogerán al régimen de las micro y pequeña empresa regulados en el Decreto Legislativo 1086.

De esta manera, observando la Tabla N° 6, se puede concluir que la empresa C-GRAPES EXPORT, está acogida a la Ley de Microempresa.

## **2.6 Estructura orgánica**

Definir la estructura organizacional de la empresa es uno de los pilares más importantes al crear una organización debido a que permitirá establecer las funciones y responsabilidades de cada trabajador dentro de ella a fin de realizar una buena dirección y de esta manera cumplir con la misión del proyecto.

Existen muchos tipos de estructura organizacional, de las cuales para el presente plan de negocio se acogerá la estructura lineal.

En una organización lineal, la toma de decisiones se concentra en una sola persona quien a su vez tiene la responsabilidad de asignar y distribuir el trabajo a sus subordinados, en este caso, el Gerente General.

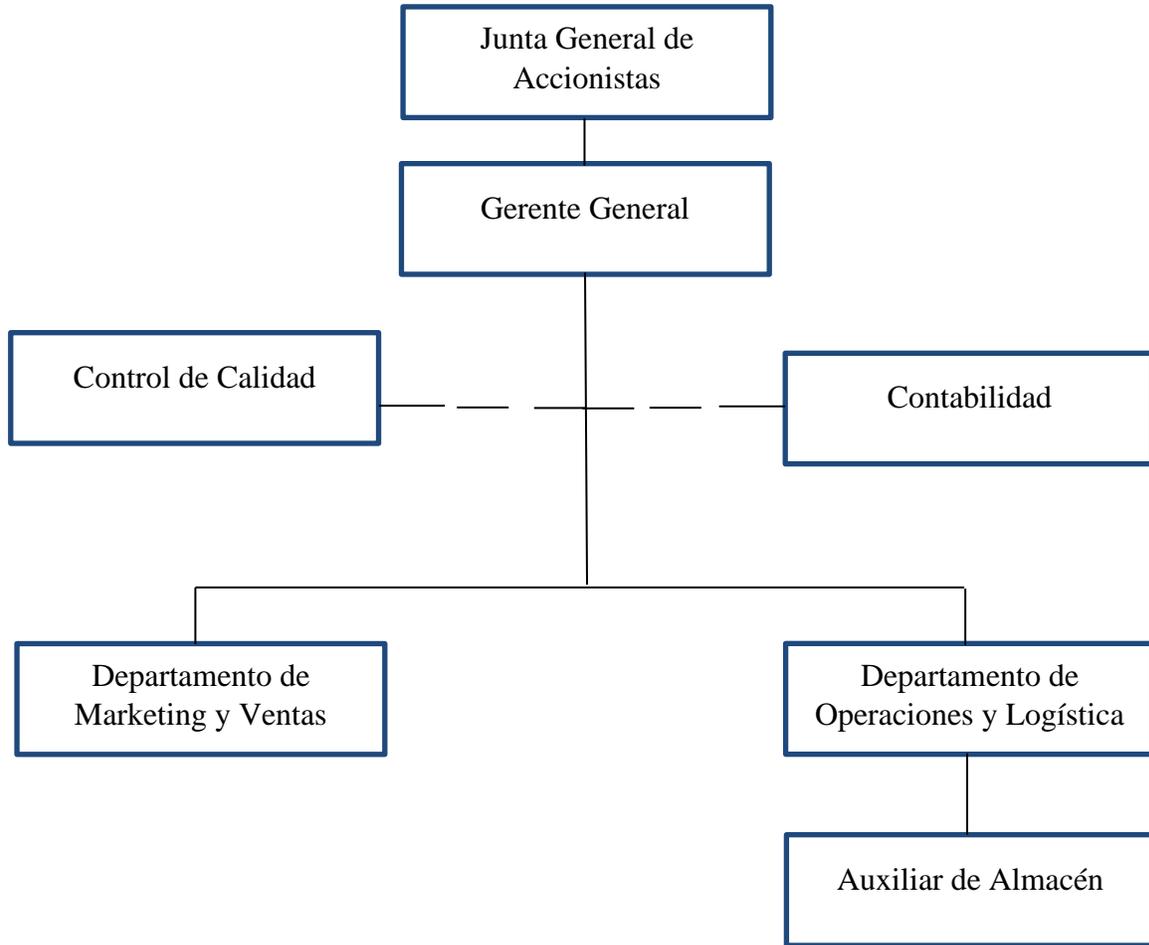


Figura 6: Organigrama de la empresa C-GRAPES EXPORT

Fuente: Elaboración Propia

### 2.6.1 Principales funciones del personal

Para cumplir con los objetivos de la organización y con la misión de la empresa, es importante que cada áreas detallada en el organigrama tenga en claro las funciones que deberán asumir y gestionar con el fin de que brinden resultados positivos los cuales ayuden con el crecimiento de la empresa, es así entonces que las funciones de C-GRAPES EXPORT S.A.C. se establecerán de la siguiente manera en donde se visualizará la responsabilidad de cada uno ante las tareas que desarrollarán dentro de ésta.

### **Junta general de accionistas:**

Según (Gestión TV, 2015) menciona en la cuadragésima sexta edición de “Sumando Valores con la SMV”, que es el órgano de la sociedad integrado por todos sus accionistas, independientemente de la participación de cada uno de ellos, quienes se reúnen para deliberar y tomar decisiones sobre los asuntos de su competencia, como por ejemplo: Aprobar los estados financieros, aprobar el aumento o la reducción del capital social, ratificar, nombrar o cesar a los miembros del directorio, entre otros.

### **Gerencia general:**

Es el representante legal de la empresa en quien recae la mayor cuota de responsabilidad, a su vez es la cara de una organización ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales velando por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten las operaciones de ésta.

Tabla 7 Principales funciones del gerente general

Principales Funciones
<b>Planificar, dirigir, controlar la planeación integral de la unidad de negocio para alcanzar los resultados.</b>
<b>Controlar el desempeño financiero para lograr óptimos resultados e indicadores, que aseguren la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.</b>
<b>Implementar estrategias comerciales y de innovación que permitan que los productos de la compañía sean competitivos, atractivos y que generen valor a los clientes en relación con los del sector.</b>
<b>Implementar estrategias que permitan reducir los costos a fin de lograr la mayor rentabilidad para la empresa.</b>
<b>Envío diario del reporte de ingreso de cobranzas, facturación, ventas.</b>
<b>Realización y presentación del Flujo de Caja diario a Gerencia.</b>
<b>Conciliaciones bancarias.</b>
<b>Toma de inventarios físicos ((Existencias, Maquinarias y equipos, Muebles y enseres)</b>

<b>Análisis de cuentas por cobrar y pagar.</b>
<b>Elaborar reportes financieros solicitados por Gerencia.</b>
<b>Gestionar la compra de bienes y servicios necesarios para el desempeño de actividades de la empresa.</b>

Fuente: Elaboración Propia

En base a las funciones solicitadas para el asistente administrativo-finanzas, se requiere como mínimo un profesional egresado o bachiller de la carrera de Administración o Finanzas con experiencia de 1 año en funciones similares.

**Departamento de marketing y ventas:**

Tabla 8: Principales funciones del asistente de marketing y ventas

Principales Funciones
<b>Responsable de administrar la agenda del Gerente del área de ventas, coordinando y agendando reuniones de negocios y entrevistas, citas y otras actividades a fines.</b>
<b>Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencias tanto entrantes como salientes del área de ventas.</b>
<b>Hacer seguimiento de llegada de la mercadería al cliente, cuando se requiera.</b>
<b>Elaborar reportes sobre el objetivo de las ventas.</b>
<b>Búsqueda de nuevos y potenciales clientes.</b>
<b>Diseñar estrategias publicitarias del producto, como coordinar su ejecución para la implementación del Plan de Marketing.</b>

Fuente: Elaboración Propia

En base a las funciones solicitadas para el asistente de marketing y ventas, se requiere como mínimo un profesional egresado o bachiller de la carrera de Marketing o Ventas con experiencia de 1 año en funciones similares.

## Departamento de logística y operaciones

Tabla 9: Principales funciones del asistente de logística y operaciones

Principales Funciones
<b>Realizar el seguimiento de la cadena logística de exportación del producto.</b>
<b>Coordinar con los operadores logísticos todo lo relacionado al proceso de exportación del producto.</b>
<b>Gestión logística de la adquisición de la materia prima desde punto acordado con el proveedor.</b>
<b>Asegurar el cumplimiento de los procedimientos, normas y estándares definidos en el sistema de gestión de calidad.</b>
<b>Elaborar y enviar reporte diario del flujo de las operaciones.</b>

Fuente: Elaboración Propia

En base a las funciones solicitadas para el asistente de logística y operaciones, se requiere como mínimo un profesional egresado o bachiller de la carrera de Administración de Negocios Internacionales con experiencia de 1 año en funciones similares.

## Auxiliar de Almacén

Tabla 10: Principales funciones del asistente del auxiliar de almacén

Principales Funciones
<b>Generación de ordenes de servicio de los mantenimientos y necesidades de los centros de distribución.</b>
<b>Coordinación con los proveedores sobre la entrega del producto al almacén de la empresa.</b>
<b>Recibir, revisar y organizar los materiales y equipos recibidos.</b>
<b>Gestión de inventarios.</b>
<b>Realizar el correcto empacado de mercadería y envío hacia la zona de consolidación.</b>
<b>Verificar el estado del producto antes del armado (Packing) de mercadería.</b>

Fuente: Elaboración Propia

En base a las funciones solicitadas para el auxiliar de almacén, se requiere como mínimo un profesional egresado o bachiller de la carrera de administración de negocios internacionales con experiencia de 1 año en funciones similares.

**Servicio de terceros:**

**Contabilidad (Contador externo):**

Tabla 11: Principales funciones del asistente de contabilidad

Principales Funciones
<b>Realizar e control y activaciones de los trabajos en curso.</b>
<b>Ejecutar el análisis de las cuentas por pagar y anticipos a proveedores.</b>
<b>Apoyar en el registro y validación de los documentos para provisiones de facturas debidamente sustentadas</b>
<b>Realizar la facturación diaria.</b>
<b>Preparar el pago de Impuesto a la Renta según cronograma enviado por SUNAT</b>
<b>Elaborar los Estados Financieros</b>

Fuente: Elaboración Propia

En base a las funciones solicitadas para el asistente de contabilidad, se requiere como mínimo un profesional egresado o bachiller de la carrera de Contabilidad con experiencia de 2 años en funciones similares.

**Control de calidad:**

Tabla 12: Principales funciones del área de control de calidad

Principales Funciones
<b>Realizar la inspección de materia prima.</b>
<b>Realizar el muestreo de materia prima.</b>
<b>Realizar la toma de temperaturas en área controladas y verificar que los equipos y/o productos cumplan con la temperatura de acuerdo con lo establecido.</b>

<b>Verificar que los equipos de control de plagas se encuentren operativos.</b>
<b>Verificar la limpieza de los almacenes de acuerdo con lo programado por la operación.</b>
<b>Realizar la verificación del estado de los productos en cuanto a calidad durante las recepciones, almacenamiento y despacho.</b>

Fuente: Elaboración Propia

En base a las funciones solicitadas para el asistente de control de calidad, se requiere como mínimo un profesional egresado o bachiller de la carrera de ingeniería industrial o carreras a fines con experiencia de 2 años en funciones similares.

## 2.7 Cuadro de Asignación del Personal

Tabla 13: Asignación del Personal de la empresa C-GRAPES EXPORT

(Expresado en nuevos soles)

Descripción	N° de empleados	Sueldos	Pago mensual	Pago anual	CTS 1 Sueldo	Sub total	SIS	Total anual
Gerente General	1	2,200	2,200	25,300	0	26,400	180	26,580
Asistente de logística y operaciones	1	1,200	1,200	13,800	0	14,400	180	14,580
Asistente de Marketing y Ventas	1	1,200	1,200	13,800	0	14,400	180	14,580
Auxiliar de almacén	1	930	930	10,695	0	11,160	180	11,340
Total	4							67,080

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la Tabla N°13, dentro de la planilla de pago al personal no se considera lo siguiente: CTS ni Gratificaciones debido a que al régimen al cual se acogerá la empresa es el régimen laboral de microempresa - Ley Mype 30056.

Tabla 14: Servicio de terceros de la empresa C-GRAPES EXPORT

(Expresado en nuevos soles)

Cargo	N° de personal	Sueldo S/.	Sueldo anual S/.	Vacaciones 1/2 sueldo	Es salud 9%	Total Anual S/.
Contabilidad	1	150	1800			1800
Control de calidad	1	600	7200			7200
<b>Total</b>		<b>150</b>	<b>1800</b>			<b>9000</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 2.8 Forma jurídica empresarial

Antes de mencionar el tipo de sociedad mediante el cual se establecerá la empresa, es necesario definir lo que “Sociedad” significa, de acuerdo con la Ley General de Sociedades (26887) en ésta se menciona que es la unión en la que 2 o más personas convienen a fin de aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de actividades económicas de un negocio.

En el Perú, existen distintas formas en las cuales una empresa puede ser constituida, la cual básicamente puede ser según la cantidad de socios que intervendrán en ella, asimismo, cada una tiene un tratamiento tributario distinto. Para el presente plan, se analizará la “Sociedad Anónima Cerrada” que de acuerdo con (Estadísticas MYPE 2010, 2010) tiene las siguientes características:

- El número de accionistas no puede ser menor de dos y como máximo tendrá 20 accionistas.
- Se impone el derecho de adquisición preferente por los socios, salvo que el estatuto disponga lo contrario.
- Se constituye por los fundadores al momento de otorgarse la escritura pública que contiene el pacto social y el estatuto, en cuyo caso suscriben íntegramente las acciones.

- El Capital Social está representado por acciones nominativas y se conforma con los aportes (en bienes y/o en efectivo) de los socios, quienes no responden personalmente por las deudas sociales.
- Es una persona jurídica de responsabilidad limitada.
- No puede inscribir sus acciones en el registro público de mercado de valores.
- Predomina el elemento personal, dentro de un esquema de sociedad de capitales.
- Surge como reemplazo de la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada S.R.L.
- Es la alternativa ideal para las empresas.

La empresa C-GRAPES EXPORT determinó que la sociedad que más se adecúa a su necesidad es la “Sociedad Anónima Cerrada” quien en adelante se mencionará como “S.A.C.”

#### ¿Por qué se eligió una S.A.C.?

Para elegir esta sociedad, se analizó el comparativo con uno de los tipos de sociedad con los que hay más semejanzas, la cual es la “Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada o S.R.L.” que de acuerdo con (Gestión, 2019) es el siguiente:

Tabla 15. Comparativo de S.A.C. y S.R.L.

<b>Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C)</b>	<b>Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)</b>
<b>Mínimo: 02</b>	Mínimo: 02
<b>Máximo 20</b>	Máximo 20
<b>Se debe establecer: Junta General de Accionistas, Gerencia, Directorio (Opcional)</b>	Normalmente empresas familiares pequeñas
	Capital definido por aportes de cada socio
<b>Capital definido por aportes de cada socio</b>	Se debe inscribir en Registro Públicos
	No tiene Libro de Matrícula de Acciones

<b>Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones</b>	
--	--

Fuente: Elaboración propia con información publicada en el Diario Gestión 2019.

C-GRAPES EXPORT será constituida como una persona jurídica ya que permitirá acogerse a sus beneficios, además que de acuerdo con recomendaciones para una microempresa es la más adecuada y dinámica.

Tabla 16: Aporte de socios de la empresa C-GRAPES EXPORT

(Expresado en nuevos soles)

Nombre del Accionista	Capital	Valor nominal	Acciones	%
Primer accionista	45,542.93	10.00	4,554	70%
Segundo accionista	13,012	10.00	1,301	20%
Tercer accionista	6,506	10.00	651	10%
<b>Total aporte propio</b>	65,061		6,506	100%

Fuente: Elaboración Propia

## 2.9 Registro de marca y procedimiento en INDECOPI

De acuerdo con la página web de INDECOPI – actualizado hasta el 2020 – menciona que el registro de una marca no es obligatorio y tampoco es un prerrequisito para iniciar actividades comerciales en el mercado, este registro es un acto totalmente voluntario cuya importancia es que es la manera más efectiva de protegerla frente a posibles copias o imitaciones por parte de quienes se quieren aprovechar de su prestigio. El registro convierte al titular en dueño de la marca y en el único autorizado en emplearla por los siguientes diez años a parte de su inscripción, los cuales pueden ser renovados. La vigencia de una marca es de 10 años a parte de la fecha en la que se expide la resolución que otorga el registro. La protección de una marca solo es efectiva dentro del ámbito nacional, es decir, si se registra una marca ante el INDECOPI, ésta queda protegida únicamente en el Perú, si se desea que su marca sea

amparada también a nivel internacional, se deberá regularizar su proceos en cada país de destino donde desee ingresar.

Para el presente proyecto, la empresa C-GRAPES EXPORT ingresará al mercado estadounidense con una marca blanca, es decir, se venderá el producto bajo una marca no publicitada, las marcas blancas son muy recomendadas cuando se está ingresando a un mercado con gran participación, además permiten tener mayores márgenes de ganancia sobre productos con marcas muy reconocidas.

## **2.10 Requisitos y trámites municipales**

Los requisitos solicitados por la municipalidad de Los Olivos para el otorgamiento de la licencia municipal de funcionamiento son los siguientes:

Formato de solicitud de licencia de funcionamiento (de distribución gratuita o de libre reproducción), con carácter de declaración jurada, que incluya:

- Número de RUC y DNI o carné de extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales según corresponda.
- Número de DNI o carné de extranjería del representante legal, en caso de persona jurídica u otros entes colectivos; o, tratándose de personas naturales que actúen mediante representación.
- En el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos, declaración jurada del representante legal o apoderado señalando que su poder se encuentra vigente, consignando el número de partida electrónica y asiento de inscripción en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP). Tratándose de representación de personas naturales, adjuntar carta poder simple firmada por el poderdante indicando de manera obligatoria su número de documento de identidad, salvo que se trate de apoderados con poder inscrito en SUNARP, en cuyo caso basta una declaración jurada en los mismos términos establecidos para personas jurídicas

## 2.11 Régimen tributario procedimiento desde la obtención del RUC y modalidades

### 2.11.1 Pasos para la obtención de RUC

De acuerdo con ((SUNAT), 2019) menciona que el “Registro Único de Contribuyentes” o por sus siglas, “RUC”, es el registro que lleva la SUNAT y que contiene tu información como contribuyente: tu nombre o el nombre de tu empresa, domicilio fiscal, la actividad a la que te dedicas, números telefónicos, y otros datos.

Tu número de RUC es único, consta de 11 dígitos, es tu forma de identificación como contribuyente y debes utilizarlo en todo trámite que realices ante la SUNAT

Para obtener el RUC como persona con negocio o el RUC de la empresa que se haya formado, se deberá acercarse a cualquier centro de servicio de la SUNAT a nivel nacional y presentar los requisitos que se mencionarán a continuación:

Tabla 17. Requisitos para la Inscripción al RUC

Persona jurídica
<b>DNI original del representante legal de la Persona Jurídica.</b>
<b>Si tu documento de identidad es distinto al DNI, presenta el original y copia de tu documento de identidad.</b>
<b>Original y copia de la Ficha o partida electrónica certificada emitida por los Registros Públicos (SUNARP), con una antigüedad no mayor a treinta (30) días calendario.</b>
<b>Puedes utilizar cualquier documento privado o público en el que conste la dirección que necesites declarar tu domicilio fiscal.</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a la información de SUNAT

## 2.11.2 Regímenes tributarios

Los regímenes tributarios son las categorías bajo las cuales personas naturales o jurídicas que posean o va a tener un negocio debe estar registrada en la SUNAT. Estos regímenes van a establecer la manera en la que se pagarán los impuestos y sus niveles de pago y esto dependerá del tipo del negocio al que se aplique, estos regímenes son los siguientes:

Tabla 18 Comparativo de los regímenes tributarios

Conceptos	Nuevo RUS	Régimen Especial	Régimen Mype Tributario	Régimen General
<b>Persona Natural</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Persona Jurídica</b>	No	Sí	Sí	Sí
<b>Límite de ingresos</b>	Hasta S/. 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/.525,000 anuales.	Ingresos netos que no superen 1700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior).	Sin límite
<b>Límite de compras</b>	Hasta S/. 96,000 anuales u S/. 8,000 mensuales.	Hasta S/.525,000 anuales.	Sin límite	Sin límite
<b>Comprobantes que pueden emitir</b>	Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal, gasto o costo.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.
<b>DJ anual - Renta</b>	No	No	Sí	Sí
<b>Pago de tributos mensuales</b>	Pago mínimo S/ 20 y máximo S/50, de acuerdo a una tabla de ingresos y/o compras por categoría.	Renta: Cuota de 1.5% de ingresos netos mensuales (Cancelatorio).	Renta: Si no superan las 300 UIT de ingresos netos anuales: pagarán el 1% de los ingresos netos obtenidos en el mes. Si en cualquier mes superan las 300 UIT de ingresos netos anuales pagarán 1.5% o coeficiente.	Renta: Pago a cuenta mensual. El que resulte como coeficiente o el 1.5% según la Ley del Impuesto a la Renta.

	El IGV está incluido en la única cuota que se paga en este régimen.	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).
<b>Restricción por tipo de actividad</b>	Si tiene	Si tiene	No tiene	No tiene
<b>Trabajadores</b>	Sin límite	10 por turno	Sin límite	Sin límite
<b>Valor de activos fijos</b>	S/70,000	S/126,000	Sin límite	Sin límite
<b>Posibilidad de deducir gastos</b>	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene
<b>Pago del Impuesto Anual en función a la utilidad</b>	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene
<b>Requisitos de Acogimiento</b>	Sólo con la afectación al momento de la inscripción.	Con la declaración y pago mensual.	Con la declaración mensual que corresponde al mes de inicio de actividades.	Sólo con la declaración mensual.

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – (SUNAT, s.f.)

El régimen tributario escogido por C-GRAPES EXPORT es el “Régimen Mype Tributario”.

## 2.12 Registro de planillas electrónica (PLAME)

Según (SUNAT, s.f.) indica que el PLAME es el documento llevado a través de los medios informáticos desarrollados por la SUNAT, en el que se encuentra la información de los empleadores, trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal de formación – modalidad formativa laboral y otros, personal de terceros y derechohabientes. Esta planilla debe ser presentada mensualmente, y además es desarrollada con la finalidad de optimizar los procesos contables dentro de la organización.

La planilla electrónica tiene dos componentes que son el registro de información laboral (T-Registro) y la planilla mensual de pagos (PLAME).

Tabla 19: Planilla Electrónica - Componentes

PLANILLA ELECTRONICA	DESCRIPCION	DESCRIPCION	MEDIO DE ACCESO
<b>T – REGISTRO</b>	Registro de Información Laboral	Es el Registro de Información Laboral de los empleadores, trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal en formación – modalidad formativa laboral y otros (practicantes), personal de terceros y derechohabientes.	A través de la Clave SOL, OPCIÓN MI RUC Y OTROS REGISTROS
<b>PLAME</b>	Planilla Mensual de Pagos	Comprende información laboral, de seguridad social y otros datos sobre el tipo de ingresos de los sujetos registrados, trabajadores y derechohabientes	Se descarga el programa en <a href="http://www.sunat.gob.pe">www.sunat.gob.pe</a> , se elabora, genera archivo y envía en SUNAT Operaciones en Línea.

Fuente: Elaboración propia en base a SUNAT

Las planillas de C-GRAPES EXPORT serán elaboradas electrónicamente con la finalidad de optimizar y agilizar los procesos contables, además por los aspectos positivos que ésta representa como, por ejemplo:

- Mejora la facilidad de documentación al momento de una auditoría.
- Se elimina el costo por almacenamiento de documentos físicos que ésta genera

### 2.13 Régimen laboral especial y general laboral

En el Perú existen regímenes laborales los cuales son establecidos con la finalidad de establecer los derechos y beneficios comunes entre empleado y empleador en una organización, sin embargo, el aplicar a estos regímenes van a depender del tamaño de la empresa y el tipo de actividad al que esté relacionado. En la mayoría de los casos en el Perú, los emprendedores no se sienten incentivados con lo que propone el estado porque muchas veces les genera sobrecostos laborales y la carga tributaria que éstos generan no les permite obtener los resultados que esperan como empresa, sin embargo, el Estado Peruano, en su

búsqueda por incentivar dicha formalización propone los siguientes regímenes señalando sus beneficios para que el empresariado pueda analizar y decidir cuál se adecúa más a su situación.

## Diferencias entre el Régimen Laboral General y el Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa

BENEFICIOS DE LOS TRABAJADORES	RÉGIMEN LABORAL GENERAL O COMÚN	MICRO EMPRESA	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	El trabajador tiene derecho a 15 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio.	El trabajador tiene derecho a 15 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio.
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 (CTS)	Una remuneración mensual, depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).	No.	15 remuneraciones diarias depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).
GRATIFICACIONES	Se otorga dos veces al año, una por Fiestas Patrias y otra por Navidad, en razón a una remuneración completa por cada oportunidad, y se pagará por mes calendario completo laborado.	No.	Se otorgará dos veces al año, una por Fiestas Patrias y otra por Navidad, en razón a media remuneración por cada oportunidad, siempre y cuando laboren el semestre completo, caso contrario percibirán la parte proporcional.
SEGURO DE SALUD	ESSALUD 9% de la remuneración – lo aporta en su integridad el empleador.	Seguro Integral de Salud (SIS) – El empleador deberá realizar un aporte mensual equivalente al 50% del aporte mensual total del régimen semi-contributivo del SIS, el otro 50% será completado por el Estado.	ESSALUD 9% de la remuneración – lo aporta en su integridad el empleador.
INDEMNIZACIÓN POR DESPIDO ARBITRARIO	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización una remuneración y media por cada mes dejado de laborar, en caso sea un contrato a plazo determinado, y le tocará una remuneración y media por cada año de trabajo en caso sea un contrato indeterminado; en ambos casos con un máximo de 12 remuneraciones.	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización el equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de noventa (90) remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización el equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de ciento veinte (120) remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.
ASIGNACIÓN FAMILIAR	10% de la remuneración mínima vital, tengan a su cargo uno o más hijos menores de 18 años y hasta 24 años en caso de que el hijo al cumplir la mayoría de edad este cursando estudios superiores.	No.	No.

Figura 7: Régimen Laboral General y Especial - Comparativo

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Considerando el comparativo de los regímenes en la Figura 7, el régimen al cual aplicará C-GRAPES EXPORT será al del Régimen Especial de la Microempresa ya que a diferencia de los otros nos va a permitir reducir costos laborales los cuales afectarían en gran medida al ser una empresa que recién está iniciando su actividad económica en el mercado (además porque no superamos las 150 UIT de forma anual), esto sin perjudicar ni desincentivar al trabajador ya que dentro de éste régimen hay beneficios sociales los cuales les serán reconocidos, además de principalmente ayudarlos a tener un empleo formal el cual evitará abusos laborales que puedan tener al trabajar en una empresa no constituida formalmente.

Para mayor referencia, a continuación, los beneficios de estos regímenes:

BENEFICIOS DE LOS TRABAJADORES	RÉGIMEN LABORAL GENERAL O COMÚN	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
REMUNERACIÓN MÍNIMA VITAL	Todos los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada tienen derecho a percibir una remuneración mínima vital.		
JORNADA MÁXIMA DE TRABAJO	La jornada máxima de trabajo es de 8 horas diarias o de 48 horas a la semana como máximo. Si eres menor de edad, podrás trabajar siempre y cuando cuentes con la autorización del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y las labores no afecten tu integridad física, ni psicológica y permitan continuar con tus estudios escolares.		
DERECHO AL REFRIGERIO	Todo trabajador tiene derecho a 45 minutos de refrigerio como mínimo.		
DESCANSO SEMANAL OBLIGATORIO	Los trabajadores tienen derecho como mínimo a 24 horas consecutivas de descanso cada semana, otorgado preferentemente en día domingo. También tienen derecho a descanso remunerado en los días feriados.		
LICENCIA PRE-NATAL Y POST NATAL	Toda trabajadora gestante tiene derecho a gozar de 45 días de descanso pre-natal y 45 días de descanso post-natal. Asimismo, después tienen derecho a una hora diaria de permiso para darle de lactar a su hijo, la cual se extiende hasta cuando el menor tenga un año.		
LICENCIA POR PATERNIDAD	El trabajador tiene derecho a ausentarse del trabajo durante 4 días con ocasión del nacimiento de su hijo.		
VACACIONES TRUNCAS	Son vacaciones trucas aquellas que se dan cuando el trabajador ha cesado sin haber cumplido con el requisito de un año de servicios y el respectivo récord vacacional para generar derecho a vacaciones. En ese caso se le remunerará como vacaciones trucas tanto dozavo de la remuneración vacacional como meses efectivos haya laborado. Es preciso mencionar que para que se perciba este beneficio el trabajador debe acreditar por lo menos un mes de servicios a su empleador.		

Figura 8: Beneficios de los trabajadores - Régimen General y Especial

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

## **2.14 Modalidades de contratos laborales**

C-GRAPES EXPORT, para el inicio de sus operaciones, deberá contar con un personal altamente calificado – quienes son seleccionados de acuerdo con los requisitos del puesto que se solicite – con quienes se celebrarán contratos de trabajo voluntario entre empleador y empleado. Con el contrato de trabajo se inicia la relación laboral entre ambos, y en éste se establecen los derechos y obligaciones del uno para el otro, además que éste involucra los siguientes elementos esenciales que según (Sistema Normativo de Información, 2010) son:

- a) La prestación personal del servicio, que implica que la actividad laboral debe realizarse de forma personal y directa por el propio trabajador.*
- b) La remuneración, que es el integro de lo que percibe el trabajador en dinero o en especie y que es de su libre disposición.*
- c) La subordinación o dependencia, que implica que el trabajador presta sus servicios bajo la dirección de su empleador.*

Los tipos de contratos que existen son los siguientes:

- A tiempo indeterminado
- Sujetos a modalidad
- Tiempo parcial
- Otro tipo de contrato

C-GRAPES EXPORT celebrará contratos sujetos a modalidad que son aquellos que se celebran por un periodo de tiempo determinado y de acuerdo con las necesidades del mercado. Estos contratos se celebrarán siempre por escrito, de acuerdo con la siguiente clasificación:

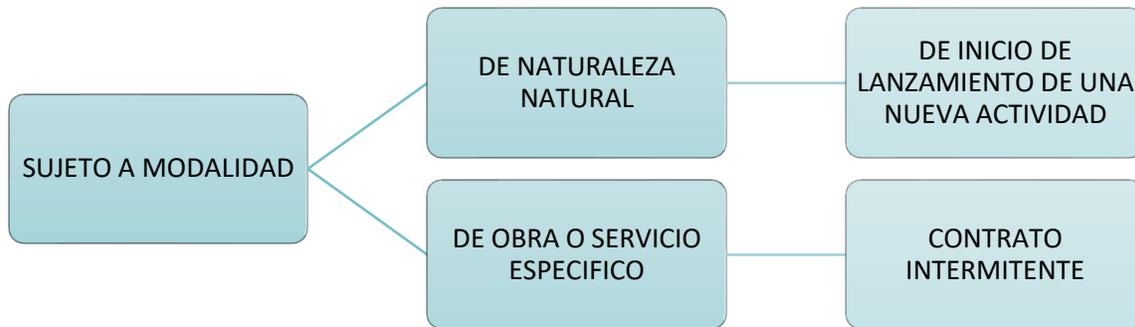


Figura 9: Modelo de Contratos de la Empresa C-GRAPES EXPORT

Fuente: Elaboración Propia en base al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Respecto al contrato sujeto a modalidad, C-GRAPES EXPORT, trabajará con el modalidad de contrato por inicio de lanzamiento de nueva actividad. Su vigencia tendrá – inicialmente – un periodo de 3 meses el cual será renovable de acuerdo al desempeño del trabajador dentro de la organización.

Por otro lado, en la empresa cada colaborador contará con su propio contrato, en el presente plan de negocio se tendrán contratos para el Gerente General, para los que realicen sus funciones en el Dpto. de Marketing y Ventas, Operaciones y Logística y como para el Auxiliar de almacén.

Finalmente, se contará con un contrato de prestación de servicios de terceros que estará regido por un contrato intermitente, para los temas de contabilidad (contador externo) y control de calidad.

## 2.15 Contratos comerciales y responsabilidad civil de los accionistas

C-GRAPES EXPORT celebrará los siguientes contratos como parte de su actividad comercial: Contratos por la constitución de la empresa, contratos de trabajo, contratos por compra y venta, contrato con proveedores, contrato de alquiler del local, de prestación de servicios de terceros y de comisión.



Figura 10: Contratos Comerciales - C-GRAPES EXPORT

Fuente: Elaboración Propia

### **Contrato de sociedad o acta constitutiva:**

Documento de constancia notarial donde se registrarán diferentes datos correspondientes a la formación de la sociedad. Se detallará información sobre sus integrantes detallando sus funciones, firmas y demás información importante que deba ser considerada en el documento.

**Contrato de trabajo:**

Es mediante el cual se indicará los derechos y obligaciones del empleado y el empleador, este documento será celebrado con cada colaborador de la organización.

**Contrato por compra y venta:**

Documento que se celebrará al realizar una venta con el importador del producto en el cual se establecerán las cláusulas de la modalidad de la venta realizada, en este caso, de uvas frescas.

**Contrato con proveedores:**

Documento en el cual se establecerá la relación contractual con el proveedor, quienes representan una parte fundamental para nuestra actividad económica, en dicho contrato se establecerá la información detallada del producto que proveen, como también las responsabilidades por ambas partes. Para el rubro de exportación, es muy importante que este contrato tenga toda la información detallada y definida respecto a la calidad del producto, el tiempo de entrega, su presentación, costos, entre otros.

**Contrato de alquiler de local**

El espacio donde C-GRAPES EXPORT desempeñará sus actividades será alquilado, por lo cual es muy importante que en el documento contractual se determine los derechos y obligaciones tanto por la empresa como por la parte del arrendador.

**Contrato de prestación de servicios:**

Mediante este documento, se dejará constancia de las obligaciones y derechos para con los servicios que se prestarán, los cuales son contables y de control de calidad del producto.

**Contrato de comisión:**

Mediante este contrato, se establecerán los acuerdos de ambas partes, en este caso del agente comisionista y de la empresa. Dicho contrato a su vez se celebrará en situaciones en las que la demanda del producto tenga un mayor alcance se desee realizar su expansión en el mercado con el fin de captar nuevos clientes.

### **3. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL**

#### **3.1 Descripción del producto**

La uva es uno de los productos nacionales no tradicionales más exportados por el Perú con un alto crecimiento anual, con esta información ¿Se han preguntado a qué se debe el éxito de este fruto?

De acuerdo con información obtenida por parte de (MINCETUR, 2016) en su informe “Análisis integral de la logística en el Perú” comentan lo siguiente respecto a la Uva:

El lugar de producción de este fruto es principalmente en zonas cálidas tropicales, aunque es capaz de adaptarse a una gran variedad de climas, en el caso del Perú, es cultivada mayormente en las regiones de Ica, La Libertad, Lima y Piura. Además, se hace mención que el principal tipo de uva es la Red Globe la cual representa más del 70% del total de las exportaciones nacionales seguida de otras especies como la Crimson Seedless, Flame Seedless, Sugraone y la Thompson Seedless, las cuales son principalmente orientadas al mercado local.

Por otro lado, en un informe publicado por (MINAGRI, 2019) se indica que existen una 10,000 variedades de uva conocidas en el mundo, de las cuales, independientemente del uso (de vino, de mesa, pasas o de otro producto) 13 ocupan más de un tercio de la superficie total de viñedo y 33 variedades conforman el 50% del total. Algunas de las “variedades internacionales” que existen en muchos países son, la Cabernet Sauvignon, que es una de las más plantadas del mundo (5% de la superficie mundial), con 340 000 ha, seguida de la Sultanina (300 000 ha), Merlot (266 000 ha), Tempranillo (231 000 ha) y Airén (218 000 ha). Otras, con amplia superficie, se cultivan en pocos países, como es el caso de la Kyoho (365 000 ha), una uva de mesa, cultivada principalmente en China.

La uva ofrece una gran cantidad de nutrientes, sirve como antioxidante, contiene vitamina A, B6, C y K y minerales como calcio, hierro y potasio. La creciente demanda por alimentos saludables ha ocasionado que en países como China, India, Estados Unidos y México la demanda por esta fruta vaya en aumento. Las exportaciones mundiales de uvas frescas representan alrededor del 6% de la producción mundial, y entre las variedades de mayor

exportación mundial se encuentran la Thompson Seedless, Red Glove, Crimson Seedless y la Flame Seedless entre las principales.

El origen del cultivo de las uvas se sitúa en Europa y el Asia, posteriormente se diseminaron por casi todo el mundo, en América se introduce con la colonización del descubrimiento del llamado nuevo mundo en la que se empieza también a desarrollar la actividad de la viticultura.

El Perú posee las condiciones agroclimáticas naturales para la producción de este importante cultivo, cuya producción en los últimos años ha sido expansivo y dinámico, convirtiéndose en la estrella de la agroexportación, beneficiándose principalmente en el periodo de noviembre a marzo, periodo en la que se obtiene ventajas al disminuir la oferta mundial. Un factor muy importante para el desarrollo dinámico de exportador ha sido la apertura de nuevos mercados internacionales, producto de la firma de tratados comerciales del Perú con EE. UU., Unión Europea y China. En casi la mayoría de los países del mundo es una tradición consumir uvas en las fiestas navideñas y de Año Nuevo, por lo cual existe una gran demanda mundial por esta estación que abarca los meses de noviembre a febrero, coincidiendo también con el año nuevo chino.

La uva es el producto estrella de la agricultura, seguida por los arándanos y esto es gracias a la gran oferta exportable que presenta a nivel internacional como consecuencia de la expansión a nuevos mercados.

### **3.1.1 Clasificación arancelaria**

(SUNAT, Despacho, s.f.) define Clasificación arancelaria como “El método sistemático que de acuerdo con las características técnicas de las mercancías y la aplicación de las Reglas Generales para la Interpretación de la Nomenclatura basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías y señaladas en el Arancel de Aduanas permiten identificar a través de un código numérico (subpartida nacional) y su respectiva descripción arancelaria toda mercancía susceptible de comercio internacional.”

Respecto a la subpartida nacional, se puede indicar que presentan la siguiente estructura:

DIGITOS					DENOMINACION
1° 2°	3° 4°	5° 6°	7° 8°	9° 10°	
1° 2°					Capítulo
1° 2°	3° 4°				Partida del Sistema Armonizado
1° 2°	3° 4°	5° 6°			Subpartida del Sistema Armonizado
1° 2°	3° 4°	5° 6°	7° 8°		Subpartida NANDINA
1° 2°	3° 4°	5° 6°	7° 8°	9° 10°	Subpartida nacional

Figura 11: Subpartida Nacional

Fuente: SUNAT

Por el lado de la uva, de acuerdo con información de SUNAT se puede obtener el detalle de su clasificación arancelaria:

**País de origen:** Perú

Tabla 20: Clasificación arancelaria - Uvas Frescas

SECCION II	Productos del reino vegetal
<b>CAPITULO: 8</b>	<b>Frutas y frutos comestibles, cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías</b>
<b>08.05</b>	Agrios (cítricos) frescos o secos.
08.05	Agrios (cítricos) frescos o secos.
0805.10.00.00	Naranjas
0805.21.00.00	Mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas)
0805.22.00.00	Clementinas
0805.29.10.00	Tangelo (Citrus reticula x Citrus paradisis)
0805.29.90.00	Los demas
0805.40.00.00	Toronjas o pomelos
0805.50.10.00	Limones (Citrus limon, Citrus limonum)
0805.50.21.00	Limón (limón sutil, limón común, limón criollo) (Citrus aurantifolia)
0805.90.00.00	Los demas
<b>08.06</b>	<b>Uvas, frescas o secas, incluidas las pasas.</b>
<b>0806.10.00.00</b>	<b>Frescas</b>

Fuente: SUNAT

**País de destino: Estados Unidos**

**0806.10.60.00:** Fresh If entered at any other time

De acuerdo con el Tratado de Libre Comercio entre Perú - EEUU se eliminan impuestos con la finalidad de dinamizar el comercio exterior entre ambos, por lo que para el caso en estudio hay un arancel del 0% y el único tributo a pagar es el advalorem que pagaría el cliente americano en destino.

Tabla 21: Clasificación arancelaria del producto en destino – EEUU

Tariff regime	Applied Tariff	AVE
MFN duties (Applied)	\$1.80/m3	0.18%
Preferential tariff for Peru	0%	0%

Fuente: Elaboración propia con información de “Market access map improving transparency in International trade and market access”

### 3.1.2 Propuesta de Valor

Con la finalidad de detallar la propuesta de valor del producto a comercializar – uvas frescas – se tomará como referencia la cadena de valor de Michael Porter.



Figura 12: Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia

## A. Actividades Primarias

### ❖ Logística interna

La empresa que va a proveer la materia prima a C-GRAPES EXPORT siendo su principal abastecedor de uvas es “Procesadora Laran”, dicha empresa se encuentra ubicada en Lima, Pueblo Libre y es una de las empresas más reconocidas a nivel nacional, cumpliendo con todos los estándares que se requieren para el cultivo del fruto, además de los requisitos que se requieren para su exportación.

### ❖ Operaciones

El producto será elaborado en las mismas instalaciones de la empresa que va a proveer la materia prima – Procesadora Laran – la cual a su vez brindará el servicio de calibración, envase y embalaje, esto con la finalidad de que el producto salga directamente a puerto.

### ❖ Logística externa

La empresa contará con un asistente de logística quien se encargará de coordinar con todos los agentes que interviene en la cadena productiva desde la compra de materia prima hasta la entrega al cliente de acuerdo con el incoterm que se vaya a utilizar para la exportación.

### ❖ Marketing y ventas

La empresa contará con un asistente de marketing que se encargará de conseguir potenciales clientes, de planificar en qué feria internacionales va a participar, en que ruedas de negocio, crear una página web, manejar el linkedin empresarial para contactar clientes, de buscar agentes comerciales internacionales para captar clientes y buscar asesoría de los agregados comerciales de Perú en EEUU.

### ❖ Servicios

La empresa, mediante su área comercial, brindará un servicio a su vez de post-venta, el cual permitirá resolver cualquier duda adicional que tenga el cliente una vez concluida la venta y recibido el producto en destino, esto con la finalidad de

generar una relación directa con el cliente y poder fortalecer lazos que permitan y generen confianza y preferencia por el producto ofrecido.

## **B. Actividades secundarias:**

### ❖ Infraestructura de la organización

C-GRAPES EXPORT cuenta con las siguientes áreas administrativas: Gerencia General, Marketing y Ventas, Operaciones y Logística y Almacén. Cada uno de los ambientes donde el personal desarrollará sus actividades contará con una adecuada infraestructura la cual permita realizar eficientemente las labores de cada uno, como, por ejemplo: buena iluminación, equipos, mobiliario, materiales de escritorio. Todo esto con el fin de poder cumplir con los objetivos de la organización.

### ❖ Recursos Humanos

Al ser una microempresa que recién inicia operaciones la empresa no cuenta con un área de recursos humanos. Por lo tanto, el gerente general asumirá las funciones de reclutamiento, selección, capacitación y de crear un adecuado clima laboral.

### ❖ Compras

El principal proveedor de las uvas frescas a exportar es “Procesadora Laran” cuya colaboración se celebrará mediante un contrato el cual asegurará la cosecha que como organización se pretende exportar. Sin embargo, en el escenario en que nuestro principal abastecedor no tenga la disponibilidad del producto o ya no quiera continuar trabajando con C-GRAPES EXPORT, se debe considerar qué otras opciones se tiene en el mercado con el fin de satisfacer la demanda.

A continuación, el segundo proveedor en caso de alguna eventualidad:

- **Agrícola La Victoria S.A.**, ubicada en Av. Circunvalación del Club Golf Los Incas 154 Oficina 401 - Surco – Lima. empresa peruana dedicada a la siembra, cosecha, empaque y distribución de productos agrícolas de la más alta calidad.

### **Valor Agregado:**

El valor agregado es un plus o diferencial que se le da al mercado después de un análisis de comparación con otras empresas. A su vez, representan esos pequeños detalles que brindan los clientes en el desarrollo operativo el cual va a permitir hacer énfasis con el fin de poder superar las expectativas que tiene cada consumidor.

El valor agregado de C-GRAPES EXPORT es: calibrado, inclusión social y calidad

### **Calibrado**

Calibre Promedio: 15 – 28 mm

Con la finalidad de satisfacer la demanda del mercado internacional, se debe hacer énfasis en los puntos claves para exportar una excelente uva, los cuales son: producción en condiciones óptimas, un color agradable, un buen calibre y sabor.

En el caso de la Sweet Globe, las características que deben cumplirse para el mercado de destino según (Frut@s del Perú, s.f.) son las siguientes:



Figura 13: Uva sweet globe

Fuente: Frut@s del Perú

- **Tamaño de racimo:** Muy grande
- **Forma de racimo:** Cónico

- **Color:** Blanca sin semilla
- **Forma de la baya:** Redonda
- **Calibre promedio:** 18 mm
- **Presencia de semilla:** Si
- **Observaciones:** Posee una cáscara firme con un sabor ligeramente dulce además de ser la variedad de uva que más se exporta a los Estados Unidos

## ✚ **Inclusión social**

Lo que se busca es el comercio justo, que consiste en que los agricultores o asociaciones sean los principales beneficiados de las exportaciones peruanas y no los traders o intermediarios que son los que más se benefician. Además, pertenecientes a una sociedad avanzada la inclusión social en una organización es uno de los factores que más “encantan” a la sociedad ya que genera empleo y brinda oportunidades a personas que han sido poco valoradas para un puesto de trabajo debido a “condiciones” que no han sido aceptadas. Por ejemplo: una discapacidad, entre otras.



Figura 14: Inclusión Laboral

Fuente: Diario Gestión

## **Calidad**

Ofrecer un producto que no posee una calidad adecuada genera pérdidas y hasta el cierre de un negocio, la calidad debe ser el factor fundamental en el que se debe trabajar desde el inicio de la producción del producto, sin embargo, esta debe englobar y estar presente en toda la cadena logística, desde el contacto con el proveedor, operadores marítimos hasta y principalmente con el cliente a fin de asegurar un buen desarrollo del negocio.

Enfocarse en la forma del fruto, en su tiempo de vida y en su sabor, va a permitir ganar mercado y aprovechar la ventaja competitiva que está desarrollando el Perú en base a estos factores los cuales han generado un posicionamiento y diferenciación frente a mercados como el de Chile y México. Esto también ha sido producto de la mejora constante de los sistemas de calidad en la producción de la fruta, respaldado por El Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA – esto según (MINAGRI, 2019)

### **3.1.3 Ficha técnica comercial**

Según (Exportador, s.f.) define a la Ficha técnica como *“una herramienta con la que cuenta el exportador para informar de una manera estandarizada y sencilla las características técnicas de su producto. Esta información tiene utilidad a nivel comercial y logístico. A nivel comercial informa a los clientes las características de la mercadería, su composición y presentación; a nivel logístico provee a las empresas proveedoras de servicios de información para el transporte (peso, dimensiones, características), el almacenamiento y manipuleo.”*

Tabla 22: Ficha técnica - Uvas

<b>Nombre Comercial</b>	<b>Uvas Frescas</b>
<b>Nombre Científico</b>	Vitis vinífera
<b>Partida Arancelaria</b>	<b>0806100000</b>
<b>Descripción Arancelaria</b>	Frutas y frutos comestibles, cortezas de agrios (cítricos) melones o sandías.
<b>Unidad de Medida</b>	Kilogramo
<b>Zonas de Producción</b>	Ica, La Libertad, Lima y Piura.
<b>Características Externas</b>	Rojo oscuro ligeramente brillante.
<b>Características Organolépticas</b>	Sabor: Dulce
<b>Propiedades</b>	 <p>Resveratrol, antocianinas. Fuente de vitamina C, A, K, carotenos, vitaminas del complejo B, como piridoxina, riboflavina y tiamina. Disminuyen la tensión arterial y ayuda a tener un colon sano. Salud al corazón y protege los ojos.</p>
<b>Usos y Aplicaciones</b>	<p>Se consume principalmente en forma fresca o combinada con otras frutas</p> <p>Se emplea para la preparación de confituras, postres, cocktails, vinos.</p>
<b>Certificaciones</b>	Certificado Fitosanitario-SENASA
<b>Aspectos Fitosanitarios</b>	SENASA
<b>Presentación</b>	Se presentan tradicionalmente en cajas de cartón corrugado o de espuma de polietileno de 5 y 8 kg según el mercado. También se presentan en bandejas listas para el consumo. Normalmente cada racimo es envuelto en bolsa de polietileno perforado.
<b>Estacionalidad</b>	De Enero a Marzo o de Noviembre a Diciembre. Su alto consumo en estas temporadas se debe a festividades.
<b>Precio Referencial (Marítimo)</b>	Promedio en UDS x Kg: UDS 2.34

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Investigación del mercado objetivo

Identificar el mercado objetivo es la clave para cualquier negocio ya que mediante un estudio detallado podremos obtener información del mercado en el cual el producto puede desarrollarse de manera que genere una rentabilidad y visibilidad. Este estudio va a representar plasmar una serie de estrategias que podrían implementarse para la movilización del producto en el mercado, permitiendo tomar decisiones importantes que respondan preguntas como ¿A quién se venderá el producto? ¿Cuál es la característica de los consumidores? ¿Cuál es el nivel de competitividad en este sector? ¿Qué canales de comercialización son óptimos?

Este análisis dentro del plan de exportación debe seguir los siguientes pasos los cuales se mencionan en un informe publicado por (Paredes, s.f.) en PROMPERU:

- 1- Preselección al menos de 3 países como mercado objetivo.
- 2- Identificar con precisión la partida arancelaria del producto tanto la utilizada en el mercado nacional como en el mercado de destino.
- 3- Verificar si existe corriente comercial para el producto.
- 4- Verificar si existe dentro del país algún convenio internacional de preferencias arancelarias.
- 5- Datos del país de destino (Población, PBI, PNB per cápita, volumen de importaciones/exportaciones).
- 6- Perfil del mercado.
  - *Exigencia para el producto:* en este marco muchos países toman medidas para cuidar su mercado, como barreras arancelarias y no arancelarias.
  - *Medios de transporte:* conocer los diferentes medios de transporte que posee el país donde se encuentra nuestro mercado objetivo, para tomar la mejor decisión por cuál medio exportar.
  - *Consumo aparente:* permite identificar la medición del mercado del panorama global del sector, para cada tipo de industria o sector es indispensable conocer los datos relativos a la producción, la exportación y la importación en una serie de cinco años.

- *Perfil del mercado consumidor*: conocer todas sus características de un mercado disponible las cuales permitan analiza el mercado de una manera más sencilla.

### 3.2.1 Segmentación del mercado objetivo

#### 3.2.1.1 Segmentación de mercado objetivo macro

Para elegir al mercado objetivo, se realizó una búsqueda en portales web como SUNAT, SIICEX, TRADE MAP, de donde se obtuvo información internacional y nacional de la partida 080610:

Tabla 23: Principales países importadores de la partida 080610

Importadores	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019
Mundo	8,296,925	8,521,455	9,094,740	9,460,751	9,563,732
Estados Unidos de América	1,526,083	1,671,149	1,720,208	1,746,251	1,804,321
Países Bajos	631,836	648,424	689,368	824,134	1,010,984
Alemania	679,366	675,424	721,017	753,212	655,586
Reino Unido	672,932	672,260	668,494	691,046	656,608
China	586,250	629,772	590,149	586,198	643,863
Hong Kong, China	439,513	459,945	487,757	497,028	522,651
Canadá	433,869	427,910	423,581	421,423	432,695
Rusia, Federación de	281,229	184,646	398,400	319,827	324,003
Indonesia	139,436	197,000	252,039	311,480	324,563
Francia	210,403	212,637	240,760	218,609	183,059

Fuente: SUNAT, 2016

Elaboración propia

De acuerdo con las estadísticas de TradeMap, las importaciones mundiales de uvas frescas han tenido un crecimiento sostenible año a año, siendo más específicos del periodo 2015 al 2019 hay un crecimiento del 15.27%, el cual a su vez representando un crecimiento promedio anual del 3.64%.

En la tabla N° 23 se observa que el mayor consumo de uva fresca en el mundo se encuentra concentrado en 2 principales economías: Estados Unidos, el cual representa un 18.87% del

mercado mundial, seguido por Países Bajos, el cual representa un 10.57%. Otros mercados representan entre el 1% al 6% del mercado mundial.

Tabla 24: Exportaciones peruanas a nivel mundial de la partida 0806100000

Importadores	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019
Estados Unidos de América	219,574	250,756	278,352	273,909	351,619
Países Bajos	85,755	71,452	75,841	139,478	109,587
Hong Kong, China	77,691	65,967	60,590	73,527	67,313
Reino Unido	45,491	35,260	36,990	55,194	47,863
China	86,120	54,442	31,107	39,210	38,943
México	4,271	18,276	15,442	16,351	26,677
Canadá	26,559	24,604	15,579	16,278	25,885
Corea, República de	22,265	16,181	17,097	20,760	21,209
España	5,612	4,598	9,357	15,004	17,121
Rusia, Federación de	18,405	13,090	16,629	15,121	15,112
Colombia	11,169	11,494	11,298	12,877	14,466

Fuente: Trade Map

Elaboración propia

Como se puede observar la Tabla N° 24, el país en el cual se concentra la mayor exportación de uvas a nivel mundial es Estados Unidos, el cual acumula aproximadamente un 47.79% de las importaciones totales, seguido de Países Bajos con un 14.89% y Hong Kong con un 9.15%. Asimismo, también se visualizan mercados importantes como Reino Unido (6.50%), China (5.29%), México (3.63%), Canadá (3.52), Corea (2.88%), España (2.33%), Rusia (2.05%) y Colombia (1.97%).

Tabla 25: Exportaciones peruanas 2019 de la partida 0806100000

País de Destino	Valor FOB(dólares)	Peso Neto (Kilos)	Peso Bruto (Kilos)	Porcentaje FOB
United States	388,199,000.07	141,481,192.110	163,870,703.249	44.20
Netherlands	114,392,710.11	56,863,791.140	65,467,716.120	13.02
Hong Kong	74,806,966.98	36,616,557.850	41,502,791.220	8.52
United Kingdom	48,091,470.30	17,302,017.700	20,429,132.450	5.48
China	43,762,501.76	21,163,886.000	23,994,953.100	4.98
Mexico	29,526,746.62	16,227,422.920	18,469,304.820	3.36
Canada	27,036,864.97	10,796,008.610	12,469,499.920	3.08
Republic of Korea	22,543,726.28	8,574,759.790	9,612,677.300	2.57
Spain	18,088,595.98	8,882,508.200	10,270,723.890	2.06
Russian Federation	15,517,804.88	8,450,336.200	9,375,991.820	1.77
Colombia	14,976,570.56	7,620,433.560	8,483,893.730	1.71
Thailand	11,553,073.25	6,400,920.000	7,141,874.400	1.32
Indonesia	7,117,641.69	3,916,057.400	4,310,538.860	0.81

Fuente: SUNAT, 2019

Como se muestra en la Tabla N° 25 la mayor parte de la producción de uvas es destinada al mercado de Estados Unidos, seguido de Países Bajos y Hong Kong. El estudio de segmentación va a permitir analizar las alternativas viables para el producto a ofrecer, la información que se obtenga en este proceso deberá ser validada por fuentes confiables como: SUNAT, TradeMap, SIICEX, CIA, CESCE, entre otros.

Como lo mencionado anteriormente y siguiendo la ruta de negocio que hay para este producto, los 3 mercados principales que consideraremos son los siguiente:

- Estados Unidos
- Países Bajos
- Hong Kong

De cada país, se mostrarán los datos más relevantes como, por ejemplo: el PBI, inflación, población y comportamiento de esta frente a las uvas.

Tabla 26: Criterios de selección de mercado

Factores relevantes para el análisis	Peso relativo (%)	Información del mercado del potencial			Alternativas de mercado potencial			Puntuación obtenida		
		Estados Unidos	Países bajos	Hong Kong	Estados Unidos	Países bajos	Hong Kong	Estados Unidos	Países bajos	Hong Kong
Acuerdos comerciales	8%	Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.	Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea	Foro de cooperación Asia-Pacífico	4	4	4	0.32	0.32	0.32
Barreras arancelarias	14%	\$1.80/m3	14.4%	No tiene	4	3	5	0.56	0.42	0.7
Preferencias arancelarias	15%	0%	0%	-	3	3	3	0.45	0.45	0.45
Barreras no arancelarias	16%	alta exigencia	alta exigencia	alta exigencia	3	3	3	0.48	0.48	0.48
Población	8%	332,639,102	17,280,397	7,249,907	5	3	1	0.4	0.24	0.08
PBI - per cápita	8%	\$59,800	\$53,900	\$64,500	4	3	5	0.32	0.24	0.4
Demanda - Importación valor	7%	388,199,000.07	114,392,710.11	74,806,966.98	5	4	3	0.35	0.28	0.21
Riesgo país (confianza)	7%	Economía interna: regular/ Situación política: muy estable / Economía Externa: desfavorable	Económica interna: Regular / Situación política: muy estable / Economía Externa: Favorable	Económica interna: Muy favorable / Situación política: Muy estable / Situación Externa: Muy Favorable	3	4	5	0.21	0.28	0.35
Inflación	7%	2.10%	1.30%	1.50%	2	4	3	0.14	0.28	0.21
Competencia	10%	alta	Alta	Alta	3	3	3	0.3	0.3	0.3
	<b>100%</b>							<b>3.53</b>	<b>3.29</b>	<b>3.5</b>

Fuente: Cia, Siicex, Cesce, Sunat, Trade Map

Elaboración: Propia

La Tabla N°26 muestra los criterios para la selección del mercado en el cual se establecerá el producto, mediante un análisis de ponderación del 1 al 5 – *el cual va según la importancia y factibilidad de poder ingresar a cada mercado* – se puede observar que el mercado o destino en el cual se puede tener un mejor desempeño o el cual se adapta a las necesidades de la empresa como exportadores, es el mercado de Estados Unidos, para llegar a esta selección se analizaron criterios como: Acuerdos comerciales, barreras arancelarias, preferencias arancelarias, barreras no arancelarias, población, PBI – per cápita, demanda, riesgo país, inflación y competencia.

## **Estados Unidos**

### **A. Información general**

De acuerdo con (MINCETUR, Plan de Desarrollo de Mercado - Estados Unidos), a nivel mundial, Estados Unidos de América (EUA) es la primera economía, el segundo importador y el tercer exportador. Sus principales socios según el nivel de intercambio de bienes, servicios e inversiones son Canadá, México, China, Unión Europea y Japón. En cuanto a su sistema político, éste se basa en un gobierno constitucional, republicano federal y presidencialista, conformado por cincuenta estados y un distrito federal, donde se encuentra la capital, Washington DC. Su idioma oficial y más hablado es el inglés, con una participación del 79%; sin embargo, cerca del 13% de habitantes hablan español (The World Factbook-CIA).

### **B. Demografía y sociedad**

Según (ICEX , 2019) La población de los Estados Unidos de América ascendía, según el último censo del U.S. Census Bureau, de 2010, a 308.745.538 habitantes (<https://www.census.gov/topics/population.html>), El continuo caudal migratorio ha sido una de las principales fuentes de mantenimiento del crecimiento demográfico en este país y le ha dado a la población una gran variedad étnica, religiosa y cultural.

Tabla 27: Principales indicadores demográficos

<b>Población total (habitantes)</b>	
Datos de censo (1 de abril de 2000)	281.421.906
Datos de censo (1 de marzo de 2010)	308.745.538
Población estimada (1 enero 2019)	328.231.337
Densidad demográfica (estimación 2018)	33,4
Tasa de crecimiento natural (estimación 2018)	0,8%
Crecimiento migratorio neto (estimación 2018)	3,8/1. 000 habitantes
Población urbana 2010 (79% según Censo del 2000)	82%
Esperanza de vida (2018)	80,1

Fuente: US Census Bureau, CIA World Factbook

Cabe destacar el crecimiento experimentado por la población hispana durante la última década de (+43% respecto al censo de 2000), que con 50,5 millones de personas supone ya un 16,3% de la población total, alcanzando porcentajes superiores al 35% en estados del Sur y Suroeste como California, Arizona y Tejas.

#### **Población urbana y de las principales ciudades**

La población se concentra en California y en la costa Este, sumando conjuntamente un 49,3%. Las principales áreas metropolitanas en 2013 son los siguientes: Nueva York, Los Angeles, Chicago, Dallas, Filadelfia, Houston, Washington DC, Miami, Atlanta, Boston y San Francisco.

Tabla 28: Población de las principales áreas metropolitanas estadounidenses

<b>Área metropolitana</b>	<b>Millones hab. 2018</b>
Nueva York	18,8
Los Angeles	12,6
Chicago	8,9
Houston	6,2
Miami	5,8
Washington DC - Arlington - Alexandria	5,2

Fuente: CIA World Factbook

La proporción de mujeres sobre el total de la población estadounidense es ligeramente mayor que la de hombres para los rangos de población de mayores de 35 años. En

total, el 50,8% de la población es femenina. Si se estructura la población por edades, las proporciones son las siguientes:

Tabla 29: Distribución de la población por edades

<b>Distribución de la población por edades</b>		
<b>Censo de 2010</b>	<b>Habitantes</b>	<b>%</b>
<b>Población Total</b>	<b>309.745.538</b>	<b>100</b>
Menores de 5 años	20.201.362	6,5
De 5 a 17 años	53.980.105	17,5
De 18 a 24 años	30.672.088	9,9
De 25 a 44 años	82.134.554	26,6
De 45 a 64 años	81.489.445	26,4
Más de 65 años	40.267.984	13,0

Fuente: US Census Bureau, “Age and Sex Composition: 2010. 2010 Census Briefs”.

### **C. Características del mercado**

De acuerdo con (ICEX, 2019), EE. UU es la primera economía en el mundo, cuenta con 329 millones de consumidores que disponen de una renta per cápita de 62.590\$ (en 2018). En 2017 EE. UU. fue el principal emisor (15,2%) y receptor de inversión internacional (19,8%). El sector industrial, que ha ido perdiendo importancia en los últimos años, representa cerca del 19% de la producción total y abarca un amplio abanico de sectores: telecomunicaciones, electrónica y equipos informáticos, química, automóvil etc. El sector agrícola, aunque poco relevante en términos relativos, es altamente productivo. La economía americana se caracteriza por su flexibilidad. La participación del sector público en la actividad económica es bastante baja. El país realiza inversiones considerables en investigación y desarrollo, tiene un mercado laboral muy flexible y una gran disponibilidad de capitales, lo que le permite situarse en un nivel tecnológicamente muy elevado, sobre todo en sectores como la tecnología de la información, la medicina, la industria aeroespacial y la tecnología militar.

Las once principales áreas metropolitanas de EE. UU., según el Censo de 2010, son las siguientes: Nueva York, Los Angeles, Chicago, Dallas, Filadelfia, Miami,

Houston, Washington D.C., Atlanta, Boston y San Francisco. El área metropolitana de Nueva York, con 18,8 millones de habitantes, es la más poblada del país, es un importante nudo de comunicaciones, centro comercial y de servicios financieros. Los Ángeles y su entorno, con 12,6 millones, sigue en importancia a Nueva York. En sus alrededores se sitúa el sector audiovisual y del cine. El área metropolitana de Chicago es la mayor de la región de los Grandes Lagos con una población de 8,9 millones de habitantes. El triángulo Dallas-Fort Worth-Houston concentra la mayor parte de la industria petrolífera y petroquímica norteamericana. Filadelfia y su área metropolitana, con 6 millones habitantes, es un importante centro de servicios como la educación, sanidad, servicios para las empresas y de tecnología. Miami agrupa a 5,8 millones de habitantes y en los últimos tiempos se ha convertido en la puerta de América para España por sus vínculos culturales y económicos con Iberoamérica y el Caribe. El área de Washington, DC agrupa, con 5,2 millones de habitantes, a ciudades como Arlington y Alexandria. El hecho de ser la capital de la nación hace que sea el centro político que atrae a un innumerable número de asociaciones empresariales y profesionales, y empresas de asesoría jurídica y relaciones públicas. El área de Atlanta, con 5,3 millones de habitantes, se ha convertido en un nuevo centro industrial y de servicios. Boston, con 4,6 millones de habitantes, es una importante área de investigación científica y tecnológica. San Francisco y su entorno, con 4,3 millones de habitantes, cubre Silicon Valley, centro de las nuevas tecnologías, y la mayor zona productora vitivinícola de EE.UU. Al igual que el resto de California, es una importante zona de actividad agraria.

#### **D. Perspectivas del desarrollo económico**

Siguiendo con (ICEX, 2019) comenta que, tras la llegada de Donald J. Trump a la Presidencia en noviembre de 2016, la administración republicana ha dado un giro radical a la orientación de la política económica. La estrategia de la nueva administración tiene 4 ejes básicos: la utilización de la política comercial para proteger la producción y el empleo doméstico, la desregularización de la economía, una ambiciosa reforma tributaria y un fuerte incremento de la inversión en infraestructuras.

Con la nueva Administración se ha formalizado la salida del acuerdo de libre comercio entre países ribereños del Océano Pacífico, el Trans-Pacific Partnership (TPP) y se ha renegociado el Acuerdo de Libre comercio de América del Norte o North America Free Trade Agreement (NAFTA), firmándose un nuevo acuerdo entre los tres países conocido por sus siglas en inglés USMCA (Acuerdo EE.UU. México, Canadá) que está pendiente de ratificación.

También se han lanzado varios estudios para investigar las causas del déficit comercial y se han multiplicado los procedimientos de defensa comercial, introduciendo medidas antidumping y de derechos compensatorios. Por último, las negociaciones del Acuerdo de Libre Comercio entre la UE y EEUU, el Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP), se suspendieron tras la victoria de Donald Trump en las elecciones presidenciales de noviembre de 2016. El 22 de diciembre de 2017 Donald Trump firmó la Tax Cuts and Jobs Act, que supone la reforma tributaria más ambiciosa de los últimos 31 años. Se rige por cuatro principios: simplificar el código tributario; reducir la carga tributaria; adaptar el sistema tributario para que las empresas estadounidenses sean más competitivas internacionalmente; y repatriar miles de millones de dólares que actualmente se mantienen en el extranjero para reinvertir en la economía estadounidense.

En cuanto al impuesto de sociedades, se redujo el tipo impositivo del 35% actual al 21% con aplicación inmediata en 2018, de modo que pasó de ser el país con mayor tipo impositivo nominal del conjunto de los países miembros de la OCDE a ser el 16°. Asimismo, otras modificaciones significativas fueron la eliminación del denominado Impuesto Mínimo Alternativo, que pretendía evitar que las empresas utilicen lagunas fiscales para evitar pagar impuestos. Respecto al impuesto sobre la renta, se mantuvieron los siete tramos aunque se modificaron los tipos y los umbrales de cada tramo, reduciendo el tipo máximo al 37%, aplicable a partir de los 500.000 dólares de renta en declaración individual o 600.000 en conjunta; el mínimo exento se elevó a 24.000 dólares para declaraciones conjuntas y 12.000 para individuales, asimismo, respecto al ambicioso programa de infraestructuras, el 12 de febrero de 2018 Trump reveló su propuesta de dotación presupuestaria para reconstruir y reformar las

infraestructuras de EEUU. La Casa Blanca aspira a movilizar 1,5 billones de dólares en 10 años, si bien la aportación del gobierno federal será bastante modesta, de tan sólo 200.000 millones. Ante la dificultad de conseguir el apoyo del Congreso para un aumento del gasto federal, la idea sería movilizar financiación privada para la inversión en infraestructuras, utilizando incentivos fiscales y tratando de reducir las trabas administrativas para la realización de los proyectos.

#### **E. Oportunidades de negocio**

Respecto a este punto en (ICEX, 2019) se señala que EE. UU. es una economía abierta al comercio y a la inversión exterior, donde el régimen de importación es libre (con algunas excepciones) y la legislación es favorable a la inversión extranjera (aunque conviven las excepciones habituales de todos los países con normativas más restrictivas). Estados Unidos constituye el mercado de consumo más grande del mundo con un PIB de 20,5 billones de dólares y una población de casi 329 millones de personas.

El gasto de los hogares es el más alto del mundo y representa casi un tercio del consumo mundial de los hogares. Al mismo tiempo, en caso de establecerse en el país, hay que tener en cuenta que sus acuerdos de libre comercio con otros 20 países brindan acceso a cientos de millones de consumidores. Además, la mano de obra es diversa, está muy capacitada y es innovadora y móvil. Los trabajadores de los EE. UU. se encuentran entre los más productivos del mundo, con una productividad por hora muy superior al promedio de los países miembros de la OCDE. Por otro lado, cuenta con una legislación laboral flexible y un sistema fiscal que, aunque complejo, permite un nivel impositivo relativamente reducido.

Estas características hacen que el mercado americano sea muy exigente y competitivo. Así lo reconocen sistemáticamente las distintas clasificaciones mundiales, en las que el país obtiene las primeras posiciones por su competitividad general y la facilidad para hacer negocios. La economía se encuentra respaldada por un entorno regulatorio particularmente propicio para iniciar y operar un negocio y la cultura empresarial de los Estados Unidos fomenta la libre empresa y la competencia. En cuanto al control de cambios, se permite la libre repatriación de capitales.

## **F. Acuerdos Comerciales.**

En un informe realizado por (PROMPERU, 2015) se puede obtener respecto al acuerdo comercial entre ambos países, en este se hace mención que la firma del Acuerdo de Promoción Comercial Perú - Estados Unidos (vigente desde 2009) fue un factor de apoyo, pero no determinante, en el incremento de las exportaciones de uva fresca. Las preferencias arancelarias desde el ATPDEA ofrecían ingresar las uvas con arancel cero a Estados Unidos. Hasta el 2015, ya existía la preferencia arancelaria para la partida 080610 – uva fresca (0% desde la creación del ATPDEA, vigente desde 2002). La calidad de exportación de la uva fresca (forma, tiempo de vida, sabor) fue uno de los factores más importantes en el incremento de las exportaciones, la ventaja competitiva que diferenció al Perú en el mercado estadounidense frente a otros países productores como Chile y México. La mejora constante de los sistemas de calidad en la producción de la fruta, con el respaldo de SENASA garantizó el cumplimiento de los requisitos del mercado norteamericano, obteniendo la preferencia del consumidor. La inversión pública y privada impulsó el incremento de las exportaciones de uva hacia el mercado estadounidense; la inversión en tierra que antes no había sido trabajada pero que resultó ser de alto rendimiento, el mejor a nivel mundial (30 toneladas por hectárea). Adicionalmente se invirtió en la implementación de riego tecnificado para potenciar el rendimiento de los cultivos.

Sin embargo, se debe seguir investigando nuevas variedades, incrementar la producción de uvas sin pepa (Thompson y flame seedless) pues son las principales variedades consumidas en Estados Unidos (86%). El costo de producción es menor, sin embargo, se tiene como desafío igualar y superar inclusive la calidad de la uva sin pepa de nuestros principales competidores como Chile y Brasil. Asimismo, se debe profundizar la investigación sobre los empaques para la exportación de uva y poder tener una oferta local a menor costo que el actual. Se debe mejorar los sistemas logísticos de los principales puertos de embarque, el Estado debe asumir esta tarea ya que brindaría mayor competitividad a las exportaciones de uva al reducir los costos logísticos.

### 3.2.1.2 Segmentación de mercado objetivo micro

Luego de haberse seleccionado al mercado estadounidense como el país al cual se exportará las uvas frescas, es necesario realizar la siguiente evaluación detallada respecto al mercado objetivo tomando en cuenta sus principales ciudades y las más importantes en número de población.

Tabla 30: Principales ciudades y número de habitantes - Estados Unidos

<b>Name</b>	<b>Population</b>
Los Angeles	17,718,858
New York	16,713,992
Chicago	9,655,015
San Francisco	6,989,419
Houston	6,519,358
Miami	5,805,883
Washington	6,022,391
Atlanta	4,762,159
Dallas	4,547,218
Philadelphia	4,066,064
Phoenix	4,163,445
Detroit	3,801,161
Boston	3,684,250

Fuente: OECD, 2014 - Latest available data.

Según la Tabla N° 30, se puede observar que los estados más poblados de Norteamérica son los siguientes: Los Ángeles (17,718,858) y Nueva York (16,713,992), los cuales a su vez representan estados con un flujo económico muy fuerte. La importancia de esta información radica en que en ciudades con poblaciones numerosas siempre va a existir una gran demanda por satisfacer, como también una gran competencia, sin embargo, la diferenciación en el mercado puede ser una gran ventaja competitiva. De igual manera, los otros estados que se encuentran en la tabla concentran una población considerable, lo cual significa que podría también generarse una oferta – demanda del producto a ofrecer.

Tabla 31: Importaciones en Estados Unidos de la partida 0806106000 en dólares

Etiquetas de fila	Suma de Year 2015	Suma de Year 2016	Suma de Year 2017	Suma de Year 2018	Suma de Year 2019
Philadelphia, PA	755,757,040.00	870,968,790.00	945,049,448.00	968,490,002.00	717,866,428.00
Los Angeles, CA	150,347,500.00	156,698,950.00	203,823,842.00	354,071,658.00	373,394,062.00
Nogales, AZ	2,539,400.00	2,059,892.00	5,450,548.00	12,294,982.00	68,170,296.00
Savannah, GA	129,600.00	549,268.00	1,025,408.00	1,027,440.00	35,181,990.00
Miami, FL	4,599,984.00	17,621,058.00	19,098,952.00	29,673,274.00	34,755,570.00
San Juan, PR	5,611,154.00	5,097,482.00	2,644,786.00	6,518,168.00	4,739,762.00
Houston-Galveston, TX	427,920.00	0.00	55,318.00	845,258.00	2,625,236.00
New York, NY	4,517,384.00	1,934,360.00	2,601,244.00	2,662,050.00	1,356,816.00
Laredo, TX	0.00	213,840.00	0.00	85,436.00	322,436.00
Seattle, WA	0.00	0.00	0.00	0.00	241,200.00

Fuente: USITC, 2019

En la Tabla N° 31 se observa que los 2 estados que más volumen de importación han presentado en USD durante el periodo 2015 – 2019 son: Philadelphia y Los Angeles, cada uno en el 2019 representó el 57.96% y 30.15% respectivamente del total de las importaciones de dicho país.

Tabla 32: Importaciones en Estados Unidos de la partida 0806106000 en kilogramos

Etiquetas de fila	Suma de Year 2015	Suma de Year 2016	Suma de Year 2017	Suma de Year 2018	Suma de Year 2019
Philadelphia, PA	3,836,660.00	3,798,510.00	4,289,680.00	4,267,360.00	3,650,700.00
Los Angeles, CA	774,130.00	814,090.00	958,630.00	1,016,220.00	1,164,560.00
Nogales, AZ	14,930.00	12,580.00	33,900.00	67,560.00	453,890.00
Savannah, GA	900.00	2,870.00	4,660.00	8,330.00	205,820.00
Miami, FL	30,620.00	40,290.00	54,540.00	60,060.00	197,290.00
San Juan, PR	44,370.00	39,110.00	19,440.00	39,780.00	30,790.00
New York, NY	36,290.00	22,270.00	29,600.00	21,850.00	24,200.00
Houston-Galveston, TX	1,900.00	0.00	460.00	12,400.00	11,690.00
Seattle, WA	0.00	0.00	0.00	0.00	2,070.00
Tampa, FL	0.00	0.00	0.00	0.00	1,680.00

Fuente: USITC, 2019

En la Tabla N°32 se puede observar un análisis en kilogramos de las importaciones realizadas en Estados Unidos detallada por ciudades de las cuales 5 representaron un nivel de

importación superior a los 100 mil kilogramos, como es el caso de: Philadelphia, Los Angeles, Nogales, Savannah y Miami. De estas ciudades se realizará la elección de tres posibles ciudades en las cuales se podría dirigir el producto a comercializar por C-GRAPES EXPORT.

Por consiguiente, en la tabla a continuación se muestran algunos criterios los cuales tienen una relevancia importante para poder culminar el proceso de determinar la microsegmentación del mercado objetivo, para esto, debido a una demanda creciente en dólares como en kilogramos para la partida 0806106000, se seleccionó a las 3 siguientes ciudades:

Tabla 33: Selección de ciudades

Indicadores	Philadelphia, PA	Los Angeles, CA	Miami, FL
Población	1,569,657	3,949,776	443,007
Edades (25- 59 años)	1,569,657	1,583,171	230,560
Población empleada de (16 - a más)	1,259,909	3,205,315	371,805
Ingreso por hogares de (35,000 - 100,000)	131,528	319,264	33,090
Ingreso Per cápita	24,811	31,563	25,067
Competencia peruana	Alta	Alta	Baja
Demanda (KG)	3,650,700	1,164,560	197,290.00

Fuente: CENSUS BUREAU, USITC 2019

En la Tabla N° 33 se observa según los indicadores seleccionados, que Los Angeles es la ciudad con mayor población empleada, los que a su vez registran un mayor ingreso por hogar como per cápita a diferencia de Philadelphia y Miami, lo que hace que un destino de mercado atractivo para el ingreso del producto de exportación.

Tabla N° 34: Criterios de selección de mercado

Indicadores	Nivel de importancia	Philadelphia, PA	Puntaje	Los Angeles, CA	Puntaje	Miami, FL	Puntaje
Población	9%	3	0.27	4	0.36	2	0.18
Edades (20-44 años)	10%	4	0.4	5	0.5	3	0.3
Población empleada de (16 - a más)	10%	3	0.3	4	0.4	2	0.2

Ingreso por hogares de (35,00 - 100,000)	15%	3	0.45	4	0.6	2	0.3
Ingreso Per cápita	16%	2	0.32	3	0.48	4	0.64
Competencia peruana	24%	2	0.48	1	0.24	5	1.2
Demanda	16%	4	0.64	3	0.48	2	0.32
Total	100%		2.86		3.06		3.14

Fuente: Census bureau, 2019

De acuerdo con un análisis de ponderación del 1 al 5, se muestra que Miami obtuvo un mayor puntaje sobre Philadelphia y Los Angeles, esto a su vez fue ponderado en base al nivel de importancia de cada indicador seleccionado con el fin de determinar el mercado objetivo.

Según las tablas anteriores, Miami muestra un crecimiento constante tanto en dólares como en kilogramos, a diferencia de las otras ciudades – que tienen un mercado muy saturado – Miami permite crear nichos de mercado crecientes – *lo cual la diferencia de las otras dos* – para el ingreso del producto a exportar.

## Miami – Florida

### Geografía

Según (ICEX, 2019) El estado de Florida ocupa el vigésimo segundo lugar por extensión geográfica entre los 50 estados, con 140.093 km<sup>2</sup> de terreno y 11.577 km<sup>2</sup> de extensión de aguas dentro de su territorio.

Florida se divide administrativamente en 67 condados. Tallahassee es la capital estatal, siendo Jacksonville la mayor ciudad por número de habitantes, y Miami la mayor área metropolitana.

Tabla 35: Distancia entre principales ciudades (Km por carretera)

Ciudad	Ft. Lauderdale	Gainesville	Jacksonville	Miami	Orlando	Tallahassee	Tampa
Ft. Lauderdale	0	497,29	510,16	40,23	331,52	711,3	373,4
Gainesville	497,29	0	109,44	534,3	175,42	231,74	206
Jacksonville	510,16	109,44	0	550,39	215,65	262,32	305,77
Miami	40,23	534,3	550,39	0	368,54	748,34	395,9
Orlando	331,52	175,42	215,65	368,54	0	389,46	136,79
Tallahassee	711,3	231,74	262,32	748,34	389,46	0	381,4

Tampa	373,4	206	305,77	395,9	136,79	381,4	0
-------	-------	-----	--------	-------	--------	-------	---

Fuente: DMV Florida

## Clima

De acuerdo con (ICEX, 2019) Florida es el único Estado del país que posee un clima subtropical. Las temperaturas medias de invierno oscilan entre los 12° centígrados al noroeste y 19° en el área de Miami. Las temperaturas medias de verano son más uniformes, y varían entre los 26° y 28° centígrados en todo el Estado.

**Tabla 36:** Temperatura media en las principales ciudades

	C°	En	Fe	Ma	Ab	May	Ju	Jul	Ag	Se	Oc	No	Dic	Medi
		e	b	r	r		n		o	p	t	v		a
<b>Miami</b>	<b>Alt</b>	24,3	25	26,5	28,2	29,9	31,3	32	32,2	31,3	29,5	27	24,9	28,5
	<b>Baj</b>	15,3	16,1	17,9	20,1	22,3	23,9	24,7	24,9	24,4	22,4	19,8	16,6	20,7
<b>Jacksonville</b>	<b>Alt</b>	18,4	19,9	23,1	26,5	29,9	32,1	33,3	32,7	30,6	26,8	22,8	19,2	26,3
	<b>Baj</b>	5,8	7,2	10,1	13,3	17,6	21,2	22,7	22,6	21,2	16	10,4	6,7	14,6
<b>Tampa</b>	<b>Alt</b>	21,2	22	24,6	27	30,2	31,6	32,1	32,2	31,7	28,9	25,6	22,2	27,4
	<b>Baj</b>	11,3	12,1	14,7	16,9	20,0	23,3	24,1	24,1	23,5	19,8	15,9	12,6	18,2

Fuente: Florida Climate Center

## Población

Según la Oficina del Censo de EE. UU. (2019) la población de Florida estimada para 2019 era de 19.552.860 habitantes. La distribución racial en Florida es la siguiente:

- 78,3% Blancos
- 16,6% Afroamericanos
- 2,7% asiáticos
- 0,5% Nativos indios americanos o de Alaska
- 1,9% dos o más razas
- 0,1% Nativos Hawaianos y otras islas del Pacífico

El estado de Florida, y más concretamente el condado de Miami-Dade y sus alrededores, poseen un porcentaje mayoritario de población hispana. El 23,2% de la población estatal es de origen latino, mientras que en Miami Dade un 64,3% eran hispanos. Estas cifras continúan creciendo anualmente.

## **ECONOMIA**

Según (ICEX, 2019), si Florida fuese un país independiente, sería la decimoctava potencia mundial. Su riqueza ha aumentado un 4,09% en el último año, hasta alcanzar un PBI en 2017 de 800.492 millones de dólares. En Estados Unidos, Florida es la cuarta potencia económica, tras California, Texas y Nueva York.

El PIB de Florida supone casi un 5% del total de EE. UU. Su renta per cápita es inferior a la media nacional, ocupan el puesto número 45 en el ranking de estados por PIB per cápita, junto a la mayoría de otros estados del sur.

Tabla 37: Medición mercado objetivo

<b>Criterios</b>	<b>2020</b>
Población de Estados Unidos	332,639,102
% poblacional	5.88%
Estado de Florida	19,552,860
% poblacional en los Miami	2.27%
Ciudad de Miami	443,007
% Población empleada	83.93%
Población empleada	371,805
% Población de edades de 25 a 59 años	62.01%
Población de edades de 25 a 59 años	230,560
Mercado disponible (n)	230,560
Consumo per cápita (q)	3.72
Demanda potencial (Q) (kg)	857,683.20
Importaciones de Estados Unidos (Kg)	198,614,487.00
% Importaciones de Estados Unidos	0.10%
Importaciones de Miami (USITC) (Kg)	197,290.00
Exportaciones de Estados Unidos (kg)	37,746,172
% Exportaciones de Estados Unidos (Kg)	0.39%
Exportaciones de los Miami (USITC) (kg)	146,172.00
Demanda insatisfecha	908,801.20
Cuota de mercado %	3.57%
Cantidad por exportar	32,472

Fuente: Elaboración propia en base a Census Bureau, y Veritrade

Según se aprecia en la Tabla N°37, la población del estado de Florida representa más del 5.88% del total de la población estadounidense. Se segmenta geográficamente a la ciudad de Miami y esta representa el 2.27% de la población del estado de Florida, luego segmentada por población empleada activa que representa un 83.93% de la población empleada en Miami, lo cual es muy favorable para la venta del producto de exportación, además, el 49,39% de esta población son personas entre un rango de edad que va de los 25 a 59 años en los cuales estaría enfocado el público objetivo. Si se observa la demanda insatisfecha se puede ver también que es elevada, lo que favorecería la inserción del producto al mercado.

Respecto al análisis de mercado, es muy importante tener la mayor información sobre la demanda potencial del mercado ya que esta permitirá elaborar las estrategias de acceso al mismo.

De acuerdo con información recaudada en la tabla, se procederá con el armado de la estructura de la demanda de la siguiente manera:

$$Q = n * q$$

Donde:

**Q:** demanda potencial del mercado

**n:** mercado disponible

**q:** consumo per cápita

Con los datos de la siguiente tabla y la fórmula, se puede completar la información de la demanda potencial del mercado, a continuación, se muestra la información de la siguiente tabla:

Tabla 38: Demanda total del producto

Mercado disponible (n)	230,560
Consumo per cápita (q)	3.72
Demanda potencial (Q) (kg)	857,683.20

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenido los datos específicos de la Tabla N°38, se observa que “q” es la cantidad en unidades consumidas anualmente por cada persona, la cual es 3,72kg por año y que la demanda potencial del mercado es de 857,683.20.

La demanda potencial, en términos generales, es la estimada que muestra hasta dónde puede crecer el mercado comparándose con distintas realidades, para ello es necesario poder contar con datos como la cantidad de población, consumo per cápita, hábitos de compra, patrones de consumo entre otros.

Lo mencionado hasta este punto supone que se haga una explicación más específica de la información, más aún tomando en cuenta que le micro mercado objetivo es la ciudad de Miami, información que se mostrará en la siguiente tabla de dicha ciudad:

Tabla 39: Determinación de la demanda

Demanda potencial (Q) (kg)	857,683.20
Importaciones de Estados Unidos (Kg)	198,614,487.00
% Importaciones de Estados Unidos	0.10%
Importaciones de Miami (USITC) (Kg)	197,290.00
Exportaciones de Estados Unidos (kg)	37,746,172
% Exportaciones de Estados Unidos (Kg)	0.39%
Exportaciones de los Miami (USITC) (kg)	146,172.00
Demanda insatisfecha	908,801.20
Cuota de mercado %	3.57%
Cantidad a exportar	32,472

Fuente: Elaboración propia en base a Census bureau, Veritrade

En la Tabla N°39 se muestra que la demanda insatisfecha es de 908,801.20 kilos, para la determinación de dicha demanda se ha sumado la demanda potencial, la importación de Miami, y se le ha restado la exportación de Miami, obteniendo de esta manera la demanda insatisfecha. La cuota de mercado de la empresa es de 3,57% de la demanda insatisfecha que representa la cantidad de 32,472 kg, cantidad que la empresa va a exportar en su primer año.

En Miami se encuentran distribuidores de alimentos y bebidas muy importantes, los más representativos son:

Tabla 40: Distribuidores de alimentos y bebidas en Florida

Razón social	Dirección	Teléfono	Correo electrónico
Kmart	5000 San Darío Ave, Laredo, TX 78041	(956) 729-1199	<a href="http://www.kmart.com/">http://www.kmart.com/</a>
Sam's Club	1206 International Blvd # 12, Laredo, TX 78045	(956) 725-0761	<a href="http://www.samsclub.com/">http://www.samsclub.com/</a>
Super S Foods	3000 Santa Maria Ave Ste 352, Laredo, TX 78040	(956) 722-2722	<a href="http://www.supersfoods.com/">http://www.supersfoods.com/</a>
Sun Foods	1905 Freight, Laredo, TX 78041	(956) 462-5328	<a href="http://www.sunfoodstex.com/">http://www.sunfoodstex.com/</a>

Fuente: Elaboración propia en base a “Yellow page USA, 2016”

### **3.3.2. Tendencias de consumo**

#### **3.3.2.1 Perfil del consumidor**

Según (SIICEX, 2019) El estadounidense en general es calificado como una persona consumista y siempre dispuesto a probar productos nuevos y novedosos. Es exigente, hecho que se deriva de la búsqueda de información que realiza. Asimismo, tiene conciencia del cuidado del medio ambiente. Conoce muy bien sus derechos como consumidor y hace uso de las leyes que lo protegen. En caso de verse perjudicado no duda en levantar una demanda ante perjuicios ocasionados por productos defectuosos. El norteamericano espera un servicio post venta de calidad. Los productos que puedan asociarse a la novedad y/o exclusividad, son más sensibles a ser valorados por su calidad y no tanto por su precio. Da especial importancia a la presentación del producto, por ello el empaquetado o envase debe ser de calidad y atractivo. Un consumidor promedio gasta 20 minutos en una tienda y recorre menos de la cuarta parte de ella

Por otro lado, según información extraída de (Prochile, 2019) indica que el mayor gasto del hogar promedio es en vivienda. Los estadounidenses gastan en promedio \$18.409, es decir, un 32,8% del presupuesto anual de los hogares. El segundo gasto más grande para el consumidor medio es el transporte, el cual alcanza en promedio \$9.503 dólares por año, alcanzando un 16,9% del presupuesto medio. El tercer gasto más relevante es en alimentos. El consumidor promedio gasta \$ 7.023 dólares en comida por año, de los cuales \$4.015 corresponden a gastos en comida para el hogar y \$3.008 a gastos en restaurants y establecimientos fuera del hogar. Agregados, el dinero gastado en alimentos corresponde a un 12,5% del presupuesto anual de las familias.

En cuarto lugar, se encuentra el ítem de seguro y pensiones, alcanzando \$6.349 dólares anualmente, lo que corresponde a un 11,3% del presupuesto promedio de las familias estadounidenses. El consumidor estadounidense que vive en grandes ciudades, en especial el californiano y neoyorkino en las costas del país, se caracteriza por buscar un estilo de vida saludable y está consciente e informado de los atributos de los productos que compra y tiene un creciente interés por la sustentabilidad en la producción.

Otro segmento de consumidor estadounidense de importancia son los millennials, de 18-36 años, que han mostrado interés y están dispuestos a pagar más por productos de mayor calidad y más saludables.

### **3.3.2.2 Característica del empresario**

Siguiendo con información de (Prochile, 2019) señala que Estado Unidos es un país donde se fomenta el emprendimiento. En general, el empresario estadounidense no acostumbra a tener negociaciones prolongadas y largos periodos de espera, sino que en general tratan de resolver los problemas rápidamente. Un empresario se presiona, por lo tanto, para hacer juicios, cambios y tomar decisiones en terreno. La expresión “el tiempo es dinero” es muy común y es habitual que los ejecutivos estadounidenses tengan por lo general su agenda completamente llena de reuniones o tareas por realizar. Por este motivo, corresponde que las personas lleguen y terminen la reunión a la hora acordada y con los materiales pertinentes en inglés. Los estadounidenses ven la acción como signo de prácticas comerciales eficientes, sobre todo para ejecutivos de ciudades con ritmo de vida agitado, como Nueva York, quienes tienen poco tiempo y a menudo pueden parecer cortantes. El empresario visitante debe recordar que estos ejecutivos han programado cada minuto de su día. Señales como mirar el reloj o estar distraído son indicios de que se debe llegar al punto rápidamente.

### **3.2.2.3 Estrategia de negocios**

Respecto a este punto, (Prochile, 2019) menciona que los negociadores que sólo buscan explorar o investigar el mercado deben especificarlo de entrada. De lo contrario, el empresario debe asistir a la negociación con todos los antecedentes y datos que tenga en su poder para poder tomar decisiones. El empresario debe conocer en detalle su oferta, mercado y competencia, y en particular los potenciales beneficios de la propuesta que está haciendo a la contraparte estadounidense. El estilo de negociación en los EE.UU. obliga a ser eficiente en un formato basado en una presentación clara, precisa y concisa de los hechos. Expresiones en inglés como “llegar al punto”, “poner las cartas sobre la mesa” y “no irse por las ramas” indican actitudes positivas relacionadas con ser sincero, directo y no ocultar información crucial al momento de presentar un negocio.

Sin embargo, al mismo tiempo hay que considerar que en la forma de negociar en los EE. UU, también existen aspectos emocionales que desempeñan a menudo un papel importante en el éxito de las transacciones comerciales. Los estadounidenses buscan establecer relaciones de negocios, en las cuales también se guían por las opiniones que reciben y la intuición. Por lo tanto, es fundamental en el proceso de presentación del modelo de negocios ganar su confianza y aceptación.

El buen negociador extranjero tendrá en consideración las ganancias que su contraparte espera obtener. Para el común de los hombres y mujeres de negocio estadounidenses, los logros relacionados con la realización personal o ganancias de la organización suelen ser la piedra angular para lograr un acuerdo.

Otro aspecto para tener en consideración en la negociación es que el rendimiento pasado de la empresa (bueno o malo) no es necesariamente un criterio para evaluar el desempeño futuro, por lo que el empresario visitante tendrá que prepararse para discutir no solo la situación actual de su organización, sino también sus proyecciones futuras.

Cabe mencionar que los horarios y plazos con los que se opera al hacer negocios representan un área de suma importancia. El cumplimiento oportuno de estos plazos puede ser tanto o más importante que la imagen y las relaciones de negocios. Una violación grave de un plazo puede incluso terminar en un abrupto final de la negociación dado que denota falta de seriedad, cuidado e interés en el negocio, por lo que cualquier acuerdo en cuanto a mandar información adicional, enviar muestras o fijar reuniones de seguimiento deben ser cabalmente cumplidas

#### **3.2.2.4 Normas de protocolo en reuniones de negocios**

(Prochile, 2019) señala que en los EE. UU hombres y mujeres se saludan de la mano de manera firme, mirándose a los ojos. Para facilitar las comunicaciones y reducir los obstáculos, las personas de negocios habitualmente se dirigen unos a otros por sus nombres de pila. Esta informalidad es habitual y se interpreta como un signo amistoso. En el ámbito profesional, el empresario debe tener en consideración la importancia de la vestimenta y presentación personal, ya que esta es la primera carta de presentación.

Se sugiere tanto para hombres como para mujeres una vestimenta medianamente conservadora que dé signos de profesionalismo y seriedad. Es habitual que los ejecutivos realicen almuerzos y comidas de trabajo, en las cuales se fortalecen los contactos de negocios. Con el fin de incentivar las relaciones, el visitante puede tomar la iniciativa de sugerir una cita para almorzar. La aceptación es una buena señal, pero debe tomarse en cuenta que en los Estados Unidos se almuerza habitualmente entre las 12 y las 13 hrs., y que, por lo general, no se prolongan más de una hora.

No es habitual que los profesionales de los Estados Unidos hagan intercambios de regalos luego de una reunión inicial, sin embargo, los regalos pequeños y de bajo costo son bienvenidos. Un regalo demasiado caro o sofisticado, puede ser mal interpretado como un intento de soborno, por lo que es preferible evitar este tipo de situaciones. Si se es invitado a la casa de un profesional estadounidense, es aceptable y recomendable llevar flores, dulces, chocolates o una botella de vino. Los estadounidenses son muy directos en su forma de comunicarse. Prefieren razonamientos lógicos y directos y esperan que en las reuniones se hable de forma directa. El tiempo es dinero en los Estados Unidos por lo que suelen ir “directo al grano”.

Es importante también tener en consideración la puntualidad. Por lo general, los estadounidenses son muy puntuales por lo que se recomienda tratar de llegar a las reuniones con 10 minutos de anticipación. Para la mantención de los contactos y próximas etapas después de la reunión, los seguimientos son fundamentales. Es recomendable mandar un correo electrónico después de la reunión y, si la empresa estadounidense les haga sugerencias o les da ideas en facilitar el procedimiento, es importante mantenerlos informados; llega muchas solicitudes a estos empresarios y pueden olvidar de una persona si no mantienen el contacto (la expresión común de ese sentido en inglés es “out of sight, out of mind”).

### **3.2.2.5 Mercado de uvas**

De acuerdo con el estudio anual por (The Packer, 2019) en el periodo 2019, el 62% de las compras estuvieron abarcadas por las uvas. Esta junto con las fresas estuvieron disputando el 3er lugar dentro del ranking de los frutos frescos más consumidos, en primer lugar, estuvo el plátano y la manzana. De acuerdo con The Packer, las uvas son populares en todas las

edades, niveles de ingreso y tipos de familia, a su vez indican que al menos la mitad de los consumidores encuestados dijeron que compraron uvas en el último año.

El consumo de la uva se puede dar de distintas maneras, algunos consumidores lo ven como una alternativa saludable de postre ya que es una opción refrescante, también, más de una cuarta parte indicaron consumir las uvas al final de cada comida. Sin embargo, el uso principal de la uva es como refrigerio: el 88% de los compradores indicaron consumir la uva de esta manera.

Las uvas también son consumidas como guarnición, aperitivo y en ensaladas. Las uvas verdes sin pepas son las favoritas por los consumidores estadounidenses, y en segundo lugar las variedades rojas de uva. The Packer a su vez indica que en este periodo los consumidores de 50 años a más, junto a las mujeres y las personas con ingresos importantes son quienes abarcan el mayor mercado de consumo de uvas.

Por otro lado, de acuerdo con el reporte publicado por (Statista, 2019) nos muestra el comportamiento del consumo per cápita de uvas frescas durante del periodo 2000 al 2018, el cual nos señala una variación del 69.45% desde el año 2000 al 2018.

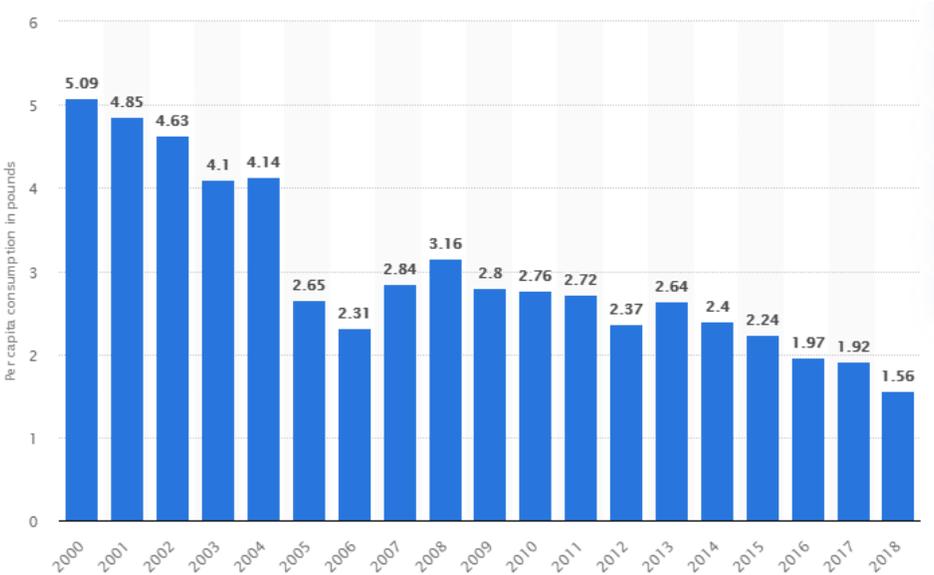


Figura 15: Consumo per cápita de uvas frescas - Estados Unidos

Fuente: Statista

A su vez, The Packer nos detalla las siguientes estadísticas respecto a la probabilidad de compra en su último estudio anual:

Tabla 41: Probabilidad de compra x Ingreso del hogar

<b>Probabilidad de compra basada en el ingreso del hogar</b>	
Menos de \$25	54%
\$25 - 49.9	64%
\$50 - 99.9	64%
\$100+	68%

Fuente: Elaboración propia en base información de The Packer

Tabla 42: Probabilidad de compra x Presencia de niños

<b>Probabilidad de compra basada en la presencia de niños</b>	
Si tienen niño (1 o 2)	63%
3 o más niños	61%
Sin niños	62%

Fuente: Elaboración propia en base información de The Packer

Tabla 43: Probabilidad de compra x Edad

<b>Probabilidad de compra basada en la edad</b>	
18-39 años	52%
40-49 años	62%
50-58 años	69%
59+	73%

Fuente: Elaboración propia en base información de The Packer

Tabla 44: Probabilidad de compra x Etnicidad

<b>Probabilidad de compra basada en la etnicidad</b>	
White/Caucasian	67%
Black/African American	59%

Hispanic	55%
Asian	59%
Other	64%

Fuente: Elaboración propia en base información de The Packer

### 3.3 Análisis de la oferta y la demanda

#### 3.3.1 Análisis de la oferta

La oferta de la uva fresca a nivel mundial representa alrededor del 6% de la producción mundial y entre las principales variedades más exportadas encuentran la Thompson, Seedless, Red Globe, Crimson Seedless y la Flame Seedless. El siguiente análisis se realizó en base a la información de los principales países exportadores de la partida 0806100000 extraída a través de Trade Map para los últimos 5 años

Tabla 45: Principales países exportadores de la partida 080610

(En miles de dólares americanos)

Exportadores	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019
Mundo	7,659,885	7,810,851	8,325,551	8,564,726	
Chile	1,351,158	1,396,699	1,232,464	1,232,960	949,712
Estados Unidos de América	909,700	916,396	902,978	924,505	855,945
Italia	717,831	745,975	863,476	795,308	712,589
Países Bajos	524,258	590,242	656,331	781,522	907,164
Perú	708,689	659,718	651,212	763,142	811,771
China	761,873	663,604	735,160	689,599	987,242
Sudáfrica	481,542	435,975	540,961	570,327	533,377
España	332,091	323,170	321,229	398,131	340,487
Hong Kong, China	343,320	354,651	363,648	369,197	396,159
Australia	194,748	325,322	294,785	306,812	413,480
India	123,197	219,476	271,572	288,619	

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map

En la Tabla N° 45 se observa a nivel mundial que Chile, Estados Unidos e Italia son los principales comercializadores de la partida 080610, lo cual significa que son directamente los principales competidores en este mercado. Sin embargo, es importante recalcar que el

Perú forma parte de los 5 principales países exportadores de este fruto y que además tiene una ventaja competitiva la cual es que puede producir todo el año la uva a diferencia de sus competidores.

A continuación, se muestra la tabla de principales países exportadores de la partida 080610 respecto a toneladas.

Tabla 46: Principales países exportadores de la partida 080610  
(Expresado en toneladas)

Exportadores	2015	2016	2017	2018	2019
	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada
Mundo	4,204,384	4,450,864	4,719,379	4,872,224	4,975,223
Chile	751,002	707,762	703,861	726,793	740,837
Italia	469,166	484,636	493,824	461,653	424,676
Estados Unidos de América	392,855	386,389	384,814	419,905	377,011
Afganistán	8,176	111,412		401,184	
Sudáfrica	323,966	304,929	337,168	324,084	321,317
Perú	314,306	293,512	268,182	322,087	348,846
Países Bajos	223,257	240,506	268,655	288,830	375,806
China	208,015	254,452	280,361	277,162	366,524
Hong Kong, China	166,908	205,387	202,228	200,913	210,357

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map

Como se ha mencionado líneas más arriba, los principales países con mayor producción mundial de uvas frescas son Chile, Estados Unidos e Italia, sin embargo, entre los países que lideran las exportaciones mundiales se encuentra Chile con un 15% del total exportado en el 2019 (740 mil toneladas), pese a haber reducido su participación en las exportaciones luego que en el año 2016 muestre un descenso del 6% en comparación al 2015, en los siguientes años ha mantenido un crecimiento constante lo cual le permite mantenerse en el top de la lista de países exportadores, sin embargo, es importante mencionar que de acuerdo a la Tabla N° 45, Chile a través de los años ha ido perdiendo participación en el mercado, mostrando un descenso del 23% al 2019.

El segundo lugar corresponde a Italia con una participación del 9% del total de exportaciones mundiales, sin embargo, como se ha mencionado año tras año reduce su participación en la producción mundial, como se puede observar en la Tabla N° 46, al 2019 – en comparación con el periodo 2018 – Italia ha reducido su producción en 8% perdiendo presencia relativa en el mercado mundial.

Estados Unidos es otro de los países que ocupa el tercer lugar en las exportaciones mundiales con una participación de 8%, de manera similar también pierde su presencia relativa en las exportaciones mundiales, del 2018 al 2019 ha mostrado un descenso del 10% generando así una significativa reducción de su producción.

En el orden de importancia participativa en las exportaciones mundiales le siguen Sudáfrica (6%), Perú (7%), Países Bajos (8%), China (7%), y Hong Kong (4%) éste último país con 210 mil toneladas en el 2019, representando un aumento del 5% con el periodo anterior.

En un expectante sexto lugar el Perú se ha posicionado en el importante mercado mundial en pocos años ha pasado de casi no exportar (7 mil toneladas en el año 2001) a exportar 348 mil toneladas en el año 2019, con una importante participación de 7% del total de exportaciones mundiales, el Perú viene posicionándose como uno de los más importantes países proveedores y comercializadores del mundo.

Nuestras exportaciones no se cruzan con las realizadas por Chile, somos complementarios ya que no se superponen las épocas de cosecha, y en todo caso las fechas de cosechas chilenas son inmediatamente posteriores a las exportaciones peruanas. La producción de la uva chilena ha venido perdiendo en los últimos años su dinamismo debido a problemas climáticos y de disponibilidad de tierra y agua, contexto aprovechado con la importante presencia de Perú en el mercado mundial exportador. En cambio, con Sudáfrica (hemisferio sur) competimos directamente en el mercado europeo, porque nuestras cosechas y exportaciones salen en el mismo período (noviembre a marzo).

### **Oferta nacional que Perú oferta al mundo**

A continuación, se muestra las exportaciones peruanas de la partida 0806100000 hacia el mundo, destacando como principal y potencial comprador el país de Estados Unidos

predominando no solo en valor FOB exportado (véase tabla N° 44) sino también en cantidad exportada en kilogramos (véase tabla N° 45)

Tabla 47: Total de exportaciones peruanas de la partida 0806100000

(Expresado en miles de dólares)

Importadores	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019
Mundo	708,689	659,718	653,449	763,142	811,771
Estados Unidos de América	219,574	250,756	278,352	273,909	351,619
Países Bajos	85,755	71,452	75,841	139,478	109,587
Hong Kong, China	77,691	65,967	60,590	73,527	67,313
Reino Unido	45,491	35,260	36,990	55,194	47,863
China	86,120	54,442	31,107	39,210	38,943
México	4,271	18,276	15,442	16,351	26,677
Canadá	26,559	24,604	15,579	16,278	25,885
Corea, República de	22,265	16,181	17,097	20,760	21,209
España	5,612	4,598	9,357	15,004	17,121
Rusia, Federación de	18,405	13,090	16,629	15,121	15,112

Fuente: Elaboración propia en Trade Map

Hasta el año 2015 los mercados de destino más importantes para los modestos volúmenes de exportación eran los Estados Unidos con una participación del 31%, seguido de China (12%), Países Bajos (12%), Hong Kong (11%), Reino Unido (6%), Canadá (4%), Corea y Rusia (3%) y España y México (1%) de las exportaciones peruanas a nivel mundial. Realizando un comparativo con el periodo 2019, se puede observar que la tabla cambia radicalmente en cuanto a exportaciones en valor FOB, Estados Unidos se mantiene como líder con un 43% - creciente un 12% del 2015 a este periodo – siendo el principal destino de la partida 0806100000, seguido de Países Bajos con un 13%, estos dos países son los únicos destinos que superan el 10% de nuestras exportaciones a nivel mundial principalmente.

El despegue iniciado hace 10 años fue producto de la firma del Acuerdo de Promoción Comercial (APC) con los Estados Unidos y su entrada en vigor en el 2009, que va a permitir acceder al mercado americano libre del pago de aranceles, y en los siguientes años se firmarían tratados con otros países importantes como la China. Asimismo, la firma de un Protocolo Fitosanitario que va a permitir el ingreso efectivo de uvas fresca cumpliendo

ciertos procedimientos administrativos a fin de evitar el ingreso de enfermedades junto con los embarques de esta importante fruta.

Asimismo, con la Unión Europea – *a la que ya se accedía con uvas fresca peruana* – se firma y entra en vigencia en el 2013 el Acuerdo Comercial Perú-Unión Europea que también va facilitar el acceso de este producto libre del pago de aranceles al gran mercado del bloque económico de la Unión Europea, conformado por 28 economías casi la totalidad desarrolladas.

Tabla 48: Total de exportaciones peruanas de la partida 0806100000  
(Expresado en miles de toneladas)

Importadores	2015	2016	2017	2018	2019
	Cantidad exportada, Kilograms				
Mundo	314,305,867	293,512,133	269,661,747	322,087,421	348,845,866
Estados Unidos de América	70,815,168	88,017,549	90,639,481	103,472,788	128,951,079
Países Bajos	46,254,650	38,341,984	37,941,195	65,119,397	54,160,967
Hong Kong, China	39,592,556	32,775,750	32,317,244	33,526,321	33,428,577
China	41,844,770	27,924,858	16,523,616	17,174,165	18,969,720
Reino Unido	13,842,228	11,741,075	10,994,513	19,433,149	17,173,516
México	2,445,922	9,219,090	6,824,415	8,127,442	14,711,298
Canadá	8,761,762	8,088,197	4,708,205	5,995,745	10,339,470
España	3,200,359	2,996,151	5,467,331	7,323,757	8,424,223

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map

Estados Unidos se ha mantenido como el principal mercado de destino liderando al 2019 con 128,9 mil toneladas, con un 37% del total de las exportaciones peruanas y con un crecimiento del 25% en comparación con el periodo 2018. Seguido por Países Bajos (Holanda) al cual se destinaron un total de 54 mil toneladas (16% del total de nuestras exportaciones). El tercer país de destino más importante es Hong Kong, con un total de 33 mil toneladas (10% del total de nuestras exportaciones). Un cuarto país importante es China con una participación del 5% del total de nuestras exportaciones, seguido por el bloque económico de la Unión Europea a quienes se destinaron en el 2019 un total de 17 mil toneladas, representando un 5% del total de nuestras exportaciones, luego le sigue México (4%), Canadá (3%) y España

(2%) respectivamente, estos países son los 8 más importantes donde se destinan nuestras exportaciones de uvas frescas.

Para el periodo 2015 al año 2019, en el dinamismo de los mercados de destino destacan algunos países como: Estados Unidos cuya tasa de crecimiento se expandió en 82%, Países Bajos (17%), la Unión Europea también creció a una tasa del 24%. Otros mercados con un crecimiento exponencial fueron México (501%) y España (163%). Asimismo, mercados como Canadá presentaron un crecimiento del 18%.

Por otro lado, es importante expresar que China tuvo un descenso considerable del 55% en este periodo (2015 – 2019), seguido de Hong Kong (16%)

Tabla 49: Empresas peruanas que comercializan la partida 0806100000 hacia al mundo

<b>Razón Social</b>	<b>Suma de US\$ FOB</b>	<b>Participación</b>
EL PEDREGAL S. A	85,423,039.27	9.72%
SOCIEDAD AGRICOLA RAPEL S.A.C.	73,381,792.21	8.35%
ECOSAC AGRICOLA S.A.C.	55,899,571.73	6.36%
COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	53,368,562.50	6.07%
EXPORTADORA SAFCO PERU S.A.	29,844,513.93	3.40%
AGRICOLA ANDREA S.A.C.	28,040,667.91	3.19%
SOCIEDAD AGRICOLA SATURNO SA	26,010,632.12	2.96%
AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.	24,853,534.89	2.83%
CORPORACION AGROLATINA S.A.C.	20,468,892.75	2.33%
CAMPOSOL S.A.	20,316,086.21	2.31%
AGRICOLA HOJA REDONDA S.A.	20,051,498.12	2.28%
PROCESOS AGROINDUSTRIALES SOCIEDAD ANONIMA	19,888,731.24	2.26%
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	19,857,390.93	2.26%
AGRICOLA SAN JOSE S.A.	19,323,668.75	2.20%
AGRO VICTORIA S.A.C.	17,732,142.00	2.02%
EMPRESA AGRICOLA SAN JUAN S.A	16,321,347.26	1.86%
MANUELITA FYH S.A.C.	16,263,621.00	1.85%
PROCESADORA LARAN SAC	15,785,326.25	1.80%
AGRICOLA PAMPA BAJA S.A.C.	13,702,973.59	1.56%
RVR AGRO E.I.R.L.	12,803,403.08	1.46%
PACIFIC PACKING GROUP S.A.C.	12,769,802.09	1.45%
PLANTACIONES DEL SOL S.A.C	11,670,021.71	1.33%
FRUTAS DE PIURA SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA - FRUTAS DE PIURA S.A.C.	11,233,349.08	1.28%
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	9,110,594.34	1.04%

FEGURRI SOCIEDAD ANONIMA CERRADA-FEGURRI S.A.C.	8,735,624.20	0.99%
GLOBAL AGRO PERU S.A.C.	8,310,181.39	0.95%
CAMPOS DEL SUR S.A.	8,147,388.92	0.93%
AGRICOLA SOL DE VILLACURI S.A.C.	7,927,875.00	0.90%
FRUITXCHANGE S.A.C - FC S.A.C	7,526,562.90	0.86%
PROMOTORA Y SERVICIOS LAMBAYEQUE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	7,524,863.07	0.86%
AGRICOLA CHAPI S.A.	7,390,811.75	0.84%
FRUSAN AGRO S.A.C.	7,042,964.43	0.80%
AGRICOLA RIACHUELO S.A.C	6,532,680.17	0.74%
<b>Total general</b>	<b>878,531,726.59</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Adex data trade

Tabla 50: Empresas peruanas que exportan la partida 0806100000 hacia Estados Unidos

Razón social	Suma de US\$ FOB	Participación
EL PEDREGAL S.A	47,330,057	12.19%
EXPORTADORA SAFCO PERU S.A.	17,703,580	4.56%
AGRICOLA ANDREA S.A.C.	16,832,729	4.34%
ECOSAC AGRICOLA S.A.C.	15,924,259	4.10%
COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	15,738,460	4.05%
AGRICOLA HOJA REDONDA S.A.	15,120,628	3.90%
SOCIEDAD AGRICOLA RAPEL S.A.C.	14,576,579	3.76%
AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.	12,780,379	3.29%
MANUELITA FYH S.A.C.	12,243,525	3.15%
CAMPOSOL S.A.	11,633,666	3.00%
AGRICOLA PAMPA BAJA S.A.C.	11,499,410	2.96%
SOCIEDAD AGRICOLA SATURNO SA	11,456,689	2.95%
PACIFIC PACKING GROUP S.A.C.	9,882,089	2.55%
PROCESADORA LARAN SAC	8,262,175	2.13%
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	8,177,797	2.11%
CAMPOS DEL SUR S.A.	7,068,639	1.82%
CORPORACION AGROLATINA S.A.C.	6,366,317	1.64%
RVR AGRO E.I.R.L.	6,095,290	1.57%
GLOBAL AGRO PERU S.A.C.	5,937,581	1.53%
AGRICOLA SAN JOSE S.A.	5,858,777	1.51%
PROCESOS AGROINDUSTRIALES SOCIEDAD ANONIMA	5,510,278	1.42%
FRUSAN AGRO S.A.C.	5,435,085	1.40%
FEGURRI SOCIEDAD ANONIMA CERRADA-FEGURRI S.A.C.	4,941,212	1.27%

AGROCASAGRANDE S.A.C.	4,776,307	1.23%
AGRO VICTORIA S.A.C.	4,762,690	1.23%
PLANTACIONES DEL SOL S.A.C	4,560,351	1.17%
DESARROLLO FRUTICOLA SUDAMERICANA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - DEFRUSA SAC	4,286,656	1.10%
DANPER TRUJILLO S.A.C.	4,123,934	1.06%
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	4,077,959	1.05%
AGROVISION PERU S.A.C.	4,040,329	1.04%
AGRICOLA LA GUERRERO S.A.C.	3,796,368	0.98%
EMPRESA AGRICOLA SAN JUAN S.A	3,699,261	0.95%
PEDREGAL MUÑOZ FARMING S.A.C.	3,574,234	0.92%
AGRICOLA SOL DE VILLACURI S.A.C.	3,494,675	0.90%
PROMOTORA Y SERVICIOS LAMBAYEQUE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	3,487,310	0.90%
<b>Total general</b>	<b>388,178,599</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Adex data trade 2019

Las principales empresas exportadoras mejores posicionadas en Perú son El Pedregal S.A. (47.75%), Alicorp S.A.A. (12.19%) y Exportadora Safco. (4.56%). Los puertos con mayor volumen de envíos del Perú respecto al mercado de destino son: Filadelfia, Los Angeles y Savannah.

### 3.3.1.1 Producción nacional

Según (MINAGRI, 2019) La actividad productiva de la uva a nivel nacional ha tenido un comportamiento bastante dinámico y expansivo con una tendencia creciente debido al aumento de la demanda internacional y a una industria vitivinícola en crecimiento. En el periodo del año 2000 al 2018, la producción registró un crecimiento de 497%, es decir creció a una tasa promedio anual de 11%, al pasar de producir 107 mil toneladas a 639 mil toneladas respectivamente, la que se debió principalmente a una ampliación y despegue de manera progresiva de las áreas con cultivo de la vid que también aumentando a una tasa promedio anual de 7%, al 10,3 mil ha en el año 2000 a 29,8 mil ha en el año 2017, asimismo a una mejora sustancial también de los rendimientos en dicho periodo crecieron a una tasa promedio anual de 4,7% al pasar en el mismo periodo de 10,4 toneladas por hectárea a 21,7 toneladas por hectárea (MINAGRI – SIEA). Cabe precisar que la reducción en la producción de las uvas de los dos últimos años 2017 y 2018 se debió principalmente a la afectación

sufrida por El Fenómeno de El Niño Costero, cuyos efectos causaron impacto en la fertilidad de la producción de la fruta, así como en la infraestructura de riego principalmente en la zona de la costa norte del país.

Los principales departamentos productores de uvas son Ica con una participación de 41% del total de la producción nacional, seguido de Piura con 26%, luego continúan Lima (12%), La Libertad (9%) y Arequipa (6%), estos 5 departamentos concentran el 64% de la producción total de uvas del país.

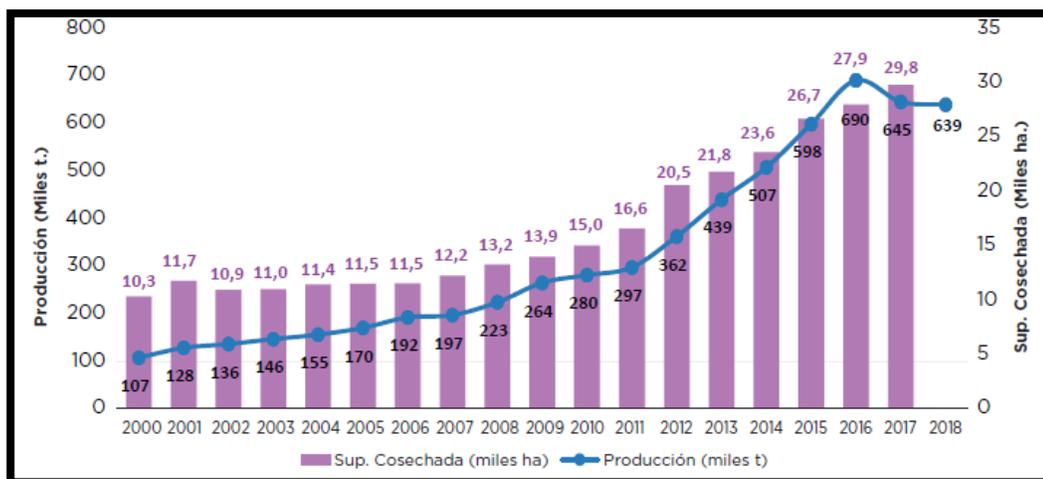


Figura 16: Principales departamentos productores de Uva

Fuente: SIEA MINAGRI

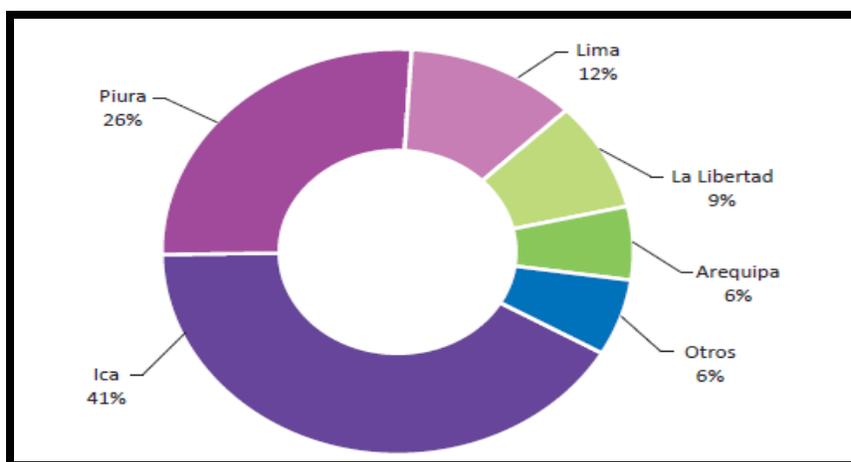


Figura 17: Actividad Productiva a través de los años

Fuente: MINAGRI

En el periodo de 2010 al 2018 el departamento de mayor crecimiento productivo fue de Piura, que aumentó a una tasa promedio anual de 22%, superior a Ica (10%) y Lima (4%) y por encima del promedio nacional que fue de 10,8% para dicho periodo. En el siguiente cuadro se puede observar que en el año 2016 Piura obtuvo un récord en la producción de uva (278,4 mil toneladas), convirtiéndolo en ese momento en el primer productor nacional con (42%), la razón por la que en los siguientes dos años disminuyó su producción fue por los efectos de El Fenómeno de El Niño Costero que afectó la fertilidad del fruto no sólo por la alteración de las condiciones climáticas sino también por la afectación en la infraestructura de riego.

Año / Departamentos	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Producción (t)</b>	<b>107 035</b>	<b>169 540</b>	<b>280 468</b>	<b>296 902</b>	<b>361 870</b>	<b>439 244</b>	<b>507 097</b>	<b>597 939</b>	<b>689 957</b>	<b>645 012</b>	<b>639 135</b>
Ica	31 113	69 729	120 999	133 137	149 768	169 043	189 921	229 997	224 666	238 919	265 005
Piura	-	-	34 981	33 958	65 597	125 616	147 263	182 594	278 366	223 491	167 160
Lima	26 060	41 534	55 732	54 869	60 265	64 645	70 547	74 596	73 218	75 098	74 990
La Libertad	39 855	45 517	43 384	43 689	44 010	41 093	41 321	46 898	49 356	51 229	55 582
Arequipa	2 026	2 287	8 275	11 085	14 774	18 890	22 997	22 428	25 287	29 577	37 407
<b>Sup. Cosechada (ha)</b>	<b>10 299</b>	<b>11 477</b>	<b>15 000</b>	<b>16 573</b>	<b>20 536</b>	<b>21 769</b>	<b>23 588</b>	<b>26 650</b>	<b>27 946</b>	<b>29 777</b>	
Ica	4 969	5 172	6 198	7 300	8 643	8 744	9 017	10 454	11 150	12 132	
Piura	-	-	1 368	1 333	3 517	4 220	4 993	5 584	5 809	7 064	
Lima	2 472	3 203	3 531	3 481	3 697	3 715	3 902	3 919	3 995	3 964	
La Libertad	1 715	1 757	1 730	1 820	1 923	1 938	1 989	2 478	2 522	2 507	
Arequipa	264	310	689	765	806	1 073	1 117	1 139	1 205	1 336	
<b>Rendimientos (kg/ha)</b>	<b>10 393</b>	<b>14 772</b>	<b>18 698</b>	<b>17 915</b>	<b>17 621</b>	<b>20 177</b>	<b>21 498</b>	<b>22 436</b>	<b>24 689</b>	<b>21 661</b>	
Piura	-	-	25 571	25 475	18 651	29 767	29 494	32 699	47 920	31 638	
Arequipa	7 675	7 376	12 011	14 490	18 330	17 605	20 589	19 691	20 985	22 139	
La Libertad	23 246	25 908	25 079	23 999	22 881	21 201	20 770	18 929	19 570	20 432	
Ica	6 261	13 481	19 523	18 237	17 328	19 332	21 062	22 000	20 150	19 693	
Lima	10 542	12 967	15 784	15 582	16 120	17 192	17 946	18 896	18 216	18 825	

Figura 18: Indicadores de la producción nacional de uvas

Fuente: MINAGRI

### 3.3.1.2 Estacionalidad de la producción de Uvas

Respecto a este punto (MINAGRI, 2019) indica que el crecimiento de la uva requiere de un clima tropical y subtropical, y nuestro país posee un excelente clima costero como ventaja competitiva en comparación a los principales países productores (Chile, México) que explotan la tecnología y mano de obra calificada para incrementar el volumen de producción,

esto nos permite producir uva de mesa todo el año en distintos departamentos de nuestro litoral, principalmente en los meses de noviembre a abril, periodo en el que el precio de la uva es muy competitivo y favorable debido a que uno de los principales mercados destino como Estados Unidos, inicia el abastecimiento de su mercado con importaciones, ya que su

		
<p><b>Red Globe</b> De apetecible color rojo intenso, pulpa carnosa y gran tamaño se describe la RED GLOBE. (Perú: cosecha entre diciembre y enero)</p>	<p><b>Thompson Seedless</b> Delicado al paladar y de color verde ámbar, se presenta compacta la THOMPSON SEEDLESS. (Perú: cosecha en octubre)</p>	<p><b>Crimson Seedless</b> Suave rojo y sutil sabor, se describe a la CRIMSON. (Perú: cosecha en noviembre)</p>

Figura 19: Variedades de Uva

principal Estado productor, *California*, tiene estacionalidad de producción de Mayo a Diciembre. Actualmente, la oferta comercial de uva del Perú tiene a las siguientes variedades: Superior (White Seedless) Sugarone (sin pepa, ligeramente dulce), Thompson Seedless (muy jugosa, variedad más demandada a nivel mundial), Flame Seedless (sin pepa, dulce, resultado de cruce de uvas), Red Globe (con pepa, bayas grandes y redondas). Los lugares de producción nacional de uva fresca se concentran en la Costa; por el norte Piura, La Libertad, Lambayeque y en el sur en Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna. Pero tres departamentos son los principales abastecedores: Ica, Piura y Lima.

En noviembre en el hemisferio sur solo Perú y Brasil se encuentran en la capacidad de exportar uva, sin embargo, debido a que en Brasil el consumo local es alto, no cuenta con excedentes para exportar. Al inicio de la temporada exportadora, el Perú compite con uvas de EE. UU., y al final de la temporada la competencia proviene de Chile y Sudáfrica; sin embargo, en los dos últimos años los productores de California han estado almacenando parte de sus cosechas y sacándolas al final del año, a fin de aprovechar los precios más altos, convirtiéndose en uno de nuestros principales competidores junto a Chile.

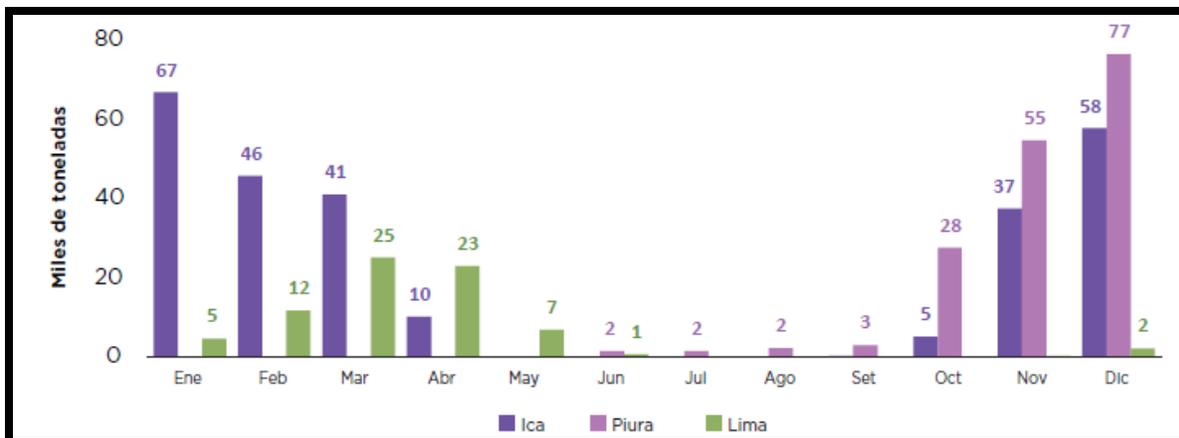


Figura 20: Estacionalidad de la producción de uvas de las principales zonas productoras

Fuente: MINAGRI

En el Perú la uva se produce casi todo el año en los principales departamentos productores, sin embargo los mayores volúmenes de producción está marcado estacionalmente entre los meses de octubre a marzo de cada año, provistos principalmente para los departamentos de Ica, Piura y Lima, tres de los principales productores de uvas (quienes concentran el 93% de la producción anual nacional). , y aunque en los últimos se han sembrado más áreas de las variedades sin pepa, aún lidera en participación la variedad Red Globe.

Esto representa una ventaja porque permite abastecer la demanda mundial en los meses en que los principales importadores y consumidores de la uva no producen, obteniendo así mejores precios.

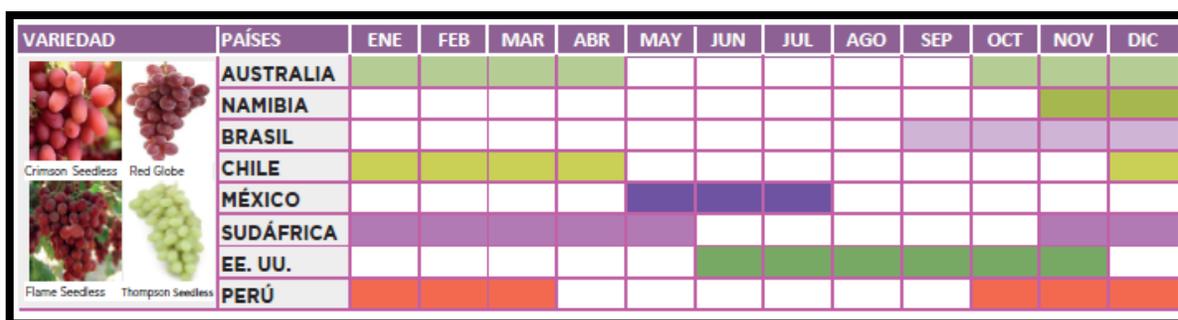


Figura 21: Calendario de producción de uvas del Perú

Fuentes: MINAGRI

### 3.3.1.3 Análisis de competitividad Benchmarking

La empresa C-GRAPES EXPORT considera que el benchmarking es un método que permite determinar qué tan bien una empresa se desempeña en comparación a otras. Además, permite investigar, identificar, comparar y aprender de las buenas prácticas que tienen otras empresas – *pudiendo ser del mismo sector o no* – para reconocer aquellos factores de éxito, aprendiendo de sus logros y aplicarlos en los propios procesos de mejora continua.

Al analizar los productos o servicios de empresas reconocidas, se podrán comparar con los de C-GRAPES EXPORT y de esta manera encaminarse a realizar mejoras en la organización en pro de su productividad.

A continuación, se realizará un análisis de competitividad con los principales competidores de empresas posicionadas en Perú.

Tal y como se observa en la tabla N° 48, al ser G-GRAPES EXPORT una microempresa y nueva en el mercado; no podrá tener el mismo posicionamiento, capacidad económica y promoción y publicidad con otras; debido a que las empresas con las que compite ya cuentan con un tiempo significativo en el mercado, son conocedores del rubro y además cuentan con su propia planta de procesamiento, lo que los hace expertos en sus procesos productivos.

Tabla 51: Análisis de la competitividad de empresas posicionadas en Perú

Empresa/Características	EL PEDREGAL S. A	EXPORTADORA SAFCO PERU S.A.	AGRICOLA ANDREA S.A.C.
<b>Precio del producto</b>	2.88	3.89	2.51
<b>Demanda en FOB</b>	85,423,039.27	29,844,513.93	28,040,667.91
<b>Demanda en kg.</b>	30,440,914.89	7,834,998.00	11,335,901.54
<b>Principales destinos</b>	Canadá, Corea del Sur, España, Estados Unidos, Hong Kong, India, Indonesia, Irlanda, Italia, México, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Rusia, Taiwán y Vietnam	Arabia Saudita, China, Corea del Sur, China, Emiratos Árabes Unidos, España, Estados Unidos, Guadalupe, Guatemala, Hong Kong, Irlanda, México, Países Bajos, Panamá, Portugal, Puerto Rico, República Dominicana, Rusia, Tailandia y Taiwán.	Canadá, China, Corea del Sur, España, Estados Unidos, Hong Kong, Países Bajos, México, Portugal, Reino Unido y Rusia.

<b>Promoción y publicidad</b>	Página web, ferias, Ruedas de negocio	Página web, ferias, rueda de negocios	Página web, Ferias, ruedas de negocio
<b>Participación en el mundo. EE. UU.</b>	12.19%	4.56%	4.34%
<b>Principales puertos EE. UU.</b>	Savannah, Los Angeles, Philadelphia, Seattle	Savannah, Los Angeles, Philadelphia	Savannah, Los Angeles, Philadelphia, Houston

Fuente: Elaboración propia en base a Adex data Trade

### 3.3.2 Análisis de la demanda

Se analizará la demanda histórica de las uvas frescas en el mercado para luego realizar una proyección de la demanda en un horizonte de cinco años, es decir hasta el año 2025. La principal fuente de datos estadísticos que será consultada para la obtención de la demanda histórica fue el Trade Map.

#### 3.3.2.1 Importaciones de uvas frescas por los Estados Unidos

Como se aprecia en la siguiente tabla, las importaciones de uvas fresca desde el mundo, se mantienen casi estables, en el periodo del 2015 al 2019 creció en un promedio de 18%, el mercado norteamericano está caracterizado como uno de los más maduros y tradicionales, es decir tienen un consumo casi constante y copado por la producción nacional y de sus principales proveedores, sin embargo es un mega mercado que determina el comportamiento de la demanda y los precios en el mercado internacional.

Son tres los principales países que copan el mercado de los Estados Unidos: Chile, México y Perú. A continuación, la Tabla N° 49, mostrará la información de países importadores de la partida 0806106000 en miles de dólares.

Tabla 52: Principales países importadores de la partida 0806106000

(Expresado en miles de dólares)

Exportadores	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019
Mundo	1,526,083	1,671,149	1,720,208	1,746,251	1,804,321
Chile	951,960	1,003,287	883,956	902,334	748,257
México	341,297	407,501	523,294	420,769	600,886
Perú	227,191	255,055	300,280	402,936	423,050
Brasil	1,735	1,144	7,588	12,430	23,498
España	0	0	62	1,607	2,928
Sudáfrica	480	949	2,153	4,296	2,548
Corea, República de	960	878	689	621	1,546
Italia	1,833	1,729	1,660	942	1,214
Argentina	0	140	0	0	307

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map

Entre el 2015 y el 2019 las importaciones totales de uvas fresca por parte de los Estados Unidos han tenido una tendencia creciente anual del 4%, la demanda a su principal proveedor en este periodo ha decrecido en promedio de 5% anual, la que ha sido aprovechada por la mejor calidad de las exportaciones peruanas que ha entrado al mercado norteamericano con mucho dinamismo y en una estación anticipándose a los envíos de Chile. El Perú ha marcado un crecimiento promedio constante de 17% en sus exportaciones hacia Estados Unidos. A su vez, las importaciones de los Estados Unidos provenientes de México han mantenido un crecimiento promedio anual del 18% para dicho periodo. El Perú aparece como un país emergente y dinámico teniendo mayor presencia en este importante mercado al registrar un incremento de sus ventas en 86% del periodo 2015 al 2019.

Tabla 53: Principales países importadores de la partida 0806106000

(Expresado en miles de toneladas)

Exportadores	2015	2016	2017	2018	2019
	Cantidad importada, Toneladas				
Mundo	571,701.00	551,001.00	594,878.00	585,188.00	650,744.00
Chile	352,102.00	328,437.00	322,649.00	323,869.00	293,673.00
México	146,999.00	142,515.00	182,100.00	139,861.00	210,070.00
Perú	69,509.00	77,350.00	85,687.00	115,935.00	137,978.00

Brasil	500.00	367.00	1,695.00	2,861.00	5,860.00
Corea, República de	269.00	234.00	185.00	159.00	1,124.00
Sudáfrica	96.00	126.00	509.00	982.00	881.00
España			13.00	329.00	556.00
Italia	863.00	778.00	711.00	412.00	480.00

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map

Hay una elevada demanda por uvas que se explica porque se trata de una fruta muy fácil de comer -inclusive por niños-, a su disponibilidad durante todo el año en los diversos mercados y al creciente deseo por comer productos frescos y saludables, esto último especialmente en adultos.

En Perú, en el último periodo presenta el 21% del total de las importaciones mundiales de Estados Unidos, para la presente temporada el Perú comenzó a enviar uvas sin semillas a Norteamérica a mediados de octubre, con las primeras llegadas al mercado a principios de noviembre durante el mismo período, el volumen que Perú ha enviado a sus mercados en todo el mundo es casi el doble que el de la temporada pasada.

La abundancia de uvas de California (Estados Unidos) en esta temporada, es complementada por las importaciones de uvas provenientes del Perú, quienes además han desviado fruta a otros mercados mientras esperan un mercado más receptivo en Norteamérica. Sin embargo, con la gran cantidad de uvas disponibles en Estados Unidos, el mercado sigue siendo débil. La fruta importada desde Perú sigue estando sujeta a la presión a la baja de los precios que ha afectado al mercado norteamericano de la uva. Las variedades Crimsons y Flames han conformado la mayor parte de los envíos de uvas rojas sin semillas de Perú, con algunas Sweet Celebration, Jack's Salute y Scarlotta completando la oferta. En cuanto a las blancas sin semillas, las Sugraones han supuesto la mayor parte de las cargas y la Thompson sin semillas le ha seguido de cerca, así como la Sweet Globes y Arra.

El Perú se ha consolidado como el tercer país exportador de uvas hacia Estados Unidos. Estas exportaciones peruanas al mundo dirigiéndose mayormente hacia Estados Unidos, superando incluso a la suma las exportaciones de uva peruana hacia China y Hong Kong; este logro se ha hecho posible gracias al acceso formal de uva peruana a Estados Unidos con el protocolo

sanitario coordinado entre Senasa y la oficina correspondiente del United States Department of Agriculture (USDA).

### **Demanda proyectada**

Para el cálculo de la demanda proyectada, se tomará en cuenta los datos de las exportaciones peruanas de la partida arancelaria 0806106000 de los últimos cinco años expresado en toneladas; evaluando si hubo crecimiento o no durante ese periodo de tiempo. En la tabla siguiente se observa la demanda de los años 2015 al 2019

Tabla 54 Demanda de la partida 0806106000 en los años 2015-2019

<b>Años</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Toneladas</b>	70,815,168	88,017,549	90,639,481	103,472,788	128,951,079

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map

Según la tabla anterior se observa que el histórico de la demanda de los últimos cinco años es creciente, por lo que la proyección que más se adecua es la de regresión lineal. Además, mediante la aplicación del método de mínimos cuadrados se calcula la variable independiente a y la variable dependiente b; de modo que a través de la fórmula de proyección lineal  $Y=a+bx$  se pueda proyectar la demanda de los próximos cinco años. En la tabla siguiente se observa la aplicación del método de mínimos cuadrados, y en la tabla siguiente se verifica el cálculo de las variables a y b.

Tabla 55. Cálculo de las variables a y b

<b>VARIABLES</b>		<b>Calculo</b>
Variable Dependiente	B	13,172,706
Variable Independiente	A	56,861,095

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 56 Aplicación del método de mínimos cuadrados

<b>X</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>XY</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
2015	1	70,815,168	708,151,68	1
2016	2	88,017,549	176,035,098	4
2017	3	90,639,481	271,918,443	9
2018	4	103,472,788	413,891,152	16
2019	5	128,951,079	644,755,395	25
<b>Total</b>	15	481,896,065	1577,415,256	55

Fuente: Elaboración Propia

Con la información calculada en la tabla anterior y aplicando la fórmula de proyección lineal se ha calculado la proyección de los próximos cinco años; en la tabla siguiente se observa el análisis realizado donde se verifica la proyección para cada año.

Tabla 57. Proyección de la demanda de la partida 0806106000 para los años 2021 al 2025

<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
149,070,037	162,242,744	175,415,450	188,588,156	201,760,862
	8.84%	8.12%	7.51%	6.98%

Fuente: Elaboración Propia

Según la proyección calculada en la tabla anterior, se observa que hay un crecimiento anual promedio de 7.86%, información que ayudará a la empresa para calcular la demanda que tendrá en el mercado de uvas para los próximos cinco años. En la tabla siguiente se observa la proyección de demanda que tendrá este proyecto para los años 2021 al 2025, se debe considerar que al observarse un crecimiento promedio de 7.86%, la empresa decidirá tomar una posición conservadora y proyectará su demanda a una tasa de 3,4,5 y 6%.

Tabla 58 Demanda proyectada de la partida 0806106000 de la empresa

Años	2021	2022	2023	2024	2025
Participación de las exportaciones	0.00%				
Cantidades proyectadas kg	<b>32,472</b>	33,446	34,784	36,523	38,715
cantidades en cajas externas	3,960	4,079	4,242	4,454	4,721
cantidades en unidades clamshells	31,680	32,630	33,936	35,632	37,770
Tasa de crecimiento		3.00%	4.00%	5.00%	6.00%

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4 Estrategias de ventas y distribución

De acuerdo con (Riquelme, 2018) las **estrategias de venta** hacen referencia al ¿Cómo vender? y son el eje central de cualquier negocio sin importar el tamaño, asimismo representan su talón de Aquiles, pues al no dominarlo o cuidarlo puede llevar el negocio a al fracaso. La empresa puede contar con un excelente producto, el más eficiente plan de marketing, pero si no se cuenta con las estrategias adecuadas para venderlo, poco servirá lo demás. El **proceso de ventas** está relacionado directamente con la oferta que tiene y puede ser tan sencillo o complejo como la empresa desee.

La estrategia de ventas es un plan diseñado por la empresa o un negocio para vender sus productos o servicios y maximizar su beneficio. **La estrategia de ventas** es un pilar fundamental en cualquier empresa para a la hora de conseguir resultados económicos positivos y poder crecer, debido a que en ella se definen las acciones para que la empresa alcance la rentabilidad que contribuirá al crecimiento de la misma.

Una buena estrategia de ventas es aquella que permite alcanzar los objetivos de ventas propuestos, por ello va más allá de una simple planificación, debe involucrar todos los componentes de la empresa para conseguir mayor efectividad.

La empresa C-GRAPES EXPORT exportará uvas frescas al mercado de Estados Unidos, siendo los clientes los importadores/distribuidores de Miami y para ello se considerará las siguientes estrategias:

### **Estrategias de ventas a considerar:**

- ***Identificar los prospectos en el mercado de destino:*** Parte del trabajo del área de marketing será la de publicar/crear el producto en redes tales como (página web, LinkedIn) donde se pueda interactuar con los diferentes usuarios de acuerdo con sus necesidades y preferencias.
- ***Tener alianzas estratégicas con los distribuidores:*** Se buscará abarcar que la empresa sea el socio comercial de los distribuidores de manera que al momento de la solicitud o requerimiento ellos tengan a C-GRAPES EXPORT en sus recomendaciones por las cualidades del producto que ofrece.
- ***Implementar y definir el lanzamiento del producto:*** El producto de uvas frescas cada año gana un mayor mercado internacional gracias a los beneficios de este fruto, de esta manera y gracias al desarrollo de la Marca Perú a nivel mundial, una de las maneras de lanzamiento será mediante ferias internacionales las cuales brinden una óptima difusión del producto
- Garantizar al cliente el abastecimiento de uvas frescas de manera constante.

### **Estrategias de distribución:**

- Se aplicará la estrategia de distribución indirecta, ya que se buscará brindar el servicio a través de distribuidores en el mercado de destino (Estados Unidos).
- Integrar los intereses de la empresa junto con la de nuestros distribuidores a través de una comunicación fluida con la finalidad de conocer la forma de comercialización, servicios, precios sugeridos y promociones.
- Escoger bien a los proveedores nacionales para brindar un buen servicio de calidad y cumplir con el cliente en el tiempo oportuno.
- Tener una comunicación fluida con el distribuidor para obtener así su punto de vista en cuestiones de comercialización, esfuerzos promocionales, servicios y precios sugeridos.

### 3.4.1 Estrategias de segmentación

Respecto a este punto, se puede mencionar lo indicado por (Espinoza, Segmentación de mercado, concepto y enfoque, 2013) donde señala que considerar el mercado como una unidad e intentar satisfacer a todos sus integrantes con la misma oferta de producto es poco eficaz. El mercado es demasiado amplio y está formado por diferentes clientes con diversas necesidades de compra. **La segmentación de mercado** divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente los esfuerzos de marketing de la compañía.

Existen distintas variables para segmentar el mercado y esto depende de cada empresa para la cual habrá una combinación adaptada a cada una. Las variables de segmentación de mercado se encuentran agrupadas en variables geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta.

A través de la segmentación de mercado se podrá reconocer a quienes se ofrecerá la oferta diferenciada de los competidores y que se adapte a las necesidades de nuestros futuros clientes. Conociendo la segmentación de la empresa se podrá optimizar sus recursos y llevar a cabo las estrategias de marketing.

Variables del segmento del mercado:

- **Geográficamente:** el producto de uvas frescas estará dirigido al consumidor de la ciudad de Miami, estado de Florida, Estados Unidos.
- **Demográficamente:** El producto está orientado a hombres y mujeres, entre los 25 a 59 años.
- **Psicográficamente:** Se buscará ofrecer un producto abierto a todas las clases sociales que cuenten con el poder adquisitivo suficiente para la obtención del producto.
- **Conductualmente:** El cliente busca consumir productos naturales frescos que cuenten con una óptima calidad y reconocimiento internacional que los ayude en el cumplimiento de sus objetivos nutricionales.

### 3.4.2 Estrategias de posicionamiento

De acuerdo con (Moraño, s.f.) en marketing, llamamos posicionamiento a la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia. La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos.

Es necesario establecer estrategias de posicionamiento debido al mercado tan competitivo donde nos encontramos, existe variedad de empresas que ofrecen el producto en el mercado, así como también incursionan nuevas empresas que lo ofrecen y son futuros potenciales competidores.

Así como hay una demanda dinámica debido a la promoción que hacen las empresas por dar a conocer el producto, también hay una oferta creciente para satisfacer esta demanda, por lo que es necesario que la empresa defina estrategias de posicionamiento para poder conseguir mayor participación en el mercado y lograr una percepción mental que debe tener el cliente hacia las características del producto. A continuación, se detallará tres variables claves para el posicionamiento del producto:

El posicionamiento para el producto de uvas frescas se basará en las siguientes estrategias:

- ✓ **Posicionamiento basado en características y beneficios que otorga el producto:**  
Difundir las propiedades y beneficios del consumo de uvas frescas: Fuente de vitamina C, A, K, carotenos, vitaminas del complejo B, como piridoxina, riboflavina y tiamina. Disminuyen la tensión arterial y ayuda a tener un colon sano. Salud al corazón y protege los ojos.
- ✓ **Calidad:** Dar a conocer la calidad de las uvas frescas que la empresa C-GRAPES EXPORT ofrece al mercado internacional en sabor, valor nutricional y calibrado.
- ✓ **Disponibilidad:** Garantizar la disponibilidad todo el año, contar con recursos al momento de cualquier requerimiento.
- ✓ **Precio:** Directamente relacionado con la calidad, pero sin dejar de lado la calidad, ya que los norteamericanos tienen fijación en ambos puntos.

### 3.4.3 Estrategias de distribución

(Figueroa, s.f.) indica que los canales de distribución son los diferentes caminos que tiene que pasar un producto para que pueda llegar al consumidor final.

El productor es la parte inicial de este proceso, es quien crea el producto, el cual es adquirido por el mayorista y luego por el minorista quien finalmente distribuye el producto entre el consumidor final. Un proceso muy similar al que se aplica a los canales de distribución de un servicio.

Dentro de los canales de comercialización existen diferentes tipos que se han formado para poder minimizar los costes de logística y transporte o para acortar el proceso de distribución, estos son:

- **Canal Directo:** es un tipo de canal con un recorrido corto de comercialización, en cuál el productor vende de manera inmediata el producto al consumidor final, sin ningún tipo de intermediarios.
- **Canal Indirecto:** a diferencia del anterior este tipo de canal de distribución está compuesto por intermediarios, puede ser a través de un canal directo largo o corto. El canal de distribución corto está compuesto por el fabricante, el detallista y el consumidor final, en este canal solo hay un intermediario que es el detallista. Un canal de distribución largo por ejemplo es el que está compuesto por dos intermediarios que son el mayorista y el detallista para luego llegar al consumidor final.

Las estrategias de distribución mediante un canal indirecto son las siguientes:

- Contar con intermediarios que serán los importadores y distribuidores de las uvas frescas en Miami – Estados Unidos.
- Trabajar con intermediarios que operen con productos de la competencia
- Entrelazar los beneficios de la empresa con los del distribuidor con la finalidad que la retroalimentación permita conocer nuevas opciones en cuanto a precios, promoción, publicidad, ventas, entre otros.

- Cabe mencionar que el beneficio encontrado en la distribución por canal indirecto es que la experiencia y el conocimiento del mercado por parte del importador y/o distribuidor impulsarán las ventas del producto y asegurará la cercanía con el cliente que es lo que se busca para en un principio, darlo a conocer. Para esto, C-GRAPES EXPORT deberá garantizar:
  - ✓ Calidad del producto, entregando la variedad de uva solicitada, libre de insumos artificiales y saludable en el consumo.
  - ✓ Seguridad en la entrega, para la cantidad y tiempo acordado: Cada proceso en la empresa como transporte de materia prima, producto terminado y distribución física internacional se deberá realizar de manera eficaz y eficiente; satisfaciendo las expectativas del cliente.
  - ✓ Planes de contingencia, que permitan reaccionar de manera rápida y con la mejor alternativa ante cualquier eventualidad que se pueda presentar, brindando así la mejor imagen de la empresa al cliente.
  - ✓ Servicio al cliente, pre y post venta, mediante una atención personalizada desde las consultas que puedan realizar acerca del producto, solicitudes de cotización, órdenes de compra, seguimiento de distribución; hasta la comunicación realizada luego de la compra a cerca de interrogantes, dudas, opiniones que puedan surgir respecto del producto. Esto con el fin de que puedan estar informados acerca de los diferentes estados en que se encuentra su compra y que sientan que las recomendaciones que hacen del producto al término de la operación sean consideradas en una siguiente compra.
  - ✓ Garantizar la calidad del producto, realizando los controles respectivos desde la compra de la materia prima (uvas), luego con la supervisión de la entidad competente que en Perú es SENASA, quien luego de revisar otorga el certificado correspondiente.
  - ✓ Captar nuevos clientes dando a conocer el producto de calidad, que sobrepasen sus expectativas, ofreciendo grandes beneficios y alto grado de valor nutricional.

También hay que destacar los aspectos relacionados al cuidado del medio ambiente y responsabilidad social que garantizará la empresa.

- ✓ Garantizar la pronta atención a los clientes, en cuanto a la confirmación y atención de órdenes de compra, respuestas a solicitudes de cotizaciones, respuestas a consultas en cuanto al producto, respuestas a consultas referidas al stock del producto, entre otras. Es importante resaltar que el personal en la empresa se encuentra capacitado para la atención que se le dará al cliente de manera física como virtual, así como también se han seleccionado a los proveedores idóneos de materia prima los cuales permitan cumplir con los requerimientos hechos por los clientes, para esto se cuenta con un contrato donde asegure el cumplimiento entre C-GRAPES EXPORT y ellos y además permita cuidarse ante cualquier eventualidad que pueda surgir en la operatividad.
- ✓ Atender los pedidos de acuerdo con el orden de recepción de las órdenes de compra, teniendo un trato justo e igualitario para los clientes.
- ✓ Mantener la confidencialidad de información en las operaciones para ofrecer seguridad, privacidad e integridad a cada uno de los clientes.
- ✓ Buscar la innovación constante en cada uno de los procesos de la empresa que permitan reducir tiempos y actuar con mayor eficiencia. Ofreciendo mejora en los productos y en su calidad.
- ✓ Encontrar agentes comerciales internacionales para que sirvan como intermediario entre C-GRAPES EXPORT y el comprador final cuya comisión deberá cerrarse mediante un acuerdo entre la empresa y el broker.

### **3.5 Estrategias de promoción**

Según (CreceNegocios, 2019) la promoción (también conocida como comunicación) hace referencia al conjunto de actividades que permiten comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto (incluyendo sus características, beneficios y marca) a los consumidores, así como persuadir, estimular, motivar o inducir su compra, adquisición, consumo o uso.

La promoción también es, desde el punto de vista del marketing, uno de los cuatro elementos que conforman la mezcla de marketing, junto con el producto, el precio, y la distribución.

La promoción del producto es una de las funciones más importantes del marketing y de una empresa en general, ya que al permitir dar a conocer el producto y persuadir su compra, es la que determina en gran medida las ventas de este y, por tanto, las utilidades de la empresa.

Aun cuando una empresa cuente con un producto de gran calidad, si no le hace una promoción adecuada, en la mayoría de los casos las personas no sabrán nada de este, no tendrán una información clara de este, o no se sentirán motivadas a comprarlo o adquirirlo.

#### **3.5.1 Establecer los mecanismos y definir estrategias de promoción, incluida promoción de ventas.**

##### **3.5.1.1 Ferias Internacionales**

Respecto a las Ferias Internacionales, (Barredo, 2016) menciona que son eventos profesionales y comerciales que se ponen en marcha en espacios dónde a las empresas se les ofrece la oportunidad de dar a conocer sus productos y servicios, así como el contacto con clientes, potenciales clientes e incluso con su propia competencia. Además de ser una herramienta de marketing muy potente a la hora de conocer más a fondo el mercado en el que se encuentra tu empresa y las tendencias de éste.

#### **Convertir una feria internacional en una herramienta de marketing**

Dado el carácter comercial de este tipo de eventos, la presencia en una feria internacional se convierte en una herramienta estratégica para las empresas dónde en un periodo

principalmente corto de tiempo los empresarios aprovechan para compartir y contrastar la información más relevante del sector así como las tendencias que adquiere el mercado.

Uno de los puntos fuertes que ayudan a las empresas en este sentido es el conocimiento más profundo de sus potenciales clientes. ¿Cómo se comporta tu target? ¿Cómo reacciona a las acciones que pone en marcha tu empresa? ¿Qué necesitan y qué esperan de ti? Éstas pueden ser algunas de las preguntas que las empresas deben plantearse resolver en este tipo de eventos mediante talleres, conferencias, stands promocionales, etc. El hecho de poder intercambiar opiniones y escuchar qué dicen el público es un factor fundamental para el óptimo desarrollo de la empresa.

Otro de los factores importantes es la presencia de tu competencia. Las ferias internacionales, así como las nacionales son eventos abiertos al público que acogen empresas que ofrecen productos o servicios dentro de un mismo sector, podemos encontrar ferias especializadas en ventas, marketing online, educación, ganadería y cualquier otro sector.

### **Beneficios de participar en una feria internacional**

La participación en una feria internacional puede aportar una infinidad de beneficios a la empresa siempre y cuando se analice previamente toda la información relevante sobre ésta como el reconocimiento en el sector o poder de convocatoria o volumen de asistentes entre otros aspectos. Principalmente para poder valorar la rentabilidad que ofrece a la empresa el hecho de tener presencia en la feria.

Entre los beneficios se puede destacar la capacidad de networking y establecimiento de contactos, conocimiento de tendencias y novedades en el mercado e incluso de establecer negocios a corto o largo plazo, además de, como se comentaba con anterioridad, la posibilidad de conocer más a fondo a la competencia.

La empresa C-GRAPES EXPORT considera que hoy en día la participación en ferias, eventos y exposiciones, son herramientas super 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 va a permitir dar a conocer el producto de la empresa a las diferentes compañías que participan de esta 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.

#### ***Primera feria: Fresh Summit***

La feria más importante de esta categoría es Fresh Summit, reconocida como uno de los eventos internacionales más grandes en la industria de frutas y vegetales frescos. Esta exhibición anual, organizada por el produce marketing association (PMA), reúne a más de 18,500 visitantes de 50 diferentes países. Además de ser un espacio para conocer las tendencias más resaltantes de la industria, esta feria ofrece una excelente oportunidad para fortalecer las relaciones entre productores, importadores, exportadores, servicio de alimentos, retailers y medios de información de cada categoría de alimentos frescos.

En la reciente edición del fresh Summit 2010, realizada del 14 al 17 de octubre en Orlando Florida, se reunieron los principales productores y comercializadores de uva de mesa de fresca. La feria Fresh Summit en el 2011 tendrá el lugar del 14 al 17 de octubre en la ciudad de Atlanta, Georgia

#### ***Segunda feria: Fancy food show***

Es un excelente mercado para comidas especiales, dirigido a los comerciantes, restaurants, supermercados y compradores de tiendas. Se realiza alternativamente en varias ciudades de EE. UU. con una edición en verano y otra en invierno en la cual participan sectores como: Alimentación, bebidas, carne, comida gourmet, delicatessen, panadería.

### **3.5.1.2 Ruedas de negocio**

Según (Bernal, 2016) La Rueda de Negocios es un mecanismo simple de reuniones planificadas, que, de forma directa, creando un ambiente propicio para negociaciones, promueve los contactos entre empresarios, instituciones y organizaciones que desean entrevistarse para realizar negocios, desarrollar relaciones asociativas o alianzas estratégicas. La experiencia obtenida hasta el momento permite considerar a este tipo de reuniones como un instrumento útil para la inserción de las pequeñas y medianas empresas en la dinámica de integración comercial. Los resultados logrados en las ruedas realizadas a la fecha, tanto en lo referente a contactos establecidos entre las empresas, como los negocios encaminados a

partir de las mismas, son muy satisfactorios. Al realizar una Rueda de Negocios dentro del marco de una feria, se necesita integrar una comisión específica, que deberá tener bajo su responsabilidad que los resultados de la rueda sean lo más positivo posible. Las Ruedas de Negocios, se convierten en una actividad central de la feria. Es en este escenario, en el que se llevan adelante una serie de encuentros entre los empresarios oferentes y demandantes, con el fin de cerrar un negocio o iniciar el contacto.

**Beneficios de una rueda de negocio:**

- Ahorran tiempo.
- Ahorran dinero.
- Dan resultados porque se cierra o se inicia un negocio.
- Para actores nuevos, es una buena forma de introducirse al escenario comercial.
- Los costos de hacer contactos y alianzas disminuyen.
- El beneficio se incrementa al encontrar oportunidades de negocio.

Tabla 59: Rueda de negocios internacional

Nombre del evento	Fecha y lugar de realización	Tipo de evento
Feria Fresh Summit	Orlando Florida	sectorial

Fuente: Elaboración propia en base a PROMPERU

**3.5.1.3 Agregados comerciales en Miami**

De acuerdo con (MINCETUR, s.f.) El agregado comercial es una persona experta en cuestiones comerciales perteneciente al cuerpo diplomático que presta sus servicios en las embajadas, oficinas comerciales o consulados de su país en el exterior informando y apoyando las acciones comerciales de sus empresas en ese país.

En este contexto, las Oficinas Comerciales en el Exterior (en adelante OCEX) constituyen un instrumento de los gobiernos para apoyar a la internalización de las empresas, promover la oferta exportable, turística y artesanal de un país, así como identificar fuentes de inversión extranjera entre otros.

## **Principales funciones**

- Promover la apertura y consolidación de mercados de exportación, turísticos y de inversiones.
- Realizar acciones de inteligencia comercial y de prospección de mercados.
- Establecer y mantener vínculos estratégicos con instituciones públicas y privadas en el mercado asignado.
- Apoyar y participar en las actividades relacionadas con el desarrollo del comercio, el turismo, las inversiones y la imagen país, promovidas por instituciones públicas y privadas del Perú en el mercado asignado y apoyar las iniciativas del sector privado nacional en la búsqueda de nuevos mercados y la colocación de productos, a través de la facilitación de información.
- Fortalecer la participación y presencia del Perú en las negociaciones comerciales internacionales y de integración en su zona de adscripción, en el marco de la política comercial del país.
- Proponer la participación de productos peruanos en las ferias comerciales internacionales, organización de ruedas de negocios y de misiones empresariales de compra y venta de productos y servicios de exportación, del turismo, y de fomento a la inversión.
- Absolver las consultas de empresas y gremios empresariales del sector privado nacional e internacional, referentes a las materias de comercio exterior, inversiones y turismo en el ámbito de su competencia.
- Realizar el monitoreo y seguimiento de los contactos y de las oportunidades en las diferentes actividades de promoción del comercio exterior, inversión y turismo.

Perú cuenta en la mayoría de los países con agregados comerciales que son quienes se encuentran bajo la responsabilidad del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), con la finalidad de apoyar comercialmente al exportador peruano.

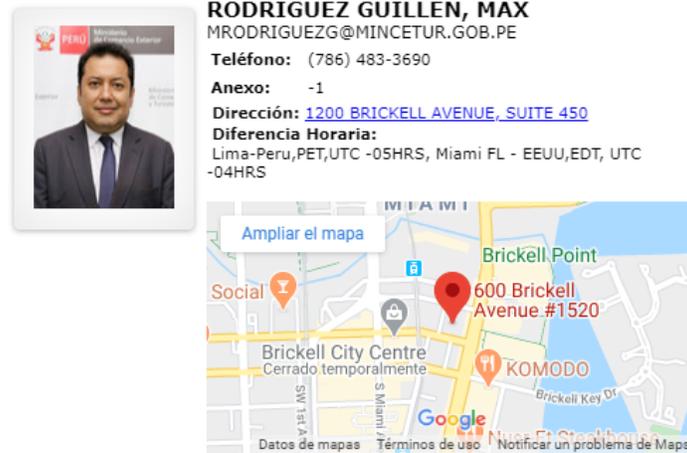


Figura 22: Consejero Comercial de Perú en Miami

Fuente: Elaboración propia en base al Ministerio de Comercio Exterior (OCEX)

### 3.5.1.4 Envío de muestras

De acuerdo con (Molina, 2019) “Ver para creer”, es una de las frases que todos en algún punto de nuestras vidas hemos escuchado, y no podría ser más cierta. Las muestras gratis pueden ser una de las estrategias de marketing más usadas y útiles de la industria comercial, pues no importa si se trata de un producto o un servicio que quieras promocionar. Este tipo de estrategia comercial ha sido usada por mucho tiempo, y con muy buenos resultados si se emplea de manera adecuada.

La distribución en tienda o envíos gratis de determinados productos es una acción denominada como “Sampling”, la cual es considerada como una de las estrategias más efectivas para dar a conocer un nuevo producto, o bien para atraer más y nuevos compradores. Diversas cadenas comerciales, han podido comprobar que el método del “Sampling”, los ha ayudado a posicionar mejor sus productos, pues una vez que el cliente recibe una ‘muestra gratis’ se incrementan las posibilidades de compra, o bien de hacer que cambien sus hábitos de compra y fidelizarlos a nuestra marca.

El envío de muestras se dará a futuros compradores con la finalidad de dar a conocer la textura y sabor del producto.

### **3.5.1.5 Agente comercial internacional**

Según (Grupo Moldtrans , 2018) en el transporte internacional, abrir mercados es un punto fundamental. El agente comercial internacional es una figura interesante, siempre y cuando se tenga claro qué puede aportar. Aquí se describirán sus funciones y las ventajas que aporta.

#### **El agente comercial internacional en las empresas de transporte internacional**

El agente comercial internacional es un profesional independiente que tiene una relación con una empresa de importación y exportación. Suele haber un contrato de representación y esta cobra comisiones pactadas previamente. Contar con esta figura aporta varias ventajas a los profesionales.

#### **Ahorro en gastos fijos:**

El ahorro más evidente es que solo se pagarán gastos de transporte por aquello que se envía, así como activos de aduana. Por lo tanto, la empresa no va a tener que pagar por los valores fijos ya que no habrá almacenamiento previo.

#### **Entrada más rápida en el mercado:**

La contratación de esta profesional resulta útil porque conoce el país en el que se va a operar y su idiosincrasia. La inmensa mayoría de las ocasiones ya cuenta con unos contactos para introducir el producto. Por lo tanto, el trabajo de introducción en el mercado es mucho más sencillo.

#### **Trámites más rápidos:**

Conocer mejor el país en que operar supone ahorrar tiempo y dinero en trámites que pueden resultar costosos. El agente comercial internacional indicará qué procesos hay que realizar con la Administración para tener todo en regla. En la mayoría de los casos, se ahorrará tiempo en procesos burocráticos porque no hay que realizar consultas previas.

Para C-GRAPES EXPORT contar con un agente comercial ayudará a encontrar clientes potenciales en el corto plazo. Las habilidades y la experiencia en ventas que tiene este agente

aportarán mucho en el desenvolvimiento de las ventas. Además, la credibilidad que mantiene frente a sus clientes lo hace aún más importante, pues al mantener una sólida relación con los clientes de su base de dato genera la confianza necesaria para que estos clientes estén dispuestos a comprar o a escuchar la propuesta del producto que ofrece la empresa.

### **3.5.2 Marketing digital**

De acuerdo con (Gonzales, 2016) El Marketing digital se define como la aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades de Marketing, dirigidas a lograr captar la atención de los clientes y aumentar las ventas de un producto o servicio. La necesidad de aplicar este tipo de marketing surge a partir del actual contexto mundial de influencia que hace el Internet, el avance tecnológico y las nuevas herramientas online en las actividades diarias de las personas en todo el mundo; por tal motivo en la actualidad los negocios tienen que desarrollar estrategias de marketing digital que les permita estar presentes en los medios de comunicación que ofrece Internet. Las ventajas que obtiene la empresa por el uso de este tipo de marketing son los siguientes:

- Los resultados son mucho más fáciles de medir y en tiempo real
- Una campaña digital puede llegar a un público muy grande; y se puede segmentar a tal detalle que siempre obtendrás una información muy valiosa según tu público meta.
- También es posible adaptar una campaña digital para llegar a un público local; pero también se puede utilizar en la web y llegar a todo el planeta si es apropiado.
- El marketing digital es también un medio muy interactivo de llegar a un público; debido que hace uso de las redes sociales que le efectivamente abarcan un público muy extenso.
- El contacto directo entre el público y la marca es constante; lo que significa que la empresa puede obtener una retroalimentación muy valiosa y en tiempo real de los consumidores.
- Para los medios impresos el alcance de una revista o prensa digital es una enorme ventaja; debido a la reducción en costos de impresión y materia prima.

Para los negocios de hoy en día, es imprescindible contar con un sitio web y utilizarla como un medio para interactuar con sus consumidores. Hay algunas estrategias del marketing tradicional que funcionan; sobre todo si estás llegando a un público muy local es importante el contacto con las empresas, organismos y medios locales. Pero lo más importante fusionarlo todo; y tomar todos los beneficios que nos ofrece el marketing digital con el fin de mantenernos al día en el mundo actual.

La empresa aplicará una serie de estrategias digitales que van desde la creación de una página web, hasta la aplicación de herramientas online.

### **3.5.2.1 Página web**

De acuerdo con (TRESMEDIA, 2019) La creación de una página web supone una de las principales estrategias de marketing con la que una empresa en la actualidad debe contar, pues se ha convertido en uno de los medios tecnológicos y de comunicación preferidos por los clientes para encontrar información suficiente sobre la marca, características, beneficios y usos de producto en específico o simplemente para hacer compras online. Una página web debe ser lo suficientemente accesible y de utilidad para el consumidor pues solo así podrá influir en la decisión de compra del producto

Los beneficios que obtendrá la empresa de contar con una página web interactiva y capaz de brindar la información suficiente del producto son los siguientes:

#### **1. Mayor alcance**

Una página web está diseñada para ser vista en cualquier lugar del mundo en el que haya Internet. Las barreras de espacio y tiempo se reducen. Así, un cliente tuyo que no puede acercarse a tu negocio físico lo puede hacer de manera virtual. De esta manera, puedes hacer que más personas visibilicen tu marca en cualquier momento.

Además, gracias a los buscadores de Google, más potenciales clientes te pueden encontrar. Con solo poner una palabra clave en Internet pueden llegar a tu negocio

## **2. Menor inversión**

Como ya mencionamos en el punto anterior, con solo abrir una página web puedes llegar a muchísimas personas. En comparación con los medios tradicionales, obtener esto resultaría muy caro. Por ejemplo, tener una tienda abierta donde mostrar tus productos todo el día sería carísimo.

Lo mejor es que en una web no necesitas pagar alquiler ni trabajadores permanentes. Solo tienes que encargarte de conseguir un buen desarrollador web y el negocio andará por sí solo.

## **3. Mejor manera de encontrar nuevos colaboradores**

Con una página web puedes alcanzar muchas personas, pero no solo clientes, sino también personas que quieran trabajar contigo y hacer crecer tu negocio. Si lo deseas puedes implementar una sección de “trabaja con nosotros” en tu web. De este modo puedes ahorrar grandes cantidades de dinero en realizar una gran convocatoria de trabajo.

## **4. Encuentras nuevos clientes**

Gracias al alcance que una web te brinda puedes encontrar siempre nuevos clientes. Ya que ellos al tener una necesidad buscarán en Internet. Y si tienes una página web bien posicionada, pueden dar con tu marca e iniciar una relación comercial.

## **5. Da confianza y respaldo a la tienda física**

Ahora la mayoría de las tiendas importantes tienen una página web donde pueden mostrar sus productos y decirles de manera tácita a sus clientes que van de la mano con la tecnología. Esto no solo acerca más a los clientes, sino que también da una imagen de profesionalismo.

## **6. Abierto 24/7**

Una web es un escaparate para tu marca los 365 días del año abierto a toda hora. No hay que pagar trabajadores ni alquiler, solo tener una web bien diseñada. De esta manera un cliente con horarios ajustados puede visitar su sitio a la hora que quiera, por el tiempo que quiera. Sin tener miedo de que la tienda cierre o que se sienta acosado por los vendedores.

## **7. Muestra la imagen de la empresa**

Otro aspecto importante de una web es que en esta se puede plasmar más acerca de tu marca. Desde el diseño de los contenidos, pasando por una breve historia de lo que haces hasta los servicios que ofreces. Lo mejor es que también puedes incluir llamados a la acción para tus clientes, ofreciéndoles cotizar algunos precios o preguntar por los productos y servicios que ofrecen.

## **8. Incrementa ventas**

Con solo visibilizar tu marca en Internet mediante una web puedes hacer que tus ventas incrementen considerablemente. Primero porque les das a tus clientes una manera más de visibilizar tus productos, dejando que se tomen todo el tiempo que necesitan. Segundo porque una web incrementa la confianza en los usuarios y permite cerrar más ventas. Finalmente, ayuda a expandir las ventas a lugares a los que tal vez nunca te hayas dirigido, ampliando tu negocio y haciendo más conocida tu marca.

## **9. Publicidad más barata**

En Internet la publicidad funciona de manera distinta. Se aleja totalmente de la publicidad tradicional como los anuncios en radio, televisión y prensa escrita. Aprovecha los recursos que existen en Internet y los usa a su favor. Uno de ellos es Google Adwords, que permite poner anuncios en el buscador y posicionarte en los primeros lugares de búsqueda para que tus futuros clientes puedan encontrarte más rápido. Lo mejor es que solo pagas por cada click que el cliente haga en tu anuncio. Que se diferencia totalmente de los anuncios tradicionales, donde se pagan altísimas cifras y no puedes estar tan seguro de a quiénes realmente les interesó lo que lanzaste.

## **10. Permite ampliar a nivel nacional e incluso internacional**

Como ya te mencionamos con una web, no hay barreras ni de tiempo ni de espacio. Por lo que, si quieres ampliar tu negocio, no hay mejor manera que implementado una web amigable y bien diseñada. Puedes abrir un catálogo en línea u ofrecer tus servicios de manera virtual. De esta manera puedes ir expandiendo tu marca poco a poco. Incluso puedes llegar a niveles internacionales si te lo propones.

### **3.5.2.2 LinkedIn empresarial**

De acuerdo con (Arribas, 2019) LinkedIn es por excelencia la red social más profesional que existe.

LinkedIn, es un gran escaparate profesional para las empresas. Todo negocio debe contar con una página de empresa de LinkedIn y optimizarla para disfrutar de todas las ventajas que ofrece esta red.

La empresa contará con un perfil en LinkedIn en donde mostrará claramente la actividad que desarrolla e indicará información sobre el valor agregado que ofrece al mercado.

Los beneficios que se obtiene por participar de esta red están enumerados a continuación:

#### **1. Red social centrada en el ámbito de los negocios**

Es un espacio para hacer negocios. Tiene gran importancia en el ámbito B2B o Business to Business y además es muy utilizada para buscar productos y servicios. Aprovecha para montar tu escaparate virtual y llegar a más público.

#### **2. Posicionamiento de marca en un entorno empresarial**

Es una gran oportunidad para dar a conocer la filosofía y los valores de la empresa. Éstos deben ser resaltados con frecuencia a través de las publicaciones que se realicen y, de la misma manera, figurar en el extracto de tu página de empresa. En LinkedIn hay más de 77 millones de usuarios de habla hispana y 500 millones en total, si potencias tu marca y trabajas el branding, el resultado es que la información que quieres transmitir llega a tu cliente potencial.

#### **3. Conexiones directas con proveedores y posibles clientes de tu sector**

LinkedIn es una red social que nos permite conectar con personas con las que estamos vinculadas bien por el sector en el que nos movemos, bien por otros contactos que ya tenemos. Esta conexión nos ayuda a conocer directamente a proveedores con los que nos interesa establecer una relación empresarial. A través de su opción de mensajería instantánea, podemos hablar directamente con un proveedor, y también con nuestros clientes. Podemos conocer de esta manera sus intereses o problemas, podemos empatizar con ellos y, además

de mostrar nuestra cara más humana de la empresa, nos ayuda a poder mejorar nuestra estrategia de marketing.

#### **4. Búsqueda de talento y posibilidad de reclutar a nuevos profesionales**

A través de su buscador, puedes encontrar profesionales del sector y con las especialidades que necesites. Un perfil profesional bien optimizado, utiliza hashtag en su descripción para que resulte más fácil su búsqueda por palabras clave. Además, tienes sugerencias para conectar con otras personas y también peticiones de gente que quiere conectar contigo.

#### **5. Promoción de los productos o servicios de la marca**

Presenta tus productos o los servicios que ofrece tu empresa de forma destacada en la información de la empresa. Esta opción te permite incluir la descripción, fotos e incluso vídeos para presentar de forma efectiva la lista de tus productos. Una página de productos te permite aumentar la presencia de tu página de LinkedIn al poder añadir otros aspectos de tu negocio, con mensajes y segmentos del público con el que quieres compartirlos. Al igual que ocurre con una página, puedes compartir actualizaciones y contenido patrocinado con miembros de LinkedIn que pueden seguir los elementos de tu empresa que les interesen a través de tus páginas de productos.

#### **6. Facilita el networking con socios estratégicos**

Estamos en la era del networking, de buscar sinergias, de colaborar unos con otros y de los negocios win-win donde todos ganan. LinkedIn es la red social ideal para este concepto. La gran mayoría de las empresas ya tiene página en LinkedIn, sólo te falta contactar con ellos y buscar la sinergia o la estrategia para colaborar y empezar a ampliar tu actividad con otras empresas de tu sector o de sectores paralelos o relacionados. ¡Creatividad al poder!

#### **7. Te da información de tu competencia y novedades del sector**

Por supuesto, algo imprescindible en la red, y en cualquier actividad empresarial. Monitorizar a tu competencia. No sólo para saber qué se cuece a tu alrededor, sino también para obtener datos de qué es lo que les funciona a ellos, qué público tienen y cómo interaccionan con el mismo.

## **8. Implicación de tus empleados con la marca y tus objetivos**

Uno de los aspectos más importantes de LinkedIn, es que puedes incorporar a tus empleados o a aquellos que formaron parte de la empresa a través de enlaces en sus correspondientes extractos profesionales.

### **3.5.2.3 Google Adwords**

Respecto a este punto, en (Google Adwords, 2019) se menciona que dicha herramienta es un servicio online de publicidad, que busca crear anuncios que se presentarán en las búsquedas que se hacen para encontrar información relacionada al negocio que se realiza; es decir que cuando alguien realiza una búsqueda en Google usando una palabra clave relacionada al negocio, el aviso aparecerá en la página de resultados.

A continuación, se muestran los beneficios que brindará a la empresa por usar esta herramienta:

#### **1. Aumentar las ventas online**

La primera de las ventajas de Google Adwords no podía ser otra. Vender más. Esto es lo más sencillo. Inviertes en publicidad y aumentas las ventas. Acción y reacción. Pero es fundamental que sepas cómo usar Google Adwords correctamente.

#### **2. Planificador de Palabras Clave**

Si comenzamos a utilizar Adwords, siempre y cuando tengamos alguna campaña activa, podemos acceder a los datos exactos de su herramienta de palabras clave. La misma nos da información relevante para elegir los términos en los que pujamos para que aparezcan nuestros anuncios.

#### **3. Inmediatez**

Cuando se lanza un proyecto web, conseguir visitas con tráfico orgánico a través del posicionamiento web SEO requiere esfuerzo y tiempo. No se consiguen las primeras posiciones de la noche a la mañana.

Por tanto, la mejor manera de comenzar a conseguir visitas en una web es mediante los anuncios en buscadores. Total, inmediatez.

#### **4. Tráfico cualificado**

En el entorno online, la obsesión es casi siempre conseguir muchas visitas a la web para que tengamos más posibilidades de que acaben comprando.

Pero ¿y si en lugar de conseguir muchas visitas, nos esforzamos en que las que conseguimos sean realmente gente interesada en comprar nuestros servicios o productos? Eso es el tráfico cualificado. Usuarios que ya están interesados en comprar nuestros productos o servicios.

#### **5. Test de Página web**

Otra de las ventajas de Google Adwords es su facilidad para poder realizar tests en nuestra página web con usuarios reales.

#### **6. Primeras posiciones**

Gracias a Adwords puedes conseguir las primeras posiciones en las búsquedas de Google desde el primer día. Pagando por cada clic que recibas, eso sí.

#### **7. Proteger tu marca**

Las campañas de Adwords, al funcionar con pujas sobre palabras clave, permiten pujar por la palabra que quieras. Salvo aquellas prohibidas que no cumplan sus políticas, lógicamente.

#### **8. Dar a conocer un servicio o producto**

Muchas veces nuestro producto o servicio todavía no se conoce. Y, por tanto, la gente no teclea en los buscadores el nombre de este.

Y con Adwords, tenemos dos opciones para empezar a darlo a conocer:

- **Red de Display de Google.** Esto es, los anuncios tipo banners que se nos muestran mientras navegamos por las páginas web.
- **Red de Búsqueda.** Aunque todavía no se busque nuestro producto o servicio, podemos aparecer en las búsquedas relacionadas con el problema que resuelve. Esta es una estrategia muy efectiva para nuevos lanzamientos.

## **9. Notoriedad**

Tanto en marketing online como en el marketing tradicional, uno de los grandes objetivos de las marcas es lo que llaman notoriedad. O en inglés branding, top of mind. Es decir, que el usuario nos tenga presente en todo momento para que seamos una de las opciones (si no la única), cuando vaya a comprar un producto que ofrecemos.

## **10. Remarketing**

Por último, Adwords nos permite contar con una estrategia de remarketing. Se basa en impactar a usuarios que hayan estado en tu web y no hayan realizado la acción de conversión (una compra, una llamada telefónica o el envío de un formulario básicamente).

## **4. PLAN DE LOGISTICA INTERNACIONAL**

La eficiencia en la logística del comercio internacional es parte importante en la competitividad que un país pueda tener, en el nivel mundial. Dicho sistema logístico se compone de cada una de las fases o etapas por las que el producto terminado debe pasar a fin de llegar al importador, ya sea consumidor final o intermediario. Por lo que, a grandes rasgos, el sistema logístico se puede agrupar, en: aduanas, almacenes, transporte internacional de carga y servicios logísticos (como trazabilidad y rastreo). Dentro de estos eslabones, uno de los pasos cruciales es sin duda el transporte internacional de carga, que habrá de transportar la mercancía cruzando fronteras no solo ejecutando en tiempo sino, además, preservando el producto en las mejores condiciones posibles.

Consecuentemente, una adecuada infraestructura del sistema de transporte de carga que esté a la vanguardia tecnológica y permita una mayor cobertura geográfica, así como una reducción en tiempos y costos, además de garantizar la entrega de los productos a comerciar en óptimas condiciones, puede ser la diferencia para que un producto se considere competitivo o incluso, propicie la mejora del crecimiento comercial internacional de un país.

### **4.1 Envases, empaques y embalajes**

#### **4.1.1 Envases**

Es la protección primaria y de presentación que tendrán las uvas frescas, el envase será de plástico de polietileno con orificios, ya que al ser un producto perecible es importante que el envase tenga estas características.

En el mercado estos envases de plástico de polietileno con orificios juegan un papel importante para la conservación de las uvas.

Las características del envase son: livianos, exclusivo para productos frescos, biodegradable, higiénico, resistente al apilamiento.



Figura 23: Envase a utilizar

Fuente: Sierra Exportadora

#### 4.1.2 Envases

Para la comercialización del producto, una vez envasado, será colocado en cajas de cartón corrugado. El cartón corrugado tiene una unión de tres papeles que lo hacen resistentes y esto ayudará a que se reduzca la posibilidad de algún daño con la mercadería al momento del traslado.

Una vez que las uvas frescas son seleccionados en la cámara de frío, son colocados en los envases de plástico de polietileno ( según el calibrado a exportar ) ; para el presente proyecto los envases seran de 1025 grs que seran colocados en cajas de cartón corrugado con orificios para la respiración de los perecibles.

Estas cajas contendran 12 envases de plástico de polietileno, que en total haran un peso de 6 Kilogramos , a continuación se características de las cajas :



Figura 24: Cajas de cartón corrugado

Fuente: Elaboración propia

### Medidas de la caja:

- **Altura:** 12.0 cm
- **Ancho:** 40.0 cm
- **Largo:** 50.0 cm
- **Peso neto por caja:** 8.2 kg.
- **Peso bruto por caja:** 9.360 kg

### 4.1.3 Embalaje

El embalaje será utilizado con el fin de agrupar las cajas uniformemente y protegerlos, para facilitar el manejo y manipulación. Para el envío de la mercadería, el embalaje se realizará en una paleta que tendrá apilado 60 cajas y estarán sujetadas por los extremos de cada lado incluyendo la paleta, con un zuncho de plástico de aproximado 2 cm de ancho.

Es importante realizar un buen embalaje para lograr una mayor seguridad a fin de evitar daños en el tránsito ya que para cualquier tipo de transporte existen riesgos, y en este caso al utilizar el medio marítimo, es cuando más se debe realizar un correcto apilamiento y manipulación. Es por ello que se utilizará las paletas de tipo americana, siendo sus medidas 12.5cm x 100cm x 120 cm y un peso aproximado de 20kgs.



Figura 25: Medidas del Palet

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con (SIICEX, 2015) todos los embalajes de madera deben contar con un sello que certifique que ha recibido tratamiento térmico o de fumigación contra plagas mediante Bromuro de Metilo. Este sello es otorgado por SENASA en base al cumplimiento de las Normas Internacional para Medidas Fitosanitarias – NIMF (o International Standards for Phytosanitary Measures – ISPM), específicamente de la NIMF 15 “Directrices para reglamentar el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional” (o ISPM 15 “Guidelines for Regulating Wood Packaging Material in International Trade”). Más adelante se detalla los requisitos de embalajes de madera.

La normal NIMF 15, describe las medidas fitosanitarias a fin de reducir el riesgo de existencia y dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional. En ese sentido, para realizar la exportación hacia el mercado estadounidense, se comprarán paletas que cumplen la norma NIMF15, debidamente acreditadas por la marca correspondiente y el certificado fitosanitario correspondiente.

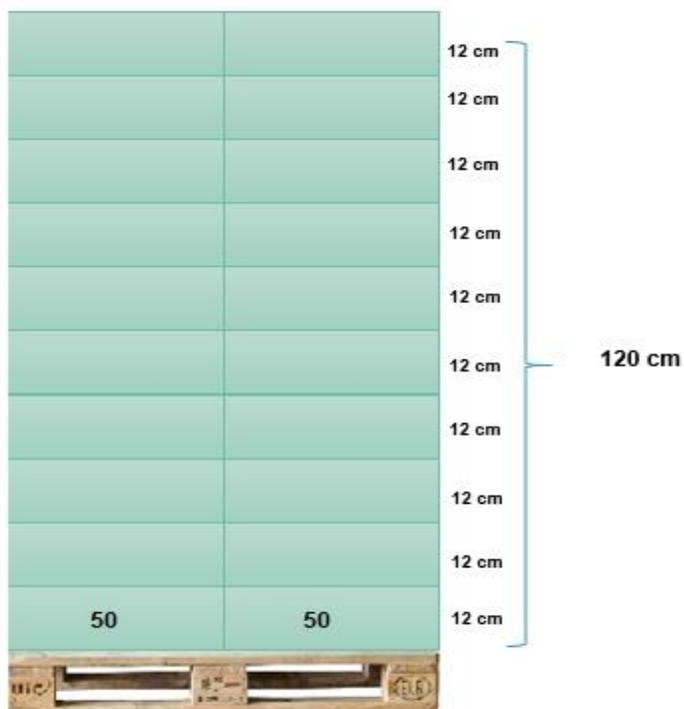


Figura 26: Distribución frontal - Palet

Fuente: Elaboración propia

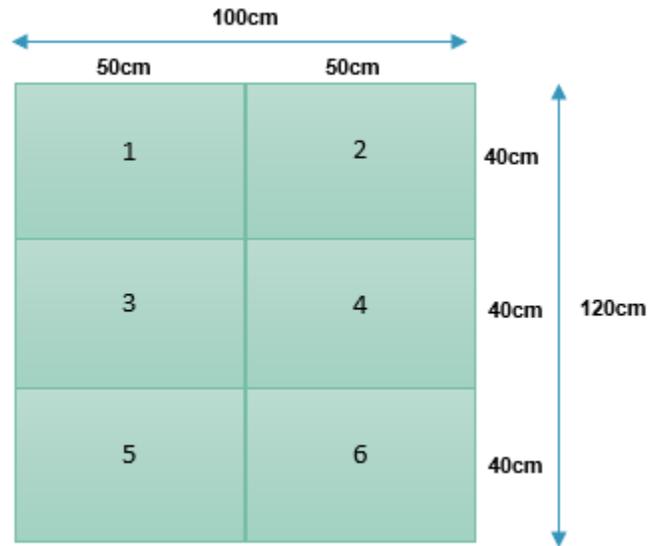


Figura 27: Distribución de cajas por palet

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura N° 27, las cajas estarán apiladas en un total de 10 filas, tomándose como base 2 x 3 cajas, se tiene como resultado un total de 6 cajas por fila, siendo un total 60 cajas por palet.

## 4.2 Diseño de rotulado y marcado

### 4.2.1 Diseño de rotulado

Los clamshells (envases de las uvas frescas) serán embarcados sin etiqueta ya que este proceso del etiquetado/rotulado estará a cargo del consignatario/importador quien en destino colocará el rotulado con la información pertinente y de esta manera brindar al consumidor la información necesaria del producto que consumirá.

Las cajas que contendrán los clamshells tendrá un pequeño rotulo indicando el nombre de la empresa, así como el peso que tiene dicha caja.

### 4.2.2 Diseño del marcado

El etiquetado de las cajas que contienen a las frutas y vegetales frescos es de carácter obligatorio y debe contener la siguiente información:

<b>Información en las etiquetas de las cajas de frutas y vegetales frescos</b>	Datos del productor
	Lugar de origen
	Código de barras
	Código de la empacadora
	Código de la empacadora
	Datos de la empacadora
	Fecha de empaquetado
	Datos de la empresa que vende el producto
	Código del palet

**Figura 28:** Información en las etiquetas de las cajas de frutas y vegetales frescos

**Fuente:** Elaboración propia en base a información de SENASA

Esta normativa tiene el propósito de garantizar la trazabilidad del producto para el beneficio propio del productor, la planta empacadora, el trato comercial entre las empresas de ambos países y el cumplimiento de los planes de trabajo establecidos por ambos gobiernos.

Para el acondicionamiento del transporte y exportación de las uvas frescas en presentación de clamshells de 1025 grs a mercado norteamericano las autoridades aduaneras recomiendan el marcado de todas las cajas y su correlatividad con lo indicado en el Packing List. A su llegada al puerto, la mercadería es inspeccionada por personal de SENASA para garantizar principalmente que el producto está libre de la mosca de la fruta y de esta forma pueda ser embarcado.

**A.) Marcas estándar o principales**

Nombre del Importador : Balboa Sun LLC

Puerto de descarga: Puerto de Miami

Nº de bultos: 420 cajas

## B.) Marcas de información

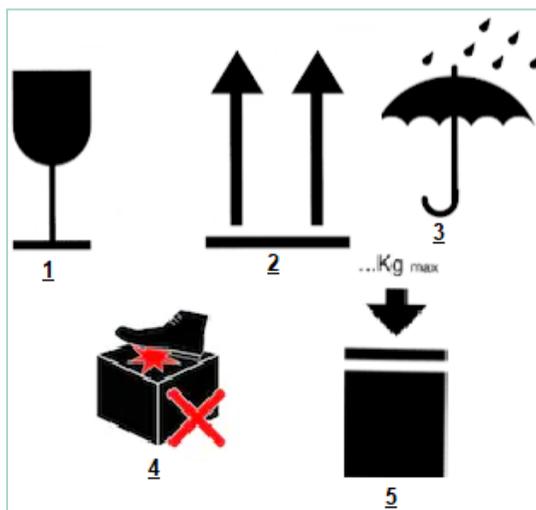
Exportador: C-GRAPES EXPORT

Aeropuerto de origen: Callao – Perú.

Dimensiones de la caja: 50 cm x 40 cm x 12 cm

Peso Neto: 8.2 kg

## C.) Marcas para el manipuleo ( Marcas Pictograficas )



**Figura 29:** Pictogramas - Cajas Uvas Frescas

**Fuente:** Google Images

- 1. Frágil ( Fragile )** ; usado para mercadería frágil para informar a quienes la manipulan que deben de hacerlo con cuidado.
- 2. Este lado arriba ( This side up )** ; este símbolo se utiliza para indicar la posición correcta del embalaje durante el transporte.
- 3. Manténgase seco ( Keep Dry )** ; este símbolo se utiliza para indicar que el embalaje debe mantenerse en un ambiente seco.
- 4. No pisar ( Dont step )** ; para no maltratar la mercadería
- 5. Apilar hasta ( Stock Until )** ; Indica la cantidad de cajas que pueden ser apiladas una sobre otra sin causar daño a la mercancía.

## Trazabilidad

El objetivo de la trazabilidad es establecer y llevar la correcta cadena de información asociada al producto, desde la cosecha, embalaje y distribución, lo que permitirá el rápido acceso y recuperación si llegase a ser necesario.

El cumplimiento del Protocolo de Trazabilidad da confianza a los clientes de C-GRAPES EXPORT respaldando la credibilidad en el consumo de la fruta. Permite rastrear el origen de algún problema, identificándolo plenamente.

Tiene como alcance todos los productos cosechados y envasados por nuestro proveedor.

Entre las actividades se tiene que considerar la existencia de un registro de todos los elementos referidos a la historia del producto desde la cosecha hasta el final del proceso de comercialización ( salida del campo, venta y distribución ).

A continuación se muestra ejemplo de trazabilidad:

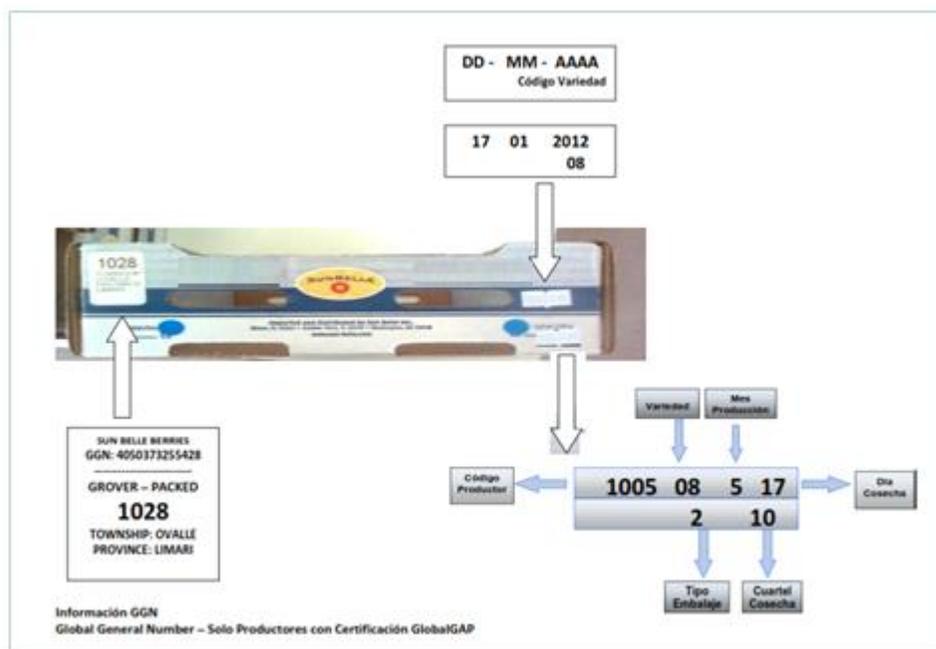


Figura 30: Trazabilidad

Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Unitarización y cubicaje de la carga

Teniendo en consideración la demanda mensual entre los meses de abril a septiembre; el detalle de las unidades de clamshells y cajas corrugadas se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 60: Detalle de envío – temporada baja (abril – septiembre)

<b>Total de cajas por envío ( 4 paletas )</b>	<b>240</b>
<b>Total de envases por envío</b>	1,920
<b>Peso neto por Paleta</b>	492.00 kg
<b>Peso bruto por Paleta</b>	581.60 kg
<b>Peso neto por envío ( 4 paletas )</b>	1968.00 kg
<b>Peso bruto por envío ( 4 paletas )</b>	2326.4 kg

Fuente: Elaboración Propia

Para los meses de temporada alta quiere decir en la ventana comercial peruana que involucra los meses de octubre a marzo el cuadro de unidades embarcadas se detalla de la siguiente manera:

Tabla 61: Detalle de envío - temporada alta (octubre - marzo)

<b>Total de cajas por envío ( 7 paletas )</b>	<b>420</b>
<b>Total de envases por envío</b>	3,360
<b>Peso neto por Paleta</b>	492.00 kg
<b>Peso bruto por Paleta</b>	581.60 Kg
<b>Peso neto por envío ( 7 paletas )</b>	3444.00 kg
<b>Peso bruto por envío ( 7 paletas )</b>	4071.20 kg

**Fuente:** Elaboración Propia

Elaboración de Unitarización de la carga:

Tabla 62: Unitarización de la carga

<b>Número de envases por caja</b>	<b>8</b>	<b>unidades</b>
Medidas del envase de plástico de 8 unidades		
Largo	25.00	centímetros
Ancho	19.00	centímetros
Alto	6	centímetros
Peso del producto por envase	1025	gramos
<b>Medidas de caja corrugado</b>		

Largo	50.00	centímetros
Ancho	40.00	centímetros
Altura	12.00	centímetros
Ancho de la caja	2	unidades
Largo de la caja	2	unidades
Numero de envases apilados por caja	2	unidades
Número de envases de 500g por caja corrugada	8	envases
Peso neto por caja	8,200	gramos
Peso bruto por caja	9,360	gramos
<b>Paleta</b>		
Ancho	100	centímetros
Largo	120	centímetros
Altura	12.50	centímetros
N° de cajas corrugadas por ancho de paleta	2	cajas
N° de cajas por largo de paleta	3	cajas
Altura	10	niveles
Total de cajas por paleta	60	cajas
Peso por paleta	492,000	gramos
Peso neto por paleta	492	kilogramos
Peso bruto por paleta	581.60	kilogramos
Total de unidades por paleta	480	envases
1 paleta	60	cajas
Número de paleta mes 1	7	paletas
Número de paleta mes 2	7	paletas
Número de paleta mes 3	7	paletas
Número de paleta mes 4	4	paletas
Número de paleta mes 5	4	paletas
Número de paleta mes 6	4	paletas
Número de paleta mes 7	4	paletas
Número de paleta mes 8	4	paletas
Número de paleta mes 9	4	paletas
Número de paleta mes 10	7	paletas
Número de paleta mes 11	7	paletas
Número de paleta mes 12	7	paletas
Número totales de pallets al año	66	paletas
N° de cajas anuales	3,960	cajas
N° de envases anuales	31,680	envases
Peso neto por embarque (anual)	32,472.00	kilogramos

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Cadena de DFI de exportación

C-GRAPES EXPORT, tercerizara el proceso de cosecha, calibrado, envasado y tratamiento en frío de las uvas frescas en las instalaciones de Procesadora Laran ubicada en Jr. Juan Acevedo Nro. 364 Urb. Colmenares Lima – Pueblo Libre; esta empresa procesadora con RUC 20451899881; cuenta con cámara frigorífica para el tratamiento en frío de las uvas frescas.

En esta parte de la cadena logística las uvas serán cosechados, calibrados, puestos a tratamiento en frío para combatir la mosca de la fruta (prohibida en mercado norteamericano), envasados en clamshells y posteriormente colocados en las cajas corrugadas para ser transportados en contenedores reefer con sistema de “Cold Treatment”.

Tabla 63: Proveedores de C-GRAPES EXPORT

Empresa	Ruc	Servicio
PROCESADORA LARAN	20451899881	Proveedor de la materia prima, servicio de calibrado, tratamiento en frío, envasado y etiquetado en las cajas.
CARGO T-RACING	20213635531	Servicio logístico integral, desde transportes internos y agenciamiento de aduana.
COLCA DEL PERU S.A.	20543974618	Proporcionará las cajas de cartón de acuerdo con las medidas y características proporcionadas además de los clamshells.
COLCA DEL PERU S.A.	20543974618	Proporcionará las clamshells (cajas de polipropileno) de acuerdo con las medidas y características de acuerdo con el calibrado de las uvas.
CERUTI FABRICA DE ENVASES DE CARTON S.A.	20100172624	Empresa que abastecerá de cajas de cartón corrugado, así como de etiquetas que tendrán información de la empresa en las mismas cajas.

Fuente: Elaboración propia

C-GRAPES EXPORT contará con personal de Logística quien estará realizando las tareas de supervisión del proceso de cosecha, calibrado, tratamiento frío, envasado en clamshells y colocación en las cajas de cartón corrugado.

Cabe resaltar que el proceso de paletizado, embalado y unitarización de la carga estarán a cargo del proveedor de la materia prima en sus plantas de Chincha. Asimismo, nuestro

Agente de Aduana será en el encargado de todo el proceso documentario requerido ante la aduana local a fin de no presentar ningún inconveniente con el embarque. Se encargarán de la numeración de la DAM provisional (código 40) para obtener el canal de control; cuando el contenedor reefer llegue a puerto y de haber obtenido el canal verde será embalado en paletas para su posterior embarque a EE. UU.

Una vez embarcado, el puerto emite el volante de despacho con la cual la Agencia de aduana podrá realizar la DAM definitiva (código 40 regularizado) para dar por concluido el despacho.

#### 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 consumidor.

Tabla 64: Criterios para la selección de empresa procesadora

Criterios	Importancia %	Agrícola CHAPI	Puntaje	Procesadora LARAN	Puntaje	Agrícola Don Ricardo	Puntaje
Certificados	12.5%	4	0.50	4	0.50	3	0.38
Precio	10.0%	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Experiencia	12.5%	3	0.38	4	0.50	3	0.38
Tiempo de entrega	12.5%	3	0.38	3	0.38	3	0.38
Calidad	13.0%	3	0.39	4	0.52	3	0.39
Diversidad de calibrado	12.5%	3	0.38	5	0.63	3	0.38
Distancia	13.5%	3	0.41	4	0.54	5	0.68
Capacidad instalada	13.0%	3	0.39	3	0.39	3	0.39
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3.01</b>		<b>3.75</b>		<b>3.16</b>

Fuente: Elaboración propia

La empresa proveedora de uvas en presentación fresca seleccionada es “Procesadora Laran SAC” la cual según un análisis de benchmarking obtuvo el puntaje mayor de 3.75 debido a las ventajas que presenta respecto a otras empresas. La empresa está ubicada en Jr. Juan Acevedo Nro. 364 Urb. Colmenares L – Pueblo Libre, cuyas plantas de Uvas se encuentran

ubicadas en Rosario de Yauca – ICA. Ellos nos brindaran el servicio de proveer la materia prima, servicio de calibrado, tratamiento en frio y envasado en los clamshells que posteriormente se colocarán en cajas simples corrugadas con orificios (8< unidades por caja); que serán trasladadas en contenedores reefer directamente a puerto para su envío al exterior.

Tabla 65: Criterios para la selección de empresa de transporte – contenedores reefer

Empresa/ Características	Peso %	EVERGREEN LINE		MAERSK PERU		CMA CGM PERU	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Facilidades de Pago	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20
Reconocimiento a nivel local	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20
Rapidez de entrega	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	2.00	0.20
Precios	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
Atención al cliente	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30
Medidas de Monitoreo GPS	0.30	5.00	1.50	5.00	1.50	5.00	1.50
Flota de unidades	0.15	4.00	0.60	3.00	0.45	3.00	0.45
Rapidez en envío de proforma	0.15	4.00	0.60	2.00	0.30	2.00	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>4.05</b>		<b>3.40</b>		<b>3.30</b>

Fuente: Elaboración propia

La empresa que realizará el traslado de los productos frescos estará a cargo de la línea naviera Evergreen Line, cuyas oficinas administrativas están ubicadas en el distrito San Isidro, esta empresa tiene vasta experiencia en el traslado de esta clase de productos lo cual lo convierte en un aliado estratégico para nuestra cadena logística interna.

Tabla 66: Criterios para la selección de empresa de cajas de cartón corrugado

Empresa/ Características	Peso %	Ceruti Fabrica de Envases de Cartón SA		Flexomel SAC		Cartones Villa Marina S.A. - CARVIMSA	
		Calif.	Ponderado	Calif	Ponderado	Calif.	Ponderado
Facilidades de Pago	0.20	5.00	1.00	4.00	0.80	2.00	0.40
Reconocimiento a nivel local	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45
Rapidez de entrega	0.20	4.00	0.80	3.00	0.60	2.00	0.40
Precios	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60	4.00	0.60
Atención al cliente	0.15	4.00	0.60	3.00	0.45	3.00	0.45
Rapidez en envío de proforma	0.15	4.00	0.60	3.00	0.45	2.00	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.90</b>		<b>3.35</b>		<b>2.60</b>

Fuente: Elaboración propia

La empresa que abastecerá de cajas de cartón corrugado de acuerdo con la evaluación realizada en la Tabla N° 66 será Ceruti Fabrica de envases de Cartón SA, esta empresa está ubicada en el distrito de San Luis cuenta con una buena infraestructura que les permite atender los pedidos con rapidez.

Tabla 67: Criterios para la selección de empresa cajas de polietileno (clamshells)

Empresa/ Características	Peso %	Colca del Perú S.A.		Industrias del Envase S.A.		Inversiones San Gabriel S.A.	
		Calif.	Ponderado	Calif	Ponderado	Calif	Ponderado
Facilidades de Pago	0.20	4.00	0.80	4.00	0.80	3.00	0.60
Certificaciones	0.30	5.00	1.50	5.00	1.50	5.00	1.50
Reconocimiento a nivel local	0.05	3.00	0.45	3.00	0.15	3.00	0.15
Rapidez de entrega	0.15	4.00	0.80	3.00	0.45	3.00	0.45
Precios	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45
Atención al cliente	0.05	4.00	0.60	2.00	0.10	2.00	0.10
Rapidez en envío de proforma	0.10	4.00	0.60	3.00	0.30	2.00	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>5.20</b>		<b>3.75</b>		<b>3.45</b>

Fuente: Elaboración propia

La empresa a cargo de proveer de clamshells para las uvas frescas será Colca del Perú SA, luego de una meticulosa evaluación tal como se aprecia en la Tabla N° 67, ésta empresa tiene un reconocimiento a nivel local, ello es importante dado que éste tipo de envases tiene que

cumplir con una serie de requisitos de calidad ya ello esta normado por la FDA de los Estados Unidos; y en un aspecto bastante relevante a considerar.

Tabla 68: Criterios para la selección de la Agencia de Aduana

Criterios	Importancia %	CARGO T-RACING		Puntaje 1	AUSA		Puntaje 2	FYR INTERNATIONAL GROUP		Puntaje 3
Precio	20%	Medio	4	0.8	Alto	2	0.4	Medio	4	0.8
Ubicación	15%	Surco	4	0.6	Callao	4	0.6	Los Olivos	4	0.6
Puntualidad	20%	Muy Buena	5	1	Muy Buena	5	1	Buena	4	0.8
Forma de Pago	15%	Muy Buena	5	0.75	Buena	4	0.6	Buena	4	0.6
<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>3.15</b>			<b>2.6</b>			<b>2.8</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Tabla N° 68 y según el análisis comparativo realizado, a la agencia de aduana seleccionada para realizar las gestiones pertinentes en cuestión de trámites aduaneros para el embarque es “Cargo T-Racing” quien debido a sus precios competitivos y a su accesibilidad en gestión de cobranza nos permite poder ahorrar costos sin perder calidad en el servicio.

Las estrategias con nuestro proveedor “PROCESADORA LARAN” son las siguientes:

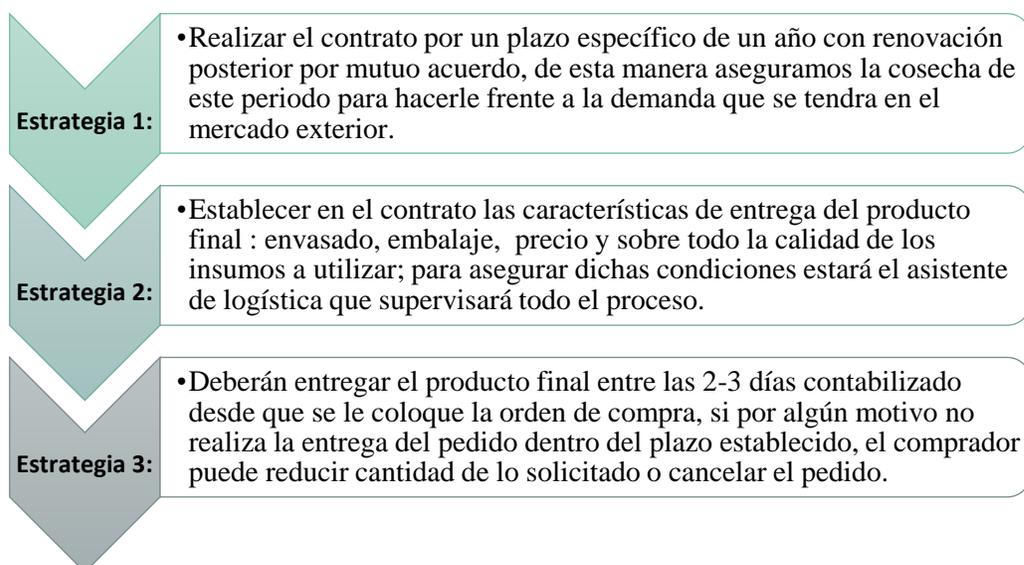


Figura 31: Estrategias para la empresa procesadora

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se mencionan a los operadores que intervienen en la cadena de suministros además de sus funciones a realizar:

### **Suministro (abastecimiento)**

- Contrato con la empresa proveedora de materia prima “Procesadora Laran” ubicada en la Jr. Juan Acevedo Nro. 364 Urb. Colmenares Lima – Pueblo Libre, cuyas plantas de Uvas se encuentran ubicadas en Rosario de Yauca – ICA. Quienes proporcionarán 1,968 kilos mensuales a excepción de los meses de octubre a marzo, meses en las cuales la demanda aumenta de manera considerable y entregarán 3,444 por mes.
- Se contratará a la empresa de transporte Evergreen Line cuyas oficinas se encuentran en Av. Javier Prado Este 492 – San Isidro quienes cuentan con unidades especializadas para este tipo de productos ya que al ser un producto perecible tiene que ser trasladado en unidades refrigeradas llamadas “Contenedores reefers”
- Se establecerá un compromiso de pedido con la empresa Colca del Perú S.A. ubicada en Av. Santa María 249 Urb. La Aurora – Ate Vitarte, quien proveerá los envases de polietileno (clamshells).
- La empresa C-GRAPES EXPORT. contratará a proveedores certificados que garanticen calidad en sus suministros para que se vea reflejado en el producto terminado.
- El agenciamiento de Aduana, quienes estarán a cargo de la presentación de la DAM y control de asignación del canal estará a cargo por Cargo T-Racing quienes lo realizarán como parte de su servicio de agenciamiento.

### **PASOS PARA LA EXPORTACION DE UVAS FRESCAS**

1. Procesadora Laran SAC tiene sus áreas de cultivo en la cual realizarán la cosecha del producto según las características que se indique, básicamente por el tema de la calibración (tamaño de la uva); cabe señalar que este trabajo será realizado por mujeres por ser un fruto fino y delicado.

2. En planta, serán enviados a un área de acoplo donde las uvas pasarán por una máquina que limpia la fruta con aire, una vez limpia pasa por unas bandas las cuales estarán cerca de las líneas de empaquetamiento para que la gente que trabaja en este sector vaya jalando y empaquetando el producto en clamshell.
3. Luego de que pasan por este proceso de maquila, son llevadas en pallets a las cámaras de reposo donde están ahí ubicadas para su mantenimiento a una temperatura de -1 grado con la finalidad de que el producto no se malogre.
4. Una vez llega el contenedor reefer a la planta, se cargan las cajas al contenedor y es aquí donde están los inspectores de SENASA quienes verifican que la fruta está “OK” para ser exportada, caso contrario el producto no se exporta.
5. Una vez cargado el contenedor se da inicio al Cold Treatment y se dirige el contenedor a puerto dentro de los plazos establecidos por la naviera a fin de no presentar inconvenientes para el embarque.

#### **4.4.3 Requisitos de acceso al mercado objetivo**

##### **4.4.3.1 Autoridades que regulan la salida del producto en el Perú:**

###### **A. SENASA**

De acuerdo con lo extraído por (SENASA, s.f.) “El Servicio Nacional de Sanidad Agraria” es un Organismo Público Técnico Especializado Adscrito al Ministerio de Agricultura con Autoridad Oficial en materia de Sanidad Agraria, Calidad de Insumos, Producción Orgánica e Inocuidad agroalimentaria...

El SENASA, mantiene un sistema de Vigilancia Fitosanitaria y Zoonosanitaria, que protegen al país del ingreso de plagas y enfermedades que no se encuentran en el Perú. Además de un sistema de cuarentena de plagas de vegetales y animales, en lugares donde existe operaciones de importación.

El SENASA, desarrolla los Programas Nacionales de Moscas de la Fruta, Control Biológico y Fiebre Aftosa. Cuenta con veinticinco órganos desconcentrados, una sede central en la ciudad de Lima y periféricos en el puerto marítimo del Callao y el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

Hoy, es una realidad la modernización de los Centros de Diagnóstico de Sanidad Vegetal y Sanidad Animal, el Centro de Producción de Moscas de la Fruta Estériles, así como el Centro de Desarrollo de Métodos de Producción de Entomopatógenos.

El SENASA, brinda los servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria y zoonosanitaria, diagnóstica, identifica y provee controladores biológicos. Además, registra y fiscaliza los plaguicidas, semillas y viveros; de igual manera, los medicamentos veterinarios, alimentos para animales, a los importadores, fabricantes, puntos de venta y profesionales encargados y emite licencias de internamiento de productos agropecuarios.

Las moscas de la fruta es uno de los mayores problemas de la fruticultura mundial, especialmente la *Ceratitis capitata* y la *Anastrepha* spp. Que ocasionan problemas sanitarios en la producción, calidad y comercialización de frutos y en los mercados nacionales e internacionales.

Para prevenir este inconveniente, el SENASA ejecuta el Programa Nacional de Moscas de la Fruta encargado de implementar sistemas de detección y de manejo integrado, desarrollando métodos para la crianza artificial y liberación de moscas de la fruta estériles; introduciendo nuevos agentes que apoyen el control de la plaga.

Mediante el Programa Nacional de Control Biológico el SENASA busca una agricultura sin contaminación generando oferta y demanda de controladores biológicos, fomentando la formación de laboratorios de control biológico privados; a través de convenios de cooperación y asistencia técnica.

#### **4.4.3.2 Requisitos y barreras de acceso**

De acuerdo con (MRE, 2011) El Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS), es la encargada de velar que los envíos cumplan con las regulaciones federales sanitarias establecidas. En ese sentido, APHIS aprueba y supervisa el plan de trabajo desarrollado por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), autoridad nacional y organismo oficial

del Perú en materia de sanidad agraria. Los lugares de producción y empaque de la uva de mesa deben estar registrados con el SENASA y cumplir los requerimientos de APHIS.

- **Inspección y certificación**

Los lugares de producción de uva de mesa que destinen su producción a la exportación deben ser monitoreados como mínimo seis semanas antes del inicio de la campaña de exportación y deben cumplir con los procedimientos oficiales contemplados dentro del Sistema Nacional de Vigilancia para Moscas de la Fruta. Igualmente, se deben realizar las medidas para el control de esta plaga establecidas por la Subdirección de Moscas de la Fruta y Proyectos Fitosanitarios de la Dirección de Sanidad Vegetal.

Las plagas cuarentenarias establecidas por APHIS de acuerdo con el riesgo fitosanitario son las siguientes:

- ❖ *Anastrepha fraterculus*: mosca sudamericana.
- ❖ *Ceratitis capitata*: mosca del mediterráneo.

Por ello, la producción e importación de uva fresca peruana a Estados Unidos debe cumplir con los siguientes procedimientos:

**A. Certificación de los lugares de producción para la exportación**

Los productores peruanos interesados en sembrar uva de mesa con miras a exportarla a Estados Unidos deben obtener del SENASA la certificación de su lugar de producción. Los lugares de producción certificados por SENASA están obligados a mantener su condición fitosanitaria antes, durante y después de la cosecha.

Para obtener la certificación se requiere reunir las siguientes condiciones:

- Encontrarse dentro del Sistema Nacional de Vigilancia de Moscas de la fruta del SENASA.
- Baja población de *ceratitis capitata*.
- Control sobre la *Anastrepha fraterculus*: en este caso se toma en cuenta el indicador MTD, índice de la densidad poblacional relativa de moscas en un área

y periodo determinado. El MTD requerido debe ser igual o menor a 0.7 durante la anterior y presente campaña de cosecha.

- Encontrarse dentro del Sistema Nacional de Vigilancia de Plagas.

#### **B. Seguimiento y supervisión de SENASA**

Una vez cosechadas, la fruta se coloca en jabs cuyo lote es identificado con el número de registro del lugar de producción para ser enviadas a las plantas de empaque, la cuales también deberán estar registradas y certificadas por el SENASA. Las uvas son enviadas a las plantas de empaque en contenedores identificados con los códigos de registro del productor y del lugar de producción, los cuales tendrán que permanecer visibles durante todo el proceso de exportación. Si la cosecha permanece en el campo por más de tres horas, se requiere protegerla contra infestaciones de moscas, cubriéndose con mallas antiácidos contra insectos o lonas de plástico hasta que sea debidamente empaquetada.

### **4.4.3.3 Requisitos fitosanitarios y sanitarios**

#### **A. Requerimiento del empaque**

La recepción de la fruta procedente de lugares de producción con la misma condición fitosanitaria a la planta empacadora debe ser recibida en un recinto separado y debidamente resguardada para efectos de supervisión por parte de SENASA. En este caso la fruta debe estar almacenada de tal manera que el Inspector pueda verificar fácilmente el lugar de producción del cual proviene la fruta.

La fruta procedente de lugares de producción con diferente condición fitosanitaria debe ser recepcionada en un área separada, no estando permitido almacenar o pre-enfriar en un mismo recinto frutas de distintas condiciones fitosanitarias. El almacenamiento de la fruta posterior a la inspección fitosanitaria, que cumple la condición de apta para la exportación, debe encontrarse en un área con resguardo fitosanitario con fruta que cumpla la misma condición.

Durante la inspección fitosanitaria, el Inspector debe verificar que las cajas sean nuevas y lleven el etiquetado correspondiente (nombre del lugar de producción y/o código del lugar de producción y/o empacadora). Asimismo, se debe verificar que se cumplan con las normas nacionales e internacionales de embalajes y que el envío se encuentre libre de insectos, ácaros, hojas y/o raíces. Para todos los destinos, la inspección visual realizada es de manera aleatoria entre el 1% y el 2% del total del envío presentado a inspección, dirigiendo el muestreo a aquellos frutos con sospecha de infestación, con el fin de verificar la ausencia de estados inmaduros de moscas de la fruta o plagas.

### **B. Tratamiento de frío – Tratamiento cuarentenario**

El envío de uva fresca peruana a Estados Unidos tiene como requisito fitosanitario la aplicación del tratamiento de frío, supervisado por APHIS. Los inspectores de SENASA reconocidos por APHIS, son los únicos que pueden certificar el inicio del tratamiento de frío, el cual comprende:

- ❖ Pre-enfriamiento de lotes a ser exportados.
- ❖ Enfriamiento de los contenedores por 30 minutos como mínimo.
- ❖ Ubicación y calibración de sensores de temperatura en los contenedores.
- ❖ Cargamento de lotes según requerimientos y controles establecidos.
- ❖ Antes de cerrar los contenedores se debe verificar nuevamente la temperatura de los sensores, para evitar algún posible daño durante la carga.
- ❖ SENASA coloca un precinto numerado, el cual no debe retirarse hasta que la carga haya sido aprobada en el puerto de destino.

De acuerdo con el manual del USDA, para una exposición de 15 días se requiere un tratamiento de frío bajo una temperatura de 34°F (1.11 °C) y para 17 días a 35°F (1.67°C). La más pequeña desviación a estos parámetros podría resultar en un envío que no sea liberado.

Los envíos de uva de mesa destinados a este país deben arribar a los puertos de ingreso con el tratamiento de frío concluido, aquellos envíos que por alguna razón fallaron o no completaron el tratamiento de frío en tránsito deben arribar a aquellos puertos por encima

de los 39 ° latitud norte y más allá de los 104 ° longitud este, los cuales cuentan con infraestructura apropiada para completar el tratamiento de frío.

### ¿Cómo se ubican los sensores de temperatura en el contenedor?

De acuerdo con SENASA, para el mercado de Estados Unidos se debe verificar la relación de contenedores aprobados con certificado vigente por APHIS. Esta verificación se realiza previamente al inicio del tratamiento de frío, en la web de USDA (US Department of Agriculture)

Los sensores se colocan en la fruta, de la siguiente manera el sensor N° 1 en la caja superior del primer pallet ubicado al fondo del contenedor y en la caja que se encuentra en el ángulo interno, el 2do sensor en el pallet, ubicado en la mitad del contenedor al lado derecho de una caja de media altura, el 3er sensor se coloca en el antepenúltimo pallet al lado izquierdo de una caja de media altura.

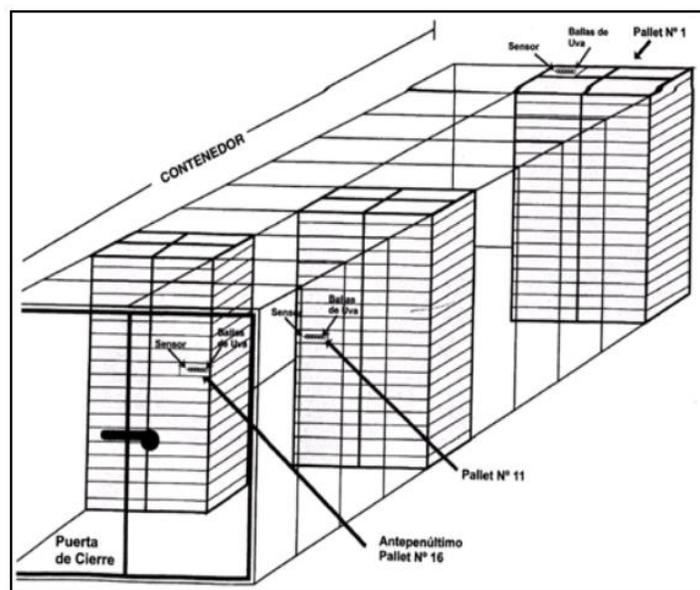


Figura 32: Ubicación de los sensores según SENASA

Fuente: SENASA

### **C. Certificado Fitosanitario**

Cada envío de uva fresca importada desde Perú a Estados Unidos debe estar acompañado de un certificado fitosanitario expedido por SENASA, el cual debe incluir una declaración jurada que garantice que la fruta comprendida en dicho envío ha sido cultivada, empaquetada, inspeccionada y encontrada libre de parásitos.

#### **4.4.3.4 Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)**

Según (SIICEX, 2015) La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT es el organismo nacional competente recaudador de impuestos y administrador de la actividad aduanera. Tiene entre sus principales funciones:

- Administrar, recaudar y fiscalizar los tributos al Gobierno Nacional. Excepto los municipales
- Expedir, dentro del ámbito de su competencia, disposiciones en materia tributaria y aduanera, estableciendo obligaciones de los contribuyentes, responsables y/o usuarios del servicio aduanero, disponer medidas que conduzcan a la simplificación de los regímenes y trámites aduaneros, así como normar los procedimientos que se deriven de éstos.
- Sistematizar y ordenar la legislación e información estadística de comercio exterior, a fin de brindar información general sobre la materia conforme a Ley, así como la vinculada con los tributos internos y aduaneros que administra.
- Controlar y fiscalizar el tráfico de mercancías, cualquiera sea su origen y naturaleza a nivel nacional.
- Editar, reproducir y publicar oficialmente el Arancel Nacional de Aduanas actualizado, los tratados y convenios de carácter aduanero, así como las normas y procedimientos aduaneros para su utilización general.
- Otras inherentes a la función aduanera del Estado.

#### **4.4.3.5 Ministerio de Comercio Exterior y Turismo**

Entidad encargada de emitir los certificador de origen, el usuario es quien envió la información detallada del producto, para que pueda ser evaluado y dar validez del cumplimiento de las normal de origen.

Para que la empresa se pueda acoger, al trato arancelario preferencial según se contempla en los acuerdos comerciales, es importante que la empresa cuente con la prueba de origen con el cual solicitada el trato preferencial.

Para la exportación de uvas frescas la empresa C-GRAPES EXPORT realizará los tramites de certificado de origen en la Cámara de Comercio de Lima, así como también existe la posibilidad de presentarle en la Asociación de Exportadores (Adex) o en la sociedad Nacional de Industrias.

#### **4.4.3.6 Autoridades que regulan la salida del producto en Estados Unidos**

Según (MRE, 2011) La producción, empaque, envío y desaduanaje de bienes importados a Estados Unidos están sujetos a numerosas regulaciones. El grupo de entidades encargadas de reglamentar su ingreso está conformado por:

##### **Food and Drug Administration (FDA)**

Todos los alimentos importados a Estados Unidos son inspeccionados por la Administración de Alimentos y Medicamentos, conocida como FDA por sus siglas en inglés, en el puerto de ingreso y son detenidos en caso de que no cumplan con los requisitos preestablecidos.

##### **United States Department of Agriculture USDA- APHIS**

El Departamento de Agricultura o USDA, es una unidad ejecutiva del Gobierno Federal de Estados Unidos, cuyo propósito es desarrollar y ejecutar políticas de ganadería, agricultura y alimentación para asegurar la seguridad alimentaria de los alimentos que se comercializan dentro del país. APHIS o Servicio de Inspección de Sanidad de Animales y Plantas, es una dependida del USDA encargada de proteger la agricultura estadounidense contra las plagas y enfermedades invasivas.

## **US Customs and Border Patrol (CBP)**

Juntamente con la FDA, la entidad de Aduanas y Protección Fronteriza, o CBP por sus siglas en inglés, es responsable de la inspección y desaduanaje de bienes importados a Estados Unidos. Con respecto al ingreso de la uva fresca, el CBP es responsable de inspeccionar y verificar que las importaciones cumplan con las regulaciones establecidas por APHIS.

### **A. Normativas Generales de la FDA**

Antes de introducir un producto alimenticio en Estados Unidos, el importador o su representante están obligados a presentar una notificación de entrada del producto y a depositar una fianza para cubrir posibles gravámenes, impuestos y sanciones. Por medio de este trámite, la FDA se asegura de que se declaren todos los productos bajo su jurisdicción que se importan en los Estados Unidos.

La FDA, una vez avisada por el Servicio de Aduanas de la entrada de la mercancía, toma la decisión de admitirla o de retenerla. Si la FDA considera innecesario analizar el producto, se permitirá su entrada a Estados Unidos. Por el contrario, si la FDA decide examinarlo, un representante de la Agencia tomará una muestra de la carga y la analizará en los laboratorios adscritos. Si el análisis demuestra que el producto cumple los requisitos exigidos, la mercancía se liberará. Pero si se descubre alguna infracción, el producto será rechazado inmediatamente. El importador tiene la posibilidad de apelar, ya sea probando que el producto cumple las exigencias de la ley o remitiendo una solicitud para reacondicionar el producto para que se adecue a las normas.

### **B. Ley de Bioterrorismo**

Desde noviembre del año 2003, y en virtud de lo establecido en la Ley de Prevención frente al Bioterrorismo, se exige además que todas las instalaciones que procesen empaqueten o almacenen productos para su exportación a Estados Unidos se registren ante la FDA. Para ello, deberá completarse un formulario de registro elaborado por la Agencia, que aportará información precisa sobre las instalaciones. Cualquier importación de un producto que provenga de una instalación carente de registro será denegada. Por otro lado, tanto la importación en Estados Unidos, como el paso en tránsito por su territorio hacia un tercer país, debe ser notificada a las autoridades estadounidenses

(FDA) en un lapso no mayor de cinco días ni menos de doce horas anteriores a su llegada al país.

Los organismos con competencias en el control de la entrada de alimentos emplean procedimientos totalmente informatizados para garantizar y agilizar las operaciones de importación. El Sistema Operativo y Administrativo de Apoyo a la Importación (OASIS) de la FDA y el Sistema Automatizado Comercial de Aduanas (ACS) del Servicio de Aduanas están totalmente comunicados, lo que permite evaluar y procesar de manera más efectiva cada una de las importaciones que se efectúan en los Estados Unidos.

El funcionario encargado de registrar la importación transmite al ACS los datos necesarios sobre cada envío. En pocos minutos, recibirá la notificación de despacho del envío o sabrá que la FDA desea inspeccionarlo. Este sistema suministra información de forma inmediata a la FDA sobre los productos importados y los posibles problemas y a la vez permite archivar electrónicamente los historiales de determinados productos, exportadores y fabricantes. De esta manera, y con apoyo del US Customs and Border Patrol, la FDA puede planificar sus inspecciones con mayor efectividad y proteger al país en contra de atentados terroristas o amenazas contra la salud pública.

### **Documentación:**

Los requisitos solicitados por Estados Unidos para países que pertenecen a acuerdos comerciales deberán presentar los siguientes:

- ❖ Facturas comerciales: Presenta información del exportador y del importador, la fecha, la descripción completa de la mercadería, el origen y el valor FOB.
- ❖ Certificado de origen: De ser necesario.
- ❖ Lista de empaque (Packing List): describe la mercadería, la cantidad, el peso, y los datos del importador/exportador.
- ❖ Certificado SENASA.

#### **4.4.4 Aspectos de calidad, trazabilidad y certificaciones**

##### **4.4.4.1 Certificación GLOBAL GAP**

De acuerdo con información publicada por (CONTROL UNION PERU, s.f.) señala que GLOBALG.A.P. son los estándares para las Buenas Prácticas Agrícolas (en inglés Good Agricultural Practice G.A.P.). La certificación más importante en inocuidad alimentaria a nivel global sigue ganando terreno en el campo de las certificaciones para frutas y hortalizas frescas de exportación, con una nueva versión que le permite el reconocimiento de más mercados.

En una época de continuo cambio y desarrollo con alta preocupación por la salud, el medio ambiente y los recursos, los minoristas y los consumidores demandan productos obtenidos de manera responsable, por lo tanto, los productores de todo el mundo requieren GlobalG.A.P. Una norma reconocida internacionalmente para la producción agrícola, que garantiza la producción segura y sostenible de alimentos.

GlobalG.A.P. certificaciones considera los siguientes aspectos:

- ❖ Seguridad alimentaria y trazabilidad
- ❖ Ambiente
- ❖ Salud, seguridad y bienestar de los trabajadores
- ❖ Bienestar de los animales
- ❖ Gestión Integrada de Cultivos (ICM) y Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP)

##### **4.4.4.2 Certificación de buenas prácticas de fabricación (GMP)**

Según el (NTS, s.f.) Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM o GMP en inglés) establecen las condiciones y requisitos necesarios para asegurar la higiene en la cadena alimentaria y la producción. Las GMP son una serie de directrices que definen la gestión y manejo de acciones con el objetivo de asegurar condiciones favorables para la producción de

alimentos seguros. También son de utilidad para el diseño y gestión de establecimientos y para el desarrollo de procesos y productos relacionados con la alimentación.

Las GMP fueron desarrolladas por el Codex Alimentarius con el objetivo de proteger al cliente. Incluye varias condiciones y procedimientos operativos básicos que cualquier empresa alimentaria debe cumplir.

#### **4.4.4.3 Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control: HACCP**

Según (GlobalSTD, s.f.) HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), es un sistema en el que se aborda la seguridad alimentaria a través de la identificación, análisis y control de los peligros físicos, químicos, biológicos y últimamente radiológicos, que abarcan desde las materias primas y las etapas del proceso de elaboración, hasta la distribución y consumo del producto terminado.

Está diseñado para ser implementado en cualquier segmento de la industria alimentaria, como: cultivo, cosecha, transformación o elaboración y distribución de alimentos para su consumo. Los programas de prerrequisitos como las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son la base fundamental para el desarrollo e implementación exitosa de los sistemas HACCP. El sistema de seguridad alimentaria basado en los principios de HACCP ha sido exitosamente implementado en procesadoras, tiendas minoristas y operaciones relacionadas con el servicio de alimentos, así como en procesos de la industria farmacéutica.

#### **4.4.4.5 Trazabilidad**

En referencia a la trazabilidad el instituto de certificación (OCA, 2020) indica que es un instrumento básico para asegurar la calidad alimentaria a lo largo de la cadena de distribución de los alimentos y conseguir la confianza del consumidor final. Siguiendo lo indicado por el Comité de Seguridad Alimentaria de AECOC: “Se entiende como trazabilidad aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas”.

Uno de los factores que impulsa la trazabilidad es la propia competencia entre empresas, canales de distribución, etc. para tratar de ofrecer garantías y transferencias a sus clientes, controlando sus abastecimientos de materias primas. Los canales de distribución impulsan la trazabilidad en los productos, haciendo hincapié en el caso de carnes, frutas y hortalizas por los sistemas de producción, insumos y otros elementos. Ello permite analizar y rastrear residuos alimentarios y contaminantes (agentes carcinógenos, residuos veterinarios, contaminantes medioambientales y micotoxinas entre otros), patógenos (bacterias, virus, priones, etc.), OGM y cualquier otro producto.

Se puede apreciar que, desde el punto de vista del funcionamiento tanto de una empresa como de un canal de distribución, la trazabilidad permite un mejor seguimiento y control del producto, evitando fraudes y garantizando la seguridad al identificar las características y procesos aplicados. La rapidez y disponibilidad de la información para cualquier usuario, mejora la transparencia de la gestión y permite tener herramientas que ayudan a un mejor conocimiento de la cadena de distribución. Así, la trazabilidad se constituye en un instrumento para incrementar el valor añadido al identificar a los consumidores los principales atributos de los productos.

#### **4.4.5. Determinación del operador logístico a intervenir**

Los operadores logísticos buscan controlar de manera estratégica lo que conlleva la distribución física internacional del producto desde su almacenamiento, control de inventarios y flujo de información; comprometiéndose a coordinar la entrega de la mercadería de forma óptima, en el tiempo correcto y lugar acordado.

Para elegir al operador logístico de nuestro proceso de distribución se consideraron las siguientes variables:

- Costos competitivos.
- Modalidad de pago con la que trabajan
- Considerar si brinda el servicio de transporte.
- La experiencia en el rubro de servicios logísticos y certificaciones con las que cuenta el operador logístico.

- La puntualidad al cumplir con los servicios que otorga.

Para la selección del operador logístico se contactó con tres operadores logísticos para solicitarles la cotización para la exportación de uvas frescas:

Tabla 69: Criterios y Ponderación para la selección del operador logístico - Naviera

Criterios	Importancia %	EVERGREEN LINE		Puntaje 1	HAPAG LLOYD		Puntaje 2	COSCO		Puntaje 3
Precio	20%	Medio	4	0.8	Alto	3	0.6	Alto	4	0.8
Ubicación	15%	San Isidro	4	0.6	San Isidro	4	0.6	San Isidro	4	0.6
Servicio de transporte	10%	Si	5	0.5	Si	4	0.4	Si	4	0.4
Experiencia	15%	51 años	5	0.75	23 años	5	0.75	11 años	3	0.45
Puntualidad	20%	Muy Buena	5	1	Buena	4	0.8	Muy buena	5	1
Certificación	10%	Si	4	0.4	Si	4	0.4	si	4	0.4
<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>4.05</b>			<b>3.55</b>			<b>3.65</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 70: Criterios y Ponderación para la selección del operador logístico - Agente de Aduana

Criterios	Importancia %	CARGO T-RACING		Puntaje 1	AUSA		Puntaje 2	FYR INTERNATIONAL GROUP		Puntaje 3
Precio	20%	Medio	4	0.8	Alto	2	0.4	Medio	4	0.8
Ubicación	15%	Surco	4	0.6	Callao	4	0.6	Los Olivos	4	0.6
Puntualidad	20%	Muy Buena	5	1	Muy Buena	5	1	Buena	4	0.8
Forma de Pago	15%	Muy Buena	5	0.75	Buena	4	0.6	Buena	4	0.6
<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>3.15</b>			<b>2.6</b>			<b>2.8</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo analizado en las Tablas N° 69 y 70, se determina que C-GRAPES EXPORT trabajará con la línea naviera “Evergreen Line”, quien obtuvo el mayor porcentaje para efectos del transporte internacional del producto, y el agenciamiento de aduana será

brindado por “Cargo T-Racing” quien debido a sus costos, puntualidad y gestión de procesos a su vez ha sido elegido para brindar su servicio a fin de realizar una buena operación.

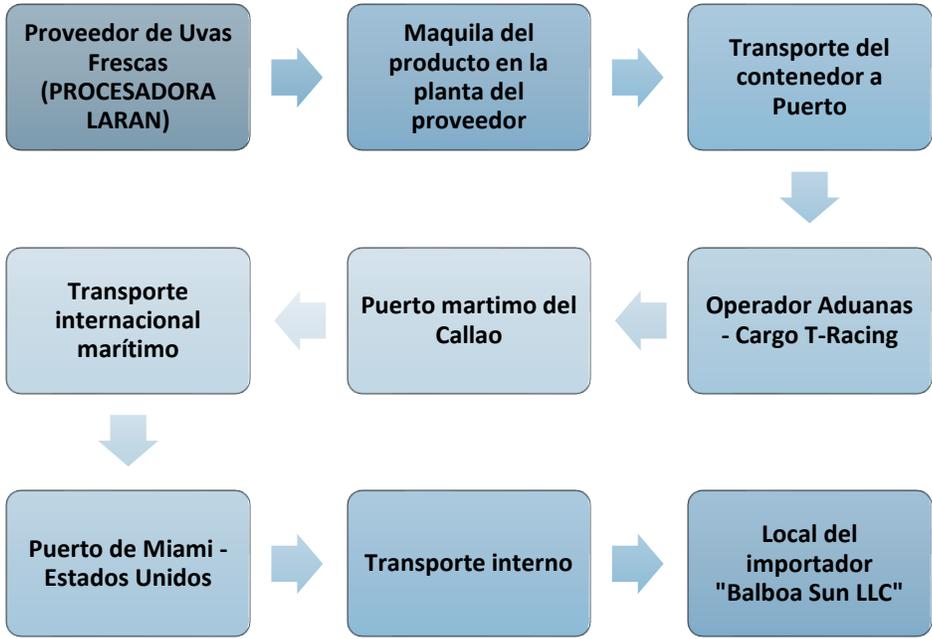


Figura 33: Distribución Física Internacional - C-GRAPES EXPORT

Fuente: Elaboración propia

**4.4.6. Técnicas de cuantificación de demora**

Es importante determinar el tiempo de demora en el que incurre la empresa desde la compra de la materia prima hasta la llegada al puerto, y según (SIICEX, 2020)

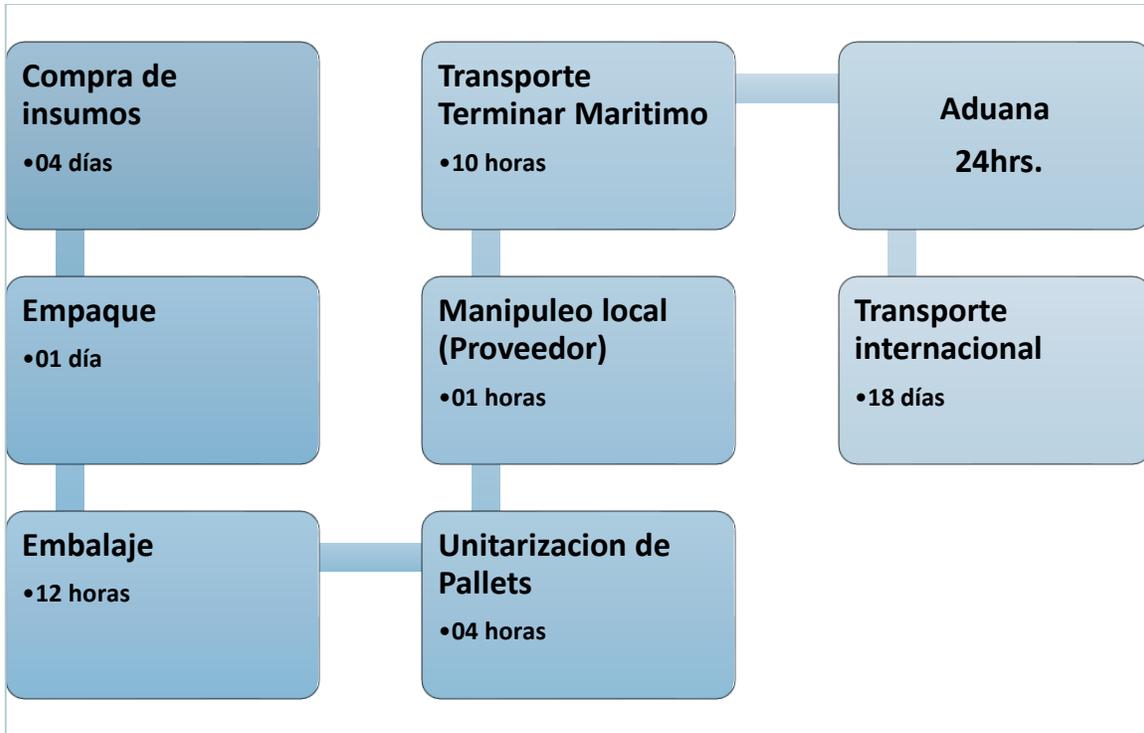


Figura 34: Cuantificación de demora

Fuente: Elaboración propia

La cuantificación de la demora depende de la frecuencia de salida de las naves para el puerto de Miami, en este caso las naves zapan semanalmente, llegando a demorar entre 16 a 18 días, según la línea naviera. 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 la demora es de 1 a 2 días.

Puerto de origen (Perú)	Puerto de destino	US\$ Tarifa promedio de flete por contenedor (*)				Días de tránsito (**)	Frecuencia de salida (***)
		Contenedores			Mercadería Consolidada Tm/m <sup>3</sup>		
		20 pies	40 pies	40 pies refrigerado			
Callao	Balboa (Panamá)	1,308	1,615	2,131	78	4	SEMANAL
Callao	Miami (Estados Unidos)	1,519	2,200	3,538	75	16	SEMANAL
Callao	Port Everglades (Estados Unidos)	2,128	3,451	4,594	80	19	SEMANAL
Callao	Charleston (Estados Unidos)	1,580	2,031	4,035	106	19	SEMANAL
Callao	Norfolk (Estados Unidos)	1,580	2,031	4,035	97	18	SEMANAL
Callao	Baltimore (Estados Unidos)	1,472	2,031	4,035	75	23	SEMANAL
Callao	New York (Estados Unidos)	1,838	2,139	4,094	70	16	SEMANAL

Figura 35: Ruta marítima desde el puerto del Callao a Miami

Fuente: SIICEX

#### 4.4.7. Determinación de la vía de embarque

Para la determinación de la vía óptima de embarque del producto (uvas frescas), se evaluarán los siguientes aspectos:

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

Tabla 71: Cuadro de ponderación para la elección del medio de transporte

Criterios	Importancia %	Aéreo		Marítimo	
		Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
Costo del flete	25%	3	0.75	5	1.25
Disponibilidad de salidas	15%	2	0.3	4	0.6
Restricciones de carga	15%	4	0.6	5	0.75
Tiempo de transito	25%	5	1.25	3	0.75
Manipuleo seguro	20%	5	1	5	1
	100%		<b>3.9</b>		<b>4.35</b>

Fuente: Elaboración propia

Es determinante la elección de la vía de embarque del producto, por lo que para esto se presenta con 2 modalidades: marítima y aérea, para esto en la elección se debe analizar el tiempo de tránsito, ya que al ser un producto alimenticio necesitará ser transportada en un corto tiempo para poder atender al cliente o analizando el rango de tiempo en que puede permanecer el producto en el transporte sin ser alterado, a su vez al ser una empresa que recién inicia sus operaciones, lo más conveniente será obtener costos económicos, entonces según lo mencionado lo más factible para C-GRAPES EXPORT es realizar el transporte del producto vía marítima,

#### 4.5 Seguro de mercancías

##### Seguro de transporte nacional

El seguro tiene como principal objetivo cubrir la mercadería que la empresa transporte a nivel nacional, es decir cubre los riesgos que se puedan presentar durante el transporte de la mercadería. La que estará cubierta y protegida frente a los daños y/o pérdidas ocurridos durante el transporte a consecuencia de los daños descritos en las condiciones particulares de

la póliza, por lo cual la compañía indemnizará a la empresa. El valor asegurable corresponde al valor que tiene el bien al momento de su entrega a la empresa de transporte.

La cobertura del riesgo de transporte se inicia desde el momento en que los bienes asegurados quedan a cargo del medio de transporte designado y termina con la entrega al destinatario en el destino final.

Tabla 72: Tipos de Póliza

<b>Tipo de póliza</b>	<b>Detalle</b>
<b>“Por viaje” o “a término”</b>	Cubre los riesgos de la mercancía que va dirigido a un único cliente en un único viaje. Esta póliza cubre la totalidad del recorrido de origen a destino.
<b>Póliza temporal</b>	La cobertura comienza y acaba en el mismo viaje, es útil para personas que no están acostumbrados a importar o exportar.
<b>Póliza abierta</b>	Se basa en la cobertura del seguro en un único envío de mercancía a un único cliente, con envíos parciales en diversos viajes, efectuándose un único contrato de seguro de transporte.
<b>Póliza flotante</b>	Cubre todas las expediciones durante un determinado tiempo, es aplicado por empresas con exportaciones continuas. El asegurado tiene una garantía abierta donde pueden establecerse aumentos o reducciones en la mercadería exportada. Simplifica los procesos administrativos en se requiera una actualización debido al contenido de la mercadería o por variaciones en el negocio.

Fuente: Kanvel Logistic & Business

Como se puede observar en la Tabla N° 72, la cobertura que la empresa C-GRAPES EXPORT utilizará es la de seguro “por viaje o término” debido a que será utilizada para un único viaje ya que la exportación de este producto es por campaña y se proyecta un único envío con la finalidad de analizar nuestra participación.

## **5. PLAN DE COMERCIO INTERNACIONAL**

De acuerdo con (Rodríguez, 2012) el comercio internacional es importante en la medida que contribuye a aumentar la riqueza de los países y de sus pueblos, riqueza que medimos a través del indicador de la producción de bienes y servicios que un país genera anualmente. El Comercio Internacional reviste una gran importancia debido al movimiento que genera dentro de la economía local, regional y mundial; por cada transacción que se realice más de un sector se ve beneficiado, al generar un efecto en cascada desde la producción, la comercialización, el traslado, el aseguramiento de mercancías, la nacionalización de estas, y un sinnúmero de actores económicos involucrados.

Desde otra perspectiva, el Comercio Internacional, nos permite contar con avances tecnológicos, que de otra manera muchos países no serían capaces de generar en el corto plazo, o que incluso por su situación geográfica o económica ni siquiera podrían producirlos. Por otra parte, para los productores de bienes, el campo de comercialización se expande, conduciéndonos a una competencia, donde, el consumidor final se ve beneficiado al contar con un sinnúmero de alternativas para satisfacer sus necesidades.

En esencia el intercambio de bienes, servicios y conocimientos entre las naciones que integran el planeta, son una fuerza que permite el desarrollo económico, y promueve el bienestar de las naciones y de su población, que bienes que se comercializan están constituidos por bienes terminados, intermedios, que sirven para elaborar otros productos y materias primas.

### **5.1 Fijación de precios**

Para poder determinar el precio de venta de nuestro producto “uvas frescas”, C-GRAPES EXPORT evaluará dos métodos de fijación de precio.

Respecto al primero, se buscará evaluar en base al precio promedio que manejan las empresas competidoras y sustitutas para la venta de este producto. Después evaluar detalladamente los precios de la competencia, se obtendrá resultados con el método apoyado en los costos obtenidos en nuestra estructura de costos, de acuerdo con dicha evaluación se determinará el costo unitario adicionando un margen de ganancia lo que permitirá ver si nuestro producto

se encuentra en el rango de los otros productos sumado un valor agregado con respecto a ellos.

Después de haber fijado el precio de venta, la estructura de costos brindará el costo unitario por cada unidad del producto, calculando un margen de ganancia con el cual se entrará a competir al mercado con productos similares y/o sustitutos, dando a mostrar la diferencia que existe en la calidad de nuestro producto con los otros.

Para fijar del precio de venta se debe determinar los siguientes factores: el Incoterm que se utilizará para su proceso de exportación (FOB), la cantidad solicitada, el número de embarques anuales, cotizaciones y precios de la competencia.

### **5.1.1 Costos y precios**

El incoterm elegido para la exportación de uvas frescas el cual es fundamental en el proceso de exportación debido a que permitirá y ayudará a poder establecer de manera estratégica los costos logísticos – y como todo Incoterm – facilitará identificar los riesgos y responsabilidades de las partes involucradas: El vendedor y comprador.

La elección del Incoterm FOB se da a través del contrato de compra – venta internacional con el comprador “Balboa Sun LLC” en la cual se determinan las operaciones a seguir en base al Incoterm seleccionado. Una vez definido el Incoterm se procederá a sumar los costos logísticos en los que se pueda incurrir como las responsabilidades de ambas partes.

Tabla 73: Principales precios a nivel mundial de la partida 0806.10.00.00

(Precio por tonelada en dólares)

Importadores	2015	2016	2017	2018	2019
	Valor unitario importado	Valor unitario importado, Dólar Americano/Toneladas			
Estados Unidos de América	2,669	3,033	2,892	2,984	2,773
Países Bajos	2,341	2,332	2,335	2,567	2,423
Reino Unido	2,611	2,442	2,463	2,520	2,359
Alemania	2,012	2,079	2,157	2,370	2,116
China	2,714	2,492	2,519	2,530	2,552
Hong Kong, China	2,130	1,945	2,022	2,089	2,113
Canadá	2,398	2,502	2,376	2,270	2,310
Rusia, Federación de	1,103	956	1,043	1,082	1,120
Indonesia	3,066	3,116	3,064	3,096	2,678
Viet Nam	2,200	2,140	2,114	2,467	2,594

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map

En la Tabla N°73 se muestran los precios por tonelada de la partida 080610 y los principales países/mercados importadores de dicha partida a nivel mundial. Dentro de estas, se encuentra liderando el país al cual se dirigen las “uvas frescas” de C-GRAPES EXPORT, es decir: Estados Unidos.

Tabla 74: Principales precios de las exportaciones peruanas de la partida 0806.10.00.00

(Precio por kilogramos en dólares)

Importadores	2015	2016	2017	2018	2019
	Valor unitario, Dólar Americano/Kilograms				
Estados Unidos de América	3,10	2,85	3,07	2,65	2,73

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map

En la Tabla N° 74 se muestran los precios por kilogramo de la partida 080610 para el mercado de Estados Unidos en los últimos 5 años desde Perú.

Tabla 75: Principales precios de empresas peruanas que exportan en la partida 080610.00.00 (Precio por unidad en dólares)

Exportador	Und 2	U\$ FOB Und 2	Puerto de destino
PROCESADORA LARAN SAC	CAJ	23.593	MIAMI
FUNDO SACRAMENTO S.A.C.	CAJ	26	MIAMI
COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	CAJ	25	MIAMI
FUNDO SACRAMENTO S.A.C.	CAJ	25	MIAMI
FUNDO SAN MIGUEL S.A.	CAJ	26	MIAMI
FUNDO SACRAMENTO S.A.C.	CAJ	25	MIAMI
FRUTAS PIURANAS S.A.C.	CAJ	26	MIAMI
FRUTAS PIURANAS S.A.C.	CAJ	26	MIAMI
PROCESADORA LARAN SAC	CAJ	26	MIAMI
CAMPOS DEL SUR S.A.	CAJ	26.34	MIAMI
CAMPOS DEL SUR S.A.	CAJ	26.32	MIAMI
PROCESADORA LARAN SAC	CAJ	26	MIAMI
PROCESADORA LARAN SAC	CAJ	27.03	MIAMI
PROCESADORA LARAN SAC	CAJ	26	MIAMI
PROCESADORA LARAN SAC	CAJ	26	MIAMI
NEGOCIACION AGRICOLA JAYANCA S.A.	CAJ	25	MIAMI
NEGOCIACION AGRICOLA JAYANCA S.A.	CAJ	26	MIAMI
NEGOCIACION AGRICOLA JAYANCA S.A.	CAJ	25	MIAMI
AGRICOLA EL ABO E.I.R.L.	KG	25.2	MIAMI
CAMPOS DEL SUR S.A.	CAJ	26	MIAMI
CAMPOS DEL SUR S.A.	CAJ	26	MIAMI
NEGOCIACION AGRICOLA JAYANCA S.A.	CAJ	25	MIAMI
NEGOCIACION AGRICOLA JAYANCA S.A.	CAJ	25	MIAMI
NEGOCIACION AGRICOLA JAYANCA S.A.	CAJ	26	MIAMI

Fuente: Elaboración propia en base a información de Veritrade

## Determinación de precios

Tabla 76: Costos Fijos (Expresado en soles)

Gastos de personal	67,080
Materiales indirectos	362
Gastos fijos	16,800
Gastos administrativos	9,293
Gasto de ventas	26,307
<b>Costo fijo Total</b>	<b>119,842</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N°76 se observan los costos fijos en los que incurrirá la empresa, estos costos son aquellos que independientemente del volumen de ventas o el nivel de producción estos no varían debido a que dichos costos se generan haya o no ventas o producción. Estos costos comprenden los gastos de personal, materiales indirectos, gastos fijos, gastos administrativos y gastos de ventas, los que hacen un total de S/ 119,842

Tabla 77: Costos Variables (Expresado en soles)

Costo de producto tercerizado anual	133,528.92
Costo de exportación anual	68,825.76
<b>Costo variable total</b>	<b>202,354.68</b>

Fuente: Elaboración propia

Los costos variables que se muestran en la Tabla N° 77 están relacionado básicamente a 2 indicadores: El costo de la adquisición de las uvas frescas por parte de nuestro proveedor y el costo que envuelve la logística para su exportación, lo que hacen un total de S/ 202,354.68

Tabla 78: Costos Totales (Expresado en soles)

<b>Costo fijo</b>	<b>Costo Variable</b>	<b>Costo Total</b>
119,842	202,354.68	<b>322,197</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla N° 78, el costo total en que incurrirá C-GRAPES EXPORT es la suma entre el costo fijo y el costo variable dando un total de S/ 322,197 para el primer año

Tabla 79: Estructura de Precios (Expresado en soles)

<b>Costo directos</b>	
Costos de producto tercerizado	64,492.92
<b>Costos indirectos</b>	
Gasto de personal	67,080.00
Materiales indirectos	362.00
Gastos indirectos	16,800.00
<b>Gastos operacionales</b>	
Gastos administrativos	9,293.00
Gasto de ventas	26,306.90
<b>Total costo</b>	<b>184,334.82</b>
Empaque	5,544.00
Embalaje y unitarización	63,492.00
Manipuleo local del exportador	0.00
<b>Valor EXW</b>	<b>253,370.82</b>
Seguro de carga	734.40
Certificado de origen	600.00
Agenciamiento de Aduana - Servicio Intengral	67,491.36
Comisión Agente de Aduana	
Gastos Operativos	
Trasporte Interno	
Recargo por transporte de carga Reefer	
Recargo por manipuleo de carga Reefer en puerto	
Aforo Fisico	
<b>Costo FOB</b>	<b>322,196.58</b>
Margen	0.15
<b>Valor FOB</b>	<b>379,054.80</b>
Precio Fob unitario	95.72
Precio Fob unitario	28.15

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2 Cotización Internacional

A fin de poder llevar a cabo el proceso de exportación, inicialmente se debe realizar una cotización internacional, para su elaboración es importante tener contacto con el comprador en el país destino, con quien se establecerán acuerdos relevantes para la venta del producto, los cuales son: cantidad a comprar, forma de pago, plazos de entrega e Incoterm por medio del cual se va a realizar la compra, entre otros. Se tendrá una coordinación vía correo, ya que

todo acuerdo al que se llegue quedará notificado por este medio, así como también se mantendrán contactos vía teléfono los cuales serán manifestados a su vez vía electrónica.

Una vez establecido el primer contacto con el comprador, se acordará que la cotización será remitida en Incoterm FOB, la forma de pago será mediante transferencia bancaria internacional con un 45% de adelanto y el 55% restante deberá ser abonado una vez la mercadería llegue al puerto de destino y se ubique en zona primaria, posterior a ello se le informará al comprador para que una vez realizado el depósito de la diferencia, podamos liberar el B/L a su representada y puedan retirar la mercadería.

Una vez aceptada las condiciones acordadas por el comprador, este procederá a emitir una orden de compra la cual permitirá el inicio del despacho de la mercadería en el plazo establecido en la cotización.

A continuación, se presenta un modelo de cotización en base a lo acordado con el cliente:

# C - GRAPES

## EXPORT



Antonio Raymondi 119 Av,  
Los Olivos – Lima,  
Tel: (51-1) 557-2031  
[www.cgrapesexport.com.pe](http://www.cgrapesexport.com.pe)

December 25th, 2020

Dear Sirs,

**Balboa Sun LLC**

According to our agreement, take note of the quotation for the dispatch requested:

<b>Commodity</b>	:	Fresh grapes - Sweet Globe
<b>Presentation</b>	:	Clamshells, 500gr
<b>HS Code</b>	:	80610
<b>Quantity</b>	:	3,360 unit.
<b>Sanitary Register</b>	:	M4202015N/SENGRP (SENASA)
<b>Packaging</b>	:	Corrugated boxes - dimensions: L: 50cm W: 40cm H: 12cm
<b>FOB Price</b>	:	28.15 x Box
<b>Payment Term</b>	:	Bank Transference 45% in advance, and 55% after vessel arrived at POD.
<b>Transport</b>	:	Maritime
<b>Port of Lading</b>	:	Callao - Peru
<b>Validity</b>	:	30 days

We must indicate that the commodity has tariff benefits due to Free Trade Agreement between our countries, so the Certificate of Origen will be sent by our office.

This document is subscribed in signal of the agreements between the liable parties,

Sincerely,

Carlos Figueroa,  
**General Manager**

Figura 36: Modelo de cotización de C-GRAPES EXPORT

Fuente: Elaboración propia

En la figura N° 36 se observa el modelo de cotización enviada a la empresa Balboa Sun LLC en la cual se detalla la cantidad de producto a exportar en el primer envío, así como también muestra las condiciones que se pactaron para dicho embarque como, por ejemplo: la forma de pago y el medio de transporte.

## **5.2. Contrato de compra venta internacional y sus documentos**

### **5.2.1. Contrato de compra venta internacional**

Al respecto del contrato de compra venta internacional, (Cuatrecasas, 2011) comenta que dentro de los instrumentos internacionales destinados a dotar de una cierta uniformidad a los contratos de compraventa internacional destaca la Convención de Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacionales, hecha en Viena el 11 de abril de 1980, cuya finalidad es fomentar y unificar el comercio internacional. El Convenio se aplica a contratos de compraventa de mercaderías elaborados entre partes que tengan su establecimiento en países diferentes, quedando excluidos los inmuebles, ventas en subastas o judiciales, los bienes adquiridos para el consumo familiar o privado (salvo que el vendedor, en el momento de la venta, no supiera que iban a destinarse a esta finalidad) y los buques, aeronaves, electricidad o valores mobiliarios por no entrar en el concepto de mercaderías.

En un contrato de compraventa, se debe detallar el precio, cantidad, Incoterm, calidad, especificaciones técnicas, puertos de destino etc.

En el caso del plan en referencia, el contrato de compraventa estará realizado entre el embarcador o vendedor situado en Perú “C-GRAPES EXPORT” y la empresa importadora situada en Estados Unidos, Miami “Balboa Sun LLC”.

### **5.2.2. Negociación de condiciones de compra venta**

La empresa “C-GRAPES EXPORT” celebrará contratos de negociación los cuales estarán realizados con la finalidad de llevar a cabo de manera adecuada futuras ventas, esto permitirá generar una relación de negocio de manera cordial con el cliente, la cual se espera sea

fortalecida a través del tiempo y así poder lograr la confianza del comprador por lo que se tomará en cuenta lo siguiente:

Tabla 80: Información del plan para elaboración del contrato internacional

Aspectos de la Compraventa Internacional	Información del Plan de Negocios
<b>1. Las Partes</b>	<b>Exportador</b> C-GRAPEX EXPORT S.A.C.  <b>Consignatario</b> Balboa Sun LLC
<b>2. La Vigencia del contrato</b>	Aplica por cada embarque, plazo máximo por 1 año
<b>3. La Mercancía</b>	Producto: Uvas Frescas Variedad: Sweet Globe Calibre: “XL”
<b>4. La Cantidad</b>	3.360 unidades de Clamshell
<b>5. El Envase</b>	Envases “Clamshell” de plásticos con la marca del cliente
<b>6. El Embalaje</b>	Cajas de cartón corrugado
<b>7. El Transporte</b>	La vía marítima será utilizada para estos despachos
<b>8. La Fecha Máxima de Embarque</b>	18 días
<b>9. Lugar de Entrega</b>	Puerto Marítimo del Callao
<b>10. El Incoterm</b>	FOB Callao
<b>11. El Seguro</b>	Por cuenta del importador
<b>12. Los Gastos</b>	<u>Del proceso operativo/logístico del producto en país de embarque hasta el puerto del Callao:</u> Por parte del Vendedor  <u>Una vez a bordo el contenedor hacia el puerto de destino:</u> Por parte del Comprador
<b>13. La Transmisión de los Riesgos</b>	Por parte del exportador la responsabilidad culmina a bordo del buque elegido por el comprador en el puerto convenido.
<b>14. Moneda de Transacción</b>	Dólares americanos

<b>15. Precio</b>	Precio FOB unitario USD 28.15
<b>16. Forma de Pago</b>	45% antes del embarque, 55% una vez la mercadería llegue a POD.
<b>17. Medio de Pago</b>	Transferencia bancaria
<b>18. La Documentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factura Comercial</li> <li>• Packing List</li> <li>• Bill of Lading</li> <li>• Certificado de Digesa</li> <li>• Certificado de origen</li> </ul>
<b>19. Lugar de Fabricación</b>	Perú
<b>20. Solución de controversias</b>	Arbitraje (Cámara de Comercio Internacional de Paris)

Fuente: Elaboración propia

COMMERCIAL INVOICE						
<b>Shipper</b> C-GRAPES EXPORT S.A.C Calle Antonio Raymondi 119, distrito de Los Olivos – Lima.			<b>Invoice Number and Date</b> OI202101 / 12-2019			
<b>Consignee</b> BALBOA SUN LLC 8000 Governors Square Blvd. Suite #102 Miami Lakes, FL 33016			<b>Buyers Order Nro. Date:</b> BAL1421 / 11-2019			
<b>Pre-carriage by</b> Sea			<b>Place of receipt</b>		<b>Country of Origin:</b> Peru	
<b>Sea Details</b>			<b>Port of Loading</b> Callao		<b>Buyer (if other than consignee)</b>	
<b>Port of Discharge</b> Miami			<b>Final Destination</b> Miami		<b>Payment Terms:</b> T/T 45% at the beginning and the other 55% at vessel arrival time to POD	
<b>Marks &amp; Container No.</b>	<b>Number of Boxes</b>	<b>Description of the Goods</b>	<b>Quantity</b>	<b>Presentation</b>	<b>FOB Price USD</b>	<b>TOTAL FOB USD</b>
BALBOAS FCL Temperature: 0.5C°	420 Boxes	Fresh Grapes Refrigerated	3.360 units	Clamshell	28.15	11,823.00
					<b>TOTAL FOB</b>	<b>11,823.00</b>
AMOUNT CHARGABLE (IN WORDS) Eleven thousand eight hundred twenty three 00/100 dolars						
WE HEREBY CERTIFY THAT THE GOODS ARE OF US ORIGIN						
WE DECLARE THAT THIS PACKING LIST SHOWS THE CORRECT SPECIFICATION OF GOODS DESCRIBED AND THAT ALL PARTICULARS ARE TRUE AND CORRECT						

Figura 37: Factura Comercial de C-GRAPES Export

Fuente: Elaboración propia

### **5.2.3 Elaboración de contratos adecuados al plan de negocios**

El contrato de compra venta internación que celebrará la empresa C-GRAPES EXPORT SAC. con el importador Balboa Sun LLC será de acuerdo con las condiciones de la Convención de Viena. Este contrato fue previamente revisado y aprobado por el importador antes de su emisión final.

#### **CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL**

Por medio del presente se hace constar, que se suscribe por triplicado con igual tenor y valor, el Contrato de Compra Venta que celebran C-GRAPES EXPORT S.A.C empresa constituida bajo las leyes de Perú, inscrita en la ficha 19201993 en el Registro de Empresas, señalando domicilio para efectos del presente contrato en Calle Antonio Raymondi 119, distrito de Los Olivos – Lima, debidamente representada por el Sr. Carlos Antonio Figueroa Alburqueque identificado con DNI: 48340541 (a quien en adelante se le denominará “El Vendedor”); y, de la otra parte, Balboa Sun LLC, señalando domicilio para efectos del presente contrato en 8000 Governors Square Blvd. Suite #102, Miami Lakes, FL 33016, Estados Unidos, a quien en adelante se le denominará “El Comprador”, en los términos y condiciones siguientes:

#### **GENERALIDADES**

##### **CLAUSULA PRIMERA:**

1.1. Las presentes Condiciones Generales se acuerdan en la medida de ser aplicadas conjuntamente como parte de un Contrato de Compraventa Internacional entre las dos partes aquí nominadas.

En caso de discrepancia entre las presentes Condiciones Generales y cualquier otra condición Específica que se acuerde por las partes en el futuro, prevalecerán las condiciones específicas.

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

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

- 1.3. Cualquier referencia que se haga a términos del comercio FOB Callao estará entendida en relación con los llamados Incoterms, publicados por la Cámara de Comercio Internacional.
- 1.4. Cualquier referencia que se haga a la publicación de la Cámara de Comercio Internacional, se entenderá como hecha a su versión actual al momento de la conclusión del contrato.

## **CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS**

### **CLAUSULA SEGUNDA:**

2.1. Es acordado por las Partes que EL VENDEDOR venderá la mercadería, y EL COMPRADOR pagará el precio de dichos productos de conformidad con lo acordado las cuales deberán cumplir con las siguientes condiciones:

- Mercadería: Uvas Frescas – Sweet Globe
- Presentación: Será presentado como envase primario, clamshell, herméticamente cerrado y contenido en un envase secundario, cajas de cartón corrugado con orificios para ventilación del producto.
- Cantidad: 3,360 clamshell (420 cajas por embarque)

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

## **PLAZO DE ENTREGA**

### **CLAUSULA TERCERA:**

EL VENDEDOR se compromete a realizar la entrega de periodo de 23 días luego de recibidas las órdenes de compra debidamente firmadas por el comprador y habiendo efectuado el pago del 45% de adelanto.

## **PRECIO**

### **CLAUSULA CUARTA:**

Las partes acuerdan el precio de USD 28.15 por el envío de los productos de conformidad con la cotización enviada al comprador, la cual tiene vigencia de 30 días desde la emisión.

A menos que se mencione de otra forma por escrito, los precios no incluyen impuestos, aranceles, costos de transporte o cualquier otro impuesto.

El precio ofrecido es sobre la base del Incoterms FOB Callao (“Free on board”) por vía marítima.

## **CONDICIONES DE PAGO**

### **CLAUSULA QUINTA:**

Como resultado de la valorización de la mercancía, el precio pactado por unidad es de U\$\$ 28.15 dólares americanos y la cantidad pactada para el primer embarque es de 3,360 clamshells dando un monto de US\$ 11,823.00 el cual será cancelado por “El Comprador” a través de transferencia bancaria.

La transferencia bancaria se realizará mediante el banco Continental, y el pago deberá ser 45% como adelanto una vez enviada la Orden de Compra y el 55% restante deberá ser abonado una vez puesta la mercadería en zona primaria, realizado el pago restante el B/L se pondrá a liberación del Comprador.

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

## **INTERES EN CASO DE PAGO RETRASADO**

### **CLAUSULA SEXTA:**

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

## **RETENCION DE DOCUMENTOS**

### **CLAUSULA SEPTIMA:**

Las partes han acordado que los productos deberán mantenerse como propiedad de **EL VENDEDOR** hasta que se haya pagado del precio por parte de **EL COMPRADOR**.

## **TERMINO CONTRACTUAL DE ENTREGA**

### **CLAUSULA OCTAVA:**

Las partes deberán incluir el tipo de INCOTERMS acordado: FOB.

Señalando con detalle algunos aspectos que se deba dejar claro, o que decida enfatizar.

Aunque las condiciones de INCOTERMS son claras, es recomendable discutir y aclarar estos detalles, ya que puede haber desconocimiento de una de las partes.

## **RETRASO DE ENVIOS**

### **CLAUSULA NOVENA:**

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

## **INCONFORMIDAD CON LOS PRODUCTOS**

### **CLAUSULA DECIMA:**

**EL COMPRADOR** examinará los productos tan pronto como le sea posible luego de llegados a su destino y deberá notificar por escrito a **EL VENDEDOR** cualquier inconformidad con los productos dentro de 15 días desde la fecha en que **EL COMPRADOR** descubra dicha inconformidad y deberá probar a **EL VENDEDOR** que dicha inconformidad con los productos es la sola responsabilidad de **EL VENDEDOR**.

En cualquier caso, **EL COMPRADOR** no recibirá ninguna compensación por dicha inconformidad, si falla en comunicar al **EL VENDEDOR** dicha situación dentro de los 45 días contados desde el día de llegada de los productos al destino acordado.

Los productos se recibirán de conformidad con el Contrato a pesar de discrepancias menores que sean usuales en el comercio del producto en particular.

Si dicha inconformidad es notificada por **EL COMPRADOR**, **EL VENDEDOR** deberá tener las siguientes opciones:

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

### **COOPERACIÓN ENTRE LAS PARTES**

#### **CLAUSULA DECIMO PRIMERA:**

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

**EL VENDEDOR** deberá informar inmediatamente a **EL COMPRADOR** de cualquier reclamo que pueda involucrar la responsabilidad de los productos por parte de **EL COMPRADOR**.

### **CASO FORTUITO DE FUERZA MAYOR**

#### **CLAUSULA DECIMO SEGUNDA:**

No se aplicará ningún cargo por terminación ni a **EL VENDEDOR** ni a **EL COMPRADOR**, ni tampoco ninguna de las partes será responsable, si el presente acuerdo se ve forzado a cancelarse debido a circunstancias que razonablemente se consideren fuera de control de una de las partes.

La parte afectada por tales circunstancias deberá notificar inmediatamente a la otra parte.

## **RESOLUCIÓN DE CONTROVERCIAS**

### **CLAUSULA DECIMO TERCERA:**

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.

## **ENCABEZADOS**

### **CLAUSULA DECIMO CUARTA:**

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

**NOTIFICACIONES**

**CLAUSULA DECIMO QUINTA:**

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

**ACUERDO INTEGRAL**

**CLAUSULA DECIMO SEXTA:**

Este acuerdo constituye el entendimiento integral entre las partes.

No deberá realizarse cambios o modificaciones de cualquiera de los términos de este contrato a menos que sea modificado por escrito y firmado por ambas partes.

En señal de conformidad con todos los acuerdos pactados en el presente contrato, las partes suscriben este documento en la ciudad de Lima, a los 20 Días del mes de Setiembre 2019.

.....

**EL VENDEDOR**

.....

**EL COMPRADOR**

### 5.3 Elección y aplicación del Incoterm

C-GRAPES EXPORT utilizará el Incoterm FOB para la exportación de uvas frescas, el cual consiste en que el vendedor (embarcador) realizará la entrega de la mercadería a bordo del buque en el puerto de embarque convenido y designado por el comprador, partiendo desde ahí el riesgo de pérdida o daño de la mercadería que será asumida por el comprador, como el de todos los costos que se generen de aquí en adelante.

A continuación, las obligaciones de C-GRAPES EXPORT (vendedor) y Balboa Sun LLC (comprador).

Tabla 81: Responsabilidades Vendedor y Comprador según Incoterm FOB

<b>INCOTERM</b>	<b>FOB</b>
<b>Embalaje</b>	Vendedor
<b>Carga en planta</b>	Vendedor
<b>Transporte interno</b>	Vendedor
<b>Aduana exportación y costos</b>	Vendedor
<b>Transporte principal</b>	Comprador
<b>Seguro de transporte</b>	Comprador
<b>Aduana importación</b>	Comprador
<b>Al finalizar la ruta</b>	Comprador
<b>Descarga planta</b>	Comprador

Fuente: Elaboración propia en base al manual de Incoterm 2020 -Cámara de Comercio Internacional

De acuerdo con lo observado en la Tabla N° 81, las responsabilidades del vendedor inician desde el embalaje del producto y llegan hasta “Aduana exportación y costos” es decir hasta dejar cumplir con toda la logística en lo que respecta la entrega del contenedor en puerto para embarque, luego de esto es el comprador quien asume todos los gastos desde el transporte principal hasta la descarga en su planta.

Tabla 82: Obligaciones de la empresa vendedora y la empresa compradora

Empresa vendedora	Empresa compradora
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suministrar la mercancía y factura comercial de conformidad con el contrato de compraventa.</li> <li>- Entregar la mercancía a bordo del buque designado por el comprador, en la fecha acordada.</li> <li>- Corre con todos los riesgos de pérdida o daño causados a la mercancía hasta que se haya entregado a bordo del buque.</li> <li>- Paga todos los costos relativos a la mercancía hasta que se haya entregado a bordo del buque.</li> <li>- Avisar al comprador que la mercancía se ha entregado a bordo del buque, además de proporcionar el documento de entrega.</li> <li>- Debe embalar la mercancía de manera apropiada para su transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagar el precio de la mercancía según lo dispuesto en el contrato de compraventa.</li> <li>- Contratar el transporte de la mercancía desde el puerto de embarque.</li> <li>- Corre con todos los riesgos de pérdida o daño causados en la mercancía desde el momento en que es entregado a bordo del buque.</li> <li>- Debe pagar todos los costos relativos a la mercancía desde el momento en que se entregó a bordo del buque.</li> <li>- Debe dar aviso al vendedor sobre el nombre del buque, el punto de carga y el momento de entrega</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base al manual de Incoterm 2020 -Cámara de Comercio Internacional

## 5.4 Determinación del medio de pago y cobro

### 5.4.1 Elección de medios de pago

Según (Siicex, 2013) las formas de pagos internacionales son aquellos que se realizan entre el comprador y el vendedor para así determinar el momento de pago de la mercadería. El momento del pago está relacionado con el embarque y la entrega del producto.

La elección del medio de pago depende de factores como:

- Poder de negociación entre ambas partes
- Tamaño, valor y frecuencia de las operaciones.
- Las normas legales existentes del país del importador.
- Los términos de negociación (Incoterms).
- El nivel de confianza entre el comprador y el vendedor (conocimiento que se tenga del comprador extranjero)

- Antecedentes comerciales y financieros del importador (solidez económico-financiera). El exportador podrá recabar este tipo de información a través del banco, ya que estos manejan un sistema de inteligencia comercial y financiera a nivel local e internacional.
- Los costos bancarios que implican la utilización de determinadas formas y medios de pago internacionales.

La empresa C-GRAPES EXPORT utilizará como medio de pago la transferencia bancaria, en la cual el importador pide a su banco que abone en la cuenta de la empresa a través de un segundo banco la suma de dinero que corresponde al valor de la exportación. El pago será realizado en un 45% al inicio del contrato y un 55% restante a la fecha de descarga del contenedor en puerto de destino, ya que como se menciona anteriormente, se trata de una empresa que está iniciando sus labores, es oneroso utilizar otros medios de pago, de esta manera minimizamos riesgos ante un incumplimiento de pago.

### **Sujetos Participantes:**

- Ordenante: Balboa Sun LLC
- Banco emisor: Es el banco que emite la orden de pago.
- Banco pagador: Es el banco que realiza el pago, suele ser un corresponsal del banco emisor.
- Beneficiario: C-GRAPES EXPORT S.A.C

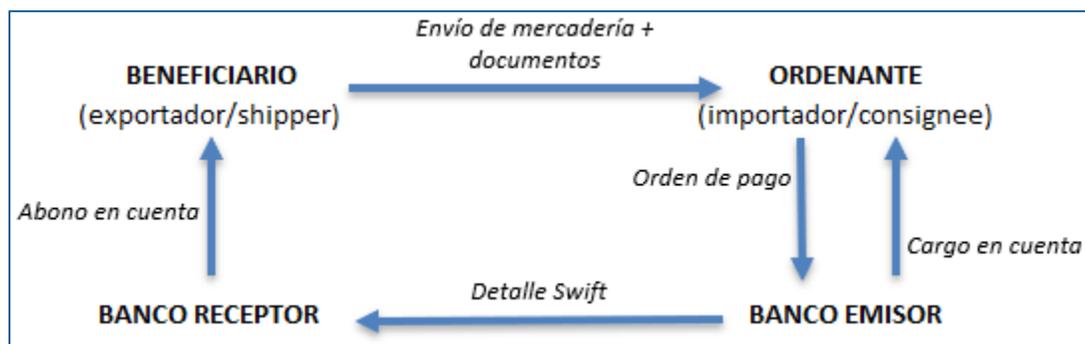


Figura 38: Flujograma del proceso operativo de la transferencia bancaria

Fuente: Elaboración propia

**Primer paso:** La mercadería junto a los documentos (Bill of Lading, entre otros) son enviados por parte del Exportador al Importador.

**Segundo paso:** El importador envía la orden a su banco local para que emita la transferencia.

**Tercer paso:** El Banco Emisor procede a realizar el adeudo a la cuenta del ordenante.

**Cuarto paso:** El Banco Emisor envía las instrucciones y detalle de la transferencia al Banco Receptor a la misma vez que abona el importe.

**Quinto paso:** El Banco Pagador abona a la cuenta del Beneficiario el dinero recibido.

## **5.5 Elección del régimen de exportación**

De acuerdo con (Sunat, 2020) la Exportación Definitiva es el Régimen Aduanero por el cual, se permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Para ello la transferencia de bienes debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero

### **Requisitos:**

Para efectuar los trámites de exportación, se debe contar con RUC (Registro Único de Contribuyentes) que no tenga la condición de no habido; excepcionalmente, las personas naturales no obligadas a inscribirse en el RUC, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 3° de la Resolución de Superintendencia N° 210-2004/SUNAT, pueden exportar utilizando su Documento Nacional de Identidad (DNI) los peruanos, o Carné de Extranjería o Pasaporte los extranjeros, solo bajo las siguientes condiciones:

1. Cuando realicen en forma ocasional exportaciones de mercancías cuyo valor FOB por operación no exceda de mil dólares americanos (US \$ 1000.00) y siempre que registre hasta tres (3) exportaciones anuales como máximo; o
2. Cuando por única vez en un año calendario exporten mercancías cuyo valor FOB exceda los mil dólares americanos (US \$ 1000.00) y siempre que no supere los tres mil dólares americanos (US \$3000.00).

Aduanas exige la presentación de los siguientes documentos:

- Declaración Aduanera de Mercancías con Datos Provisionales (DAM 40): Documento con carácter tipo declaración jurada, la cual es preparada por el agente de aduana que la empresa contrato y se utiliza para solicitar ante aduanas el despacho de exportación de la mercancía.
- Documento de transporte: Consigna información sobre el flete pagado o por pagar.
- Certificado de origen: Documento que acredita el origen de las mercancías, lo gestiona el exportador en su país para ser otorgado al importador para acceder a las exoneraciones o reducciones arancelarias establecidas en los convenios comerciales.
- Certificado DIGESA: Se otorga a solicitud de parte, previa conformidad de los requisitos, como: Habilitación Sanitaria, inspección del lote y análisis microbiológicos establecidos en la norma sanitaria vigente.
- Lista de empaque: Documento emitido por el exportador, contiene los datos relativos al producto para facilitar su ubicación y manipuleo.

Copia SUNAT de la factura o representación impresa tratándose de la factura electrónica:  
Comprobante que implique transferencia de bienes a un cliente domiciliado en el extranjero.

### **Consideraciones generales**

- La exportación no está gravada con tributo alguno.
- Cuando el valor FOB de las mercancías supera los cinco mil dólares americanos (US\$ 5 000,00), se requerirá por ley, la intervención de una agencia de aduana que tramitará el despacho en su representación, presentando el formato de Declaración Aduanera mercancía (DAM) y toda la documentación pertinente, de conformidad con lo establecido en el Procedimiento General DESPA-PG.02.

Pueden exceptuarse del ingreso a los depósitos temporales las siguientes mercancías:

- Perecibles que requieran un acondicionamiento especial.
- Peligrosas tales como: explosivas, inflamables, tóxicas, infecciosas, radioactivas y corrosivas.
- Maquinarias de gran peso y volumen.
- Animales vivos.
- Mercancías a granel (que se embarquen sin envases ni continentes).

- Otras mercancías que a criterio de la Autoridad Aduanera califiquen para tal fin.

No procede la exportación definitiva de mercancías prohibidas. La exportación de mercancías restringidas está sujeta a la presentación de autorizaciones según corresponda.

## **5.6 Gestión aduanera del comercio internacional**

Siguiendo con (Sunat, 2020) En el trámite del régimen de exportación definitiva se tienen los siguientes pasos:

### **- Transmisión electrónica**

La destinación aduanera de la mercancía es solicitada por el despachador de aduana a la administración aduanera, mediante transmisión electrónica de la información de los datos provisionales contenida en la Declaración Aduanera de Mercancías con el código de régimen 40 a la Intendencia de Aduana en cuya jurisdicción se encuentra la mercancía.

### **- Numeración de la DAM**

El SIGAG valida entre otros datos el número de (RUC) y el nombre o razón social del exportador o consignante los cuales se consignan exactamente de acuerdo a su inscripción en la SUNAT, subpartida nacional, código del país de destino final, código del depósito temporal y cuando corresponda el nombre y domicilio del consignatario; de ser conforme, numera la Declaración Aduanera de Mercancías para que el despachador de aduana proceda a imprimir la DAM para el ingreso de la mercancía a la Zona Primaria, de corresponder.

### **- Ingreso de la Mercancía a Zona Primaria**

El exportador ingresa la mercancía a un depósito temporal luego de haber numerado la declaración de exportación definitiva. En aquellas circunscripciones aduaneras que no cuenten con depósito temporal la mercancía debe ser puesta a disposición de la Administración Aduanera en los lugares que ésta señale, a fin de que el funcionario aduanero responsable del lugar autorizado asigne el canal de control.

- **Asignación del Canal de Control**

El Depósito Temporal transmite al SIGAD la información de la recepción de las mercancías dentro de las dos (02) horas contadas a partir de lo que suceda último: la recepción de la totalidad de la mercancía o la presentación de la DAM; de ser conforme, asigna el canal de control rojo (sujeta a reconocimiento físico) o naranja (mercancía expedita para su embarque), caso contrario comunica por el mismo medio al depósito temporal o al despachador de aduana para las correcciones pertinentes.

- **Reconocimiento físico**

El reconocimiento físico se efectúa en presencia del exportador y/o despachador de aduana y/o representante del depósito temporal cuando corresponda. En aquellos casos que el despachador de aduana no se presente al reconocimiento físico programado, la Administración Aduanera podrá realizarlo de oficio.

Durante el reconocimiento físico el funcionario aduanero determina en forma aleatoria los bultos con mercancías que debe reconocer físicamente, pudiendo extraer muestras para el análisis químico y/o extraer etiquetas que señalen las características del producto, de ser el caso.

Culminado el reconocimiento físico, el funcionario designado devuelve al despachador de aduana la DAM con datos provisionales debidamente diligenciada, quedando en su poder la primera copia de la DAM, a fin de proceder con el registro de la diligencia en el SIGAD. El depósito temporal, permite únicamente el embarque de la mercancía en situación de levante autorizado. Esta condición la obtienen las DAMs con canal naranja en forma automática o canal rojo con la diligencia que autorice el levante.

- **Del Embarque**

El embarque de la mercancía se debe efectuar dentro de los treinta (30) días calendario contados a partir del día siguiente de la numeración de la DAM.

Los depósitos temporales bajo responsabilidad, antes de la salida de la carga de sus recintos transmiten la relación de la carga a embarcarse, consignando el número de la declaración, fecha de numeración y canal de control, el número del contenedor y del precinto, salvo que se trate de bulto suelto, pallet o granel. En caso de mercancías que

no ingresan a un depósito temporal, el exportador, el consignante o el despachador de aduana transmite la relación de la carga a embarcarse antes de la salida del local designado por el exportador, de los lugares designados por la autoridad aduanera o de la zona de inspección no intrusiva, cuando corresponda.

El Transportista verifica el embarque de la mercancía y anota en la casilla 14 de la DAM, la cantidad de bultos efectivamente embarcados, peso bruto total, fecha y hora de inicio como término del embarque, culminando su actuación con su sello y firma. El embarque de las mercancías de exportación podrá efectuarse por una Aduana distinta a aquella en la que se numeró la DAM, para lo cual, el despachador de aduana deberá transmitir el código de la intendencia de aduana de salida.

La exportación definitiva puede amparar embarques parciales los cuales están sujetos a reconocimiento físico, siempre que éstos se efectúen de un exportador a un único consignatario, y que los embarques se realicen por la misma aduana de numeración de la DAM dentro del plazo de treinta (30) días calendarios contados a partir del día siguiente de numerada la DAM.

En el caso de embarques parciales por vía terrestre, adicionalmente, el oficial de aduanas registra en la casilla 11 de la DAM con datos provisionales, el nombre de la empresa transportadora que realiza el traslado, así como el número de matrícula del vehículo y cantidad de bultos transportados.

- **Declaración Aduanera de Mercancías con Datos Definitivas**

La regularización del régimen se efectúa mediante la transmisión de los documentos digitalizados que sustentan la exportación y de la información complementaria de la declaración, y en aquellos casos que la Autoridad aduanera lo determine, adicionalmente se debe presentar físicamente la declaración conteniendo la información complementaria y la documentación que sustenta la exportación, a satisfacción de la autoridad aduanera.

En la transmisión de la información complementaria de la declaración, el despachador de aduana puede desdoblar o abrir series, y rectificar la subpartida nacional, cantidad y valor; siempre y cuando la mercancía se encuentre declarada.

Recibida la información, el SIGAD valida los datos de la exportación; de ser conforme, se acepta la información complementaria de la declaración para su reimpresión con la correspondiente fecha y hora, y se determina si la regularización del régimen se da con la sola transmisión de la información complementaria “REGULARIZADO” o si requiere adicionalmente de la presentación física de los documentos que sustentan la exportación “PRESENTACIÓN FÍSICA DE DOCUMENTOS”. Caso contrario, envía los motivos del rechazo por el mismo medio al despachador de aduana para que efectúe las correcciones pertinentes.

- **Regularización con presentación y revisión de documentos.**

El despachador de Aduana presenta al área de exportaciones la DAM con la información definitiva, la DAM con las constancias de lo efectivamente embarcado por el transportista y la documentación exigible.

El funcionario aduanero encargado recibe las declaraciones y los documentos sustentatorios, ingresando la información en el SIGAD, para efectos de la emisión de la guía entrega de documentos (GED), por cada DAM recibida.

El funcionario aduanero designado verifica la documentación recibida con la información registrada en el SIGAD, y que la clasificación arancelaria de la mercancía sea la correcta; de ser conforme, el funcionario aduanero registra la aceptación en el SIGAD, acción que constituye la regularización del régimen y la culminación del trámite de exportación.

Si el funcionario aduanero detecta inconsistencia entre la transmitido electrónicamente y la documentación presentada o errores en los documentos digitalizados, notifica en la GED los motivos de su rechazo y la registra en el SIGAD.

## 5.7 Gestión de las operaciones de exportación: Flujograma

La exportación definitiva requiere de los siguientes procedimientos

1. Transmisión de datos provisionales de la DAM.
2. El SIGAD valida: RUC del exportador, subpartida 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 (verde 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.

Líneas se puede encontrar el Flujograma que hace referencia al régimen de exportación definitiva, el cual en manera de resumen permite observar el proceso necesario para dicho régimen, en él se aprecia los cuatro actores principales en la exportación como son: el declarante/exportador, el administrador aduanero, almacén aduanero y el transportista.



## 5.8 Gestión de las operaciones de producción del bien o servicio a ejecutar: Flujoograma

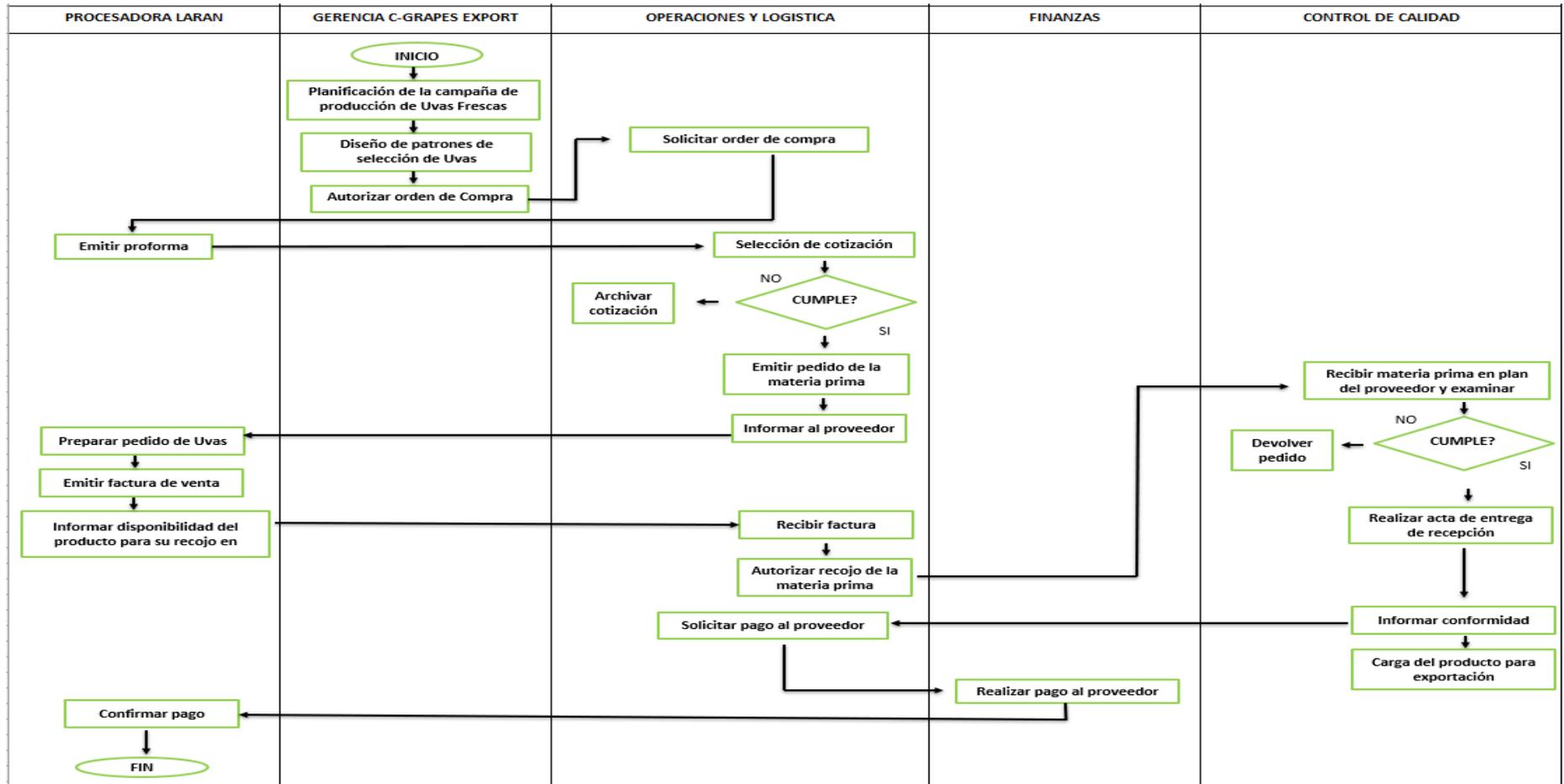


Figura 40: Diagrama de flujo de compra de materia prima – Uvas

Fuente: Elaboración propia

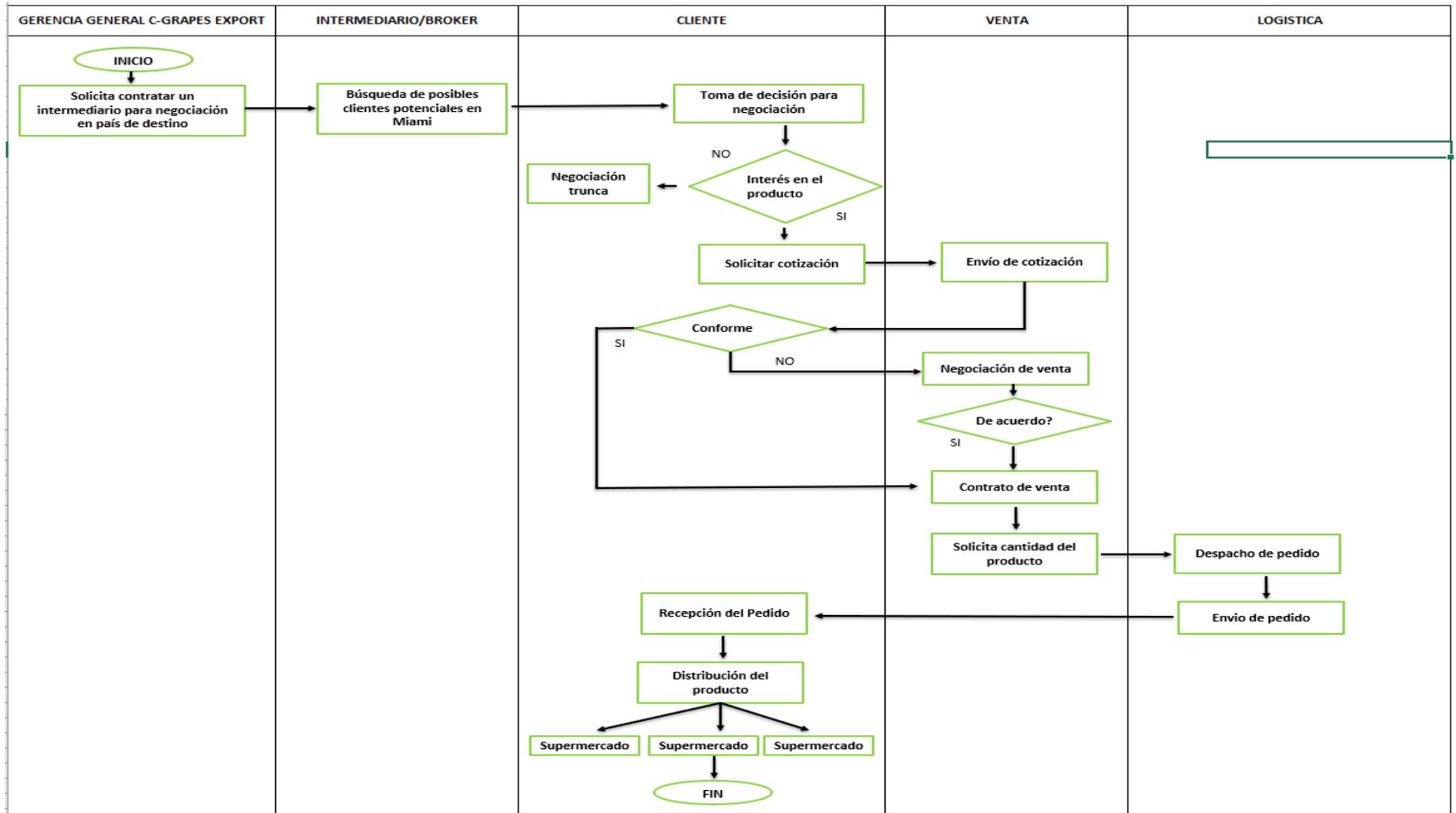


Figura 41: Diagrama de flujo de comercialización de la crema de Uvas Frescas

Fuente: Elaboración propia

## 6. PLAN ECONOMICO FINANCIERO

### 6.1 Inversión Fija

La inversión fija de C-GRAPES EXPORT está conformada por todos los activos tangibles e intangibles y a su vez, por el capital de trabajo.

#### 6.1.1 Activos tangibles

La inversión de los activos tangibles está conformada por los muebles, enseres y equipos, todos estos activos pasarán a formar parte de la empresa a través de una compra previo al inicio de operaciones de esta.

Tabla 83: Activos Tangibles

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo
<b>Muebles y enseres</b>			
Escritorios	4	250	1,000
Sillas giratorias	4	90	360
Muebles de espera	1	800	800
Estante de madera	1	250	250
<b>Equipos</b>			
Computadoras	4	1,200	4,800
Impresora Multifuncional	1	420	420
Ventiladores	1	90	90
Microondas	1	400	400
<b>Costo de equipos y herramientas</b>			<b>8,120</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 83 se puede observar la inversión en la cual la empresa deberá incurrir para sus bienes tangibles, la cantidad de cada activo a comprar está relacionada directamente con el tamaño de la empresa, al personal de trabajo y a la actividad comercial a desarrollar.

Con un costo total de S/ 8,120.00, si bien estos activos van a generar beneficios para la empresa en el transcurso de los años van a ir depreciándose, por lo que a continuación se muestra un cuadro de depreciación de activos tangibles en un periodo de 5 años.

Tabla 84: Depreciación de activos tangibles

Concepto / Periodo	Valor inicial	Tasa Anual	1	2	3	4	5	Depreciación acumulada	Valor residual
Computadoras	4,800	25%	1,200	1,200	1,200	1,200	0.0	4,800	0
Muebles y enseres	2,410	10%	241	241	241	241	241	1,205	1,205
<b>Total</b>			<b>1,441</b>	<b>1,441</b>	<b>1,441</b>	<b>1,441</b>	<b>241</b>	<b>6,005</b>	<b>1,205</b>

Fuente: Elaboración propia en base a SUNAT.

De acuerdo con la Tabla N°84 se puede observar que activos como las “Computadoras” tienen una tasa anual de depreciación superior a la de “Muebles y Enseres” debido a ser activos procesadores. El total del valor residual que se genera en estos 5 años es de S/ 1,205.00

### 6.1.2 Activos intangibles

Entendemos por activos tangibles a aquellos bienes que no se pueden visualizar, pero forman parte de la organización. Forman parte de los costos en los que una empresa debe incurrir para su funcionamiento y están conformados por: Diseño de página web, Registro de marca, constitución de la empresa, licencia de funcionamiento, e inspección de defensa civil.

Tabla 85: Activos Intangibles

Diseño de página web	600.00
Constitución de empresa	591.44
Licencia de funcionamiento	103.30
Inspección de defensa civil	43
<b>Inversión intangible</b>	<b>1337.74</b>

Fuente: Elaboración propia

En el caso de estos activos que son muy importantes para el funcionamiento de la empresa, si por el lado de los activos tangibles se encuentra una depreciación, por este lado estos activos se amortizan año a año de acuerdo con estipulaciones señaladas por SUNAT.

Tabla 86: Amortización de activos intangibles

Concepto / Periodo	Valor inicial	Tasa Anual	1	2	3	4	5
Amortizaciones intangibles	1935.44	20%	267.55	267.55	267.55	267.55	267.55
Acumulado			267.55	535.10	802.64	1070.19	1337.74

Fuente: Elaboración propia en base a SUNAT.

En la Tabla N° 86 se puede visualizar que el total de activos intangibles se amortiza en un 20% anual – tasa establecida por SUNAT – esta amortización se representada por un total de S/ 267.55 por cada año.

## 6.2 Capital de trabajo

Se entiende por capital de trabajo a los recursos económicos que necesita una empresa para poder operar independientemente si se registran o no ventas, este capital sirve para cubrir los egresos de los primeros meses en marcha de la empresa hasta que los ingresos puedan cubrirlos por sí mismos.

Tabla 87: Capital de trabajo (expresado en soles)

Capital de trabajo en soles			
Concepto	Costo unitario	Costo mensual	Costo trimestral
Valor actual de capital de trabajo		60,119	115,660
Capital de trabajo		54,119	109,660
Caja		6,000	6,000
<b>Costo de producto tercerizado</b>		<b>14,168.42</b>	<b>42,505.26</b>
Materia prima (uva fresca) 8.2 Kgs	1.80	6,199	18,598
Caja genérica (8.2 kg)	1.40	588	1,764
Maquila, calibración, empaquetado y demás (8.2 kgs)	1.54	647	1,942
Clamshells	1.90	6,384	19,152
Embalaje, pallets y demás (por pallet)	50.00	350	1,050
<b>Gasto de personal</b>		<b>5,530.00</b>	<b>16,590.00</b>
Gerente General	2,200	2,200	6,600

Asistente de logística y operaciones	1,200	1,200	3,600
Asistente de Marketing y Ventas	1,200	1,200	3,600
Auxiliar de almacén	930	930	2,790
<b>Materiales indirectos</b>		<b>68.00</b>	<b>68.00</b>
Recogedor	10.00	10.00	10.00
Escoba	10.00	10.00	10.00
Lejía (por galón)	9.00	9.00	9.00
Jabón líquido (bolsa)	4.50	9.00	27.00
Paños (paquete)	18.00	18.00	18.00
Papel higiénico (paquete por 4 rollos)	12.00	12.00	36.00
<b>Gastos fijos</b>		<b>1,400.00</b>	<b>4,200.00</b>
Pago de alquiler de local	1,000	1000.00	3,000
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	400	400.00	1,200
<b>Costo de exportación</b>		<b>5,785.48</b>	<b>17,540.04</b>
Certificado de origen	50	50	150
CERTIFICADO SENASA	61	61	184
Agenciamiento de Aduana - Servicio Integral			
Comisión Agente de Aduana			
Gastos Operativos			
Trasporte Interno	5,735	5,735	17,206
Recargo por transporte de carga Reefer			
Recargo por manipuleo de carga Reefer en puerto			
Aforo físico			
<b>Gastos administrativos</b>		<b>860.00</b>	<b>450.00</b>
Hojas bond millar	14.00	14.00	14.00
archivadores	5.50	33.00	33.00
Lapiceros cajas	9.00	9.00	9.00
lápices cajas	8.00	8.00	8.00
Perforador	5.50	22.00	22.00
Engrampador	6.00	24.00	24.00
Ingeniero Industrias Alimentarias	600.00	600.00	1800.00
Asesor Contable	150.00	150.00	450.00
<b>Gastos de ventas</b>		<b>26,306.90</b>	<b>26,306.90</b>
Página web	450	450	
Espacio en la feria (Stand)	9352	9352	
Decoración del Stand	2000	2000	
Pasaje Aéreo	2040	2040	
Hospedaje	408	408	
Movilidad	306	306	
Alimentación	451	451	

Merchandising (folletos, tarjetas, regalitos) + Muestras	2000	2000	
comisionista	6000	6000	
Google AdWords	1800	1800	
LinkedIn empresarial	300	300	
Rueda de negocios	1200	1200	
<b>Exigible</b>		<b>2000</b>	<b>2000</b>
Garantía de local	1,000	2000	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 87 se puede observar el capital de trabajo que necesitará C-GRAPES EXPORT para poder cubrir sus egresos en los 3 primeros meses de operación debido a que en estos meses pueden no presentarse ventas por lo que será importante contar con este capital el cual a su vez está dividido en: Costo de producto tercerizado, Gasto de personal, Materiales indirectos, Gastos fijos, Costos de exportación, Gastos administrativos, Gastos de ventas y Exigibles (garantía del local).

### 6.3 Inversión total

La inversión total es todo el dinero que C-GRAPES EXPORT utilizará para iniciar las actividades de la empresa, esta inversión puede ser directamente en base a un aporte propio de un gran capital o también a través de préstamos bancarios, asimismo puede realizarle una mezcla de ambos.

Tabla 88: Inversión total de C-GRAPES EXPORT

<b>Datos de inversión</b>	<b>Inversión</b>
Diseño de página web	600.00
Constitución de empresa	591.44
Licencia de funcionamiento	103.30
Inspección de defensa civil	43.00
<b>Inversión intangible</b>	<b>1337.74</b>
Equipos	5710.00
Muebles y enseres	2410.00
<b>Inversión Tangible</b>	<b>8120.00</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>115660.20</b>
<b>Inversión Total</b>	
Inversión tangible	8,120.00

Inversión intangible	1,337.74
Capital de trabajo	115,660.20
<b>Total</b>	<b>125,117.94</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 88 se muestra el total de la inversión que se utilizará, esta inversión total está formada por la inversión tangible, inversión intangible y el capital de trabajo. La inversión tangible representada por S/ 8,120.00, la inversión intangible por S/ 1,337.74 y el capital de trabajo por 115,660.20.

Asimismo, analizando la inversión total en porcentajes, el capital de trabajo representa un 92.4% del 100%, mientras que la inversión tangible e intangible un 6.5% y 1.1% consecutivamente.

#### 6.4 Estructura de inversión y financiamiento

Tabla 89: Estructura de inversión

<b>Inversión Total</b>	
Inversión tangible	8,120.00
Inversión intangible	1,337.74
Capital de trabajo	115,660.20
<b>Total</b>	<b>125,117.94</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 89, se detalla nuevamente la inversión total que utilizará C-GRAPES EXPORT.

Tabla 90: Estructura del financiamiento

<b>Datos de financiamiento</b>	
% Aporte propio	52%
% Financiado	48%
Préstamo a mediano plazo	60,057
Aporte propio	65,061
<b>Total</b>	<b>125,118</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 90 se muestra la estructura del financiamiento en la cual se observa que el aporte propio será de S/ 65,061, representando el 52% del total de la inversión, mientras que el resto será financiado por un préstamo bancario de S/ 60,057, el cual representa un 48% del total de la inversión. Teniendo estos capitales se podrá iniciar las actividades de la empresa.

## 6.5 Fuentes financieras y condiciones de crédito

Tabla 91: Tasas de interés bancario - CAJAS

MONEDA	ENTIDAD FINANCIERA	TASA EFECTIVA ANUAL % (Capital de trabajo)
SOLES	Caja Arequipa	32.61%
SOLES	Caja Cusco	30.76%
<b>SOLES</b>	<b>Caja Huancayo</b>	<b>27.73%</b>
SOLES	Caja Piura	51.74%
SOLES	Caja Trujillo	29.22%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la SBS

En la Tabla N°91 se muestran las distintas tasas que cada caja ofrece a los clientes que deseen solicitar un préstamo para una inversión, de las 5 seleccionadas en el cuadro fluctúan en un promedio del 34.41%.

C-GRAPES EXPORT optará solicitar el préstamo para la inversión del negocio – de acuerdo con un análisis en las tasas de cada uno – a Caja Huancayo debido a que con esta Caja ya existe un historial crediticio – *además que ofrece un porcentaje más competitivo que sus semejantes* – el accionista mayoritario mantiene operaciones con este banco como: depósitos a plazo fijos, CTS, entre otras operaciones que generan un vínculo con el Banco en la medida que pueda servir esto como una garantía para la empresa al momento de solicitar dicho préstamo.

Caja Huancayo financiará el 48% de la inversión y los requisitos que solicita para poder obtener el financiamiento previa evaluación crediticia son los siguientes:

- Copia del DNI de los representantes legales.
- Escritura Pública de Constitución.
- Certificado de Vigencia de Poderes.

- Copia de la Ficha de RUC.
- Acreditar domicilio estable, caso contrario debe ser garantizado por una persona que acredite estabilidad domiciliaria.

Tabla 92: Fuentes financieras y condiciones del crédito

<b>Préstamo</b>	60,057
<b>Tiempo (mensual)</b>	24
<b>Tasa interés mensual</b>	2.06%
<b>Periodo de gracia con pago de intereses</b>	0
<b>Valor de la Cuota</b>	3,197

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 92, C-GRAPES EXPORT cuenta con las condiciones de crédito brindadas por Caja Huancayo para el préstamo de S/ 60,057, el tiempo de pago es de 24 meses (2 años) a una tasa de interés mensual del 2,06% lo que equivale a una TCEA del 27.73%. Asimismo, se ha considerado aprovechar el Escudo Fiscal que se otorgaría, ya que al adquirir préstamos de una entidad financiera se tiene que pagar intereses mensuales como costo del financiamiento, lo cual es deducible de la declaración mensual del impuesto a la renta.

Tabla 93: Flujo de caja de deuda (expresado en soles)

Meses	Saldo deudor	Interés	Amortización	Renta	Ahorro tributario	Servicio de Deuda
<b>0</b>	<b>60,057</b>				<b>Escudo Fiscal</b>	
1	58,097	1,237.47	1,959.59	3,197	123.75	3,073.32
2	56,097	1,197.10	1,999.97	3,197	119.71	3,077.36
3	54,056	1,155.89	2,041.18	3,197	115.59	3,081.48
4	51,973	1,113.83	2,083.24	3,197	111.38	3,085.68
5	49,846	1,070.90	2,126.16	3,197	107.09	3,089.98
6	47,676	1,027.09	2,169.97	3,197	102.71	3,094.36
7	45,462	982.38	2,214.69	3,197	98.24	3,098.83
8	43,201	936.75	2,260.32	3,197	93.67	3,103.39
9	40,895	890.17	2,306.89	3,197	89.02	3,108.05
10	38,540	842.64	2,354.43	3,197	84.26	3,112.80
11	36,137	794.12	2,402.94	3,197	79.41	3,117.65
12	33,685	744.61	2,452.45	3,197	74.46	3,122.61
13	31,182	694.08	2,502.99	3,197	69.41	3,127.66
14	28,627	642.50	2,554.56	3,197	64.25	3,132.82

15	26,020	589.87	2,607.20	3,197	58.99	3,138.08
16	23,359	536.15	2,660.92	3,197	53.61	3,143.45
17	20,643	481.32	2,715.75	3,197	48.13	3,148.93
18	17,872	425.36	2,771.71	3,197	42.54	3,154.53
19	15,043	368.25	2,828.82	3,197	36.82	3,160.24
20	12,156	309.96	2,887.11	3,197	31.00	3,166.07
21	9,209	250.47	2,946.60	3,197	25.05	3,172.02
22	6,202	189.75	3,007.31	3,197	18.98	3,178.09
23	3,133	127.79	3,069.28	3,197	12.78	3,184.29
24	0	64.55	3,132.52	3,197	6.45	3,190.61

En la Tabla N° 93 se muestra el cálculo del flujo de caja de la deuda por el préstamo solicitado a Caja Huancayo, éste está constituido por el saldo deudor, el cual corresponde al total del préstamo que se solicitará e irá disminuyendo mensualmente por 2 años mientras se vaya amortizando dicha deuda; luego se tiene la renta mensual la cual es constante a lo largo del período por ser el método de pago francés. Por otro lado, obtenemos la amortización la cual es calculada de la diferencia entre la renta mensual menos el interés mensual. Finalmente, para calcular el beneficio tributario se multiplica el interés por el 10% del impuesto a la renta, aprovechando así el escudo fiscal que esto genera.

## **6.6 Presupuesto de costos**

Los elementos que formarán parte de la estructura del flujo de caja y que a su vez el plan de negocio considera en su presupuesto de costos son: Costos directos (costo del producto tercerizado y costos de exportación), Costos indirectos (materiales indirectos, gasto del personal, gastos fijos, gastos administrativos y de ventas).

Una vez se presenten todos estos costos, el presente plan mostrará una tabla resumen sobre el total de estos costos para los siguientes años proyectados (5 años).

### **Costos Directos**

Dentro de estos costos se encontrarán aquellos que tengan relación directa con la comercialización del producto – uvas frescas – detallados a continuación:

Tabla 94: Costo del producto tercerizado de abril a septiembre (expresado en soles)

Producto	Costo unitario	Cantidad	Costo Mensual	Costo Abril - Setiembre
Materia prima (uvas frescas) 8.2 Kgs	1.80	1968	3542.40	21,254.40
Caja genérica (8.2 kg)	1.40	240.00	336.00	2,016.00
Maquila, calibración, empaquetado y demás (8.2 kgs)	1.50	240	360.00	2,160.00
Clamshells	1.90	1920.00	3648.00	21,888.00
Embalaje, pallets y demás (por pallet)	50.00	4.00	200.00	1,200.00
<b>Total</b>			<b>8,086.40</b>	<b>48,518.40</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 95: Costo del producto tercerizado de octubre a marzo (expresado en soles)

Producto	Costo unitario	Cantidad	Costo Mensual	Octubre - Marzo
Materia prima (uvas frescas) 8.2 Kgs	1.80	3444	6199.20	37,195.20
Caja genérica (8.2 kg)	1.40	420	588.00	3,528.00
Maquila, calibración, empaquetado y demás (8.2 kgs)	1.54	420	647.22	3,883.32
Clamshells	1.90	3360	6384.00	38,304.00
Embalaje, pallets y demás (por pallet)	50.00	7	350.00	2,100.00
<b>Total</b>			<b>14,168.42</b>	<b>85,010.52</b>

Fuente: Elaboración propia

### Costos Indirectos

Dentro de estos costos se encontrarán aquellos que no tengan relación directa con la comercialización del producto – uvas frescas – pero que a su vez son importantes, detallados a continuación:

Tabla 96: Materiales indirectos

Materiales de limpieza	Cantidad	Precio unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Recogedor	1	10.00	10.00	10.00
Escoba	1	10.00	10.00	10.00
Lejía (por galón)	1	9.00	9.00	54.00
Jabón líquido (bolsa)	2	4.50	9.00	108.00
Paños (paquete)	1	18.00	18.00	108.00
Papel Higienico (paquete por 4 rollos)	1	12.00	12.00	72.00
<b>Total Materiales Indirectos</b>			<b>68.00</b>	<b>362.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 96 se muestran los materiales indirectos de C-GRAPES EXPORT los cuales serán utilizados por los colaboradores de la empresa, dentro de estos materiales se pueden distinguir: un recogedor, una escoba, una lejía (desinfectante), 2 jabones líquidos, un paquete de paños y un paquete de papel higiénico.

Tabla 97: Gastos de personal (expresado en soles)

Descripción	N° de empleados	Pago mensual	Sub total	Vacaciones	Pago anual	SIS	Total anual
Gerente General	1	2,200	25,300	1,100	26,400	180	26,580
Asistente de logística y operaciones	1	1,200	13,800	600	14,400	180	14,580
Asistente de Marketing y Ventas	1	1,200	13,800	600	14,400	180	14,580
Auxiliar de almacén	1	930	10,695	465	11,160	180	11,340
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>						<b>67,080</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 97 se observa la remuneración asignada a cada colaborador de la empresa, así como los beneficios que le corresponde a cada uno. Debido al régimen al cual se acoge la empresa – de la microempresa – los trabajadores no tendrán beneficios como Gratificación y CTS, sin embargo, gozarán de un trabajo formal el cual pueda ayudarlos profesionalmente, además de un salario el cual será abonado de manera puntual, como de un seguro Es Salud y vacaciones de quince días. El monto total anual por estos gastos es de S/ 67,080

Tabla 98: Gastos fijos (expresado en soles)

Descripción	Mensual	Anual
Pago de alquiler de local	1,000	12,000
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	400	4,800
<b>Total Gastos fijos</b>	<b>1,400</b>	<b>16,800</b>

Fuente: Elaboración propia

Los gastos fijos están representados por el pago del alquiler del local para las operaciones administrativas de C-GRAPES EXPORT y los servicios como luz, agua teléfono e internet. Estos gastos deberán pagarse de manera mensual independientemente si hay o no ventas.

Tabla 99: Gastos administrativos (expresados en soles)

<b>Materiales de oficina</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Hojas bond millar	14.00	1	14.00	98.00
archivadores	5.50	6	33.00	132.00
Lapiceros cajas	9.00	1	9.00	9.00
lápices cajas	8.00	1	8.00	8.00
Perforador	5.50	4	22.00	22.00
Engrampador	6.00	4	24.00	24.00
Ingeniero Industrias Alimentarias	600.00	1	600.00	7,200.00
Asesor Contable	150.00	1	150.00	1,800.00
<b>Total gastos administrativos</b>			<b>860.00</b>	<b>9,293.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 99, se muestran los materiales que usará cada colaborador para el desarrollo de sus actividades en la empresa, muchos de estos materiales serán utilizados o renovados una vez al mes o comprados anualmente, va a depender de la operatividad y el buen manejo de éstos.

Tabla 100: Gastos de ventas (expresado en soles)

<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
Página web	450.00
Espacio en la feria (Stand)	9,352.00
Decoración del Stand	2,000.00
Pasaje Aéreos	2,040.00
Hospedaje	408.00
Movilidad	306.00
Alimentación	450.90
Merchandising (folletos, tarjetas, regalitos) + Muestras	2,000.00
comisionista	6,000.00
Google AdWords	1,800.00
LinkedIn empresarial	300.00
Rueda de negocios	1,200.00
<b>Gasto de venta total</b>	<b>26,307.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 100 se observa el presupuesto general de gasto de venta, en este ítem se considera una gran inversión debido a que es quien permitirá mostrar nuestro producto y

poder generar ventas las cuales a su vez generen una rentabilidad para poder lograr el objetivo de la empresa.

## 6.7 Punto de equilibrio

Tabla 101: Costos fijos (expresado en soles)

Gastos de personal	67,080
Materiales indirectos	362
Gastos fijos	16,800
Gastos administrativos	9,293
Gasto de ventas	26,307
<b>Costo fijo Total</b>	<b>119,842</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 101 se muestran todos los costos que la empresa debe pagar independientemente haya o no ventas, éstos están divididos en: gastos de personal, materiales indirectos, gastos fijos, gastos administrativos y de ventas.

Tabla 102: Costos variables (expresado en soles)

Costo de producto tercerizado anual	133,528.92
Costo de exportación anual	68,825.76
<b>Costo variable total</b>	<b>202,354.68</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 103: Costos totales (expresado en soles)

<b>Costo Fijo</b>	<b>Costo variable</b>	<b>Costo Total</b>
119,842	202,354.68	322.197

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 103 se muestra el costo total el cual se interpreta por la suma del costo fijo total y el costo variable, estos costos reflejan los que deberá incurrir C-GRAPES EXPORT y hacen un total de S/ 322,197

Tabla 104: Estructura de precio (expresado en soles)

CVU	51.10
CFU	30.26
<b>Costo unitario</b>	<b>81.36</b>
Margen de ganancia	15%
<b>Valor de venta</b>	<b>95.72</b>
<b>IGV</b>	<b>0.00</b>
<b>Precio de venta FOB</b>	<b>95.72</b>
Punto de equilibrio (En cantidad)	2,686
<b>Punto de equilibrio (En dinero)</b>	<b>257,083</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 104 se observa la estructura de precio conformada por el costo unitario, precio de venta FOB y el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio en cantidad es calculado de la siguiente manera:

$$PE = \text{Costo fijo total} / (\text{Precio de venta FOB} - \text{Costo variable unitario})$$

Resultando de esta fórmula una cantidad de 2,686 cajas las cuales C-GRAPES EXPORT deberá vender anualmente con la finalidad de representar un equilibrio, es decir no ganar ni perder, y la venta adicional que realice de éstas significarán ganancias directas para la empresa, como la venta inferior a estas una pérdida afectando la rentabilidad del negocio.

## 6.8 Presupuesto de ingresos

Tabla 105: Ventas en los próximos 5 años

Años	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	379,055	390,426	406,044	426,346	451,926
Tasa de crecimiento	0	3.00%	4.00%	5.00%	6.00%

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N° 105 muestra que las ventas en un periodo de 5 años se van incrementando, en estas se presenta un promedio general de crecimiento del 5%. Las ventas del primer año se calculan del precio de venta que será USD 28.15 (S/ 95.52) la caja de uvas frescas esperándose vender una cantidad de 3,960 cajas.

Tabla 106: Saldo a favor del exportador (expresado en soles)

<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Costo de compra del producto		133,528.92	145,329.34	157,129.90	168,930.57	180,731.33
Gastos administrativos		293	310	334	367	411
Gasto de ventas		4,590	4,756	4,971	5,242	5,578
Materiales indirectos		362	383	413	454	508
<b>Total</b>		<b>138,774</b>	<b>150,778</b>	<b>162,848</b>	<b>174,994</b>	<b>187,228</b>
Base imponible de compras		117,605	127,778	138,007	148,300	158,668
IGV de ventas 18%		0	0	0	0	0
IGV Compras 18%		21,169	23,000	24,841	26,694	28,560
IGV de inversiones	1,702					
Diferencias de IGV	1,702	21,169	23,000	24,841	26,694	28,560
<b>Devolución del IGV</b>		<b>22,871</b>	<b>23,000</b>	<b>24,841</b>	<b>26,694</b>	<b>28,560</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 106 se observa el crédito fiscal, el cual es la diferencia del IGV de ventas menos el IGV de compras, sin embargo, al ser una exportación el IGV de ventas se encuentra exonerado, por lo que la diferencia entre ambos IGV's es el saldo a favor del exportador. La devolución del IGV es considerada dentro de los ingresos en el flujo de caja económico.

## 6.9 Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos estará en función del promedio de la tasa de inflación, así como también de la tendencia de ventas y de la demanda del mercado.

Tabla 107: Tasa de inflación del año 2020 al 2025

<b>2020</b>	1.02
<b>2021</b>	1.04
<b>2022</b>	1.06
<b>2023</b>	1.08
<b>2024</b>	1.10
<b>2025</b>	1.12

Fuente: Elaboración propia en base al BCR

En la Tabla N° 107 se puede observar las tasas de inflación para el periodo en mención, esta información ha sido obtenida en base a la inflación anual del año 2019 publicada por el Banco

Central de Reserva, el promedio de inflación de estos años es de 1.07%. Estas tasas nos permitirán proyectar los costos y hacer más real el proyecto.

Tabla 108: Tasa de crecimiento de la demanda

2021	2022	2023	2024	2025
<b>Crecimiento del Mercado</b>	8.84%	8.12%	7.51%	6.98%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 108 se muestra el crecimiento de la demanda, el promedio de este crecimiento es de 7.86% lo cual nos permitirá utilizar esta referencia para las proyecciones de crecimiento de C-GRAPES EXPORT.

### **Costos directos:**

Tabla 109: Costos variables (expresado en soles)

Años	2021	2022	2023	2024	2025
Costo de compra de producto tercerizado	133,528.92	145,329.34	157,129.90	168,930.57	180,731.33
Costos de Exportación	68,825.76	70,890.53	73,726.15	77,412.46	82,057.21
<b>Costo de venta</b>	<b>202,354.68</b>	<b>216,219.87</b>	<b>230,856.06</b>	<b>246,343.03</b>	<b>262,788.54</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 109, los presupuestos proyectados de costos variables están en función a la tasa de crecimiento de la demanda y de la inflación, por ello se puede visualizar un aumento año a año.

### **Costos indirectos:**

Tabla 110: Presupuesto proyectado de materiales indirectos (expresado en soles)

Materiales de limpieza	2021	2022	2023	2024	2025
Útiles de limpieza	362.00	383.0	413.0	453.7	508.0
<b>Total de materiales indirectos</b>	<b>362.00</b>	<b>383.03</b>	<b>412.98</b>	<b>453.73</b>	<b>507.98</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 110, los presupuestos proyectados de los materiales indirectos están en función a la tasa de crecimiento de la inflación debido a que son costos en moneda nacional por lo que el impacto es directo.

Tabla 111: Presupuesto proyectado de gastos de personal

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Gerente General	26,580.00	27,111.60	27,653.83	28,206.91	28,771.05
Asistente de logística y operaciones	14,580.00	14,871.60	15,169.03	15,472.41	15,781.86
Asistente de Marketing y Ventas	14,580.00	14,871.60	15,169.03	15,472.41	15,781.86
Auxiliar de almacén	11,340.00	11,566.80	11,798.14	12,034.10	12,274.78
<b>Gasto de personal total</b>	<b>67,080.00</b>	<b>68,421.60</b>	<b>69,790.03</b>	<b>71,185.83</b>	<b>72,609.55</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 111 se observa el presupuesto proyectado en 5 años para los gastos del personal, en estos se logra visualizar un aumento debido a que C-GRAPES EXPORT considerará subir de manera anual (2%) los sueldos de los colaboradores, esto debido a que el régimen en el cual se encuentra la empresa puede generar una rotación de personas considerable y al no poder cumplir con el 100% de los beneficios de ellos se toma esta medida para mitigar este impacto.

Tabla 112: Presupuesto proyectado de gastos fijos

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Pago de alquiler de local	12,000.00	12,120.00	12,241.20	12,363.61	12,487.25
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	4,800.00	5,078.83	5,475.96	6,016.33	6,735.60
<b>Total Gastos Indirectos</b>	<b>16,800.00</b>	<b>17,198.83</b>	<b>17,717.16</b>	<b>18,379.94</b>	<b>19,222.85</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 112, se observa el presupuesto proyectado de los gastos fijos, los cuales corresponden al pago de servicios de los cuales el incremento del alquiler se da en un 1% debido al aumento estipulado en el contrato de arrendamiento como todo bien inmueble y tienden a apreciarse, mientras que por el lado de los servicios como el agua, luz, teléfono e internet el crecimiento está en función a la tasa de crecimiento de la inflación.

Tabla 113: Presupuesto proyectado de gastos administrativos

<b>Materiales de oficina</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Útiles de oficina	293.00	310.02	334.26	367.25	411.15
Ingeniero Industrias Alimentarias	7,200.00	7,416.00	7,712.64	8,098.27	8,584.17
Asesor Contable	1,800.00	1,854.00	1,928.16	2,024.57	2,146.04
<b>Total de gastos administrativos</b>	<b>9,293.00</b>	<b>9,580.02</b>	<b>9,975.06</b>	<b>10,490.09</b>	<b>11,141.36</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 113 se muestra el presupuesto proyectado de los gastos administrativos, en los que los útiles de oficina tienen un crecimiento en función a la tasa de inflación, mientras que los del Ingeniero Industrias Alimentarias y Asesor Contable en función a la demanda.

Tabla 114: Presupuesto proyectado de gastos de ventas

<b>Descripción</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Página web	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00
Espacio en la feria (Stand)	9,352.00	9,726.08	10,212.38	10,825.13	11,582.89
Decoración del Stand	2,000.00	2,080.00	2,184.00	2,315.04	2,477.09
Pasaje Aéreo	2,040.00	2,121.60	2,227.68	2,361.34	2,526.63
Hospedaje	408.00	424.32	445.54	472.27	505.33
Movilidad	306.00	318.24	334.15	354.20	379.00
Alimentación	450.90	468.94	492.38	521.93	558.46
Merchandising (folletos, tarjetas, regalitos) + Muestras	2,000.00	2,080.00	2,184.00	2,315.04	2,477.09
comisionista	6,000.00	6,240.00	6,552.00	6,945.12	7,431.28
google adword	1,800.00	1,872.00	1,965.60	2,083.54	2,229.38
Linkedin empresarial	300.00	312.00	327.60	347.26	371.56
Rueda de negocios	1,200.00	1,248.00	1,310.40	1,389.02	1,486.26
<b>Total gasto de ventas</b>	<b>26,306.90</b>	<b>27,341.18</b>	<b>28,685.73</b>	<b>30,379.88</b>	<b>32,474.97</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 114 se pueden observar el presupuesto proyectado para los gastos de ventas de C-GRAPES EXPORT, este crecimiento está directamente ligado a las ventas que se generen durante el tiempo de actividad de la empresa, por lo que va en función de crecimiento de la demanda.

## 6.10 Flujo de caja proyectado

### 6.10.1 Flujo de caja económico

Tabla 115: Flujo de caja económico (expresado en soles)

Período (años)	0	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas		401,926	413,426	430,885	453,040	480,487
<b>Ingresos Operativos</b>		401,926	413,426	430,885	453,040	480,487
Costo de venta		202,355	216,220	230,856	246,343	262,789
Gastos de ventas		26,307	27,341	28,686	30,380	32,475
Gastos fijos		16,800	17,199	17,717	18,380	19,223
Gasto de personal		67,080	68,422	69,790	71,186	72,610
materiales indirectos		362	383	413	454	508
gastos administrativos		9,293	9,580	9,975	10,490	11,141
Impuesto a la renta		6,603	6,789	7,174	7,410	8,123
Egresos Operativos		328,799	345,934	364,611	384,642	406,869
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		73,127	67,493	66,274	68,397	73,618
Inversiones en Activo Fijo Tangible	1,338					
Inversiones en Activos Fijo intangible	8,120					
Inversiones en Capital de Trabajo	115,660					115,660
Valor residual						1,205
<b>Total flujo de Inversiones</b>	125,118	0	0	0	0	116,865
<b>Flujo de Caja Económico</b>	-125,118	73,127	67,493	66,274	68,397	190,483

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 115 se puede observar el Flujo de Caja Económico el cual está constituido por los ingresos y egresos operativos, los cuales están proyectados en un periodo de 5 años según el proyecto.

## 6.10.2 Flujo de caja financiero

Tabla 116: Flujo de caja financiero (expresado en soles)

Período (años)	0	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Flujo de Caja Económico</b>	-125,117.94	73,126.71	67,492.61	66,273.78	68,397.27	190,483.29
<b>Flujo de deuda</b>						
- Ingresos por préstamos	60,056.61					
Intereses		11,992.95	4,680.04			
Amortización		26,371.85	33,684.76			
Escudo fiscal		1,199.30	468.00	0.00		
Total flujo de deuda	60,056.61	37,165.50	37,896.80	0.00	0.00	0.00
<b>Total Flujo de Caja Financiero</b>	<b>-65,061.33</b>	<b>35,961.21</b>	<b>29,595.82</b>	<b>66,273.78</b>	<b>68,397.27</b>	<b>190,483.29</b>

Fuente: Elaboración propia

En el Tabla N° 116, se muestra que el flujo de caja financiero resulta de la diferencia del flujo de caja económico menos el flujo caja de deuda. El flujo de deuda está formado por la deuda del préstamo bancario en el año 0 y los egresos por servicio de deuda. Cabe señalar que los intereses se pagan como gastos financieros.

## 6.11 Estado de ganancias y pérdidas

Tabla 117: Estado de ganancias y pérdidas financiero (expresado en soles)

Periodo	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos	401,926	413,426	430,885	453,040	480,487
Costo de venta	202,355	216,220	230,856	246,343	262,789
<b>Utilidad bruta</b>	<b>199,571</b>	<b>197,207</b>	<b>200,029</b>	<b>206,697</b>	<b>217,698</b>
Gasto de personal	67,080.00	68,421.60	69,790.03	71,185.83	72,609.55
Materiales indirectos	362.00	383.03	412.98	453.73	507.98
Gastos fijos	16,800	17,199	17,717	18,380	19,223
Gastos administrativos	9,293	9,580	9,975	10,490	11,141
Gasto de ventas	26,307	27,341	28,686	30,380	32,475
Depreciación	1,441	1,441	1,441	1,441	241
Amortización	268	268	268	268	268
<b>Utilidad operativa</b>	<b>78,021</b>	<b>72,573</b>	<b>71,739</b>	<b>74,099</b>	<b>81,233</b>
Gastos Financieros (intereses)	11,993	4,680			
<b>Utilidad Ante de Impuestos</b>	<b>66,028</b>	<b>67,893</b>	<b>71,739</b>	<b>74,099</b>	<b>81,233</b>
Impuesto a la renta	6,603	6,789	7,174	7,410	8,123
<b>Utilidad neta</b>	<b>59,425</b>	<b>61,104</b>	<b>64,565</b>	<b>66,689</b>	<b>73,110</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 117, se presenta el estado de ganancias y pérdidas de C-GRAPES EXPORT el cual inicia con el ingreso por ventas, que es el monto total en soles de las ventas que se darán durante los próximos cinco años del cual se reduce el costo de venta. La utilidad bruta resultante es de S/ 199,571 soles en el primer año, luego de restarle los egresos operativos y la depreciación y amortización se tiene la utilidad operativa resultante la cual asciende a S/ 78,021 soles que representa la utilidad obtenida por vender el producto, después la empresa obtuvo S/ 66,028 de utilidad antes de impuestos luego de haber restado el interés del préstamo.

Finalmente, se calculan los impuestos a las tasas fiscales y se deducen para determinar la utilidad neta de S/ 59,425 soles en el primer año.

## 6.12. Evaluación de la inversión

### 6.12.1. Evaluación económica

Tabla 118. Resultados económicos

<b>VANE</b>	S/. 128,157.24
<b>TIRE</b>	55.55%
<b>B/C (FCE)</b>	2.02

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se observa la evaluación económica de la empresa y con ello se puede concluir que el proyecto es rentable, debido a que el flujo de efectivo económico cumple con las condiciones para que un proyecto pueda ser aceptado, por lo tanto, se tiene como resultado VANE igual a S/.128,157.24 soles, un TIR de 55.55% y un B/C (**Beneficio/costo**) de 2.02.

Esto significa que se cumple los requisitos para que un proyecto sea rentable:  $VAN > 0$ ,  $TIR > COK$  y el  $B/C > 1$ .

Tabla 119. Periodo de recuperación económica  
(Expresado en soles)

<b>Periodo de recuperación</b>	0	1	2	3	4	5
FCE	-125,118	60,750	46,580	37,997	32,577	75,371
FCE Acumulado		60,750	107,329	145,327	177,904	253,275

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior, se observa el periodo de recuperación económica, tomando en cuenta el CPPC (Costo promedio ponderado de capital), el cual es de 20.37%. Por otro lado, actualizando los flujos económicos del futuro al presente y teniendo en cuenta el CPPC, la inversión se recuperará en 30 meses.

### 6.12.2. Evaluación financiera

Tabla 120. Resultados financieros

<b>VANF</b>	157,873.02
<b>TIRF</b>	71%
<b>B/C (FCE)</b>	3.43

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior, se tiene el flujo de caja financiero, donde se cumple que el VANf > VANE y el TIRf > Tasa de interés anual que el banco ofrece, con ello se produce un apalancamiento financiero en beneficio del inversionista. De acuerdo con lo antes mencionado, la empresa tiene como resultado un VANF igual a S/ 157,873.02 soles, un TIRF de 71% y un B/C de 3.43, por lo cual se puede deducir que el proyecto es muy rentable. De acuerdo con el análisis realizado en ambos casos, tanto el flujo financiero, como el económico el proyecto son rentables.

Tabla 121. Periodo de recuperación financiera

<b>Periodo de recuperación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FCF</b>	- 65,061.33	30,963.0 6	21,940.6 5	42,302.9 3	37,590.40	90,137.32
<b>FCF Acumulado</b>		30,963.0 6	52,903.7 0	95,206.6 3	132,797.0 3	222,934.3 5

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se observa el periodo de recuperación financiera, tomando en cuenta el costo de oportunidad del 16.14%.

Por otro lado, actualizando los flujos financieros del futuro al presente y teniendo en cuenta el costo de oportunidad, la inversión se recuperará en 27 meses.

### **6.12.3. Evaluación social**

El presente plan de negocio acerca de la exportación uvas frescas al mercado norteamericano no genera ningún conflicto social, sino más bien, apoya positivamente al país.

La empresa genera un impacto en el crecimiento económico del país ya que, al constituir la empresa, se genera mayor empleo, incrementando también la cadena logística y contribuyendo con inversión en el país realizando el pago de impuestos al estado.

### **6.12.4. Impacto ambiental**

La empresa que exportará uvas frescas, siendo respetuosa con el medio ambiente, buscando criterios que permitan el desarrollo sostenible como un plan de reciclaje, donde el producto a reciclar será separado de la fuente de origen y los residuos que pudieran acumularse, serán desechados de manera adecuada sin causar algún tipo de daño ni a personas ni al medio ambiente.

Los procesos realizados por la empresa no presentan impacto alguno de manera negativa con el ambiente, por lo tanto, se considera que el plan de negocios, desde el punto de vista ambiental, es viable.

## **6.13. Evaluación de costos oportunidad del capital de trabajo**

### **6.13.1 Costo de oportunidad**

De acuerdo con (Pacheco, 2020), Hace referencia a la tasa de retorno de inversión mínima, con la cual podrá generar valor la empresa. En otras palabras, es el rendimiento que se espera de la mejor opción o alternativa de inversión con igual riesgo. El rendimiento esperado es aquel retorno que, utilizando alguna técnica o método, se estima que se va a obtener en el futuro respecto a un activo financiero. No es un indicador de rentabilidad y es útil para evaluar el aporte propio.

El COK mide el rendimiento esperado a largo plazo por lo que se basa en posibilidades o proyecciones. Por esta razón, no se puede asumir que el dividendo esperado sea obligatoriamente el rendimiento exacto que se obtendrá. Sin embargo, si se puede hacer una proyección del rendimiento promedio en los períodos subsiguientes que sea similar al rendimiento esperado.

Tabla 122. Cálculo de la beta apalancado

<b>d</b>	48%
<b>e</b>	52%
<b>d/e</b>	92.3%
<b>Tx</b>	10.00%
<b>Beta de la industria</b>	1.2
<b>Beta apalancado</b>	2.08

Fuente: Elaboración Propia

Cálculo del COK por el método CAPM (Modelo de Precio del Activo Financiero)

<b>CAPM=</b>	$R_f + B(R_m - R_f) + R_P$
--------------	----------------------------

Tabla 123. Costo de oportunidad

KPROY	<i>Costo de capital propio</i>	16.14%
Rf	<i>Tasa libre de riesgo</i>	1.77%
B	<i>Beta del sector apalancado</i>	2.08
Rm - Rf	<i>Prima por riesgo del mercado</i>	6.92%
Rp	<i>Prima por riesgo país</i>	0

**Fuente:** BCR del PERÚ, Damodaran (2019)

De acuerdo con la tabla anterior, se tiene que la rentabilidad que otorga el mercado por el capital propio es lo máximo que se deja de ganar por invertir en este proyecto, es decir se tiene como costo de oportunidad 16.14% que es lo mínimo que se espera ganar por la inversión en este proyecto de exportación de vas frescas al mercado norteamericano.

### 6.13.2. Costo promedio ponderado de capital

A continuación, se calculará 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 124. Costo Promedio ponderado de Capital

- Capital	52.00%
- Deuda	48.00%
- Ke	16.14%
- Kd	27.73%
- Tax Perú	10.00%
- WACC	<b>20.37%</b>

Fuente: Elaboración propia

$$CPPK = \frac{D}{D+E} k_d (1-Tx) + \frac{E}{D+E} k_{proy}$$

$$CPPC = (48\% * 27.73\%) * (1-10\%) + (52\% * 16.14\%)$$

$$CPPC = 20.37\%$$

### 6.14. Cuadro de riesgo del tipo de cambio

El análisis de sensibilidad supone variaciones que afecten el presupuesto de caja. Por ello es importante crear varios escenarios con el objetivo de tener diferentes perspectivas con relación a las situaciones que se presenten.

Para el caso de un incremento en el tipo de cambio, la empresa utilizará el contrato forward de divisas.

Según (Banco Central de Reserva del Perú, s.f.) 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 pactado

El propósito del forward de divisas es administrar el riesgo en lo que se puede incurrir, por los posibles efectos negativos de la volatilidad del tipo de cambio en el flujo esperado de una empresa (comercio exterior). El mercado de forwards permite que los agentes económicos se cubran del riesgo cambiario, dando mayor certeza a sus flujos.

A continuación, se muestra un análisis de sensibilidad teniendo el tipo de cambio en diferentes escenarios y cómo afecta la variación al VAN, TIR y al B/C:

Tabla 125. Análisis de sensibilidad con tipo de cambio

TIPO DE CAMBIO	VANE	TIRE	B/C	VANF	TIRF	B/C	ESCENARIOS
3.60	S/. 135,695.90	58.82%	2.14	S/. 167,159.67	75.56%	3.63	optimista
3.55	S/. 133,811.24	58.00%	2.11	S/. 164,838.01	74.51%	3.58	
3.40	S/. 128,157.24	55.55%	2.02	S/. 157,873.02	71.36%	3.43	conservador
3.10	S/. 116,849.25	50.65%	1.85	S/. 143,943.05	65.06%	3.12	
2.80	S/. 105,541.26	45.75%	1.67	S/. 130,013.08	58.77%	2.82	pesimista

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, 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. Para este tipo de análisis se utilizan tres escenarios: pesimista, conservador y optimista. Por ejemplo, es un escenario optimista, para un tipo de cambio S/ 3.60 se obtiene un b/c económico de 2.14, lo que significa que por cada sol que se invierte se está ganando S/1.14 soles.

Por otro lado, en un escenario conservador, para un tipo de cambio de S/ 3.40 se obtiene un B/C económico de 2.02, con lo que la empresa gana por cada sol que se invierte se está ganando S/ 1.02 soles, pero hay una disminución con respecto al tipo de cambio S/ 3.60. Asimismo, para un escenario pesimista, el tipo de cambio de S/ 2.80 se obtiene un beneficio costo de 1.67 y se está ganando por cada sol invertido S/ 0.67 soles que es menos a diferencia de los tipos de cambio más altos y, además es el tipo de cambio donde la empresa está perdiendo.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones

- Respecto a la organización y aspectos legales, C-GRAPES EXPORT será una sociedad anónima cerrada debido a que es este tipo de sociedad la ideal para empresas que recién están iniciando operaciones ya que protege la privacidad de transferencia de acciones y nos permite reducir trámites que en otras formas jurídicas tienen una mayor complejidad.
- El régimen laboral al cual aplicará C-GRAPES EXPORT es al de la microempresa, permitiendo reducir costos laborales los cuales afectarían en gran medida al ser una empresa que recién empieza, asimismo con la finalidad de reducir la rotación de personal se considerará un aumento del 2% anual en los salarios de los trabajadores.
- Respecto al plan de marketing, C-GRAPES EXPORT exportará “uvas frescas”, de acuerdo con el análisis de mercado realizado en el presente plan, el mercado de destino será Miami – Estados Unidos, esto debido a la positiva evolución de la demanda de las uvas frescas peruanas en los últimos 5 años, además variables macroeconómicas nos permiten sustentar por qué la elección de este destino.
- La proyección de ventas está sustentada mediante un presupuesto de marketing que se ha desarrollado para los años 2021 – 2025.
- En relación con la logística, C-GRAPES EXPORT tendrá un plan de contingencias en caso se presente algún inconveniente con la adquisición de materia prima por parte del proveedor principal, como también con operadores logísticos, todo esto con la finalidad de poder cumplir con la demanda del producto y en caso haya un incremento de ésta asegurar nuestra oferta exportable.
- El incoterm que se utilizará en la exportación del producto será el “FOB”, es decir, el embarcador entregará la mercadería en el buque de la naviera designada por el consignatario. El pago se aplicará 45% antes del embarque y el 55% una vez la mercadería llegue a puerto de destino. El régimen de exportación será el de exportación definitiva.
- De acuerdo con la evaluación económica – financiera del presente plan de negocios se puede llegar a la conclusión de que el negocio es viable, ya que los cálculos

realizados nos brindan una TIR económica del 55,55% y una TIR financiera del 71% la cual está por encima del costo financiero y del costo del accionista, a su vez un VAN financiero de PEN 157,873.02 siendo un indicador muy optimista para poder iniciar actividades con este negocio en el mercado de destino seleccionado.

## 7.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la organización cumpla con las políticas y lineamientos organizacionales establecidos a fin de garantizar su óptimo funcionamiento y desarrollo de actividades de la empresa con los colaboradores.
- Se recomienda que la inversión en gastos de venta sea lo más estratégica posible a fin de que puedan garantizar las ventas y posicionamiento del producto en el mercado de destino.
- Debido a que al ser una microempresa y no contar con todos los beneficios sociales para un trabajador, la rotación de personal puede ser muy alta por lo que es altamente recomendable que la empresa muestre un alza en las remuneraciones anualmente de acuerdo con la inflación a fin de mitigar este impacto.
- Una vez el producto pueda ser distribuido en Miami y se pueda cumplir con las ventas deseadas, es recomendable evaluar nuevos mercados para lograr una expansión a otros estados adaptando la producción de las uvas frescas a las necesidades de estos nuevos consumidores.
- Se recomienda invertir en el proyecto, ya que como se ha demostrado a lo largo del trabajo su viabilidad es muestra una muy buena rentabilidad en base a los indicadores estudiados, además es importante señalar que la perpetuidad del negocio está asegurada debido a la oferta exportable que presenta y a las condiciones estudiadas por los consumidores en el mercado de destino – Estados Unidos – Miami.

## ANEXO N° 01: Formato de solicitud de reserva de nombre



### ANEXO 1: FORMULARIO

#### SOLICITUD DE RESERVA DE NOMBRE DE PERSONA JURÍDICA

**SEÑOR REGISTRADOR DEL REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS:**

Yo, \_\_\_\_\_ identificado con:

DNI°  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.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> También podrá solicitar la reserva de nombre ingresando a la página web [www.sunarp.gob.pe](http://www.sunarp.gob.pe), servicios en línea, donde podrá indicar hasta cinco (5) nombres y de forma opcional sus abreviaturas tratándose de denominaciones.



## ANEXO N° 02: Formato de elevación de minuta

### SEÑOR NOTARIO

SÍRVASE EXTENDER EN SU REGISTRO DE ESCRITURAS PÚBLICAS UNA CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, SIN MINUTA, DE CONFORMIDAD CON EL ARTICULO 58 LITERAL I) DEL D. LEG. N° 1049, DECRETO LEGISLATIVO DEL NOTARIADO, CONCORDADO CON EL DECRETO SUPREMO N° 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: ....., DE NACIONALIDAD PERUANA, PROFESION ..... CON D.N.I. N° ....., ESTADO CIVIL ..... ; SEÑALANDO DOMICILIO COMUN PARA EFECTOS DE ESTE INSTRUMENTO EN ..... 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 “NATURALES ENCURTIDOS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA”, PUDIENDO UTILIZAR LA ABREVIATURA DE “...”; 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 .....REPRESENTADO POR ..... ACCIONES NOMINATIVAS DE UN VALOR NOMINAL DE ..... CADA UNA, SUSCRITAS Y PAGADAS DE LA SIGUIENTE MANERA:

1. SUSCRIBE ..... ACCIONES NOMINATIVAS Y PAGA ..... MEDIANTE APORTES EN BIENES DINERARIOS.
2. SUSCRIBE ..... ACCIONES NOMINATIVAS Y PAGA ..... MEDIANTE APORTES EN BIENES DINERARIOS.

3. SUSCRIBE ..... ACCIONES NOMINATIVAS Y PAGA ..... MEDIANTE APORTES EN BIENES DINERARIOS.

EL CAPITAL SOCIAL SE ENCUENTRA TOTALMENTE SUSCRITO Y PAGADO

**TERCERO.-** LA SOCIEDAD SE REGISTRÁ 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: NATURALES ENCURTIDOS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA” PUDIENDO USAR LA ABREVIATURA “.....”.

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 EN ..... EN LA PROVINCIA ..... 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 COADYUVEN 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 ..... REPRESENTADO POR ..... ACCIONES NOMINATIVAS DE UN VALOR NOMINAL DE ..... 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 237° 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. 245° 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 246° 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 185° 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:** ..... CON D.N.I. N° ....., CON DOMICILIO EN: .....

**LIMA, 30 DE NOVIEMBRE DE 2020**

## ANEXO N° 03: Solicitud de licencia de funcionamiento

	<b>FORMATO DE DECLARACIÓN JURADA PARA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO</b> <small>LEY N° 28976 - Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y Modificatorias Versión 02</small>	N° de expediente: Página: 1 de 2      Fecha de recepción: N° de recibo de pago: Fecha de pago:										
VER INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO (Página 2)												
<b>I MODALIDAD DEL TRÁMITE QUE SOLICITA (marcar más de una alternativa si corresponde)</b>												
<b>Licencia de funcionamiento</b> <input type="checkbox"/> Indeterminada <input type="checkbox"/> Temporal <small>Indicar el plazo</small> ..... <input type="checkbox"/> Licencia de funcionamiento más autorización de anuncio publicitario <small>Tipo de anuncio (especificar)</small> ..... <input type="checkbox"/> Licencia para cesionario <input type="checkbox"/> Licencias para mercados de abastos, galerías comerciales y centros comerciales	<b>Cambios o modificaciones</b> <input type="checkbox"/> Cambio de denominación o nombre comercial de la persona jurídica <b>(Solo completar secciones I, II y III)</b> N° de licencia de funcionamiento ..... <small>Indicar nueva denominación o nombre comercial</small> ..... <input type="checkbox"/> Transferencia de Licencia de Funcionamiento <b>(Solo completar secciones I, II, III y adjuntar copia simple de contrato de transferencia)</b> N° de licencia de funcionamiento .....	<b>Otros</b> <input type="checkbox"/> Cese de actividades <b>(Solo completar secciones I, II y III)</b> N° de licencia de funcionamiento ..... <input type="checkbox"/> Otros (especificar) .....										
<b>II DATOS DEL SOLICITANTE</b>												
Apellidos y Nombres/ Razón social												
N° DNI/ N° C.E.	N° RUC	N° Teléfono	Correo electrónico									
Dirección			Distrito y Provincia									
Av./Ir./Ca./Pje./Otros	N°/Int./Mz/Lt./Otros	Urb./ AA.HH./Otros										
<b>III DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO</b>												
Apellidos y Nombres	N° DNI/ N° C.E.	N° de partida electrónica y asiento de inscripción SUNARP (de corresponder)										
<b>III DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO</b>												
Apellidos y Nombres	N° DNI/ N° C.E.	N° de partida electrónica y asiento de inscripción SUNARP (de corresponder)										
<b>IV DATOS DEL ESTABLECIMIENTO</b>												
Nombre comercial												
Código CIU *	Giro/s*	Actividad	Zonificación									
Dirección			Provincia									
Av./Ir./Ca./Pje./Otros	N°/Int./Mz/Lt./Otros	Urb./ AA.HH./Otros										
Autorización Sectorial (de corresponder)												
Entidad que otorga autorización	Denominación de la autorización sectorial	Fecha de autorización	Número de autorización									
Área total solicitada (m <sup>2</sup> )		Croquis de ubicación										
		<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; height: 30px;"> </td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; height: 30px;"> </td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; height: 30px;"> </td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; height: 30px;"> </td> <td style="border: 1px solid black; height: 30px;"> </td> <td style="border: 1px solid black; height: 30px;"> </td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; height: 30px;"> </td> <td style="border: 1px solid black; height: 30px;"> </td> <td style="border: 1px solid black; height: 30px;"> </td> </tr> </table>										
<small>* Esta información es llenada por el representante de la municipalidad.</small>												

Logo de la Entidad	<b>FORMATO DE DECLARACIÓN JURADA PARA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO</b> <small>LEY Nº 28976 - Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y Modificatorias Versión 02</small>	N° de expediente: Página: 2 de 2      Fecha de recepción: N° de recibo de pago: Fecha de pago:	
<b>V DECLARACIÓN JURADA</b>			
<b>Declaro (DE CORRESPONDER MARCAR CON X)</b> Cuento con poder suficiente vigente para actuar como representante legal de la persona jurídica conductora (alternativamente, de la persona natural que represento).			
El establecimiento cumple con las condiciones de seguridad en edificaciones y me someto a la inspección técnica que corresponda en función al riesgo, de conformidad con la legislación aplicable.			
El establecimiento cumple con la dotación reglamentaria de estacionamientos, de acuerdo con lo previsto en la ley.			
Cuento con título profesional vigente y estoy habilitado por el colegio profesional correspondiente (en el caso de servicios relacionados con la salud).			
Tengo conocimiento de que la presente Declaración Jurada y documentación está sujeta a la fiscalización posterior. En caso de haber proporcionado información, documentos, formatos o declaraciones que no corresponden a la verdad, se me aplicarán las sanciones administrativas y penales correspondientes, declarándose la nulidad o revocatoria de la licencia o autorización otorgada. Asimismo, brindaré las facilidades necesarias para las acciones de control de la autoridad municipal competente.			
Observaciones o comentarios del solicitante:			
Fecha:			
_____ Firma del solicitante/ Representante legal/ Apoderado DNI: Nombres y Apellidos:			
_____ Firma y sello del calificador municipal Nombres y Apellidos:			
<b>VI CLASIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO (Para ser llenado por el calificador designado de la municipalidad) *</b>			
<input type="checkbox"/> ITSE Riesgo bajo	<input type="checkbox"/> ITSE Riesgo medio	<input type="checkbox"/> ITSE Riesgo alto	<input type="checkbox"/> ITSE Riesgo muy alto
_____ Firma y sello del calificador municipal Nombres y Apellidos:			
<small>* Esta información debe ser llenada por el calificador designado por la municipalidad, de acuerdo con los anexos 2 y 3 del Manual de Ejecución de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones.</small>			
<b>INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO</b>			
<b>Sección I:</b> Marcar con una "X" en la casilla según la modalidad del trámite que solicita, en caso de corresponder puede marcar más de una alternativa. De haber marcado "Cambio de denominación o nombre comercial de la persona jurídica" o "Cese de actividades", solo debe completar las secciones I, II y III. De haber marcado "Transferencia de Licencia de Funcionamiento", debe adjuntar una copia simple del contrato de transferencia y solo debe completar las secciones I, II y III. <b>Nota:</b> Si el establecimiento ya cuenta con una licencia de funcionamiento y el titular o un tercero va a realizar alguna de las actividades simultáneas y adicionales establecidas por el Ministerio de la Producción mediante Decreto Supremo Nº 011-2017-PRODUCE, no corresponde utilizar este Formato sino el "Formato de Declaración Jurada para informar el desarrollo de actividades simultáneas y adicionales a la licencia de funcionamiento". Si el establecimiento ya cuenta con una licencia de funcionamiento, el titular puede realizar actividades de cajero correspondal sin necesidad de solicitar una modificación, ampliación o nueva licencia de funcionamiento ni realizar ningún trámite adicional.			
<b>Sección II:</b> En caso de persona natural, consignar los datos personales del solicitante. En caso de persona jurídica, consignar la razón social y el número de RUC.			
<b>Sección III:</b> En caso de representación de personas naturales, adjuntar carta poder simple firmada por el poderdante indicando de manera obligatoria su número de documento de identidad. En caso de representación de personas jurídicas consignar los datos del representante legal, número de partida electrónica y asiento de inscripción en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP).			
<b>Sección IV:</b> Consignar los datos del establecimiento, el tipo de actividad a desarrollar y la zonificación. Los campos correspondientes al "Código CIJU" y "Giro/s" son completados por el representante de la municipalidad. Para aquellas actividades que, conforme al D.S. N° 006-2013-PCM, requieren autorización sectorial previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento, consignar los datos de la autorización sectorial. Consignar el área total para la que solicita la licencia de funcionamiento. Consignar en el croquis la ubicación exacta del establecimiento.			
<b>Sección V:</b> De corresponder, marcar con una X.			
<b>Sección VI:</b> Sección llenada por el calificador designado de la municipalidad.			

#### **ANEXO N° 4: Modelo de contrato por inicio de lanzamiento 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. 57° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. N° 003-97-TR y normas complementarias, de una parte ....., con R.U.C. N° ..... y domicilio fiscal en ....., debidamente representada por ..... con D.N.I. N° ....., a quien en adelante se le denominará simplemente EL EMPLEADOR; y de la otra parte .....; 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 requiere cubrir las necesidades administrativas de la empresa.

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 ....., en relación con las causas objetivas señaladas en la cláusula anterior. TERCERO: El plazo de duración del presente contrato es de seis meses, y rige desde el 01 de enero del 2021 fecha en que debe empezar sus labores EL TRABAJADOR hasta el 30 de junio del 2021, fecha en que termina el contrato.

CUARTO: EL TRABAJADOR estará sujeto a un período de prueba de tres meses, la misma que inicia el 01 de enero del 2021 y concluye el 31 de marzo de 2021.

QUINTO: EL TRABAJADOR cumplirá el horario de trabajo siguiente: De lunes a viernes de 8:00 horas a 17:00 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. 9° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. N° 003-97-TR.

SÉPTIMO: EL EMPLEADOR abonará al TRABAJADOR la cantidad de ..... 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 01 del mes de enero del año 2021.

.....

EL EMPLEADOR

.....

EL TRABAJADOR

## **ANEXO N° 05: 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 ....., con R.U.C. N° ..... y domicilio fiscal en ....., debidamente representada por la señorita ....., con D.N.I. N° ....., a quien en adelante se le denominará simplemente EL EMPLEADOR; y de la otra parte ....., 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 requiere cubrir las necesidades contables de la empresa.

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 Contador, en relación con el objeto señalado cláusula anterior.

TERCERO: El presente contrato tiene un plazo de duración de 01 mes, el mismo que regirá a partir del 01 de enero del 2021 fecha en que EL TRABAJADOR debe empezar sus labores, hasta el 31 de enero del 2021, fecha en que termina el contrato.

CUARTO: 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 01 mes

QUINTO: EL TRABAJADOR cumplirá el horario de trabajo siguiente: El último día lunes del mes de 08: 00 horas a 17: 00 horas.

SEXTO: 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.9° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. N° 003-97TR.

SÉPTIMO: EL EMPLEADOR abonará al TRABAJADOR la cantidad de ..... como remuneración mensual.

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 abonará 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° 789 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.

Conforme con todas las cláusulas, las partes firman el presente contrato, por triplicado a los 30 días del mes de diciembre del año 2020.

.....

EL EMPLEADOR

.....

EL TRABAJADOR

## REFERENCIAS

- (SUNAT), S. N. (2019). *¿Cómo me inscribo en RUC?* Obtenido de <http://emprender.sunat.gob.pe/como-me-inscribo-en-el-ruc>
- Arribas, M. (2019). *Linkedin para empresas, ventajas y beneficios*. Obtenido de <https://martaarribas.com/linkedin-para-empresas-ventajas-y-beneficios/>
- Atahuaman Sumarán, C. (2013). *La Ley N° 30056 y sus modificaciones laborales al régimen especial de las micro y pequeñas empresas*.
- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *La Cobertura Cambiaria: Los forwards de divisas*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Informes-Especiales/Cobertura-Cambiaria-Forwards-Divisas.pdf>
- Barredo, T. (2016). *Cómo ayudan las ferias internacionales a conocer mercados*. Obtenido de <https://marketing.go2jump.com/c%C3%B3mo-ayudan-las-ferias-internacionales-a-conocer-mercados>
- Bernal, P. (2016). *Las Ruedas de Negocios (encuentros profesionales de empresas)*. Obtenido de <https://pascualbernal.wordpress.com/las-ruedas-de-negocios-encuentros-profesionales-de-empresas/>
- CONTROL UNION PERU. (s.f.). *Global GAP*. Obtenido de <https://www.cuperu.com/portal/en/programas-de-certificacion/global-gap/global-gap>
- CreceNegocios. (2019). *¿Qué es la promoción? (definición, importancia y mezcla promocional)*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/promocion/>
- Cuatrecasas. (2011). *El contrato de compra venta internacional*. Obtenido de [http://www.iberglobal.com/files/2017-2/El\\_contrato\\_internacional\\_Cuatrecasas.pdf](http://www.iberglobal.com/files/2017-2/El_contrato_internacional_Cuatrecasas.pdf)
- Espinoza, R. (2012). *robertoespinoza.es*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>
- Espinoza, R. (2013). *Segmentación de mercado, concepto y enfoque*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque>
- Estadísticas MYPE 2010. (2010). *Estadísticas Micro y Pequeña Empresa 2010*. Obtenido de [file:///C:/Users/CFIGUEROA/Downloads/mype2010%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/CFIGUEROA/Downloads/mype2010%20(1).pdf)
- Exportador, D. d. (s.f.). *La ficha técnica: Definición, contenido y modelos*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2018/05/la-ficha-tecnica-definicion-contenido-y.html>

- Fierro, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10669/GutierrezFierroMelissa2013.pdf?sequence=1>
- Figuroa, M. (s.f.). *Definición, tipos y estrategias con canales de distribución*. Obtenido de <http://iniciamarketing.com/definicion-tipos-estrategias-canales-distribucion/>
- Frut@s del Perú. (s.f.). *Uva RED GLOBE*. Obtenido de <http://www.frutosperu.com/productos/uva-red-globe/>
- Gestión. (2019). *Tipos de empresa: ¿Cuál es la diferencia entre SA, SAC, SRL, EIRL y SAA?* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/tipos-empresa-diferencia-sa-sac-srl-earl-saa-razon-social-nnda-nnlt-251229-noticia/?ref=gesr>
- Gestión TV. (2015). *¿Qué es la Junta General de Accionistas?* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/mercados/junta-general-accionistas-92044-noticia/>
- GlobalSTD. (s.f.). *Certificación de Cumplimiento: HACCP*. Obtenido de <https://www.globalstd.com/auditorias/sistema-haccp/>
- Gonzales, N. (2016). *Beneficios del Marketing Digital*. Obtenido de <https://canarias-digital.com/beneficios-del-marketing-digital/>
- Google Adwords. (2019). *Decide como llegar a tus clientes*. Obtenido de [https://ads.google.com/intl/es\\_es/home/how-it-works/](https://ads.google.com/intl/es_es/home/how-it-works/)
- Grupo Moldtrans . (2018). *¿Por qué contar con un agente comercial internacional?* Obtenido de <https://www.moldtrans.com/por-que-contar-con-un-agente-comercial-internacional/>
- ICEX . (2019). *Guía país Estados Unidos*. Obtenido de [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/DOC2019822790%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/DOC2019822790%20(2).pdf)
- ICEX. (2019). *Guía comercial - Florida*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2018781874.html>
- ICEX. (2019). *Guía país Estados Unidos*. Obtenido de [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/DOC2019822790%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/DOC2019822790%20(2).pdf)
- INEI. (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf)
- Jimenez, J. C. (2018). *El valor de los valores*. Obtenido de <https://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

- MINAGRI. (2019). *LA UVA PERUANA: Una oportunidad en el Mercado Mundial*. Lima: Jenny Miriam Acosta Reategui.
- MINAGRI. (2019). *Una oportunidad en el mercado mundial*. Obtenido de [http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia\\_plantas/f01-cultivo/2019/Informe-uva-peruana.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/2019/Informe-uva-peruana.pdf)
- MINCETUR. (2016). *Análisis integral de la logística en el Perú*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- MINCETUR. (s.f.). *ACERCA DE LAS OCEX*. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/oficinas-comerciales/acerca-de-las-ocex-2/>
- MINCETUR. (s.f.). *Plan de Desarrollo de Mercado - Estados Unidos*. Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/342808/PDM\\_EEUU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/342808/PDM_EEUU.pdf)
- Molina, A. (2019). *¿Muestras gratis? Estos son los beneficios de una buena estrategia de Marketing*. Obtenido de <https://culturacolectiva.com/tecnologia/muestras-gratis-beneficios-de-la-estrategia-de-marketing-sampling>
- Moraño, X. (s.f.). *Estrategias de posicionamiento*. Obtenido de <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- MRE. (2011). *Perfil de mercado de uvas de mesa en Estados Unidos*. Obtenido de <https://ocexlosangeles.files.wordpress.com/2012/01/perfil-de-mercado-uva-de-mesa-en-eeuu-20111.pdf>
- Municipalidad de Los Olivos. (2016). *Municipalidad Distrital de Los Olivos*. Obtenido de <http://portal.munilosolivos.gob.pe/muni1/index.php/2-uncategorised/129-licencias-de-funcionamiento-principal>
- NTS. (s.f.). *¿Qué es la GMP?* Obtenido de <https://www.nqa.com/es-es/certification/standards/gmp>
- OCA. (2020). *¿Qué es la Trazabilidad?* Obtenido de <http://ocacert.com/trazabilidad.php>
- Paredes, D. (s.f.). *La importancia del plan de negocio de exportación*. Obtenido de PROMPERU: <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=43521E39-4ECC-4C77-9AE9-E88877E2ED22.PDF>
- Prochile. (2019). *Como hacer negocios en Estados Unidos*. Obtenido de [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2014/05/EEUU\\_Como\\_Hacer\\_Negocios\\_2016.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2014/05/EEUU_Como_Hacer_Negocios_2016.pdf)
- PROMPERU. (2015). *Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>

- Riquelme, M. (2018). *Estrategia de Ventas: Definición y Técnicas*. Obtenido de [https://www.webyempresas.com/estrategia-de-ventas/#%C2%BFQue\\_es\\_una\\_estrategia\\_de\\_ventas?](https://www.webyempresas.com/estrategia-de-ventas/#%C2%BFQue_es_una_estrategia_de_ventas?)
- Rodríguez, C. H. (2012). *Comercio Internacional*. Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Comercio\\_internacional.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Comercio_internacional.pdf)
- SENASA. (s.f.). *¿Qué es SENASA?* Obtenido de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/que-es-senasa/#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20SENASA,Producci%C3%B3n%20Org%C3%A1nica%20e%20Inocuidad%20agroalimentaria%E2%80%A6>
- Siicex. (2013). *Guía financiera para empresas exportadoras*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/468506723rad9D675.pdf>
- SIICEX. (2015). *Guía de requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>
- SIICEX. (2019). *Guía país - Estados Unidos*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/876323561rad3ECAB.pdf>
- SIICEX. (2020). *Rutas Marítimas*. Obtenido de <http://rutasmaritimas.promperu.gob.pe/itinerario?prutamaestra=null,2,17>
- Sistema Normativo de Información. (Diciembre de 2010). *ALCANCES SOBRE EL CONTENIDO BÁSICO DE LA REGULACIÓN LEGAL DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO*. Obtenido de [http://www.mintra.gob.pe/boletin/boletin\\_2\\_1.html](http://www.mintra.gob.pe/boletin/boletin_2_1.html)
- Statista. (11 de 2019). *U.S. per capita consumption of fresh grapes 2000-2018*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/257207/per-capita-consumption-of-fresh-grapes-in-the-us/>
- SUNARP. (2020). *Pasos para constituir una empresa*. Obtenido de <https://www.pqs.pe/emprendimiento/sunarp-pasos-para-inscribir-tu-empresa>
- SUNAT. (2016). *Concepto, Planilla Electrónica*. Recuperado el 16 de Junio de 2017, de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla-electronica/informacion-general-planilla-electronica/3196-01-concepto-planilla-electronica>
- SUNAT. (28 de Julio de 2017). *PROCEDIMIENTO ESPECIFICO: CLASIFICACIÓN ARANCELARIA DE MERCANCIAS*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/procAsociados/despa-pe.00.09.htm>

- Sunat. (2020). *EXPORTACION DEFINITIVA*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/exportacion/exportac/procGeneral/despa-pg.02.htm>
- SUNAT. (s.f.). *Despacho*. Obtenido de Procedimientos Asociados: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/procAsociados/despa-pe.00.09.htm>
- SUNAT. (s.f.). *Concepto - Planilla Electrónica*. Obtenido de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla-electronica/informacion-general-planilla-electronica>
- SUNAT. (s.f.). *Regímenes Tributarios*. Obtenido de <http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php/component/content/article/1-orientacion-tributaria/321-regimenes-tributarios->
- The Packer. (2019). *The Packer, Fresh Trends*. Obtenido de <http://digitaledition.qwinc.com/publication/?m=40749&i=577447&p=42>
- Thompson, I. (2006). *promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- TRESMEDIA. (2019). *10 beneficios de tener una página web para tu marca*. Obtenido de <https://www.tres.pe/blog/10-beneficios-tener-pagina-web-para-marca/>
- Universidad de Salamanca. (2016). *Principios y Valores*. <http://americo.usal.es/oir/opal/Documentos/Venezuela/AD/PrincipiosAD.pdf>