



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**“EXPORTACIÓN DE PITAHAYA FRESCA AL MERCADO DE
RÓTERDAM - PAÍSES BAJOS”**

Trabajo de investigación para optar el grado académico de:
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

Presentado por:

Karen Rosario Silvera Huánuco (0000-0003-0909-0420)

Ana Gabriela Cubas Jimenez (0000-0003-0051-3458)

Franco Jesús Benites Díaz (0000-0002-0147-393X)

Gabriela Maribel Jurado Mamani (0000-0002-2270-0644)

Lima – Perú
2022

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ANEXO 6

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE BACHILLER POR PROFESOR DEL CURSO

Fecha: 07/07/2022

El profesor del curso evaluador del trabajo de investigación de Bachiller:

Mg. Hugo Jesús Salas Canales

En el curso de:

Seminario de Tesis I

Luego de evaluar el trabajo de investigación de Bachiller titulado:

"EXPORTACIÓN DE PITAHAYA FRESCA AL MERCADO DE RÓTERDAM - PAÍSES BAJOS"

Presentado por los estudiantes:

CÓDIGO	ALUMNO
100071523	Silvera Huánuco, Karen Rosario
100071688	Cubas Jimenez, Ana Gabriela
100071389	Benites Díaz, Franco Jesús
100071385	Jurado Mamani, Gabriela Maribel

Para optar al grado de Bachiller en: **Administración de Negocios Internacionales** en la carrera de **Administración de Negocios Internacionales** de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Luego de haber evaluado el informe final del trabajo de investigación de Bachiller, concluye en calificar a:

CÓDIGO	ALUMNO	CALIFICACIÓN	
100071523	Silvera Huánuco, Karen Rosario	Aprobado (19)	Desaprobado ()
100071688	Cubas Jimenez, Ana Gabriela	Aprobado (19)	Desaprobado ()
100071389	Benites Díaz, Franco Jesús	Aprobado (19)	Desaprobado ()
100071385	Jurado Mamani, Gabriela Maribel	Aprobado (19)	Desaprobado ()

El profesor evaluador firma en señal de conformidad.



Mg. Hugo Jesús Salas Canales

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	
LISTA DE FIGURAS	
RESUMEN EJECUTIVO	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLAN ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO	2
1.1. Análisis del entorno	2
1.2. Análisis de la empresa	8
1.3. Visión	9
1.4. Misión	9
1.5. Objetivos estratégicos	9
1.6. Estrategia del negocio	9
1.7. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva	10
1.8. Diseño organizacional	11
CAPÍTULO II: PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL	12
2.1. Descripción del producto	12
2.2. Clasificación arancelaria	12
2.3. Propuesta de valor	13
2.4. Ficha técnica comercial	14
2.5. Exportaciones del producto	14
2.6. Principales exportadores del producto	17
2.7. Requisitos de acceso	19

2.7.1. Arancelario (derechos e impuestos)	19
2.7.2. Restricciones y barreras de acceso	19
2.8. Tratamiento arancelario	20
2.9. Estrategia de precio	20
2.10. Estrategia de distribución	21
2.11. Estrategia de promoción	21
2.12. Estrategia de segmentación	22
2.13. Estrategia de posicionamiento	23
CAPÍTULO III: PLAN DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL	24
3.1. Envases, embalajes y etiquetado	24
3.2. Unitarización y cubicaje de la carga	26
3.3. Cadena de distribución física internacional	29
3.4. Modalidad de transporte internacional	34
3.5. Seguro de la carga	34
CAPÍTULO IV: PLAN DE COMERCIO INTERNACIONAL	35
4.1. Régimen de exportación y documentación necesaria	35
4.2. Elección del Incoterm	36
4.3. Análisis de precios de exportación	39
4.4. Medio de pago	40
4.5. Gestión del despacho aduanero	42

CAPÍTULO V: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	44
5.1. Historia financiera de la empresa	44
5.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras	44
5.3. Plan de ventas de la empresa	45
5.4. Análisis de costos	46
5.5. Punto de equilibrio de la empresa	47
5.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción	48
5.7. Inversión inicial	48
5.8. Capital de trabajo	49
5.9. Fuentes de financiamiento	49
5.10. Proyección de flujo de caja	51
5.11. Análisis de rentabilidad	51
5.12. Estado de resultados proyectado de la empresa	52
5.13. Estado de situación financiera proyectado de la empresa	52
5.14. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa	53

LISTA DE TABLAS

Número		Página
1	Principales mercados de destino de la pitahaya fresca peruana durante el 2019 (expresado en valores FOB)	15
2	Principales mercados de destino de la pitahaya fresca peruana durante el 2020 (expresado en valores FOB)	16
3	Principales mercados de destino de la pitahaya fresca peruana durante el 2020 (expresado en valores FOB)	16
4	Arancel aplicado a Perú	20
5	Transporte internacional	34
6	Obligaciones del vendedor FOB	37
7	Obligaciones del comprador FOB	38
8	Ventajas y desventajas de la carta de crédito	41

LISTA DE FIGURAS

Número		Página
1	Evolución del comercio Perú y Países Bajos, con el mundo, 2014 – 2018	4
2	Cuadro resumen de productos no tradicionales exportados al país de destino (2017 – 2018)	5
3	Cuadro resumen de productos no tradicionales importados por el país de destino (2018)	5
4	Cuadro resumen del análisis PESTE	7
5	Aspectos técnicos de la empresa	8
6	Análisis FODA cruzado	8
7	Organigrama formal de AGROFRUIT S.A.C.	11
8	Clasificación arancelaria del producto pitahaya	12
9	Ficha técnica comercial	14
10	Evolución de las exportaciones de pitahaya (2016 – 2020)	17
11	Principales empresas peruanas exportadoras de pitahaya fresca hacia Países Bajos (2019)	17
12	Principales empresas peruanas exportadoras de pitahaya fresca hacia Países Bajos (2020)	18
13	Principales empresas peruanas exportadoras de pitahaya fresca hacia Países Bajos (2021)	18
14	Gráfico resumen de segmentación	23
15	Malla protectora de la pitahaya amarilla	24

16	Representación y medidas de la caja	24
17	Representación del marcado de la carga	26
18	Representación y medidas del pallet	27
19	Medidas del contenedor refrigerado de 20 pies	27
20	Distribución física internacional	29
21	Agentes aduaneros habilitados por SUNAT en Paita (2019)	30
22	Costos promedio de los agentes aduaneros en Paita (2019)	31
23	Agentes de carga habilitados por SUNAT en Paita (2019)	31
24	Costos promedio del agente de carga IAN TAYLOR PERÚ S.A.C. en Paita (2019)	32
25	Depósitos y terminales de almacenamiento habilitados por SUNAT (2019)	32
26	Costos promedio del almacén aduanero ALCONSA en Paita (2019)	33
27	Análisis de los precios	39
28	Proyecto de sistema de despacho aduanero - SDA	43
29	Plan de ventas	45
30	Costos variables	46
31	Costos fijos	46
32	Punto de equilibrio	47
33	Adquisición de materiales	48
34	Inversión inicial	48
35	Capital de trabajo	49

36	Estructura de la inversión	49
37	Estructura de financiamiento	50
38	Amortización de la deuda	50
39	Proyección de flujo de caja	51
40	Análisis de rentabilidad	51
41	Estado de resultados proyectado	52
42	Estado de situación financiera proyectado	52
43	Análisis de sensibilidad	53

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó para demostrar la creación y viabilidad de una empresa exportadora de pitahaya a la ciudad de Róterdam en Países Bajos, por tal motivo se tomó en cuenta la demanda que existe en dicho país, así como la producción que ejecuta Perú. Además de ello, el plan proyecta un determinado tiempo para plantear estrategias y permitir un mejor desarrollo de comercio en un periodo de cinco años, considerando las preferencias del consumidor y aquellos beneficios y oportunidades que brinda el mercado europeo. La empresa exportadora AGROFRUIT S.A.C. estará constituida jurídicamente como una sociedad anónima cerrada y bajo la Ley Mype se iniciarán las actividades de cargos establecidos en el organigrama para el buen funcionamiento del proyecto.

La investigación se desarrolló en cinco capítulos con el objetivo de mostrar que en Países Bajos, para ser más específicos en la ciudad de Róterdam, es viable la comercialización de pitahaya, que es considerada una fruta exótica y a la vez saludable, igualmente, en estos cinco capítulos se detalla el plan estratégico y la organización del negocio, el plan de marketing internacional, el plan de logística internacional que se llevará a cabo, el plan de comercio internacional y por último, el plan económico financiero donde se realiza un análisis de costos que proyecta la empresa. Con base en dicho contenido, la investigación asegura que el proyecto va a tener una buena base en el mercado europeo.

INTRODUCCIÓN

A medida que el Perú incremente su volumen de exportación de pitahaya al mercado internacional, esta será más reconocida por su calidad y prestigio. Si bien es cierto, el país a través de los años ha ido exportando mayor cantidad de dicho producto al mercado europeo, por ende, deseamos posicionarnos en la ciudad de Róterdam, ya que este mercado tiene mucha demanda y potencial. La pitahaya es una fruta valorada por los consumidores europeos debido a sus propiedades antioxidantes y a la vitamina C que ayuda a mejorar el sistema inmunológico. La presente investigación se encuentra dividida en cinco capítulos, los cuales se explicarán brevemente.

En el capítulo I se describe el plan estratégico y llegada al mercado europeo, los objetivos del plan de negocio y el crecimiento del comercio exterior de nuestro país.

En el capítulo II se especifica el proceso que se utilizará para que pueda ser consumido en mayor proporción en el mercado de Róterdam, así como el plan de marketing internacional.

En el capítulo III se desarrolla lo concerniente al plan logístico y de qué manera el producto será transportado, además de otras especificaciones.

En el capítulo IV se indica a través de qué medio se exportará y la elección del incoterm correcto. Asimismo, en este capítulo se mencionan los medios de pago y la gestión del despacho aduanero.

Por último, en el capítulo V se señala la inversión necesaria, cuánto se va a necesitar para la contratación del personal, despachos, empaquetamientos, logística, etc.; cuya finalidad es obtener altos márgenes de utilidad y mejorar el prestigio de la marca.

CAPÍTULO I: PLAN ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Análisis del entorno

El análisis del entorno es fundamental para lograr establecer e iniciar el proceso de una idea de negocio, ya sea con o sin fines de lucro que permitirá estudiar factores internos y externos del país, así como los efectos que repercuten en una organización. Este análisis ayudará al tema de investigación, potenciar un estudio más enfocado y mejor estructurado.

Quando se hace un análisis del entorno, por lo general se estudian los siguientes factores: económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales. En el caso de empresas exportadoras es indispensable estudiar los efectos de estos factores en todos los países involucrados (Weinberger, 2009, p. 51).

Con base en ello, el Perú cuenta con factores externos tales como económicos, políticos o sociales, entre que incurren en un comercio, negocio u organización. En las exportaciones también sucede lo mismo, aquella actividad de exportar productos agrícolas es uno de los sectores claves para el país, el cual brinda beneficios a los productores y exportadores. Sin embargo, a raíz de las restricciones por la pandemia del COVID-19 además de otros factores, las exportaciones han disminuido en el 2020 a comparación de años anteriores, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021), en su informe técnico señaló que “en términos nominales, el valor de las exportaciones FOB totalizó US\$ 39 311 millones, US\$ 6821 millones por debajo del nivel alcanzado en el 2019” (p. 1).

Análisis político

Los factores políticos para una empresa que exporta, en este caso para AGROFRUIT S.A.C., determinan el análisis que se requiere para evitar ciertos riesgos futuros. Para AGROFRUIT S.A.C., entrar al mercado de Róterdam, Países Bajos, es una gran oportunidad de negocio, ya que, existen diversos acuerdos que facilitan el intercambio comercial entre Perú y Países Bajos. Según el diario El Peruano (2020) el reglamento detalla que:

El presente Reglamento tiene por objetivo establecer los requisitos y procedimientos a seguir por las personas naturales o jurídicas que deseen obtener la autorización para operar como Exportador Autorizado; las condiciones para su uso y revocación; así como las obligaciones que conlleve dicha autorización, de conformidad con lo dispuesto en los acuerdos comerciales suscritos por el Perú donde se ha establecido el sistema de certificación del origen de las mercancías por un Exportador Autorizado (párr. 9).

De esta manera, a través a la visibilidad de esta nueva regulación, el comercio a otros países o a la Unión Europea (UE) para empresas exportadoras o personas jurídicas se realizará de manera más sencilla y formal.

Análisis económico

Para nuestra empresa exportadora AGROFRUIT S.A.C., el análisis económico se enfoca en comportamientos y tendencias variables que afectan el mercado exterior tales como la caída de las bolsas, la inflación de economías internacionales, conflictos internacionales, entre otros. Al tener en cuenta estos datos y la información recolectada se podrían evaluar con mayor énfasis las investigaciones. En su libro, Weinberger (2009)

nos señala que “una empresa exportadora o importadora debe analizar y seguir de cerca el comportamiento y las tendencias de las variables económicas en el país de producción y en el país de destino” (p. 52), por lo tanto, conocer estos factores evita riesgos que puedan perjudicar a la empresa. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2018) nos indica que “La balanza comercial del Perú con Países Bajos se mantuvo en superávit, cerrando en el 2018 con USD 1 152 millones” (p. 13), esto quiere decir que desde hace algunos años se ha incrementado el intercambio comercial y económico entre estos dos países, reportándoles mayores ingresos.

Figura 1

Evolución de la comercialización Perú y Países Bajos con el mundo, 2014 – 2018 expresado en USD millones

	2014	2015	2016	2017	2018
Comercio Países Bajos - Mundo					
Exportaciones (FOB)	671 585	672 419	570 442	651 975	721 236
Importaciones (CIF)	589 577	512 105	500 797	574 564	643 793
Saldo Comercial (X-M)	82 008	160 314	69 644	77 411	77 442
Comercio Perú – Mundo					
(A) Exportaciones (FOB)	38 641	33 686	36 312	44 385	47 864
(B) Importaciones (CIF)	40 092	37 018	34 304	37 825	41 062
Saldo Comercial (X-M)	-1 450	-3 331	2 008	6 560	6 802
Comercio Perú - Países Bajos					
(C) Exportaciones (FOB)	929	877	999	1 088	1 382
(C)/(A)	2,4%	2,6%	2,8%	2,5%	2,9%
(D) Importaciones (CIF)	152	174	238	272	230
(D)/(B)	0,4%	0,5%	0,7%	0,7%	0,6%
Saldo Comercial (X-M)	777	703	761	816	1 152

Nota. Tomado de Plan de Desarrollo de Mercado (PDM), de MINCETUR (2019).

Figura 2

Cuadro resumen de productos no tradicionales exportados al país de destino (2017 – 2018)

Exportaciones peruanas a Países Bajos, 2017 - 2018					
Nro.	Partida	Descripción	2017 USD Millones (FOB)	2018 [1] USD Millones (FOB)	Var. %
9	0810.90.90.00	Los demás frutas u otros frutos frescos	23	31	35%

Figura 3

Cuadro resumen de productos no tradicionales importados por el país de destino (2018)

Importaciones de Países Bajos - 2018				
Partida	Descripción	2018 USD Millones	Tasa de Crecimiento Anual 2014-2018	Principales países proveedores
0810.90	Tamarindos frescos, Los anacardos, la jaca, litchis, sapotillos, maracuyá, carambola, pitahaya y otros frutos comestibles	283	12.84%	Colombia (22%), España (19%), Perú (10%), Reino Unido (6%) y Bélgica (6%).

Nota. Tomado de Plan de Desarrollo de Mercado (PDM), de MINCETUR (2019).

Análisis social

Pese a la pandemia del COVID-19, varias empresas exportadoras e importadoras, así como diversas organizaciones dentro y fuera del Perú, se han sostenido gracias a la reducción y levantamiento de restricciones luego del gran impacto de esta enfermedad en el 2020. Es por ello que el factor social analiza los cambios en la estructura nacional e internacional; además de las disposiciones de compra y hábitos de consumo, esto se muestra en que los consumidores y clientes de la UE tienen mucho interés en una nueva variedad de frutas exóticas de otros países como el Perú.

Análisis tecnológico

Los avances tecnológicos se han incrementado con mucha potencia en los últimos años, es por ello que en este factor se analiza las investigaciones y el desarrollo de estas técnicas, así como el costo incurrido y el nivel de inversión que se emplea. En una empresa exportadora esto genera mayores ingresos, en AGROFRUIT S.A.C. se analiza el uso de herramientas digitales, nuevos sistemas de riego y equipos inteligentes que generen mayores beneficios al cultivo y a la organización.

Análisis ecológico

Actualmente el impacto que ha generado la contaminación ambiental y la sobreexplotación de los recursos sin tomar en cuenta su renovación y un cultivo amigable con la Tierra, podría generar riesgos que se deben evitar, es por ello que, para la empresa exportadora, AGROFRUIT S.A.C. es importante analizar el factor ecológico. En el 2018, según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), se implementó una nueva regulación para la entrada a la Unión Europea donde detalla que: “El nuevo Reglamento Novel Foods tiene como objeto regular la comercialización de nuevos alimentos en la Unión Europea, así como mantener un elevado nivel de protección de la salud de los consumidores” (párr. 2). Con base en ello, este sistema de autorización tiene como fin un procedimiento especial para la entrada a productos más saludables.

Figura 4

Cuadro resumen del análisis PESTE

<p>Político</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intercambio comercial Perú - Países Bajos ▪ Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Exportador Autorizado (Nº 005-2020-MINCETUR) ▪ Acuerdo comercial entre la Unión Europea (UE) y los Países Andinos.
<p>Económico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El volumen exportado de productos tradicionales aumentó los productos agropecuarios.^a ▪ En mayo de 2021, las exportaciones totales sumaron US\$ 3,993 millones, un 100% más a lo reportado en el mismo mes de 2020.^b ▪ Actualmente el país se encuentra en la posición nro. 14 de exportación de frutas exóticas en el mundo, y con respecto al mercado de Países Bajos, el Perú se ubica como su 3er proveedor más importante de este producto.^c
<p>Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los resultados del comercio exterior peruano han sabido remontar de manera efectiva y rápida la crisis con cifras muy alentadoras, en vista de la reactivación económica y la dinamización del comercio mundial luego de la pandemia.^d ▪ Los consumidores europeos tienen un interés creciente en nuevos sabores y variedades de frutas con la mayoría de las importaciones en el norte de Europa.^e ▪ Las importaciones holandesas o neerlandesas tienen la más proporción de suministro no europeo y alrededor del 80% se reexporta. Sus principales proveedores son Perú y Colombia.^e
<p>Tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los paneles solares como uso alternativo libre de pesticidas y químicos.^e ▪ Herramientas digitales, plataformas online y sistemas de pago para la venta y compra de productos y servicios. ▪ Los sistemas de riego y equipos o softwares meteorológicos que mejoran los cultivos.^f
<p>Ecológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es necesario contar con certificados al momento de ingresar a la UE tales como la Certificación Europea, estándares ISO 9000 (Gestión de Calidad), ISO 26000 (Responsabilidad Social) e ISO 14000 (Gestión del Medio Ambiente), Fairtrade, entre otros.^e ▪ Nueva regulación Novel Foods de la Unión Europea ▪ Programas del MEF y el MINAM presupuestados por la UE para promover las exportaciones de productos ecológicos. (EUROCOTRADE)^g

Nota. ^aINEI (2020), ^bSUNAT (2021), ^cPromperú (2021), ^dComex Perú (2021), ^eAlmarza (2019), ^fAgro Perú (2021), ^gMINAM.

1.2. Análisis de la empresa

Figura 5

Aspectos técnicos de la empresa

Nombre de la empresa	AGROFRUITS.A.C.
Nombre de la marca	Pitahaya Fruit
Ubicación de la empresa	Lima - Ate
Giro del negocio	Exportación de pitahaya

Figura 6

Análisis FODA cruzado

Factor interno	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> F1 Personal de trabajo capacitado en cada área F2 Producto exótico en el país de destino F3 Producto ecológico y fresco 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> D1 Estacionalidad de los cultivos D2 Empresa nueva entre otras actualmente posicionadas D3 Falta tecnología nueva y maquinarias
Factor externo	<p>FO (Maxi - Maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> F1 + F3 / O1 = Incrementar mayores beneficios empleando los acuerdos comercial con la experiencia de personal capacitado en cultivos ecológicos. F2 / O2 + O3 = Aprovechar la demanda de Países Bajos y el precio favorable al ser una fruta exótica. 	<p>DO (Mini - Maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> D1 / O1 + O2 = Invertir en nuevas plantaciones de la fruta para satisfacer a la demanda del país destino. D3 / O1 + O2 = Invertir en tecnología de punta y maquinaria nueva aprovechando los acuerdos comercial y los precios del país destino.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> O1 Acuerdos comerciales O2 Mayor demanda del país destino O3 Mercado de destino favorecedor en cuanto al precio 	<p>FA (Maxi - Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> F1 / A1 = Implementar estrategias para evitar que la variación de los precios perjudique a la empresa. F2 + F3 / A2 + A3 = Reforzar que la fruta es ecológica y exótica para evitar riesgos externos 	<p>DA (Mini - Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> D3 / A2 = Minimizar la falta de tecnología para que la competencia de la empresa se reduzca. D2 / A1 + A3 = Implementar planes de contingencia en caso de variaciones políticas, legales y precios, además de reforzar los objetivos de la empresa.
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> A1 Variación de los precios internacionales A2 Competencia A3 Cambios políticos y legales en el país de destino 		

1.3. Visión

Ser una empresa líder reconocida a nivel internacional por ofrecer pitahaya de primera calidad, con alto valor nutricional y con certificaciones por el modelo de negocio sostenible.

1.4. Misión

Exportar pitahaya cumpliendo con los estándares de calidad requeridos para satisfacer a nuestros clientes de manera eficiente y responsable, manteniendo un compromiso con el ambiente.

1.5. Objetivos estratégicos

La empresa AGROFRUIT S.A.C. plantea los siguientes objetivos estratégicos.

- Incremento anual de las ventas en 20% en los próximos tres años.
- Aumentar la participación de mercado en 30% en los próximos cinco años.
- Obtener un 20% de rentabilidad anual neta a partir del segundo año de exportación.

1.6. Estrategia del negocio

En la actualidad, las personas están optando más por consumir alimentos orgánicos beneficiosos para la salud, por esa razón, la empresa AGROFRUIT S.A.C. empleará la estrategia de diferenciación, es decir, la pitahaya contará con certificación orgánica y es una fruta que brinda múltiples beneficios para la salud de los consumidores.

1.7. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva

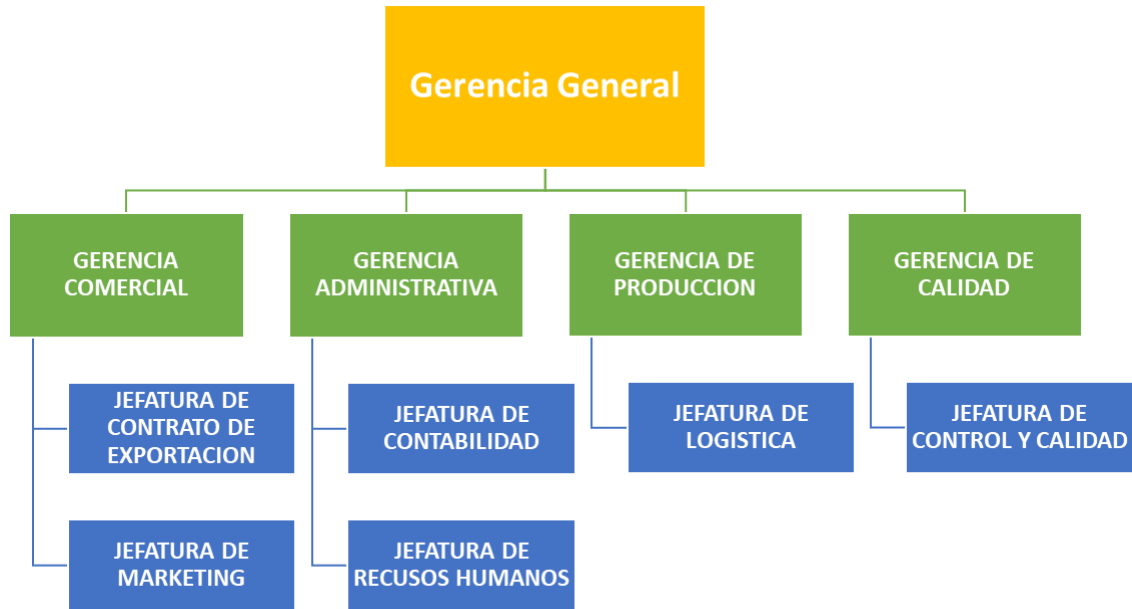
La empresa AGROFRUIT S.A.C. se destacará por los precios que ofrecerá en el mercado, demostrando su competitividad para adquirir una mayor cartera de clientes. La forma en que se disminuirá los costos va a ser en la siembra con respecto al tutor de madera que se usará en cada planta de pitahaya con ello los costos se reducirán a la mitad, pues si se emplea un tutor de cemento se elevaría a un monto de 40 000 a 50 000 soles para instalar cada hectárea a un promedio de mediana densidad, trayendo como resultado un costo final no muy atractivo y poco competitivo en el mercado.

Aparte de los costos que la empresa manejará, otro punto importante es la calidad, el tamaño, la presentación y la certificación orgánica que se brindará en la variedad de los frutos de pitahaya para beneficio de los consumidores. Por otro lado, un aspecto relevante que es apreciado por el consumidor neerlandés es el servicio posventa, por lo tanto, la empresa contará con personal altamente calificado, con ello transmitirá el compromiso perenne para con los clientes y del mismo modo la comunicación posterior a la venta del producto para cualquier duda o reclamo.

1.8. Diseño organizacional

Figura 7

Organigrama formal de AGROFRUIT S.A.C.



Nota. Gráfico visual de la estructura y organización de la empresa.

CAPÍTULO II: PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

2.1. Descripción del producto

La pitahaya es una fruta que está compuesta de una pulpa muy jugosa y cáscara, su pulpa es muy consistente y un poco espumosa, esta pulpa puede ser de distintos colores, entre los principales: blanco (variedad amarilla) y blanco rojizo (variedad roja). Esta fruta tiene pepas pequeñas, pero comestibles y cubiertas de escamas rojas y amarillas según la especie.

2.2. Clasificación arancelaria

La clasificación arancelaria correspondiente al producto de la pitahaya es la siguiente:

Figura 8

Clasificación arancelaria del producto pitahaya

SECCIÓN: II	PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
CAPÍTULO: 08	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías.
PARTIDA: 08.10	Las demás frutas u otros frutos, frescos.
SUBPARTIDA NACIONAL: 0810.90.40.00	Pitahayas (Cereus spp)

Nota. Datos tomados de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2022).

2.3. Propuesta de valor

Empresa nueva con ganas de hacer las cosas bien, contamos con personal experimentado como también nuevo, para hacer una combinación de creatividad y ganas con experiencia.


- **Precio:** Ofrecemos el mismo valor por un precio más bajo para alcanzar un público objetivo muy variado.
- **Novedad:** Crear o posicionarnos en nuevos mercados para llegar a satisfacer las necesidades de los clientes que no tienen bien referenciado el producto.
- **Calidad:** Nos inclinamos a entregar un nivel de calidad mayor a los competidores y los materiales que utilizamos son de primera, para favorecer el transporte de la carga hasta el punto de entrega acordado.
- **Conveniencia:** Orientados a resolver o facilitar la vida al cliente, reduciendo el esfuerzo y tiempo para adquirir nuestro producto.
- **Marca y/o estatus:** Asociarnos a ciertos grupos sociales que influyen frecuentemente en la moda y tendencia.
- **Desempeño:** Ofrecer un producto superior a los competidores.
- **Reducción de riesgo:** Minimizamos el riesgo en que el cliente incurre al adquirir el producto.
- **Reducción de costos:** Asignar distintas funciones a nuestro personal para reducir actividades que requieran cargos adicionales.
- **Diseño:** Empatizar con los clientes y hacer un producto atractivo.
- **Customización:** Adecuarnos a la oferta de necesidades y gustos de cada cliente o nuestros proveedores principales.

2.4. Ficha técnica comercial

Figura 9

Ficha técnica comercial

2.5. Exportaciones del producto

Nombre del producto	Pitahaya Fruit
Subpartida nacional	0810.90.40.00
Presentación comercial	
Características físicas del producto	La fruta posee tres colores distintivos, fucsia, rosa y amarillo teniendo forma ovoide semiredondeada. En su interior, posee un color blanco en el caso de la amarilla y rosa; y rosa en el caso de la fucsia.
Características sensoriales del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Textura: Posee una textura escamosa y puntiaguda. • Sabor: De sabor dulce y suave, siendo poco intenso. • Olor: Similar al sabor, el olor de la fruta es dulce y ácido.
Composición	La pitahaya contiene minerales tales como hierro, fósforo y calcio, además de vitaminas B1, B2, B3 y C.
Aplicaciones	Se consume principalmente como fruta fresca o como pulpa fresca o congelada.
Modo de empleo	Se emplea para jugos, mermeladas, galletas, yogur, helado, licores y golosinas.
Presentación y almacenamiento	<p>En Perú, la pitahaya amarilla predomina mucho más por su resistencia y vida útil para su comercio.</p> <p>La mercancía viene empaquetada en cajas de cartón corrugado reciclado de 3 a 3.5 kilos con puntos de ventilación para la fruta.</p>
Precauciones	Proteger del calor, la humedad y mantenerlo en un lugar limpio y adecuado. El tiempo de vida dependerá del grado de maduración aproximadamente de 10 a 30 días.

Las exportaciones del producto, en este caso de la pitahaya, han variado desde años anteriores; sin embargo, para el presente trabajo y el análisis del producto, se toman en cuenta los tres últimos años de la exportación de la fruta.

Tabla 1

Principales mercados de destino de la pitahaya fresca peruana durante el 2019

(expresado en valores FOB)

País	Valor US\$ FOB
Vietnam	14705
Países Bajos	11.79
Italia	228.72
Hong Kong	3.5
Francia	625.86
España	0.02
Aruba	21246.22
Alemania	622.39

Nota. Países Bajos se sitúa entre los principales importadores de pitahaya fresca con un monto de \$11.79 expresado en valor FOB.

Tabla 2

Principales mercados de destino de la pitahaya fresca peruana durante el 2020

(expresado en valores FOB)

País	Valor US\$ FOB
Alemania	99.60
Aruba	6200.00
España	45.00
Francia	168.00
Italia	82.00
Países Bajos	90.57

Nota. Tomado de Adex Data Trade (2022).

Tabla 3

Principales mercados de destino de la pitahaya fresca peruana durante el 2021

(expresado en valores FOB)

País	Valor US\$ FOB
Aruba	3960
España	468.6
Francia	1054.2
Italia	46.9
Países Bajos	2979.52

Nota. Tomado de Adex Data Trade (2022).

Figura 10

Evolución de las exportaciones de pitahaya (2016 – 2020)

Variable	2016	2017	2018	2019	2020	CAGR (2015-2020)
Volumen (Ton.)	0.4	2.4	6.7	4.3	1.3	25.1%
Valor (Miles US\$)	1.6	10.6	19.2	44.6	8.3	38.5%
Precio FOB (US\$/Kg.)	3.69	5.05	4.68	8.40	6.91	\$3.22

Fuente: Veritrade. Elaboración: UIC-SSE

Nota. La presente figura detalla el progreso de las exportaciones de pitahaya expresado en toneladas, en el 2018 se ve un incremento del volumen exportado mientras que para el 2019 una reducción de esta misma; sin embargo, lo recaudado en el 2019 fue mayor que en el año anterior. Una razón que se visualiza en la tabla es el precio que varía en los años mostrados. Para el 2020, los valores de las tres variables decrecieron por la falta de vuelos comerciales y el incremento de los costos. Datos tomados de Sierra y Selva Exportadora. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI, 2021).

2.6. Principales exportadores del producto

Figura 11

Principales empresas peruanas exportadoras de pitahaya fresca hacia Países Bajos (2019)

País	US\$ FOB	Peso Neto (Kg.)	Peso Bruto (Kg.)	Cantidad
CAMPOSOL S.A.	4.79	15	97.1	15
DANPER TRUJILLO S.A.C.	7	17.5	21.36	7

Nota. La empresa Camposol S.A., según registros de Adex, exportó 4.79 millones de dólares en valor FOB en el 2019 en el mes de mayo desde la Aduana de Salaverry (La Libertad) por vía marítima. Asimismo, la empresa Danper Trujillo S.A.C. exportó como muestra 7 unidades de pitahaya fresca teniendo como descripción comercial la muestra de estas, en diciembre destinados al puerto de Ámsterdam, Países Bajos por vía aérea. Datos tomados de Adex Data Trade (2022).

Figura 12

Principales empresas peruanas exportadoras de pitahaya fresca hacia Países Bajos

(2020)

País	US\$ FOB	Peso Bruto (Kg.)	Peso Neto (Kg.)	Cantidad (Cajas)
CAMPOSOL S.A.	90.57	420.215	418.863	86

Nota. La empresa Camposol S.A., según registros de Adex, exportó 90.57 millones de dólares en valor FOB en el 2020 en los meses de marzo desde la Aduana de Paita (Piura) por vía marítima. Datos tomados de Adex Data Trade (2022).

Figura 13

Principales empresas peruanas exportadoras de pitahaya fresca hacia Países Bajos

(2021)

País	US\$ FOB	Peso Bruto (Kg.)	Peso Neto (Kg.)	Cantidad (Cajas)
CAMPOSOL S.A.	2979.52	1263.31	1124	281

Nota. La empresa Camposol S.A., según registros de Adex, exportó 2979.52 millones de dólares en valor FOB en el 2021 en los meses de marzo y abril desde la Aduana de Paita (Piura) y Salaverry (La Libertad) respectivamente por vía marítima. Datos tomados de Adex Data Trade (2022).

2.7. Requisitos de acceso

2.7.1. *Arancelario (derechos e impuestos)*

Perú tiene un acuerdo comercial con la Unión Europea, gracias a ello posee preferencias arancelarias. Entonces, al pertenecer Países Bajos a esta comunidad se rige bajo este acuerdo. Por ende, la pitahaya es un producto al que le corresponde arancel 0%. Por otro lado, a nivel local tiene que pagar el impuesto sobre el Valor Añadido (VAT) de 9%.

2.7.2. *Restricciones y barreras de acceso*

A continuación se detallarán requisitos que se tienen que cumplir para que el producto sea comercializado en Países Bajos:

- Se prohíbe la comercialización de productos alimenticios que contengan contaminantes en niveles superiores a lo permitido respecto de la salud pública.
- El Reglamento (UE) 2019/2130(CELEX 32019R2130) establece normas detalladas relativas a la realización de controles documentales, controles de identidad y controles físicos en los puestos de control fronterizos.
- Para la importación de alimentos se deben cumplir los requisitos de la legislación alimentaria o los términos estipulados por la Unión Europea como mínimo.
- Requisito de trazabilidad, consiste en rastrear y seguir cualquier alimento a través de todas sus etapas, desde la producción hasta su distribución.
- Etiquetado, se debe detallar de manera obligatoria lo siguiente: nombre del producto, cantidad neta, fecha de caducidad, país de origen, información nutricional.

2.8. Tratamiento arancelario

Acuerdo comercial Perú - Unión Europea

Debido a este importante acuerdo entre Perú y la Unión Europea, vigente desde el 2013, “el Perú ha obtenido un acceso preferencial para el 99,3% de sus productos agrícolas y el 100% de sus productos industriales” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2021, p.3). Estas preferencias solo son aplicadas cuando se cumplen con las condiciones definidas en el acuerdo comercial.

Tabla 4

Arancel aplicado a Perú

Partida	HS6	Descripción	Arancel aplicado a Perú
0810904000	081090	Pitahaya	0.0%

2.9. Estrategia de precio

El precio es uno de nuestros puntos claves dado que nuestra misión es ser la marca número uno en el mercado de Países Bajos, por ello el precio que establecerá la empresa AGROFRUIT S.A.C. con respecto a nuestro producto será influenciado por los costos de producción, almacén, internacionalización y logística. Por consiguiente, el precio que brindaremos al mercado llegará a ser igual o menor al precio promedio para conseguir posicionarnos en nuestros compradores. Aparte de ello, la empresa AGROFRUIT S.A.C. considerará mucho la calidad desde la preparación de la tierra para la siembra hasta la cosecha bajo las inspecciones de control y calidad, con ello queremos lograr que nuestra distribución del producto ofrecido sea exitosa para el público final.

2.10. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución se enfoca en que las empresas o exportadores hagan llegar los productos en buen estado hacia su destino además del tema del precio y el lugar y fecha de entrega, debemos tomar en cuenta proponer un precio competitivo para poder llegar al éxito de la comercialización de pitahaya en Róterdam - Países Bajos. La distribución de pitahaya fresca a la ciudad de Róterdam se estima que se realizará en un plazo corto a través de un canal indirecto. Podemos detallar:

- Canal indirecto: En este caso se realizará la exportación de nuestro producto a importadores y/o distribuidores en la ciudad de Róterdam, Países Bajos. Ellos se encargarán de distribuir a grandes empresas alimentarias y abastecedoras de productos de primera necesidad, frutas, hogar, entre otros. Elegimos este canal, ya que es el canal con mayor porcentaje utilizado por las empresas que recién inician actividades de exportación.

2.11. Estrategia de promoción

La empresa AGROFRUIT S.A.C. contará con diversas estrategias de promoción donde se demostrarán los beneficios nutritivos y saludables para la salud de nuestros consumidores, brindándoles el producto en su estado más fresco. Por ello, usaremos la tecnología y la publicidad necesaria para difundir nuestro producto en todo el mercado de Róterdam y con ello estaremos cada vez más cerca a nuestros futuros clientes, innovando y mejorando la calidad en el servicio que se dará al consumidor. Las estrategias planteadas por la empresa AGROFRUIT S.A.C. son las siguientes:

- Generar campañas para una vida y alimentación sana, se plantea este tipo de campañas porque según datos publicados por Promperú, las generaciones actuales están cada vez más interesadas por un modo de vida saludable.
- A través de estas campañas daremos paso a presentar nuestro producto orgánico y difundir los altos beneficios que brinda el consumo de la pitahaya para una vida más salubre.
- Contratar administradores, diseñadores y desarrolladores de sitios web, con ello elaborar y mantener a la vanguardia nuestra página y redes sociales para promocionar y difundir nuestro producto orgánico.
- Participar en ferias internacionales para relacionarnos con nuevos contactos y conseguir posibles clientes interesados en nuestro producto. En dichas ferias se brindará una degustación del fruto y se capturará la reacción en nuestros consumidores, estaremos junto a ellos hasta que haga efecto y comprobar los beneficios explicados en la feria.

2.12. Estrategia de segmentación

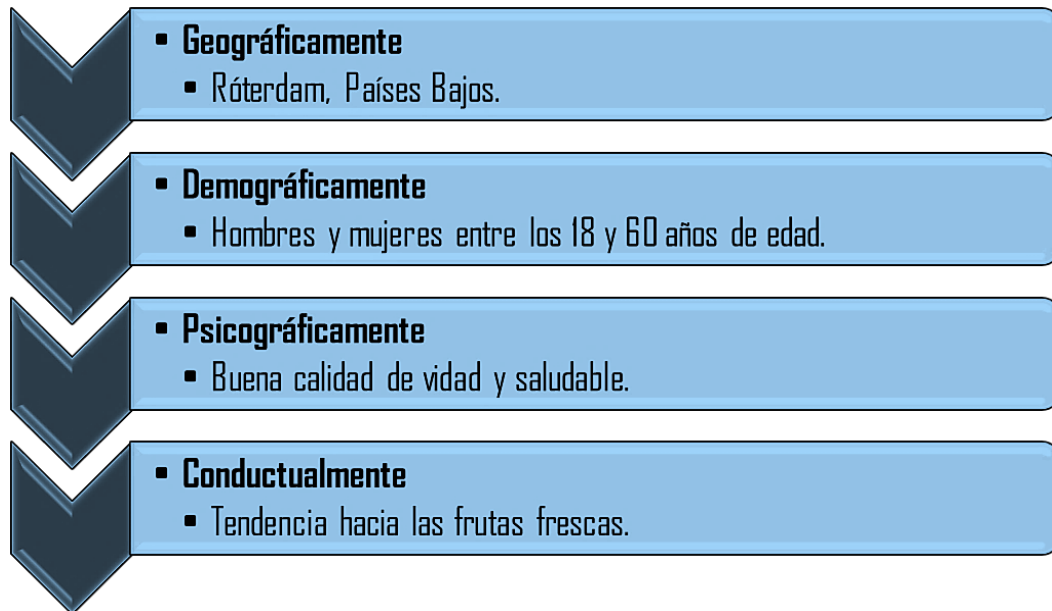
Para segmentar nuestro producto en Róterdam, se tomó en cuenta que se realizará para las familias de clase media y alta.

- Geográficamente: La pitahaya fresca se dirige hacia los consumidores y clientes de Róterdam, Países Bajos.
- Demográficamente: El producto se va a comercializar para personas de ambos sexos entre los 18 a 60 años.
- Psicográficamente: El consumidor o cliente final contará con una buena calidad de vida y saludable.

- Conductualmente: Los consumidores neerlandeses que tengan tendencia hacia las frutas frescas.

Figura 14

Gráfico resumen de segmentación



2.13. Estrategia de posicionamiento

Según los cálculos del ITC basados en las estadísticas de COMTRADE de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2021), la pitahaya es muy consumida y altamente comercializada, dado que los mercados europeos están en busca de productos exóticos y beneficiosos para su salud; además, la pitahaya es considerada como un fruto fresco y orgánico que ayuda a la buena digestión, es por ello que se establecerá una estrategia para posicionarnos en la mentalidad de las nuevas generaciones sabiendo que llevan un estilo de vida más saludable. Por lo tanto, nos llegaremos a posicionar a través de campañas publicitarias; del mismo modo, ofreciendo una consulta gratuita por persona con especialistas que les permitirán crear una nueva rutina alimenticia donde esté incluida la pitahaya.

CAPÍTULO III: PLAN DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL

3.1. Envases, embalajes y etiquetado

Para la cubierta primaria de la pitahaya se utilizará una malla que protegerá la fruta y de esta manera evitar posibles accidentes como abolladuras de estas. Cabe destacar que esta malla deberá de estar limpia y desinfectada antes de cubrir a la fruta.

Figura 15

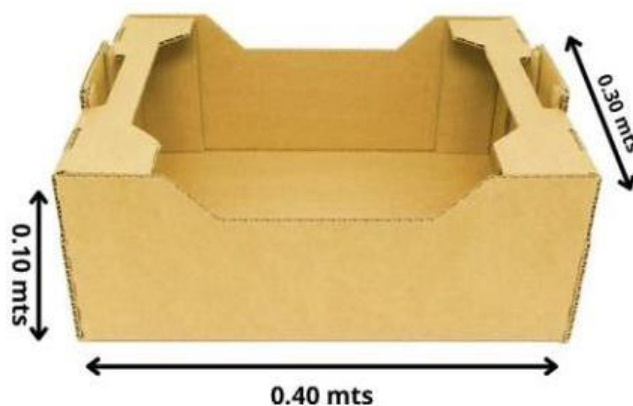
Malla protectora de la pitahaya amarilla



Para el envasado de la pitahaya, AGROFRUIT S.A.C. optará por cajas de cartón corrugado reciclable, estas tendrán un peso neto de 3 kg (0.40 m. x 0.30 m. x 0.10 m.) que constará de 10 frutas aproximadamente en cada una de ellas.

Figura 16

Representación y medidas de la caja



Para el embalaje, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2013) señala que:

Existen estándares para el empaquetado y etiquetado para frutas y hortalizas, que dispone usar materiales inocuos de embalaje e incluir en el etiquetado al menos información básica sobre el nombre del producto (condición física o tratamiento específico), nombre y dirección del productor, nombre del importador local (p. 44).

Con base en ello, el etiquetado y embalaje de la carga por parte de AGROFRUIT S.A.C. será con referentes ecológicos y reciclables como es el cartón corrugado que se degrada en un año aproximadamente, como lo menciona la Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel (AFCP, 2019, párr. 6).

En el caso del etiquetado al país de destino, los Requisitos de Acceso al Mercado (RAM, 2022) nos señalan que la pitahaya es un producto que está incluido en la Clasificación de Riesgo Fitosanitario CRF (3), es por ello que el Reglamento de la Unión Europea Nº 1169/2011 determina que deben facilitar la siguiente información alimentaria al consumidor:

- Denominación del alimento.
- Cantidad neta del alimento.
- Condiciones de manejo y/o condiciones específicas de conservación.
- Dirección del operador de la compañía alimenticia y nombre o razón social.
- Lugar o país de origen cuanto esté previsto.
- En caso de ser obligatorio, adjuntar modo de empleo.

De esta manera, el MINCETUR (2022) y el Reglamento de la UE exenta a las frutas y hortalizas de algunos requisitos de etiquetado en la carga, caso contrario de las cargas líquidas o carga con ingredientes.

Figura 17

Representación del marcado de la caja



3.2. Unitarización y cubicaje de la carga

AGROFRUIT S.A.C. utilizará el europalet, el cual posee dimensiones de 1200 x 800 x 145 mm, como se evidencia en la figura 15. Además, estos pallets son identificados por los sellos EUR y EPAL que tienen en la esquina derecha e izquierda, respectivamente.

Figura 18

Representación y medidas del pallet



Por otro lado, se utilizará un contenedor refrigerado de 20 pies, puesto que para la exportación de la pitahaya fresca se necesita de condiciones especiales, como mantener la cadena de frío a una temperatura específica.

Figura 19

Medidas del contenedor refrigerado de 20 pies

MEDIDAS	EXTERNO	INTERNO	PUERTAS ABIERTAS
LARGO	6.058 mm	5.500 mm	-
ANCHO	2.438 mm	2.285 mm	2.285 mm
ALTO	2.591 mm	2.255 mm	2.210 mm
VOLUMEN	28,30 m ³		
	180/200 V y 380/440 V, 50/60 Hz // -25 / + 25 °		

A continuación, se presenta la unitarización y cubicaje de la carga:

- Cantidad de cajas en la base:

$$\frac{1.2 \times 0.8}{0.4 \times 0.3} = 8 \text{ cajas}$$

- Cantidad por altura del contenedor:

$$\frac{2.285 - 0.145}{0.1} = 21.04 = 21 \text{ pisos}$$

- Cantidad de cajas en un pallet:

$$8 \times 21 = 168 \text{ cajas}$$

El apilado de la carga en el pallet dependerá de la altura del medio de transporte seleccionado por parte de la empresa; en este caso, como el transporte es por vía marítima y se empleará un contenedor refrigerado de 20 pies de altura, el apilado de la carga en un pallet será de 168 cajas y el contenedor tendrá 12 europalets.

3.3. Cadena de distribución física internacional

A continuación se detallará la DFI de la pitahaya fresca a Róterdam-Países Bajos:

Figura 20

Distribución física internacional



Nota. Datos tomados de CARGO FLORES S.A.

Empresa exportadora

AGROFRUIT S.A.C comprará la fruta a asociaciones y/o comunidades campesinas agricultoras de pitahaya, específicamente de la región Piura, contribuyendo de esta manera a un trato justo y provechoso para ambas partes. Además, se planea obtener la certificación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) del MINCETUR (2014) y GLOBALG.A.P. (2022), estas son normas y regulaciones que se aplican en la inocuidad de los alimentos, según explica el último programa mencionado del Euro-Retailer Produce Working Group (EUREP). Posteriormente a la compra, la fruta será trasladada hacia las instalaciones de la empresa, aquí se preparará el pedido: Lavado, secado, calibración, envasado y embalado.

Operador logístico

Luego del aprovisionamiento de la materia prima y del embalaje de la carga, será transportado al operador logístico, por tal motivo se mantendrá comunicación con la persona encargada de ello, ya que ella se responsabilizará del proceso de embarque, desembarque y transbordo de mercancías como nos detalla PromPerú (2019). El agente de aduanas será elegido a conveniencia de la empresa tomando como prioritarios a los dos primeros de la figura seguidamente mostrada.

Figura 21

Agentes aduaneros habilitados por SUNAT en Paita (2019)

Razón Social	Servicio que brinda	Ubicación
BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A	Agencia Aduana, Carga Internacional, Servicio Logístico Integral, Almacenaje.	Av. Jorge Chávez 224 Oficina 202 Paita
AGENCIAS RANSA S A	servicios complementarios en el ámbito aduanero	Carretera Paita Sullana Km.3.5, Av D, Paita
SAN REMO OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	Servicios complementarios de aduana y logística	Cal. Amador Merino Reyna Nro. 340
AUSA ADUANAS S.A.	servicios de aduana	Miguel Grau N° 155, Piura - Perú
SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.	Servicios logísticos y aduaneros	Av. Melitón Carbajal Mz G, Lt 15 Urb. Las Mercedes
PALACIOS & ASOCIADOS AGENTES DE ADUANA S.A	servicios aduaneros	Calle Los Heliotropos 274 Of. 3A Int. 1, Urb – Vípol – Callao
AGENCIA DE ADUANA TRANSOCEANIC S.A.	servicios de aduana	Av Sáenz Peña 1448, Callao 07021
DESPACHOS ADUANEROS CHAVIMOCHIC SAC	servicios de aduana	Av. Industrial 2do. Piso Of. 02 Mz I Lote E- Zona C - Paita
LIP ADUANAS S.A.	agencia de aduanas	Av . No Mz.I Lt. E Dpto.Int. 03,Paita.
UCL ADUANAS S.A.C	Agencia de aduanas	Jr. Junín 468, Interior A - Paita - Paita

Nota. Estas mismas se encargarán de los trámites que conllevan el tipo de mercancía o carga que se exportará, en el caso de AGROFRUIT S.A.C. es un tipo de carga perecible refrigerada. Datos tomados de PromPerú (2022).

Figura 22

Costos promedio de los agentes aduaneros en Paita (2019)

CONCEPTO	USD	+IGV
Tarifa de Agenciamiento (variable s/ carga)	0.4 - 0.5% VFOB	+IGV
Mínimo	100.00	+IGV
Impresos y otros	35.00	+IGV
Elaboración de DUA	6.50	+IGV
Gastos Bancarios	20.00	+IGV
Sistema de Tele despacho	10.00	+IGV
Clasificación Arancelaria	15.00	+IGV

Nota. Los costos mostrados son una aproximación general de los agentes aduaneros de Paita, Piura. El tiempo de atención que se detalla para la realización de la DAM es de 1 o 2 días, además de ello, estos agentes se encargarán de los trámites y pagos que intervienen en la exportación, desde que la carga está lista hasta que es ingresada al terminal que se autorice para su embarque al destino correspondiente. Datos tomados de PromPerú (2019).

Figura 23

Agentes de carga habilitados por SUNAT en Paita (2019)

Razón Social	Servicio que brinda	Ubicación
A.HARTRODT PERU S.A.C	Transporte de carga y fletes marítimos	Jr. Alianza 208. Paita Baja Piura
DHL GLOBAL FORWARDING PERU S.A.	Despachos urgentes	Av. Faustino Sánchez Carrión 465 - Piso 10 Esquina con, Clemente X, Magdalena del Mar 15076
HELLMANN WORLDWIDE LOGISTICS S.A.C.	Transporte internacional de carga y fletes marítimos	Zona Industrial Mz.1 Lt.E Paita Alta. Piura
IAN TAYLOR PERU S.A.C	Embarque y servicios de línea "full container" a carga general, granel, vehículos.	Jr. Junín 564 - Paita - Piura
EXPRESS FREIGHT INTERNATIONAL S.A. - EFRINSA	Transporte internacional de carga, operaciones aduaneras.	Calle Atillo Batifora 152 Urb. San Jose Bellavista - Callao.
INCA LINES S.A.C.	Transporte internacional de carga, operaciones aduaneras.	Av. Mariscal La Mar 1120 – Oficina 201, Miraflores

Nota. Datos tomados de PromPerú (2019).

Figura 24

Costos promedio del agente de carga IAN TAYLOR PERÚ S.A.C. en Paita (2019)

	DETALLE	POR B/L	POR CONT	IMP. SUNAT PAGADO POR CLIENTE	TOTAL A PAGAR POR CNTR	DESCRIPCIÓN
E X P O R T A C I Ó N	Agency Fee	-	US\$ 70.00	+ IGV	US\$ 82.60	Cubre gastos administrativos, tramite y revisión de los documentos presentados por el consignatario o su representante (agentes de aduanas o agentes de carga) a fin de que éste pueda regularizar y finalizar su descarga ante la Aduana Peruana.
	Container Coverage fee	-	US\$ 30.00	-30%	US\$ 21.00	Este pago forma parte del costo adicional al servicio de transporte, con el propósito de responder por los daños ocasionados por el cliente o sus representantes sobre los contenedores, excepto aquellos con pérdida total, en el gate out empty y el gate in full. Este pago no cubre: la carga, daños a terceros o responsabilidad civil, estadía, actos de vandalismo o terrorismo, ni negligencia generado por el transportador ni el cliente o sus representantes, pérdida de piezas y partes de carga de "contenedores refrigerados", cambio parcial o total del piso, pérdida o deterioro de partes en contenedores "open top" (lonas, travesaños o cuerdas), daños que suceden durante la descarga del buque, por el propio uso y desgaste de los contenedores "Wear and Tear".
	Emisión de BL Copy No Fletados (BL Master)	US\$ 10.00		+ IGV	US\$ 11.80	Cubre gastos administrativos relacionados a la emisión y verificación de BL copy no fletados .
	DETALLE	POR B/L	POR CONT	IMP. SUNAT PAGADO POR CLIENTE	TOTAL A PAGAR POR CNTR	DESCRIPCIÓN
E X P O R T A C I Ó N	Registro de Desglose de BL Hijo	US\$ 18.00		+ IGV	US\$ 21.24	Cubre el trámite y revisión de los documentos presentados por el agente de carga o su representante. Asimismo el registro del BL Hijo en nuestros sistemas. La cobranza se efectúa a partir del 2do. BL Hijo.
	Expediente de Rectificación - SUNAT	US\$ 35.00		+ IGV	US\$ 41.30	Revisión, Firma y Tramite de Expedientes de Rectificación ante la autoridad aduanera.

Nota. Los servicios que brindan los agentes de carga son más completos y efectivos, ellos mantendrán un vínculo directo con el agente aduanero, además de sostener una asesoría completa con todo tipo de carga, así como el medio de transporte que se solicite. Datos tomados de PromPerú (2019).

Figura 25

Depósitos y terminales de almacenamiento habilitados por SUNAT (2019)

Razón Social	Dirección
RANSA COMERCIAL S A	EL TABLAZO KM. 5.4 CARRETERA SULLANA -PAITA
MOLINOS & CIA S.A.	SUB LOTE 01 B, MZ. X, ZONA INDUSTRIAL, CARRETERA PANAMERICANA, PAITA
TRANSPORTES Y SERVICIOS GENERALES CAROLINA S.A.C.	PANAMERICANA KM. 4 MZA. A7 LOTE. 07 C.C. SAN FRANCISCO DE LA BUENA. PAITA
NEPTUNIA S.A.	ZONA INDUSTRIAL 11 MZ. F LT 01 PAITA
RANSA COMERCIAL S A	AV. D MZ. O ZONA IND.II KM.05 CARRET.PAITA SULLANA
UNIMAR S A	MZA A LOTES 10, 11, 12 Y 13 - ZONA INDUSTRIAL II PAITA
TERMINALES PORTUARIOS EUROANDINOS PAITA S.A. - TPE PAITA S.A	CALLE DEL FERROCARRIL N° 127 PAITA
FREEKO PERU S.A.	CETICOS PAITA - PIURA

Nota. Datos tomados de PromPerú (2019).

Figura 26

Costos promedio del almacén aduanero ALCONSA en Paita (2019)

CONCEPTO	20' Dry	40' Dry	40' RF	TM	+IGV
Terminal de Almacenamiento ALCONSA	USD	USD	USD		
Traccion al puerto - precio	60	65	65		
Servicio Integral de Exportación APM (MTY + FULL)	435	575	575		
Servicio Integral de sólo Embarque Full	229	315	315		
Depósitos de Vacíos					
Servicio Integral de Entrega de Vacíos	260	346	346		+IGV
Movilización - precio \$	61	69	69	14.1	+IGV
Uso de cuadrilla - precio \$	66	80	80	14.1	+IGV
Uso de montacarga por contenedor - precio \$	55	62	62		+IGV
Uso de Balanza - precio \$	22	22	22	14.1	+IGV
Forrado simple (con papel kraft)- precio \$	37	50			+IGV
Energía Eléctrica Reefers por día - precio \$			79		+IGV
Posicionamiento de Contenedor Vacío para llenado (Línea Maersk) - precio \$	74	79	79		+IGV
Trasegado de Carga - precio \$	130	171	171		+IGV
Etiquetas - precio \$	23	23	23		+IGV
Servicio Terminal					+IGV
Servicio Extraordinario - precio \$	80	80	80		+IGV
Almacenaje 15 días libres no retroactivo tarifa por día					+IGV
Almacenaje día 16 al 20 - precio \$	13	16	16		+IGV
Almacenaje día 21 a más - precio \$	16	23	23		+IGV
Uso de Stocka - precio \$	14	14	14		+IGV
Lavado químico - precio \$	68.1	71.4	71.4		+IGV
Forrado con cartón corrugado - precio \$	72	95			+IGV
KIT CORTINA	60	60	60		+IGV
Gate In	145	145	145		+IGV
Gate Out	145	145	145		+IGV

Nota. La duración se formalizará dentro de los 30 días calendarios expresados posterior al día de la Declaración Aduanera de Mercancías (DAM). Estos almacenes permiten guardar cargas por un plazo precisado en la Ley General de Aduanas (LGA).

Cabe destacar que la empresa mantiene proyectado tener una planta procesadora en Paita, Piura para una mejor distribución de la carga y de aminorar costos por vía marítima. La sede central será en el distrito de Ate, Lima y se realizarán operaciones administrativas.

Transporte internacional

El importador asumirá el flete internacional debido a que se está negociando en el Incoterm Free On Board (FOB), puesto que la responsabilidad del exportador termina con la entrega de la carga a bordo del buque. Asimismo, cabe precisar que los gastos locales como el transporte interno, documentación aduanera y otros, serán asumidos por AGROFRUIT S.A.C.

3.4. Modalidad de transporte internacional

Tabla 5

Transporte internacional

Transporte internacional	Ruta	Puerto de origen	Puerto de destino	Tiempo de tránsito
Marítimo	Perú - Países Bajos	Paita - Piura (PE)	Róterdam (NL)	21 días

Nota. Datos tomados de Searates (s.f.)

La modalidad elegida es el transporte marítimo y será el importador el que se encargará de la contratación del mismo. Por otro lado, el tiempo de tránsito estimado es de 21 días, pero esto varía dependiendo de la ruta de la línea naviera.

3.5. Seguro de la carga

La empresa AGROFRUIT S.A.C realizará la venta de la pitahaya en términos Free On Board (FOB), es decir, el acuerdo comercial terminará con la carga a bordo del buque y el importador se encargará de la contratación del seguro.

CAPÍTULO IV: PLAN DE COMERCIO INTERNACIONAL

4.1. Régimen de exportación y documentación necesaria

El régimen aduanero de exportación definitiva le permitirá a la empresa la salida de la mercancía al exterior para su consumo definitivo. La documentación necesaria será la siguiente:

- **Contrato de compraventa internacional:** Es fundamental este paso para que ambas partes acuerden precio, cantidad y en este caso el producto que es la pitahaya. El vendedor le hace una cotización al comprador y si es necesario, una oferta, luego acuerdan todo el pedido y finalizan con una orden de compra y la aceptación del mismo.
- **Documentos comerciales o de información:** En este punto vamos a incluir lo principal, una factura proforma y una factura comercial, donde ambas especifican, precio y cantidad del pedido. Además se observa, el contenido del empaque o el packing list y los certificados que por ley corresponden: certificado de productos hidrobiológicos (ITP), certificado sanitario (DIGESA, DIGEMID), certificado fitosanitario-zoosanitario (SENASA), certificado de origen (ADEX, SNI, CCL y cámaras de comercio regionales), certificado CITES (MINAG) y certificados fitosanitarios y tratamiento cuarentenario.
- **Documentos de transporte:** Se componen por documentos de contrato entre vendedor y transportista para el tránsito de mercadería desde el punto de partida al punto designado. Además, existe un acuerdo de fletamento con el transportista, ya que posee carácter de propiedad o título de la carga.

- **Documentos de seguro:** Se contará con dos documentos, póliza de seguro individual y contrato de seguro flotante o global. Cabe recalcar que este seguro será contratado por el importador.

4.2. Elección del Incoterm

AGROFRUIT S.A.C. empleará el Incoterm Free on Board (FOB) en la exportación de pitahaya a Países Bajos, dado que es uno de los incoterms más utilizados para las operaciones del comercio exterior, por lo tanto, el exportador asume la responsabilidad desde que la carga sale del almacén de la empresa hasta que es cargada al buque; luego de ello, los riesgos y responsabilidades son transferidos al importador. Por tal motivo, el exportador mantendrá un riesgo y costo menor.

Seguidamente se mostrarán las obligaciones que la empresa AGROFRUIT S.A.C. (vendedor) deberá cumplir y del mismo modo las obligaciones del comprador bajo el incoterm FOB.

Tabla 6

Obligaciones del vendedor FOB

OBLIGACIONES DEL VENDEDOR (FOB)

Preparar la carga (embalarla, empaquetarla y etiquetarla o marcarla).

Carga y transporte local de la mercancía hasta entregarla a bordo del buque del puerto asignado en el país de origen (En el traslado interno el exportador se hace cargo de todos los costos bajo cualquier imprevisto).

Documento de entrega (El vendedor brindará prueba al comprador de que la carga se ha entregado bajo lo acordado por el comprador).

Despacho aduanero de exportación (Pagar todos los trámites de despacho y entrega de documentación bajo formalidad aduanera)

Carga en el barco, gastos de manipulación en terminal de origen.

El vendedor paga los costos de las operaciones de verificación de la calidad del embalaje y etiqueta apropiada, del mismo modo, la comprobación de las medidas y pesos bajo el acuerdo del comprador y vendedor.

Informar la entrega de la carga a bordo en el buque acordado.

Nota. Datos tomados de Incoterms 2020 - Cámara de Comercio Internacional.

Tabla 7

Obligaciones del comprador FOB

OBLIGACIONES DEL COMPRADOR (FOB)

Pago de la carga bajo el contrato de compraventa

Pago del flete, descarga y entrega marítima

El comprador se hace cargo de todos los daños o pérdidas de la carga.

Recepcionar la carga (contratar el transporte de la carga desde el terminal de destino).

El comprador debe confirmar la aceptación de los documentos y comprobantes de entrega.

Despacho aduanero de importación (Pagar todos los trámites exigidos y la recepción de todos los documentos relacionados al despacho de importación, adjuntando los requisitos de seguridad).

Validación de embalaje, empaquetado y etiquetado.

Pagar por los servicios adicionales y documentos solicitados al vendedor.

Nota. Datos tomados de Incoterms 2020 - Cámara de Comercio Internacional.

4.3. Análisis de precios de exportación

En la figura 24 se analizan los precios de exportación de pitahaya para el mercado de Róterdam, teniendo consigo un capital y precio del producto similar a lo que se exporta hoy en día en el rubro de frutas.

Figura 27

Análisis de los precios

PRECIO PRODUCTO	S/	\$	PITAHAYA	
50,000.00		13,404.83		
MARGEN DE RENTABILIDAD	S/	\$		
20,000.00		5,361.93		
PRECIO EXPORTACIÓN	S/	\$	T. DE CAMBIO: 3.73	
70,000.00		18,766.76		
COMPONENTE DEL COSTO	SOLES	DOLARES		
ANÁLISIS DE PRECIO DE EXPORTACION DE PITAHAYA A PAÍSES BAJOS				
VIA:	MARITIMO			
DIRECTOS				
	S/	\$		
EMBALAJE	4,000.00	1,072.39		
	S/	\$		
MARCADO	980.00	262.73		
	S/	\$		
DOCUMENTACION	350.00	93.83		
	S/	\$		
UNITARIZACION	1,900.00	509.38		
	S/	\$		
MANIPULEO (LOCAL EXPORTADOR)	600.00	160.86		
	S/	\$		
TRANSPORTE	2,800.00	750.67		
	S/	\$		
SEGURO	450.00	120.64		
ALMACENAJE	-	-		
	S/	\$		
MANIPULEO (EMBARQUE)	1,500.00	402.14		
ADUANERO	-	-		
	S/	\$		
BANCARIO	550.00	147.45		
	S/	\$		
AGENTES	950.00	254.69		
TOTAL, COSTOS DIRECTOS / TIEMPOS	S/	\$		
	14,080.00	3,774.80		
INDIRECTOS				
	S/	\$		
ADMINISTRATIVO	4,500.00	1,206.43		
	S/	\$		
CAPITAL (INVENTARIO)	7,000.00	1,876.68		
TOTAL, COSTOS INDIRECTOS / TIEMPOS	S/	\$		
	11,500.00	3,083.11		
TOTAL, COSTOS / TIEMPO	S/	\$		
	25,580.00	6,857.91		

4.4. Medio de pago

En la actualidad se ha vuelto una incertidumbre la acción de realizar transacciones comerciales, dado que los compradores y vendedores se enfrentan a riesgos por posibles hechos susceptibles, por lo tanto, deben evaluar y analizar el método de pago más adecuado y menos riesgoso para ambas partes.

La empresa AGROFRUIT S.A.C. trabajará con el crédito documentario la carta de crédito como medio de pago, el motivo principal es porque este medio de pago comercial brinda un alto grado de seguridad a las dos partes.

El proceso se da una vez que el importador y exportador llegan a un acuerdo y deciden utilizar la carta de crédito, al mismo tiempo de los documentos que conformarán parte de la misma, seguidamente el importador se comunica y da la instrucción a su banco que emita una carta de crédito a favor del exportador, el banco evaluará y analizará riesgos, una vez todo se encuentre correcto bajo las alineaciones que conlleva, el banco dará el visto bueno para que proceda, luego se comunicará con el exportador informando que se emitió una carta de crédito a su nombre.

Posteriormente, el exportador enviará la carga y recopilará todos los documentos que han acordado en la carta de crédito, el exportador los enviará a su banco, el cual a su vez los trasladará al banco del importador siempre y cuando sean todos los que se contemplan en la carta de crédito y estén correctos. Por último, el importador realizará el pago de la operación al exportador a través de su banco y se enviará el dinero al banco del exportador.

Tabla 8

Ventajas y desventajas de la carta de crédito

VENTAJAS Y DESVENTAJAS	
MEDIO DE PAGO: CARTA DE CRÉDITO	
EXPORTADOR	
VENTAJAS:	<ul style="list-style-type: none">- Asegura el pago.- Determinar los plazos de embarque de la carga y la entrega de los documentos.
DESVENTAJAS:	<ul style="list-style-type: none">- La carga no está asegurada.
IMPORTADOR	
VENTAJAS:	<ul style="list-style-type: none">- Asegurar la operación.- Ofrecer al exportador un método de pago completamente seguro.- Se elimina el pago por adelantado.
DESVENTAJAS:	<ul style="list-style-type: none">- El banco no asegura la mercancía.- Es el medio de pago más costoso.

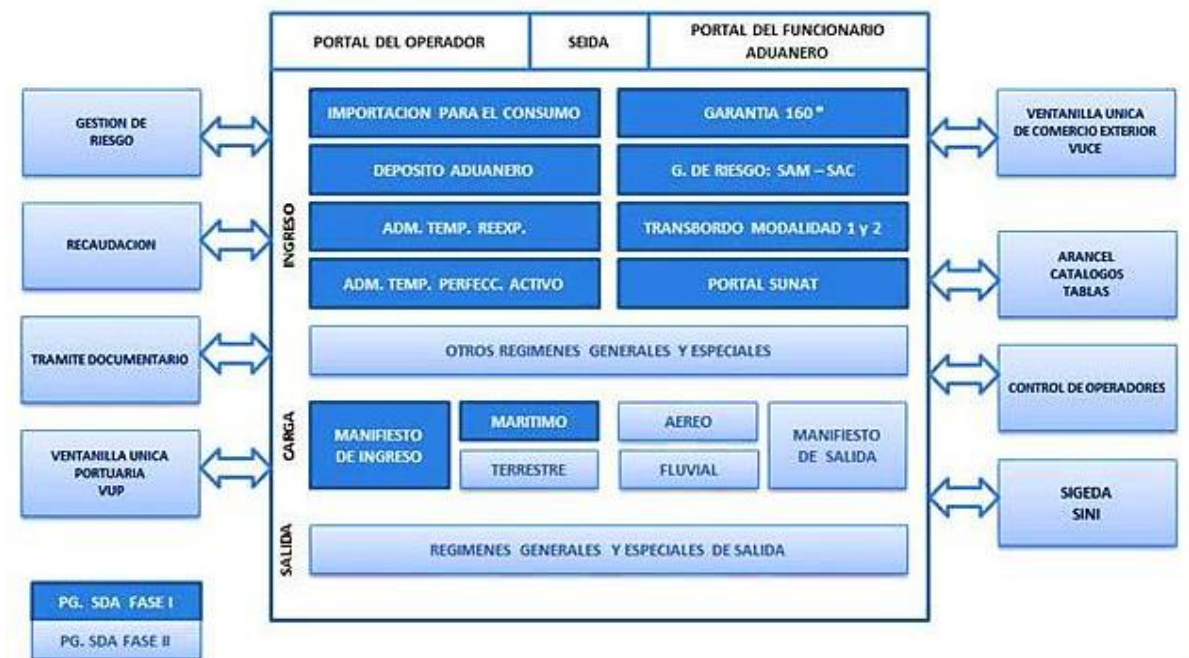
4.5. Gestión del despacho aduanero

- **Realizar la orden de pedido:** En este caso se envía a la agencia de aduanas todos los documentos que se requieren para el proceso de aceptación y envío. Continuando con lo anterior se requiere información que sustentará la credibilidad del envío y la empresa. Mencionamos los siguientes documentos: evaluar el perfil en la página de Infocorp, página web de la SUNAT (Aduanet), ficha de la empresa y copia del DNI del representante legal y certificado BASC.
- **Contactar a la agencia con nuestra empresa exportadora:** La agencia aduanera envía las instrucciones para el embarque en una especie de formato para rellenar con los datos necesarios de la empresa, punto de entrega, datos de la carga y documentos anexos.
- **Comunicación de agente de aduana para la reserva de embarque:** Solicitud de la reserva de embarque a la línea marítima, teniendo como medio de comunicación el correo (mail). Se procede con una apertura de carpeta física y electrónica donde se coloca información con respecto al embarque.
- **Logística para el ingreso de carga:** Solicitud de datos matriz para construir el House Bill of Lading (HBL) con los datos preliminares de cantidad y peso. Ingresar la mercadería empaquetada, etiquetada y marcada junto con la orden de envío, además de sellar y marcar los contenedores. Se coordina con el operador logístico para indicar que todo está listo.
- **Seguimiento de la salida de carga:** Se avisa al agente de carga en el puerto de destino, teniendo consigo los documentos necesarios para poder desembarcar sin ningún problema.

- **Se transmite el manifiesto de carga:** Una vez ya embarcada la carga se procede con la desconsolidación del manifiesto de carga donde se explica que la mercancía está lista para la exportación.
- **Aviso de la salida de carga:** Se informa al agente de aduanas la salida del embarque con las impresiones originales y teniendo la copia de los HBL finales según lo requiera la empresa.

Figura 28

Proyecto de sistema de despacho aduanero - SDA



Nota. Datos tomados de SUNAT (2022).

CAPÍTULO V: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

5.1. Historia financiera de la empresa

AGROFRUIT S.A.C. aún no cuenta con historia financiera, debido a que el proyecto está en fase teórica.

5.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

La empresa AGROFRUIT S.A.C. planea mostrar una buena impresión al momento de exportar y con ello afianzar y/o asegurar en un futuro una mayor cartera de clientes. Para ello la empresa pulirá el plan de negocio donde se detallan datos, supuestos; así como políticas económicas y financieras de la empresa.

Datos

- Se determinará que para el año 2023 contaremos como mínimo con dos clientes.
- Para el año 2023 la empresa establecerá que el precio FOB del kilo de pitahaya fresca será de S/ 30 soles (7.80 USD).
- Para el 2023 el volumen de la pitahaya fresca exportada será de 100,000 kg.
- Se prevé que en el año 2023 alcanzaremos un aumento del 20% en cuota de mercado.

Supuestos

- Se pronostica que el dólar subirá para el año 2023 debido a los futuros acontecimientos políticos.
- Se estima un incremento de 100 soles en la UIT para el año 2023.
- Se prevé que cada 3 años se hará el cambio del tutor de madera para un mejor cultivo de la pitahaya.

Políticas económicas y financieras

- Se brindará la mejor calidad en todo el proceso de producción, selección, embarcación y exportación.
- La empresa brindará el mejor servicio postventa durante 30 días calendario.
- Los clientes podrán acceder al beneficio de solicitud de nuestro producto y pagarlo un mes después, siempre y cuando esté importando más de dos años de manera seguida.

5.3. Plan de ventas de la empresa

Según Promperú (2021) nos indica que Países Bajos es actualmente el país líder que demanda las frutas exóticas entre ellos se encuentra la pitahaya. De acuerdo con dicha información, la empresa AGROFRUIT S.A.C. establecerá el siguiente plan de ventas a lo largo de los próximos cinco años.

Figura 29

Plan de ventas

	2023	2024	2025	2026	2027
Q venta	100,000	150,000	165,000	181,500	199,650
Precio de venta	S/30.00	S/30.00	S/30.00	S/30.00	S/30.00
Ingresos por venta	S/3,000,000.00	S/4,500,000.00	S/4,950,000.00	S/5,445,000.00	S/5,989,500.00

5.4. Análisis de costos

En vista de que es una empresa recién creada, se realizará un costeo donde podremos ver el promedio de costo por producto que se necesita para cada exportación.

Por ello al llegar a constituir nuestra empresa, se necesitará invertir para poder clasificar nuestros costos de la siguiente manera:

Figura 30

Costos variables

Costos variables	Anual
Mano de obra directa	S/750,000
Materia prima directa	S/1,100,000
Materiales de embalaje	S/300,000
Gastos de transporte	S/500,000
Otros	S/50,000
Total	S/2,700,000

Figura 31

Costos fijos

Costos fijos	Anual
Mantenimiento del local	S/45,000
Seguro	S/15,000
Gastos de administración	S/75,000
Pago de servicios	S/80,000
Depreciación	S/36,000
Otros	S/24,000
Total	S/275,000

5.5. Punto de equilibrio de la empresa

Figura 32

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio

Producto	Pitahaya
Precio por kilo	S/30

Resultado de punto de equilibrio (uds.)

17188 Kilos de pitahaya

Resultado de punto de equilibrio (S/)

S/515,640

Costo fijo	
Mantenimiento del local	S/45,000
Seguro	S/15,000
Gastos administrativos	S/75,000
Pago de servicios	S/80,000
Depreciación	S/36,000
Otros	S/24,000
Total	S/275,000

Costo variable unitario	
<i>Descripción</i>	<i>Valor</i>
Pitahaya 1 Kg	S/12.0
Malla protectora	S/0.7
Envase	S/1.0
Etiqueta	S/0.3
Total	S/14.0

5.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción

La empresa AGROFRUIT S.A.C. hará uso de los siguientes materiales e insumos donde se detalla el costo anual para la óptima producción de la pitahaya fresca.

Figura 33

Adquisición de materiales

Costos anuales de insumos y materiales	
Materiales	Precio
Materia prima	S/1,100,000
Envases y embalajes	S/90,000
Etiquetas/rotulado	S/10,000
Otros	S/20,000
Total	S/1,220,000

5.7. Inversión inicial

Figura 34

Inversión inicial

Inversión tangible	
Maquinaria y equipos	S/1,200,000
Accesorios para la empresa	S/250,000
Muebles y enseres	S/150,000
Vehículos	S/700,000
Otros	S/500,000
Total	S/2,800,000

Inversión intangible	
Estudios de prefactibilidad	S/30,000
Gastos de constitución	S/10,000
Capacitación del personal	S/25,000
Certificaciones	S/15,000
Permisos	S/20,000
Otros	S/100,000
Total	S/200,000

Inversión total	S/3,000,000
------------------------	--------------------

5.8. Capital de trabajo

Figura 35

Capital de trabajo

Costo operativo anual	
Materia prima	S/1,100,000
Insumos y materiales	S/250,000
Mano de obra directa	S/750,000
Costos directos e indirectos	S/700,000
Gastos de administración	S/100,000
Gastos de comercialización	S/300,000
Imprevistos	S/200,000
Total (S/)	S/3,400,000
Capital de trabajo =	S/500,000

5.9. Fuentes de financiamiento

Se determinan aquellas fuentes de financiamiento proyectadas para la empresa, donde también se observa la estructura de la inversión que se realizará, además de la respectiva amortización de la deuda.

Figura 36

Estructura de la inversión

Estructura de la inversión	
Inversión fija tangible	S/2,800,000
Inversión fija intangible	S/200,000
Capital de Trabajo	S/500,000
Imprevistos	S/200,000
Total (S/)	S/3,700,000

Figura 37

Estructura de financiamiento

	%	Monto	Costo anual
Préstamo bancario	90%	S/3,200,000	10%
Capital propio	10%	S/500,000	5%

Nota. AGROFRUIT S.A.C. determina que el 90% de financiamiento será a través del préstamo bancario con un monto de S/ 3,200,000 y el 10% restante será capital de los cuatro socios principales con un monto de S/ 500,000.

Figura 38

Amortización de la deuda

Periodo de deuda	5 años		
Saldo	Interés	Amortización	Cuota
S/3,200,000			
S/2,560,000	S/512,000	S/640,000	S/1,152,000
S/1,920,000	S/409,600	S/640,000	S/1,049,600
S/1,280,000	S/307,200	S/640,000	S/947,200
S/640,000	S/204,800	S/640,000	S/844,800
S/0	S/102,400	S/640,000	S/742,400

Nota. El periodo de deuda de AGROFRUIT S.A.C. será de 5 años, ya que este tiempo es donde se tiene proyectado la comercialización del producto. Además de ello, se observa que se plantean el interés, la amortización y la cuota del préstamo.

5.10. Proyección de flujo de caja

Figura 39

Proyección de flujo de caja

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos:		S/3,000,000	S/4,500,000	S/4,950,000	S/5,445,000	S/5,989,500
Costos variables:		S/1,400,000	S/2,100,000	S/2,310,000	S/2,541,000	S/2,795,100
Costos fijo de fabricación:		S/120,000	S/120,000	S/120,000	S/120,000	S/120,000
Comisiones venta variables (Coms):		S/30,000	S/45,000	S/49,500	S/54,450	S/59,895
Gastos administración y venta:		S/75,000	S/81,000	S/87,480	S/94,478	S/102,037
Interés préstamo:		S/512,000	S/409,600	S/307,200	S/204,800	S/102,400
Egresos:		S/2,137,000	S/2,755,600	S/2,874,180	S/3,014,728	S/3,179,432
Utilidad Operativa:		S/863,000	S/1,744,400	S/2,075,820	S/2,430,272	S/2,810,068
Depreciación:		S/36,000	S/36,000	S/36,000	S/36,000	S/36,000
Amortización intangible:		S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000
Utilidad antes de impuestos:		S/901,000	S/1,782,400	S/2,113,820	S/2,468,272	S/2,848,068
Impuestos 29.5%:		-S/265,795	-S/525,808	-S/623,577	-S/728,140	-S/840,180
Utilidad neta:		S/635,205	S/1,256,592	S/1,490,243	S/1,740,131	S/2,007,888
Ajuste por gastos no desembolsables:						
Depreciación:		-S/36,000	-S/36,000	-S/36,000	-S/36,000	-S/36,000
Amortización intangible:		-S/2,000	-S/2,000	-S/2,000	-S/2,000	-S/2,000
Egresos no afectos a impuesto:						
Inversión inicial	-S/3,000,000					
Inversión de reemplazo:						
Inversión de ampliación:						
Inversión de capital de trabajo:	-S/500,000					
Préstamo:	S/3,200,000					
Amortización deuda:		-S/640,000	-S/640,000	-S/640,000	-S/640,000	-S/640,000
Flujo de caja Anual:	-S/300,000	-S/42,795	S/578,592	S/812,243	S/1,062,131	S/1,329,888

5.11. Análisis de rentabilidad

El análisis de rentabilidad de la empresa AGROFRUIT S.A.C. aborda el cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), tomando en cuenta la proyección del flujo de caja para determinar la viabilidad del negocio.

Figura 40

Análisis de rentabilidad

TASA	
10%	
VAN	TIR
S/2,300,726.94	107%

5.12. Estado de resultados proyectado de la empresa

Figura 41
Estado de resultados proyectado

Estado de resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/3,000,000	S/4,500,000	S/4,950,000	S/5,445,000	S/5,989,500
Costo de ventas	-S/1,400,000	-S/2,100,000	-S/2,310,000	-S/2,541,000	-S/2,795,100
Margen bruto	S/1,600,000	S/2,400,000	S/2,640,000	S/2,904,000	S/3,194,400
Gastos operativos	-S/110,000	-S/121,000	-S/133,100	-S/146,410	-S/161,051
Gastos administrativos	-S/75,000	-S/81,000	-S/87,480	-S/94,478	-S/102,037
Gastos de marketing	-S/200,000	-S/220,000	-S/242,000	-S/266,200	-S/292,820
Gastos financieros	-S/90,000	-S/99,000	-S/108,900	-S/119,790	-S/131,769
Utilidad antes de depreciación	S/1,125,000	S/1,879,000	S/2,068,520	S/2,277,122	S/2,506,723
Depreciación	-S/50,000	-S/50,000	-S/50,000	-S/50,000	-S/50,000
Utilidad antes de impuestos	S/1,075,000	S/1,829,000	S/2,018,520	S/2,227,122	S/2,456,723
Impuestos	-S/317,125	-S/539,555	-S/595,463	-S/657,001	-S/724,733
Depreciación	-S/36,000	-S/36,000	-S/36,000	-S/36,000	-S/36,000
Resultado operativo	S/721,875	S/1,253,445	S/1,387,057	S/1,534,121	S/1,695,990

5.13. Estado de situación financiera proyectado de la empresa

Figura 42
Estado de situación financiera proyectado

Activo		Pasivo	
Caja	S/2,270,875.00	Pasivo corriente	
Activo corriente	S/2,270,875.00	Pasivo no corriente	
		Prestamo bancario	S/3,200,000.00
Vehículos	S/700,000.00	Total pasivo	S/3,200,000.00
Maquinaria y equipo	S/1,200,000.00		
Seguro	S/15,000.00	Patrimonio	
Depreciación	S/36,000.00	Resultado neto del periodo	S/721,875.00
Activo fijo	S/1,951,000.00	Capital social	S/500,000.00
Intangibles	S/200,000.00	Total patrimonio	S/1,221,875.00
Activo tangible	S/200,000.00		
Total activo	S/4,421,875.00	Total pasivo y patrimonio	S/4,421,875.00

5.14. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa

La empresa AGROFRUIT S.A.C. determina el análisis de sensibilidad y aquellos riesgos que podrían afectar a la organización, es por ello que se ha diagnosticado este análisis de acuerdo con la variable precio. Cabe recalcar que el precio de venta que la empresa ha definido será de S/ 30.00.

Figura 43

Análisis de sensibilidad

Variable (Precio)	S/30.00	VAN	TIR
Aumenta 20%	S/36.00	S/4,757,972	223%
Disminuye 20%	S/24.00	-S/156,519	3%

Nota. Se observa una variación en cuanto al precio si este se llega a aumentar o disminuir por diversos factores tanto externos como internos.

Riesgo político

El factor de riesgo político podría afectar el desarrollo proyectado de la empresa AGROFRUIT S.A.C. Algunos de estos son la crisis que se presenta en el Gobierno y la incertidumbre que causa, la cual podría poner en duda el comercio de diversos productos a otros mercados internacionales. Además de ello, las regulaciones que impone el mercado de destino también son factores de riesgo, ya que podrían retrasar pedidos y causar pérdidas. Y no solo el mercado internacional, sino también las tasas impositivas locales o del país donde se origina el producto podría afectar negativamente a la empresa.

Riesgos financieros

Los riesgos que se deben tomar en cuenta en el ambiente económico para una empresa exportadora son las variaciones del tipo de cambio, que para la compañía es un factor relevante, puesto que el producto será comercializado en el mercado internacional; además de ello, una subida de la tasa de interés proyectada podría también afectar a la empresa y causar pérdidas. Por otra parte, el riesgo financiero estaría constituido por la falta de capital de trabajo, en el caso de AGROFRUIT S.A.C., el capital de trabajo se le atribuyen a los cuatro socios y a los préstamos bancarios. Es por ello que tener en cuenta este tipo de datos e información disminuye el riesgo para una organización.

Riesgo operativo

Los riesgos internos de la empresa podrían afectar la operatividad de AGROFRUIT S.A.C., un ejemplo de ello es la avería de alguna máquina o equipo que se necesite con inmediatez. Otro ejemplo de riesgo operativo es la renuncia o el despido de personal clave que podría causar retrasos y afectar de forma considerable a la compañía, como alguno de los socios que es indispensable para el financiamiento de la empresa. Además de ello, la falta de abastecimiento del insumo principal o la falta de stock que satisfaga a la demanda es otro tipo de riesgo operativo, así como algún riesgo que cause el mismo personal de trabajo y que genere retrasos.