



**INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS IPAE**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACION DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PLAN DE EXPORTACIÓN DE MANDARINAS FRESCAS A UTRECHT
EN PAISES BAJOS**

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título de
Administración de Negocios Internacionales**

BARRETO ZA VALETA, GLENDY ZAMAR

(0000-0001-9225-1349)

CASTILLO LESCANO, JHULIA MARISOL

(0000-0002-9489-6228)

La Libertad – Perú

2022

Índice General

Resumen Ejecutivo	8
Introducción	9
Capítulo I: Plan Estratégico	10
Formulación de la idea de negocio.....	10
Descripción de la empresa.....	12
<i>Misión</i>	12
<i>Visión</i>	12
<i>Valores</i>	12
<i>Organigrama</i>	13
Descripción del producto.....	13
<i>Partida arancelaria en Perú</i>	14
<i>Partida arancelaria en Países Bajos</i>	14
Análisis de mercado	15
<i>Cadena de valor de Porter</i>	15
<i>Fuerzas de Porter</i>	16
<i>Matriz EFI</i>	19
<i>Matriz EFE</i>	20
<i>Matriz FODA</i>	22
Objetivos y estrategias para la internacionalización	23
Value Stream Mapping.....	25
Capítulo II: Estudio de Mercado	30
Análisis PESTEL.....	30
<i>Perú</i>	30
<i>Países Bajos</i>	33
Estudios de consumidores	37

Estudio de la competencia.....	37
Análisis de la demanda y oferta.....	38
<i>Análisis de la demanda</i>	39
<i>Análisis de la oferta</i>	40
<i>Proyección de contenedores</i>	41
Capítulo III: Plan de Internacionalización	42
Adecuación y localización del producto en el mercado elegido	42
<i>Datos generales del mercado elegido:</i>	42
<i>Requisitos fitosanitarios</i>	43
<i>Requisitos sanitarios</i>	45
<i>Etiquetado</i>	45
<i>Envase y embalaje</i>	45
<i>Requisitos de calidad</i>	46
<i>Requisitos arancelarios</i>	47
Propuestas de integración y alianzas estratégicas	48
<i>Estrategias de financiamiento</i>	48
<i>Proveedores</i>	49
<i>Maquila</i>	50
<i>Broker logístico</i>	51
<i>Distribuidores</i>	51
Plan de financiamiento	52
<i>Financiamiento de inversión</i>	52
<i>Financiamiento Pre embarque BBVA</i>	54
Capítulo IV: Plan de Marketing Internacional	55
Estructura de costos.....	55
<i>Costos de inversión</i>	55
<i>Costos fijos</i>	57

<i>Costos variables</i>	58
<i>Planilla</i>	60
<i>Régimen aduanero Drawback</i>	61
Determinación de precios	62
Punto de equilibrio	63
Canales de distribución	64
<i>Unitarización</i>	65
<i>Distribución física internacional</i>	67
Medio de promoción internacional	68
<i>Publicidad</i>	68
<i>Ferias internacionales</i>	69
Conclusiones	71
Recomendaciones	73
Referencias Bibliográficas	75
Anexos	79

Índice de Tablas

Tabla 1. Lienzo Canvas para la idea de negocio.....	11
Tabla 2. Partida arancelaria para las mandarinas en Perú.....	14
Tabla 3. Partida arancelaria para las mandarinas en los Países Bajos	14
Tabla 4. Matriz EFI.....	19
Tabla 5. Matriz EFE.....	20
Tabla 6. Países exportadores de mandarinas a Países Bajos en el 2020	37
Tabla 7. Principales empresas comercializadoras de frutas y hortalizas en Países Bajos	38
Tabla 8. Demanda histórica y futura por parte de Países Bajos para las mandarinas.....	39
Tabla 9. Oferta histórica y futura de Perú para las mandarinas	40
Tabla 10. Proyección de números de contenedores a vender para el periodo 2022-2026 por parte de CHIMU CITRUS PERU SAC	41
Tabla 11. Requerimientos mínimos de madurez de las mandarinas para el mercado internacional.....	46
Tabla 12. Escala de calibres para las mandarinas (diámetro en mm)	47
Tabla 13. Aranceles aplicados por parte de la Unión Europea para las mandarinas exportadas de Perú	48
Tabla 14. Inversión total en el primer año para CHIMU CITRUS PERU SAC.....	52
Tabla 15. Capital aportado por los socios.....	53
Tabla 16. Financiamiento y tasa de interés del BBVA.....	53
Tabla 17. Cuadro de amortización del préstamo por parte de la entidad financiera por año...53	53
Tabla 18. Resumen de los costos de inversión para CHIMU CITRUS PERU SAC.....	55
Tabla 19. Costos de los artículos de oficina	55
Tabla 20. Costos de los artículos de limpieza.....	55
Tabla 21. Costos de los equipos de oficina.....	56
Tabla 22. Costos de los equipos e implementos de seguridad.....	56
Tabla 23. Inversión en Marketing y publicidad.....	56

Tabla 24. Costos de constitución de CHIMU CITRUS PERU SAC.....	56
Tabla 25. Resumen de los costos fijos de CHIMU CITRUS PERU SAC.....	57
Tabla 26. Costos de los útiles de aseo.....	57
Tabla 27. Costos fijos para marketing y publicidad	57
Tabla 28. Costos de los útiles de oficina.....	58
Tabla 29. Costos de los servicios.....	58
Tabla 30. Resumen de costos variables para CHIMU CITRUS PERU SAC.....	58
Tabla 31. Costo de la materia prima	59
Tabla 32. Costo del servicio de maquila.....	59
Tabla 33. Costos de envases y embalajes	59
Tabla 34. Costos de transporte y estiba	59
Tabla 35. Planilla mensual de CHIMU CITRUS PERU SAC.....	60
Tabla 36. Costos de importación de las cajas	61
Tabla 37. Cantidad a restituir al acogerse al Drawback.....	61
Tabla 38. Costos de exportación.....	62
Tabla 39. Precio de venta en FOB por contenedor para la exportación de mandarinas a Países Bajos	63
Tabla 40. Punto de equilibrio para CHIMU CITRUS SAC.....	64
Tabla 41. Operadores logísticos para la distribución física internacional de CHIMU CITRUS PERU SAC.....	68
Tabla 41. Datos de para análisis regresional de la Demanda.....	80
Tabla 42. Datos para análisis regresional de la oferta	81
Tabla 44. Cuadro de amortización para pago de préstamo.....	82

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama de CHIMU CITRUS PERU S.A.C.....	13
Figura 2. Mandarinas peruanas	14
Figura 3. Cadena de valor para CHIMU CITRUS PERU SAC.....	15
Figura 4. Regiones productoras de mandarinas en el Perú	17
Figura 5. Principales países importadores de mandarinas (FOB miles de USD)	18
Figura 6. Matriz EFE-EFI para la exportación de mandarinas a Países Bajos	20
Figura 7. Matriz FODA CRUZADA para CHIMU CITRUS PERU SAC.....	22
Figura 8. VSM actual de CHIMU CITRUS PERU SAC	25
Figura 9. VSM futuro de CHIMU CITRUS PERU SAC	28
Figura 10. Proyección de demanda de mandarinas por parte de Países Bajos para el periodo 2022-2026	39
Figura 11. Proyección de la oferta de mandarinas por parte de Perú para el periodo 2021-2024	40
Figura 12. Mapa político de Países Bajos.....	43
Figura 13. Financiamiento de exportaciones BBVA	54
Figura 14. Canal de distribución para las mandarinas	64
Figura 15. Medidas del envase para las mandarinas.....	65
Figura 16. Medidas del pallet americano	65
Figura 17. Consolidación de los pallets	66
Figura 18. Medidas y características de un contenedor de 20'	66
Figura 19. Proceso de DFI para la exportación de mandarinas	67
Figura 19. Ecuación de correlación para la demanda	80
Figura 20. Ecuación de correlación para la oferta	81

Resumen Ejecutivo

En el presente proyecto se evaluó la factibilidad de llevar a cabo la idea de negocios a través de diferentes capítulos. En el CAPITULO I se planteó un plan estratégico para llevar a cabo la idea de negocio, además se dio los alcances sobre la empresa y el producto, se llevó a cabo un análisis tanto del entorno interno como externo para la empresa y las estrategias de internacionalización para el logro de los objetivos planteados. En el CAPITULO II se llevó a cabo el estudio del mercado a través de un análisis PESTEL, además se realizó un análisis de la competencia presente para la empresa. También se realizó un análisis de la oferta y de la demanda histórica para poder realizar proyecciones a futuro. En el CAPITULO III se presenta el plan de internacionalización, donde se plantean las propuestas de integración y las alianzas estratégicas para poder ingresar al mercado seleccionado. Además, se presenta el plan de financiamiento para la empresa y los requisitos necesarios para poder colocar el producto en el mercado elegido. En el CAPITULO IV se presenta el plan de marketing internacional, se analizaron las 4P del marketing (producto, precio, plaza y promoción), también se muestra la estructura de costos para la empresa, de la cual se obtiene el precio de venta para el producto a exportar. Finalmente se presentan las CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES de este proyecto con la finalidad de brindar un análisis y reflexión final de todo el trabajo y las sugerencias.

Introducción

En la actualidad la globalización conduce la entrada a nuevos mercados lo que obliga a los países a aumentar su competitividad y emprender proyectos en mercados exteriores. En un mercado global, donde evolucionan constantemente las preferencias y compras de los clientes, es necesario contar con una capacidad de observación y análisis, con el objetivo de poder responder los desafíos que esto conlleva.

La mandarina es uno de los cítricos más comercializados en el mundo, en los últimos años en nuestro país la oferta exportable de este producto ha ido en aumento. La idea de exportar mandarinas surge de la necesidad de cumplir con una oferta exportable diversificada, competitiva, sostenible y de contribuir a la internacionalización de la empresa peruana. Esta fruta tiene diversas propiedades favorables para la salud de las personas es rica en antioxidantes, vitaminas, fibra y ácido fólico.

Lo que se pretende lograr con este proyecto es identificar una oportunidad de negocio y plantear estrategias, tácticas y acciones según las políticas y objetivos la empresa, evaluando la normativa nacional e internacional vigente. El presente proyecto, se rige bajo el proceso sistemático de la investigación, el cual fue llevado a cabo para desarrollar la idea de negocio como lo es la exportación de mandarinas hacia la ciudad de Utrecht en los Países Bajos.

A través de un plan estratégico, análisis del mercado internacional, plan de internacionalización y de marketing se espera poder llevar a cabo la idea de negocio y aplicar todas las herramientas y los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera.

Capítulo I: Plan Estratégico

Formulación de la idea de negocio

La mandarina fue el segundo cítrico más comercializado en el mundo en el año 2020. Esta fruta es muy apreciada en el hogar y en la industria alimentaria ya que se caracteriza por su versatilidad y facilidad de consumo. Según la página de red agrícola en el Perú, la mandarina se consolidó como el cítrico más comercializado con un incremento de US\$ 234 millones en los envíos y fue el 7mo producto más importante de la canasta agroexportadora del Perú, con una participación del 3% (Red agrícola, 2021).

Según TradeMap los Países Bajos ocupan el cuarto lugar como importadores mundiales de mandarinas, siendo uno de los principales mercados para este producto. De acuerdo con las cifras de la Sunat durante el año 2020 Países Bajos importó US\$ 34 millones; +20.5% del Perú. El departamento de La Libertad contribuyó al volumen exportado con 7,954 Tn (US\$ 23 millones).

Al ser una empresa nueva en el rubro de las exportaciones se iniciará como MYPE, la conformación de la empresa será bajo el régimen SAC para determinar las responsabilidades de cada socio. Además, se optará por iniciar operaciones con la tercerización del proceso de producción, empaquetado y almacenamiento de los productos.

Tabla 1

Lienzo Canvas para la idea de negocio

8. Socios Clave	7. Actividades Clave	1. Propuesta de Valor	4. Relación con los clientes	2. Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de materia prima - Operador Logístico - Supermercados -Comerciantes mayoristas -Proveedores de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinación con los proveedores -Coordinación postcosecha -Aseguramiento de la calidad -Logística de transporte -Comercialización 	<p>Proporcionar a nuestros clientes mandarinas frescas, inocuas y con beneficios para la salud cumpliendo con los compromisos de calidad, los requisitos y normas internacionales, el respeto por el medio ambiente, trazabilidad y tiempo de entrega bajo un modelo sustentable y socialmente responsable mediante la mejora continua de nuestros procesos comerciales, para ser más competitivos en el mercado mundial de frutas frescas y lograr la mayor satisfacción de nuestros clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participación internacionales - Virtual (uso de TICS) -Vía correo y teléfono 	<p>Distribuidores mayoristas de preferencia de productos que comercializan mandarinas a los supermercados, hipermercados, tiendas, entre otros de Países Bajos.</p>
	6. Recursos Clave		3. Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> - Materia Prima -Transporte -Capital Humano -Sistemas de información -Recursos económicos y financieros 		<ul style="list-style-type: none"> -Página web -Redes sociales -Línea de atención al cliente 	
9. Estructura de costos			5. Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> - Costos de inversión - Costos fijos -Costos variables -Costos de exportación 			<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento - Ventas 	

Descripción de la empresa

La empresa a constituirse tiene por nombre CHIMU CITRUS PERU S.A.C. conformada por 2 socios. Empresa del rubro agroexportador de productos frescos, ubicada en la ciudad de Trujillo. CHIMU CITRUS PERU S.A.C. se dedicará a comercializar y exportar mandarinas frescas de la región de la Libertad, y otras regiones productoras de esta fruta hacia la ciudad de Utrecht en Países Bajos como mercado seleccionado para iniciar operaciones, y con la visión de expedirse por el resto de países de Europa y del mundo.

CHIMU CITRUS PERU S.A.C. ofrecerá sus productos cumpliendo con los compromisos de calidad, los requisitos y normas internacionales, el respeto por el medio ambiente, trazabilidad y tiempo de entrega bajo un modelo sustentable y socialmente responsable mediante la mejora continua de sus procesos comerciales, para ser más competitivos en el mercado mundial de frutas frescas y lograr la mayor satisfacción de nuestros clientes.

Misión

Empresa comercializadora que cumpla con todas las exigencias de calidad, abasteciendo a los clientes con mandarinas frescas, e inocuas. Cubriendo las necesidades y superando las expectativas de los compradores internacionales, llevando a cabo los requerimientos y estándares internacionales, mediante el uso de procesos sostenibles que contribuyan al desarrollo integral de la organización.

Visión

Posicionarnos como líderes comercializadores de cítricos a nivel nacional y ser reconocidos a nivel mundial como una empresa que cumple con las exigencias del mercado internacional, gracias a su excelencia en sus actividades y su orientación permanente hacia el desarrollo integral del ser humano.

Valores

- ❖ **Honestidad:** para generar la confianza, seguridad y mostrar el lado positivo de la empresa tanto a proveedores como a clientes.
- ❖ **Lealtad:** Conducta de buena fe con un sentido de compañerismo y de cumplimiento de nuestros compromisos.
- ❖ **Sostenibilidad:** Gestionar los recursos de forma eficaz para garantizar un entorno limpio.

- ❖ Responsabilidad social: estamos comprometidos con la comunidad de la que formamos parte y con el medio ambiente.
- ❖ Respeto: Reconocimiento de la dignidad y el valor humano.
- ❖ Trabajo en equipo: Incrementa nuestra productividad y crea valor al realizar tareas complementarias que van a contribuir al desarrollo de todos.

Organigrama

Figura 1

Organigrama de CHIMU CITRUS PERU S.A.C.



Descripción del producto

Es el fruto del árbol mandarino y pertenece a la familia de las rutáceas, originario de Asia Oriental. Su cultivo es favorable en climas cálidos o templados (entre 12°-26° C y 80% de humedad) y la producción se obtiene a partir del cuarto año del trasplante. La mandarina, es conocida como citrus unshui o citrus reticulata es una fruta de piel amarilla o naranja claro, fina y rugosa, que se separa fácilmente de la pulpa (SIICEX, 2021).

Contiene vitamina B y C, ácido cítrico, azúcar y caroteno. Posee propiedades broncodilatadoras y anti-inflamatorias. Recomendada en el tratamiento de úlceras, los intestinos y la digestión. Además, posee propiedades anti infecciosas y evita el desarrollo de enfermedades cardiovasculares, degenerativas y cáncer. Tiene efecto diurético (ADEX, 2021).

Figura 2*Mandarinas peruanas*

Nota. Tu huerta online (2021).

Partida arancelaria en Perú**Tabla 2***Partida arancelaria para las mandarinas en Perú*

Partida	Descripción
0805210000	mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas) frescas o secas.

Nota. SUNAT (2022)

Partida arancelaria en Países Bajos

Los Países Bajos aplican aranceles de la UE, que se basan en el Sistema Armonizado internacional de clasificación de productos (Worl Customs Organization , 2021).

Tabla 3*Partida arancelaria para las mandarinas en los Países Bajos*

Partida	Descripción
080521	Mandarinas (including tangerines and satsumas)

Nota. Worl Customs Organization (2021)

Análisis de mercado

Cadena de valor de Porter

Figura 3

Cadena de valor para CHIMU CITRUS PERU SAC

Gestión Humana	Integración de personal, capacitación continua y desarrollo de una cultura empresarial para que se identifiquen con la empresa			
Procesos y Tecnología	Uso de página web, redes sociales, presentación del producto.			
Gestión Estratégica	Participación en exposiciones internacionales, sistemas de calidad y certificaciones.			
Contabilidad y Finanzas	Capital de trabajo, financiamiento a través de entidades financieras y programas de apoyo del estado para el comercio exterior.			
Abastecimiento de campos certificados que garanticen un proceso de siembra y cosecha de calidad. Transporte de materia prima	Sistemas de aseguramiento de la calidad, acreditaciones, y mejora continua. Seguridad e higiene laboral y ambiental. Gestión de clientes y ventas.	Almacenamiento de materia prima. Transporte internacional del producto.	Investigación de mercado. Gestión de los canales de distribución. Posicionamiento del producto.	Información y servicio al cliente. Trazabilidad.
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing	Servicio post venta

Fuerzas de Porter

a) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de materia prima cuentan con poco poder de negociación, ya que ofrecen un producto estandarizado, las principales regiones productoras de mandarinas son Lima e Ica, pero también se produce en regiones como La Libertad, San Martín, Loreto, Ucayali, Pasco, Huánuco, Junín, Madre de Dios, Cusco, Arequipa, Moquegua, Ayacucho. Por lo que para abastecernos de este producto existen varias opciones (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego , 2021).

Los proveedores de los insumos para producción y embalaje poseen un poder de negociación bajo, ya que su oferta es grande. En cuanto al transporte interno, existen muchas empresas especializadas en este campo. Para el transporte internacional se usan contenedores refrigerados y acondicionados para el traslado de productos frescos, donde también hay oferta variada; sin embargo, hay momentos en que el movimiento excesivo de mercancías en los puertos puede afectar los precios. Ambos tienen un bajo poder de negociación.

Figura 4

Regiones productoras de mandarinas en el Perú



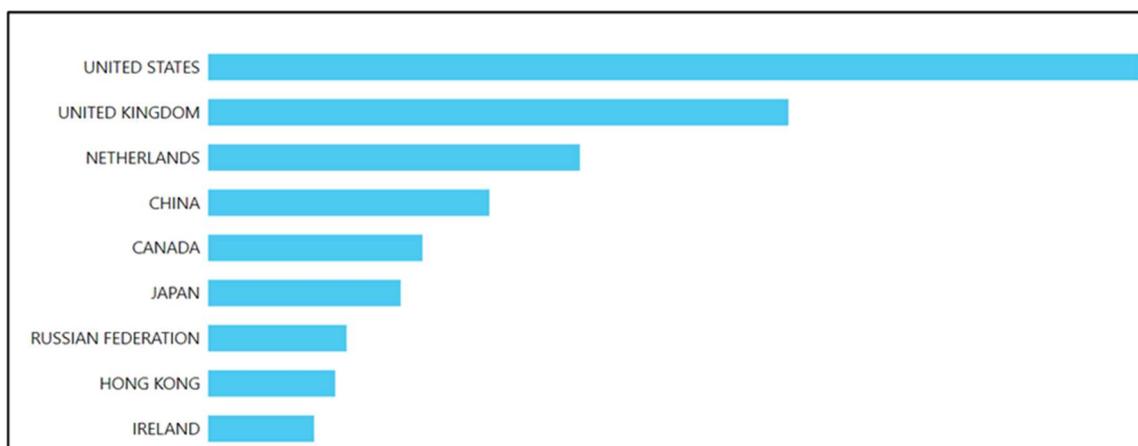
Nota. Ministerio de desarrollo agrario y riego (2022)

b) Poder de negociación de los clientes

En el año 2020 y en lo que va del 2021 los Países Bajos ocupan el tercer lugar como destino importador de mandarinas con un valor FOB de 19 061 USD en 2020 y hasta junio del 2021 un valor de USD 10 884. Los Países Bajos representan el 11% del volumen de exportación de mandarinas de Perú y según Global Trade Helpdesk se proyecta un crecimiento de 13 millones de USD en los próximos 5 años.

Figura 5

Principales países importadores de mandarinas (FOB miles de USD)



Nota. Ministerio de desarrollo agrario y riego (2021)

c) Amenaza de nuevos competidores

La amenaza local para nuevos competidores es baja debido a la presencia de barreras ambientales, administrativas y legales. Los productores de mandarinas de calidad del hemisferio sur como: Chile, Sudáfrica, Uruguay y Australia. El Perú y Sudáfrica son países que comparten la misma ventana exportadora de mandarina, que va de marzo a octubre. Ambos proveedores compiten directamente en Europa (Red agrícola , 2020).

En estos momentos, la producción de mandarina está haciendo la transición del hemisferio sur al norte. La oferta de Sudamérica y Sudáfrica se está agotando rápidamente. La temporada del hemisferio norte todavía no está a pleno rendimiento y la oferta de mandarinas y clementinas es limitado actualmente. Los precios están subiendo como resultado de este periodo de transición.

En la nueva temporada del hemisferio norte, la cosecha en España e Italia será menor que el año pasado, principalmente como resultado de las condiciones meteorológicas. China también espera un retroceso de la producción debido a las abundantes lluvias registradas en algunas regiones productoras. Las barreras comerciales también están provocando problemas en algunos lugares. China ha importado más mandarinas y clementinas de Australia debido al arancel impuesto por Estados Unidos. Las exportaciones de mandarina turca a Irak han sido limitadas. En consecuencia, los precios en el mercado nacional están bajo presión (SIICEX, 2022).

d) Amenaza de productos sustitutos

Durante la temporada de exportación en Perú, hay otras frutas de temporada que rivalizan con los cítricos, como los frutos de hueso, berries y melones. Los berries han incrementado sus ventas fuertemente en los últimos años debido a sus beneficios para la salud. Productos industrializados como: zumos, néctares, mermeladas, entre otros. Sin embargo, los sustitos comerciales no reemplazan a la mandarina en estado natural. La fruta es rica en vitaminas C y A, minerales, ácido fólico, fuente de flavonoides, y fitoquímicos. Además, tiene un alto contenido de agua y es baja en calorías.

e) Rivalidad entre competidores existentes

En 2021 las principales empresas peruanas exportadoras de la fruta fueron Consorcio de Productores de Fruta S.A., con 26% de participación; Sterling Perú S.A.C., con 15%, y Procesadora Laran S.A.C., con 14% (Agraria Perú, 2021). Las empresas aquí mencionadas son las que tienen una mayor participación en el mercado de Países Bajos, por lo la competencia para nuestra empresa es fuerte ya que somos nuevos en el mercado.

Matriz EFI

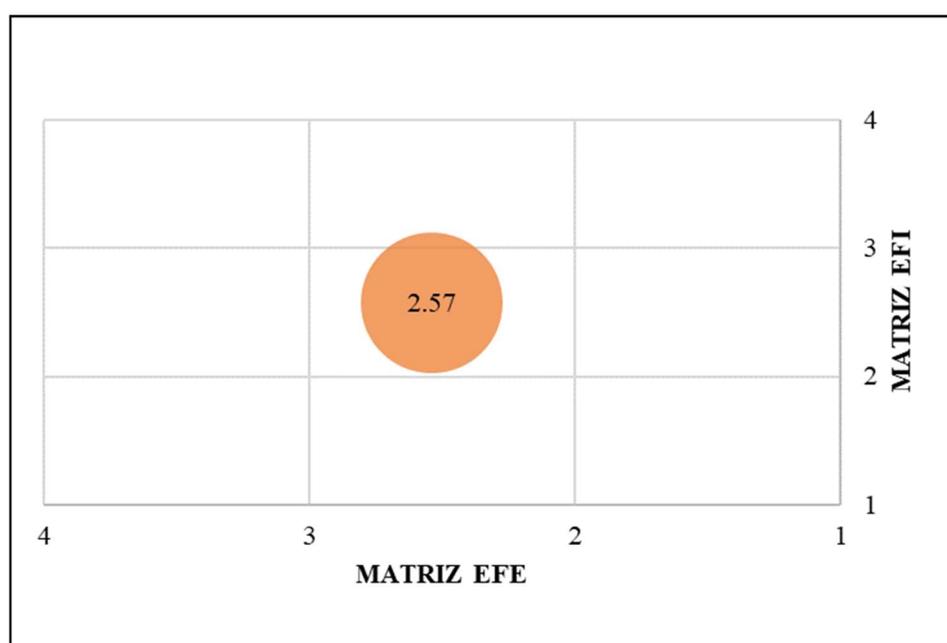
Tabla 4

Matriz EFI

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Condiciones climáticas favorables	12%	3	0.36
2.	Localización en zona de producción y zonas aledañas.	12%	3	0.36
3.	Personal capacitado y comprometido con la empresa.	14%	4	0.56
4.	Empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente y con ayudar a los productores.	12%	4	0.48
Debilidades				
1.	El producto no es de primera necesidad y es perecible.	13%	2	0.26
2.	Poca innovación en el sector agrario.	9%	1	0.09
3.	Falta de conocimiento del mercado.	10%	1	0.1
4.	Limitaciones al obtener créditos o préstamos de inversión.	18%	2	0.36
Total		100%		2.57

Matriz EFE**Tabla 5***Matriz EFE*

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Economía abierta a las inversiones extranjeras, al ingreso y salida de mercancías.	13%	4	0.52
2.	Proyección de crecimiento en el mercado de destino.	13%	3	0.39
3.	Capacidad adquisitiva para comprar nuestro producto.	10%	3	0.3
4.	Acuerdos comerciales con los países bajos y beneficios arancelarios.	14%	4	0.56
Amenazas				
1.	Inestabilidad política y las variaciones en el tipo de cambio.	14%	2	0.28
2.	Ingreso de nuevos competidores y productos sustitutos	12%	1	0.12
3.	Crisis de contenedores.	13%	2	0.26
4.	Plagas y enfermedades que puedan afectar las cosechas.	11%	1	0.11
Total		100%		2.54

Figura 6*Matriz EFE-EFI para la exportación de mandarinas a Países Bajos*

Nuestra burbuja ha quedado en el cuadrante V lo que nos da a entender que es momento de mantener y retener todas nuestras variables puestas en cada matriz, tanto EFE como EFI.

Matriz FODA

Figura 7

Matriz FODA CRUZADA para CHIMU CITRUS PERU SAC

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">Fortaleza</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p>
	<p>F1 Condiciones climáticas favorables. F2 Localización en zona de producción y zonas aledañas. F3 Personal capacitado y comprometido con la empresa. Producción con todos los estándares de calidad. F4 Empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente y con ayudar a los productores.</p>	<p>D1 El producto no es de primera necesidad y es perecible. D2 Poca innovación en el sector agrario. D3 Falta de conocimiento del mercado. D4 Limitaciones al obtener créditos o préstamos de inversión.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p>
<p>O1 Economía abierta a las inversiones extranjeras, al ingreso y salida de mercancías. O2 Previsiones de crecimiento en el mercado de destino. O3 Capacidad adquisitiva para comprar nuestro producto. O4 Acuerdos comerciales con los países bajos, beneficios arancelarios y programas de apoyo por parte del estado a el comercio exterior.</p>	<p>(1-2) Diversificar los productos a base de mandarinas con una mejor producción gracias a las condiciones climáticas favorables. (4-4) Aprovechar los beneficios arancelarios y el compromiso de la empresa con el medio ambiente y los productores para posicionar el producto en los Países Bajos</p>	<p>(1-3) Elaborar una estrategia de diferenciación basada en los beneficios de la mandarina para crear una marca sólida. (4-4) Acceder a los beneficios de los acuerdos comerciales y programas de financiamiento que ofrece el estado para llevar a cabo el proyecto.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p>
<p>A1 Inestabilidad política y las variaciones en el tipo de cambio. A2 Ingreso de nuevos competidores y productos sustitutos. A3 Crisis de contenedores. A4 Plagas y enfermedades que puedan afectar las cosechas.</p>	<p>(1-4) Minimizar las condiciones que puedan afectar la producción. (3-2) Aprovechar la estacionalidad para una mejor llegada al público</p>	<p>(1-2) Diversificar los productos a base de mandarinas para una mejor llegada al público. (3-2) Incursionar en el mercado con precios competitivos.</p>

Objetivos y estrategias para la internacionalización

- a) Proporcionar a nuestros clientes mandarinas frescas, inocuas y de calidad, con beneficios para la salud. Con el cumplimiento de los requisitos y normas internacionales, el respeto por el medio ambiente, y la mejora continua de nuestros procesos comerciales, para ser más competitivos en el mercado mundial de frutas frescas y lograr la mayor satisfacción de nuestros clientes en los próximos 2 siguientes años.

Estrategias:

- ❖ Minimizar las condiciones que puedan afectar la producción.
 - ❖ Aprovechar la estacionalidad para una mejor llegada al público.
 - ❖ Aprovechar los beneficios arancelarios y el compromiso de la empresa con el medio ambiente y los productores para posicionar el producto en los Países Bajos.
- b) Generar ingresos y aumentar la rentabilidad de la empresa en los próximos 3 años.

Estrategias:

- ❖ Diversificar los productos a base de mandarinas con una mejor producción gracias a las condiciones climáticas favorables y acceder a los beneficios de los acuerdos comerciales y programas de financiamiento que ofrece el estado para llevar a cabo el proyecto.
- c) Fidelizar a los clientes a través de estrategias de marketing y canales de comunicación, diferenciarnos de la competencia en la calidad inocuidad de las mandarinas en el primer año de iniciado nuestro plan de exportación.

Estrategia:

- ❖ Elaborar una estrategia de diferenciación basada en los beneficios de la mandarina para crear una marca sólida
- d) Posicionar al Perú como uno de los principales exportadores de mandarinas a Países Bajos dentro de 5 años.

Estrategia:

- ❖ Incursionar en el mercado con precios competitivos
- e) Incrementar la competitividad y el crecimiento de la empresa a mediano y largo plazo, y reducir el impacto negativo de las debilidades y amenazas presentadas en el FODA para los próximos 3 años.

Estrategias:

- ❖ Diversificar los productos a base de mandarinas con una mejor producción gracias a las condiciones climáticas favorables y acceder a los beneficios de los acuerdos comerciales y programas de financiamiento que ofrece el estado para llevar a cabo el proyecto
- f) Aprovechar el aumento de las exportaciones de mandarinas como una nueva oportunidad de negocio que permita el desarrollo socioeconómico de la región y sus habitantes.

Estrategias:

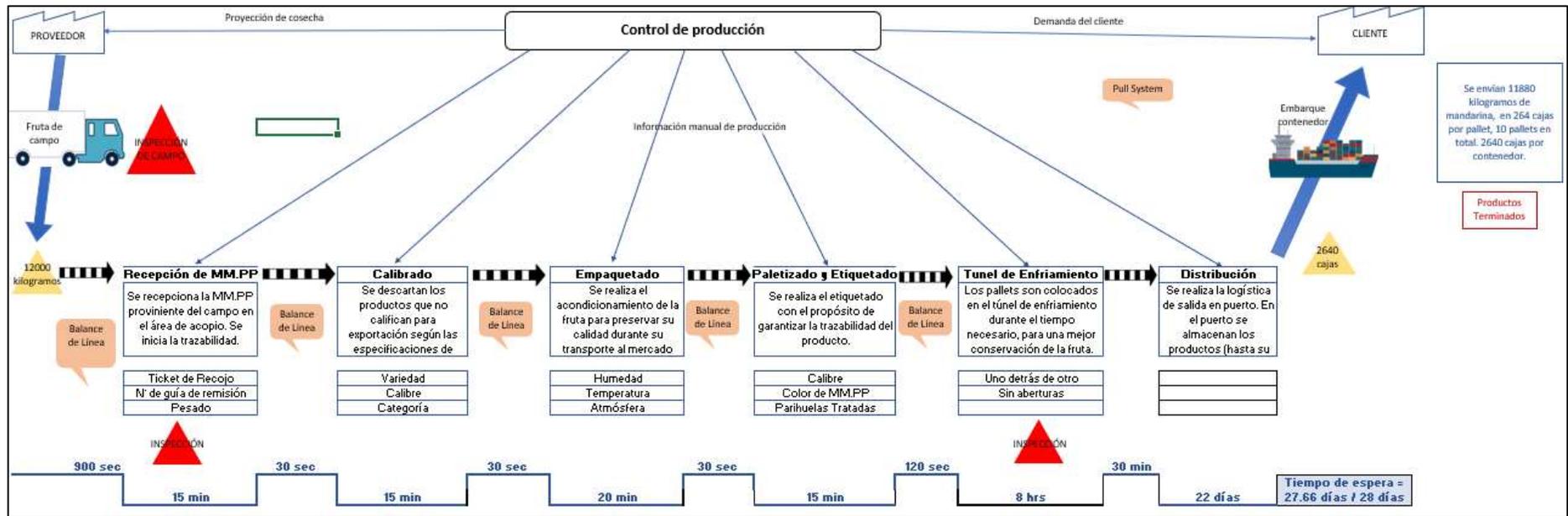
- ❖ Diversificar los productos a base de mandarinas en los próximos 3 años con una mejor producción gracias a las condiciones climáticas favorables.

Value Stream Mapping

a) Presente

Figura 8

VSM actual de CHIMU CITRUS PERU SAC



El inicio del proceso de control de producción en el VSM presente empieza con la selección de los proveedores, teniendo en cuenta que nos pueda brindar una fruta de calidad, en el cual sus cultivos tengan una certificación emitida por SENASA que valide que esa producción a adquirirse es apta para desarrollar un proceso de exportación a nuestro mercado destino.

Una vez adquirida la mandarina procedemos a llevarla a la empresa de maquila contratada para la realización de los procesos básicos como: la recepción de la materia prima, calibrado, empaquetado, paletizado y etiquetado, necesarios para su exportación (Montes, 2018).

Recepción de la materia prima

Un equipo encargado realiza la recepción de la materia prima que proviene del campo en el área de acopio. Una vez ahí, empieza la trazabilidad, en donde se registran los datos del “Ticket de recojo” (N° de módulo, N° de ingreso, turno, variedad, lote, N° de jabas, proveedor, fecha, hora de cosecha y tipo de calidad), N° de guía de remisión global y la hora de ingreso de la unidad de transporte y también se lleva a cabo el pesado (Montes, 2018).

Calibrado

Se descartan los productos que no califican para exportación según las especificaciones de calidad de producto. El inspector de calidad verifica el proceso a través de un muestreo aleatorio de las cajas, identificando las observaciones respectivas a partir de las especificaciones técnicas de los clientes. Teniendo en cuenta la variedad, calibre y categoría (Montes, 2018).

Empaquetado

Se realiza el acondicionamiento de la fruta para preservar su calidad durante su transporte según la presentación que el mercado a exportar exija. Posteriormente estos son colocados en la caja de exportación determinada con sus respectivos materiales de embalaje, según especificaciones del cliente (Montes, 2018).

Paletizado y etiquetado

El personal de paletizado recibe las cajas y arma los pallets según la presentación y cliente (siendo monitoreados por el Aux. de Paletizado) conformándose así los pallets según calibre y color de materia prima, utilizando parihuelas tratadas térmicamente y

certificados por SENASA de uso exclusivo para exportación. Se tiene en cuenta los datos del productor, el lugar de origen y la fecha de empaquetado (Montes, 2018).

Túnel de enfriamiento

Posteriormente, los pallets de PT son colocados en el túnel de enfriamiento durante el tiempo que sea necesario, uno detrás de otro sin dejar aberturas para evitar la fuga de aire forzado (espumas norflex) y así obtener un mejor enfriamiento del producto (Montes, 2018).

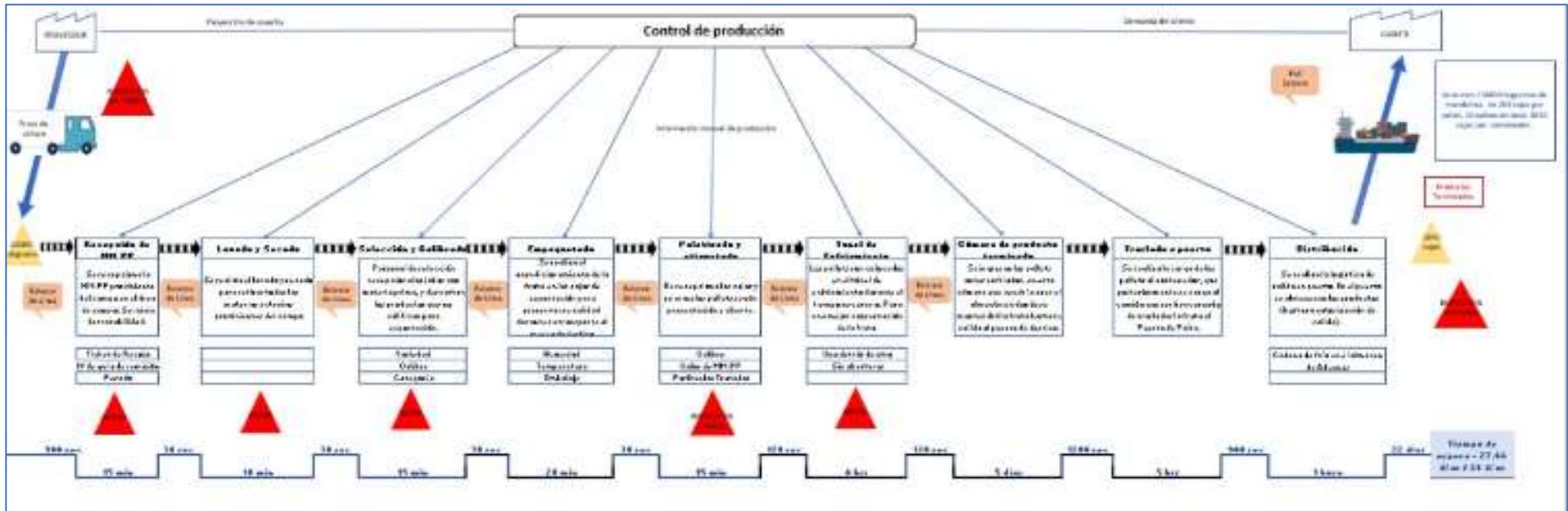
Distribución

Este punto comprende las actividades de expedición y distribución de los productos terminados a los distintos mercados. Aquí empieza la logística de salida hacia el puerto de embarque para su posterior exportación. Una vez en el puerto se procede a almacenar la mercancía en un almacén temporal para no perder la cadena de frío hasta que aduanas de la autorización de su embarque (Montes, 2018).

b) Futuro

Figura 9

VSM futuro de CHIMU CITRUS PERU SAC



Para el proceso de producción del VSM futuro se considera implementar más procesos que son necesarios para que nos garantice aún más la calidad de nuestras mandarinas a exportarse. Se implementan los siguientes: (Montes, 2018)

Lavado y secado

Se realiza el lavado y secado de las mandarinas para retirar las materias extrañas provenientes del campo.

Selección y calibrado

El personal de selección recepciona las jabas con materia prima y los selecciona según la variedad, calibre, categoría (1 y 2, según defectos), colocando en cajas de exportación de plástico y/o cartón. Descartan los productos que no califican para exportación según las especificaciones de calidad de producto. El inspector de calidad verifica el proceso a través de un muestreo aleatorio de las cajas, identificando las observaciones respectivas a partir de las especificaciones técnicas de los clientes.

Cámara de producto terminado

Se ingresan los pallets antes enfriados, en esta cámara de producto terminado que vendría a ser el almacén en donde se mantendrá la fruta hasta su salida al puerto destino.

Traslado a Puerto

Se realiza la carga de los pallets al contenedor, que posteriormente será subido al camión encargado de trasladar la fruta al Puerto de Paita.

Siendo exportados 11880 Kg de mandarinas, integradas en 264 cajas por pallet, siendo un total de 10 pallets por contenedor.

Una vez llegada la fruta al puerto de destino el cliente hará su respectivo trámite de importación y desaduanaje, mientras tanto en puerto permanecerá en un almacén temporal, finalmente la mercadería será ubicada en los centros convenidos que crea necesario el cliente.

Capítulo II: Estudio de Mercado

Análisis PESTEL

Perú

a) Política

El Gobierno del Perú es un estado constitucional unitario, representativo, descentralizado se organiza por tres poderes (ejecutivo, legislativo y judicial). El actual presidente es Pedro Castillo Terrones del partido izquierdista Perú Libre.

Actualmente, el Perú está experimentando un alto nivel de incertidumbre política, junto con la crisis del COVID 19, siendo el país más golpeado por la pandemia. Dos agencias de riesgo crediticio han reducido sus evaluaciones de la deuda soberana del país, debido a la continua inestabilidad política y la disminución de la confianza empresarial. El anuncio se produjo días después de que el presidente Pedro Castillo designara a la abogada de izquierda moderada Mirta Vásquez para reemplazar al izquierdista Guido Bellido, como jefe de gabinete.

Los mercados reaccionaron de manera positiva al cambio en el Gobierno. El miércoles, día del anuncio, el sol se apreció en contra del dólar, recuperando algo del terreno perdido entre julio y octubre cuando las preocupaciones por el manejo de la economía por parte del nuevo Gobierno llevaron a un desplome en el valor de la moneda (El País, 2021).

Perú obtuvo 38 puntos en el Índice de percepción de la Corrupción publicado por la Organización para la transparencia Internacional. Su puntaje ha aumentado durante el último año y, en ese tiempo, ha mejorado la percepción de los peruanos sobre la corrupción en el sector público del país. Con este resultado, nuestro país mejoro su posición al puesto 94 en el ranking de percepción de corrupción en 179 países.

La evolución de la percepción de la corrupción en los últimos cinco años en Perú ha mejorado, aunque ha sufrido un descenso de su posición en el ranking internacional de corrupción. (DatosMacro, 2020)

Toda esta crisis política afecta a la empresa porque genera incertidumbre y desconfianza en los clientes del exterior, esto sumado a la pandemia del COVID – 19 hace que se dificulte el comercio exterior.

b) Economía

Perú es la economía número 51 en términos de PIB. La deuda pública del estado en 2020 ascendió a 72.223 millones de dólares estadounidenses, con un nivel de endeudamiento del 35,07% del PIB. Su deuda per cápita es de \$2,190 por persona.

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Perú, en el 2020, fue de 6.231 dólares americanos, con lo que ocupa el puesto 91 de la tabla, así pues, sus ciudadanos tienen, según este parámetro un nivel de vida en comparación con el resto de los 196 países en términos de PIB per cápita.

De acuerdo con la Proyección Macroeconómica del MEF, para el 2021 se elevó la proyección de crecimiento del PIB a 10,5%, esto debido a la fuerte recuperación de la actividad económica ante la pandemia del COVID-19, provocada tanto por factores externos como internos.

Se espera que durante 2022 la economía mantenga su dinamismo, pronosticándose un crecimiento de 4.8%, sustentada en un mayor gasto privado, mayores exportaciones (por la mayor producción de Mina Justa y el lanzamiento gradual de Quellaveco) y una mejor demanda externa, en un ambiente mejor controlado para la pandemia con vacunación masiva a la población. Así, para 2022, se espera alcanzar los niveles de PIB previos a la pandemia (en términos anuales).

Por tal motivo se prevé que el Perú será uno de los países que liderará el crecimiento a nivel mundial en los años 2021 y 2022, bajo el contexto de la recuperación de las fortalezas macroeconómicas (Ministerio de Economía y Finanzas , 2021).

Nuestro país al igual que el resto del mundo se ha visto afectado por esta crisis, las cifras sin embargo son alentadora, ya que proveen un crecimiento en las exportaciones, lo cual es beneficioso para la idea de negocio, además de que el comercio internacional es uno de los factores que sustentan al crecimiento del PBI. Por lo que podemos decir que el desarrollo de la idea de negocio será beneficioso para la economía de país.

c) Social

Perú se encuentra en América del Sur, su superficie es de 1.285.220 km², por lo que se puede considerar un país extenso. Cuenta con una población de 32.971.846 personas, con una densidad de población media de 26 habitantes por km². Su capital es Lima y su moneda son los soles.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Perú en 2019 fue de 0,777, una mejora con respecto al 0,771 de 2018. El Índice de Desarrollo Humano tiene en cuenta tres factores: una

vida larga y saludable, el conocimiento y un buen nivel de vida. De ahí, entre otras cosas, que la esperanza media de vida en Perú sea de 76,74 años, una tasa de mortalidad de 5,79% y una renta per cápita de 6.343 € euros.

Perú ocupa el puesto 68 del "Doing Business" de 190 países dentro del ranking. En el último año ha descendido 10 lugares debido a la inestabilidad política en la que se encuentra el país actualmente.

El sentir de la población peruana se ha visto afectada por la inestabilidad política, esto se ve reflejado en los datos mencionados anteriormente y afecta nuestra idea de negocio, sin embargo, con ella podemos contribuir a la economía del país, generar más trabajo a los agricultores ya que, tendrán constante productividad lo que se traduce a mayores ingresos.

d) Tecnología

Perú es uno de los países más ricos en materia prima, pero si bien es cierto es escaso en tecnología. En los últimos años se han venido implementando nuevas herramientas que ayuden al productor peruano a que sus productos se hagan más conocidos, y puedan tener un mayor acceso a los clientes directos para lograr sus exportaciones al mercado exterior, a su vez las instituciones que regulan la salubridad de los alimentos exigen que todos los cultivos, empresas comercializadoras, empacadoras, de logística, etc., cuenten con todas las certificaciones que demuestren la calidad e inocuidad de los productos y servicios brindados.

En Perú, el sistema HACCP se aplica a todas las empresas involucradas en la industria de alimentos, y las personas naturales y jurídicas involucradas en cualquier proceso de producción y procesamiento de alimentos a nivel nacional, ya sea para el mercado nacional o internacional, deben cumplir con esta norma (DIGESA-MINSA, 2005).

Esto significa que nuestra empresa tendrá la obligación de cumplir con este sistema y sus normas, para así asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de nuestro producto, esto ayudaría a nuestra empresa a aumentar el grado de responsabilidad y el grado de control, mostrándonos con un producto de calidad frente a nuestro mercado.

Se espera que el establecimiento del Ministerio de Ciencia y Tecnología sea un paso importante en el fortalecimiento de las regulaciones sobre innovación tecnológica.

Debido a esto nuestra empresa no será ajena al uso de internet, tanto de redes sociales como la creación de una página web, estas serán necesariamente creadas ya que con estas

plataformas digitales tendremos mayor interacción con nuestros clientes, y además el uso de estas herramientas digitales funcionan a nivel mundial y la gran mayoría de personas conoce su funcionalidad.

e) Legal

Se muestran los principales documentos requeridos de exportación al extranjero (PQS, 2020):

- ❖ Factura Pro-Forma.
- ❖ Factura Comercial.
- ❖ Packing List:
- ❖ Conocimiento de embarque
- ❖ Documento Único Administrativo de Exportación (DUA)
- ❖ Certificado De Origen

Países Bajos

a) Política

Los Países Bajos son una monarquía parlamentaria. La vida política se organiza en torno a las dos cámaras de los estados generales y el gobierno. El monarca forma parte del gobierno, aunque no lo preside.

La política está caracterizada por el deseo de lograr un amplio consenso en las decisiones relevantes, dentro de la comunidad política y de la sociedad, donde se vea relegado que la opinión de todos los ciudadanos se ha tomado para llevar a cabo iniciativas y nuevos proyectos. En los últimos años el país se ha descrito como un estado de consolidación político/social (Blog Holanda, 2021).

El ministerio de asuntos económicos y política climática cuenta con los siguientes objetivos:

- ❖ Mantener el clima de negocios competitivo, eliminando regulaciones innecesarias y creando una política fiscal favorable a los negocios.
- ❖ Implantar una política específica de innovación y de apoyo a las empresas en áreas donde es realmente necesario. El Ministerio de Economía es el punto central de acceso para información y servicios públicos en el área de la innovación, exportación y financiación.
- ❖ Invertir en innovación y sostenibilidad en el sector agroalimentario.

- ❖ Apoyar a las empresas neerlandesas en el exterior, por ejemplo, a través de la diplomacia económica y el apoyo de embajadas y consulados.
- ❖ Conseguir energía limpia; la energía limpia no solo es esencial, sino también un producto de exportación importante.
- ❖ Fomentar una práctica de negocios que tenga en cuenta a la naturaleza y el bienestar de los animales, creando un equilibrio entre la economía y la ecología.

Países Bajos se encuentra en el 8vo lugar en la percepción de la corrupción publicado por la organización para la transparencia internacional. Este índice clasifica a los países puntuándolos de 0 a 100 (de alta a baja percepción) lo que nos da a entender que este país tiene un bajo nivel de corrupción.

El país neerlandés tiene una política estable, por lo que hace mantener un clima de negocios competitivo, elimina regulaciones innecesarias y ello hace crear una política fiscal favorable para los negocios. Esto hace que el mercado sea atractivo para las inversiones y nos permita a nosotros como empresa poder visionar en el campo del comercio en este país, permitiéndonos ingresar a su mercado con nuestro producto.

b) Economía

Países Bajos tiene una economía abierta al mercado internacional y tiene una alta dependencia del sector exterior. El comercio mundial es el motor de crecimiento económico en los Países Bajos. Tiene a Róterdam como principal puerto europeo. Su economía es una de las más competitivas en el mundo a pesar de no ser un país particularmente grande en superficie y población dentro de la Unión Monetaria Europea, ocupa la quinta posición en rendimiento económico.

Países Bajos es el quinto exportador de bienes del mundo, y el segundo en productos agrícolas según (Trade Map, 2020). Además, este país se encuentra entre los 5 primeros en recibir Inversión Directa Extranjera a nivel mundial.

Pero como ya sabemos la crisis del COVID – 19 afectó y sigue afectando la economía de los países en todo el mundo, la economía neerlandesa no ha sido la excepción, también se ha visto afectada en el año 2020 cayendo un 4%. A pesar de ello Países Bajos ha tenido una fuerte recuperación en su economía. Según la última publicación por la Oficina de Políticas Económicas de los Países Bajos del CPB se espera que en este año su economía crezca en un 4%, seguido de un crecimiento del 3,5% en el 2022.

Según datos del BANCO MUNDIAL el PBI per cápita de Países Bajos al año 2020 fue de 52.304,057 US\$. La economía ocupa el puesto 17 en términos de tamaño del PIB. La deuda pública del estado en 2020 ascendió a \$496.778 millones, con un nivel de endeudamiento del 54,3% del PBI. La deuda per cápita es de \$28.427 por persona.

Aunque la crisis de la COVID – 19 sigue siendo una fuente de incertidumbre, por su PBI per cápita nos permite deducir que este país tiene un muy buen indicador del nivel de vida, ocupa el puesto 14 del ranking encontrándose en una buena posición, en relación a los 196 países del ranking PBI per cápita.

Países Bajos depende mucho del comercio exterior, este sector ha hecho que este país tenga un gran crecimiento económico. Países Bajos es un país de gran tradición comercial, tiene una economía abierta a las inversiones extranjeras, al ingreso y salida de mercancías. Al ser de los principales países importadores a nosotros nos da la oportunidad de poder ingresar nuestra mercancía para ser distribuida dentro de su país.

c) Social

Países Bajos se encuentra en Europa Occidental, cubre un área de 41,540 kilómetros cuadrados y es uno de los países más pequeños. Países Bajos es quizá el país con más alta densidad de población, tiene un aproximado de 17.475.415 personas, es decir con 421 habitantes por Km². Su capital es Ámsterdam y su moneda son los euros. La última tasa de variación anual IPC (Índice de Precios al Consumo) publicada en Países Bajos es de mayo del 2019 y fue del 2,4%.

El Índice de Desarrollo Humano fue elaborado por Naciones Unidas para medir el progreso de un país y finalmente mostrarnos el nivel de vida de su gente, indicando que los holandeses se encuentran entre los que tienen mejor calidad de vida. Índice de Desarrollo 0,944 puntos. Esperanza de vida en 2020 de 81,5 años. Países Bajos ocupa el puesto 36 del “Doing Business”. En el último en 4 puntos, lo que significa que es más complicado en comparación a años anteriores hacer negocios en este país (DatosMacro, 2021).

Estos factores nos muestran que la población de Países Bajos posee la capacidad adquisitiva para comprar nuestro producto, además es un mercado que posee predisposición para realizar negocios.

d) Tecnología

Este país es una de las mayores potencias en tecnología, la que usa con la finalidad de disminuir la contaminación. Hace un par de décadas el gobierno se proyectó en convertir al país en un referente para la agricultura. Hoy en día esto es una realidad gracias a la aplicación de la más sofisticada tecnología en la agricultura. Actualmente, varios emprendedores jóvenes eligen este sector para montar sus startups. (XL Semanal, 2020). Países Bajos es una potencia tecnológica y esto lo ha aplicado a su agricultura, por lo tanto, como empresa debemos trabajar nuestro producto con los más altos índices de calidad, y tecnología que nuestro país nos puede ofrecer.

e) Legal

Régimen de comercio exterior. Tramitación de las importaciones

Como estado miembro de la Unión Europea, la regulación comercial sigue las directrices marcadas por la normativa comunitaria. La introducción de mercancías procedentes de los restantes Estados miembros o de terceros países que se encuentren en “libre practica”, no está sujeta a ningún tipo de restricciones cuantitativas, ni a licencias de importación. Tampoco lo está la expedición de mercancías neerlandesas a los Estados miembros de la UE.

Países Bajos es país miembro de la Unión Europea y por tanto los productos procedentes de otros países de la UE no están sujetos a aranceles al tratarse de comercio interior.

Aranceles y otros pagos en frontera. Regímenes económicos aduaneros

Como país miembro de la UE, los aranceles aplicables en operaciones de importación en Países Bajos de productos procedentes de países terceros son los comunes para todos los miembros del Mercado Único de la Unión Europea.

La introducción de mercancías originarias de otros países comunitarios o comunitarizados está exenta del pago de aranceles y las mercancías procedentes de terceros países quedan sometidas a los derechos del arancel aduanero común.

Normas y requisitos técnicos. Homologación, certificación y etiquetado

En Países Bajos se aplican los estándares comunitarios para aquellos productos en que la UE ha armonizado los criterios técnicos mediante una Directiva. También existen requisitos técnicos voluntarios impuestos para proteger la competitividad del mercado, y para los que hay diversos sistemas de certificación. En lo que se refiere a empaquetado y embalaje de productos, los envases y embalajes utilizados y comercializados en Países bajos se rige por la Directiva Europea 94/62/EC, y la normativa neerlandesa relativa a embalaje y etiquetado Waste Management Contribution Agreement, esta

normativa es aplicada a todos los productores e importadores de productos envasados en Países Bajos (ICEX España, 2021).

Hacer negocios con Países Bajos es beneficioso ya que contamos con un tratado de libre comercio lo que nos permite acceder a beneficios arancelarios, sin embargo, existen barreras no arancelarias que hay que cumplir.

Estudios de consumidores

En el año 2020 y en lo que va del 2021 los Países Bajos ocupan el tercer lugar como destino importador de mandarinas con un valor FOB de 19 061 USD en 2020 y hasta junio del 2021 un valor de USD 10 884. Los Países Bajos representan el 11% del volumen de exportación de mandarinas de Perú y se proyecta un crecimiento de 13 millones de USD en los próximos 5 años según Global Trade Helpdesk (Global Trade Helpdesk, 2021).

Los principales compradores de mandarina en los Países Bajos fueron United Fruit B.V., con 14% de participación; Exa Europe B.V., con 12%, y Aartsen Breda B.V., con 8%. Las principales empresas peruanas exportadoras de la fruta fueron Consorcio de Productores de Fruta S.A., con 26% de participación; Sterling Perú S.A.C., con 15%, y Procesadora Laran S.A.C., con 14%. En cuanto al precio del cítrico, en este mercado se pagó US\$ 1.11 por kilogramo de fruta peruana, 3% más con respecto al periodo previo (Agraria Perú, 2021).

Estudio de la competencia

Tabla 6

Países exportadores de mandarinas a Países Bajos en el 2020

Producto: 080520 Mandarinas, incl. las tangerinas y satsumas; clementinas, Wilkins e híbridos simil. de agrios "cítricos", frescos o secos.				
PAISES EXPORTADORES	Valor importado en (miles de USD)	Participación de las importaciones para Países Bajos (%)	Cantidad importada en 2020	Unidad de medida
Sudáfrica	79.451	33,1	63.228	Toneladas
Marruecos	37.223	15,5	31.866	Toneladas
España	36.605	15,3	30.905	Toneladas
Perú	27.819	11,6	21.935	Toneladas
Alemania	21.516	9	13.562	Toneladas

Nota. TradeMap (2021)

Se observa en la tabla N° 6 los principales cinco países exportadores de mandarina al mercado de Países Bajos. Siendo el principal, Sudáfrica que al año 2020 tuvo una cantidad importada de 63.228 toneladas de esta partida, con una participación del 33,1% de sus

importaciones del país destino. En segundo lugar, tenemos a Marruecos con un valor importado de 37.223 miles de USD, teniendo una participación en el mercado de importaciones de Países Bajos del 15,5%. En tercer lugar, se encuentra España que al año 2020 ha tenido una participación en las importaciones de Países Bajos del 15,3%. Nuestro Perú, se encuentra en el cuarto principal país exportador de este producto, con un valor importado de 27.819 miles de USD, teniendo una participación en las importaciones del mercado de Países Bajos del 11,6%, siendo una cantidad exportada de 21.935 toneladas en materia de producto. y en quinto lugar se encuentra Alemania, que ha tenido una participación en las importaciones de Países Bajos del 9%.

Tabla 7

Principales empresas comercializadoras de frutas y hortalizas en Países Bajos

Nombre de la empresa	Datos generales
Tradin Organic Agriculture	<p><i>Dirección:</i> HQ Amsterdam Stationsplein 61 – 65 1012AB Amsterdam, NL <i>E-mail:</i> info@tradinorganic.com <i>Página Web:</i> https://www.tradinorganic.com/organic-products/</p>
Kolla Overseas	<p><i>Direcciones:</i> BERN DUSSELDORF MUNICH VALENCIA ROUSSILLON <i>Página Web:</i> https://koella.com/es/frutas-y-verduras/</p>
Robinson Fresh	<p><i>Dirección:</i> Douglassingel 63-67, 1119 NE Schiphol-Rijk, Países Bajos <i>Página Web:</i> https://www.robinsonfresh.com/en-us/products/fruits/</p>
Frescon Fruit Direct	<p><i>Dirección:</i> Weena 690 3012 CN Rotterdam, Países Bajos <i>Página Web:</i> https://frescon.com.nl/fruits/</p>
Fresh Wise	<p><i>Dirección:</i> Poortcamp 30 2678 PT De Lier Países Bajos <i>E-mail:</i> info@freshwise.nl <i>Página Web:</i> http://www.freshwise.nl/index.php/products</p>

Nota. Europages (2021), Infoagro (2021).

Análisis de la demanda y oferta

A continuación, se realizará el análisis de la demanda y oferta futura para las mandarinas, a través de un análisis regresional y una correlación para poder predecir la oferta y demanda para el periodo 2022-2026 en base a la oferta y la demanda histórica del periodo 2017-2021.

Análisis de la demanda

Tabla 8

Demanda histórica y futura por parte de Países Bajos para las mandarinas

Histórica		Proyectada	
Año	Cantidad (Tn)	Año	Cantidad (Tn)
2017	37390	2022	58117
2018	47411	2023	61588
2019	46080	2024	65058
2020	58403	2025	68528
2021	49246	2026	71999

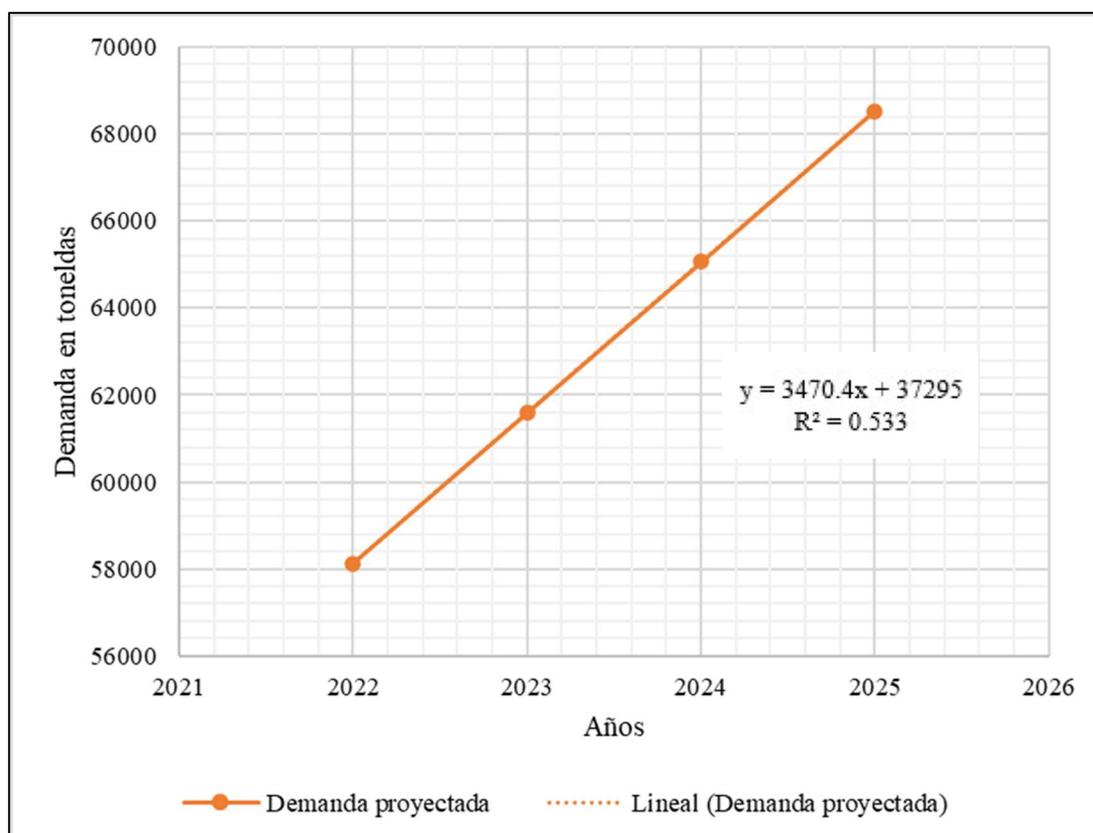
Nota. TradeMap (2021)

Realizando la correlación entre la data histórica y aplicando el método de mínimos cuadrados podemos realizar una proyección para una demanda futura a través de la siguiente ecuación de recta:

$$Y = 3470.4X + 37295$$

Figura 10

Proyección de demanda de mandarinas por parte de Países Bajos para el periodo 2022-2026



Análisis de la oferta

Tabla 9

Oferta histórica y futura de Perú para las mandarinas

Histórica		Proyectada	
Año	Cantidad (Tn)	Año	Cantidad (Tn)
2017	37897	2022	42326
2018	44319	2023	43051
2019	33592	2024	43777
2020	42525	2025	44502
2021	42420	2026	45227

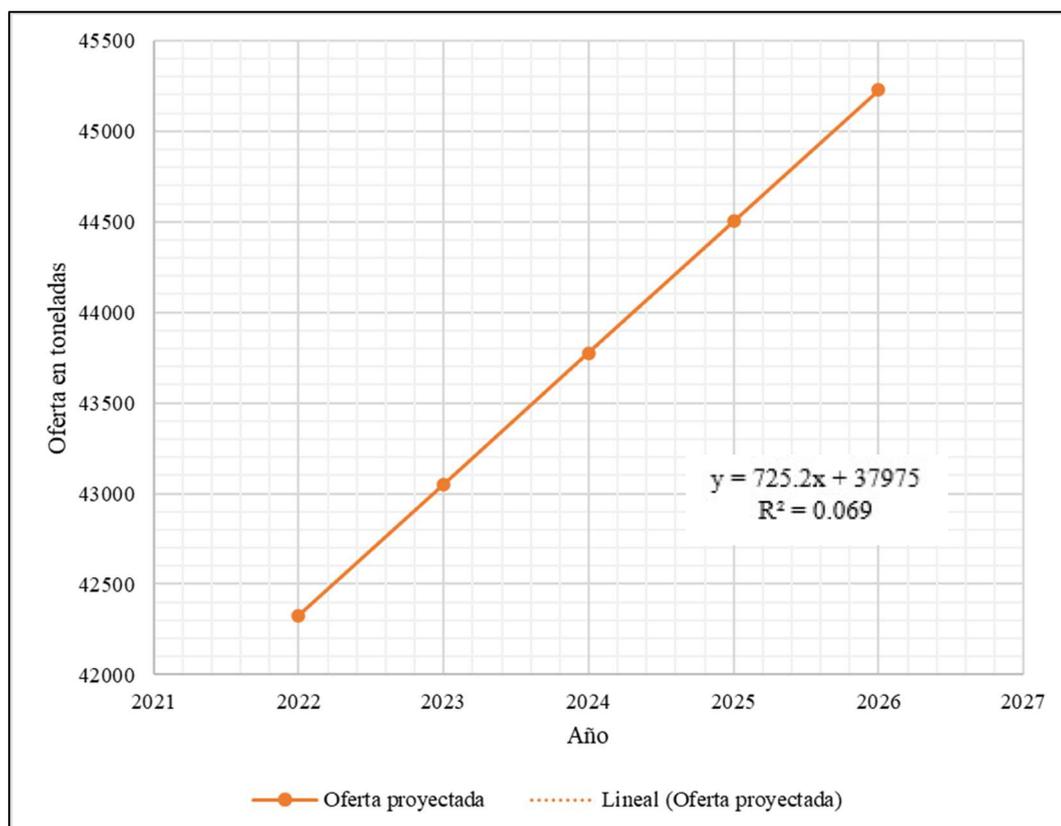
Nota. TradeMap (2021)

Realizando la correlación entre la data histórica y aplicando el método de mínimos cuadrados podemos realizar una proyección para una demanda futura a través de la siguiente ecuación de recta:

$$Y = 725.2X + 37975$$

Figura 11

Proyección de la oferta de mandarinas por parte de Perú para el periodo 2021-2024



Proyección de contenedores

Tabla 10

Proyección de números de contenedores a vender para el periodo 2022-2026 por parte de CHIMU CITRUS PERU SAC

Año	Demanda insatisfecha (Tn)	Porcentaje a satisfacer	Cantidad (Tn)	Contenedores
2022	15791	0.38%	59.40	5
2023	18536	0.32%	59.40	5
2024	21281	0.33%	71.28	6
2025	24027	0.35%	83.16	7
2026	26772	0.36%	95.04	8

Como se observa en la Tabla 10 la empresa se proyecta a satisfacer el alrededor del 0.35% de la demanda insatisfecha de mandarinas para el periodo 2022-2026 en los Países Bajos. Los dos primeros años se espera comercializar 5 contenedores de 20' y aumentar uno para los años siguientes.

Cada contenedor de 20' tiene una capacidad de 11.88 toneladas, repartidas en 10 pallets de 264 cajas de 4.5 Kg de mandarinas.

Capítulo III: Plan de Internacionalización

Adecuación y localización del producto en el mercado elegido

Datos generales del mercado elegido:

- ❖ *Nombre Oficial:* Reino de los Países Bajos.
- ❖ *Superficie:* 41.500 Km², a los que hay que añadir 500 Km² de las islas caribeñas de Bonaire, Saba y San Eustaquio.
- ❖ *Límites:* Los Países Bajos están situados en el Oeste del continente Euroasiático, a 52° de latitud Norte y 5° de longitud Este. Limitan con Bélgica por el Sur, con la República Federal de Alemania por el Este y con el mar del Norte por el Norte y el Oeste.
- ❖ *Población:* 17.481.214 habitantes (enero 2021).
- ❖ *Capital:* Ámsterdam (872.757 habitantes, enero 2021). La sede del Gobierno está en La Haya (545.838, enero 2021).
- ❖ *Ciudades importantes:* Róterdam (651.157 hab.), Utrecht (357.597 hab.), Eindhoven (234.394 hab.) (enero 2021).
- ❖ *Idioma:* Se habla una lengua germánica propia: el neerlandés (prácticamente idéntico al flamenco). En la provincia de Frisia se habla también el frisón.
- ❖ *Religión:* Libertad de culto. Aunque Países Bajos es un país tradicionalmente calvinista, las últimas estadísticas revelan que hay un 20% de católicos, seguidos por los protestantes (15%), los musulmanes (5%) y otros cultos religiosos (6%). Hoy por hoy predominan quienes no practican ninguna religión (54%).
- ❖ *Moneda:* euro (ICEX España, 2021)

Figura 12*Mapa político de Países Bajos*

Nota. Países Bajos ficha país (2022)

Requisitos fitosanitarios

Cualquier legislación, reglamento o procedimiento oficial que tenga el propósito de prevenir la introducción y/o diseminación de plagas. Los requisitos fitosanitarios de importación hacen referencia a las medidas específicas impuestas por un país importador a los envíos de productos de origen vegetal que se movilizan hacia el mismo, con la finalidad de mantener el nivel de protección necesaria para evitar el ingreso de plagas al país.

Las Mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas) frescas o secas son un producto de la Categoría de Riesgo Fitosanitario CRF (3). Para la exportación se debe de tener el certificado Fitosanitario emitido por parte de SENASA – PERU, el cual debe de ser tramitado en la VUCE (PromPeru, 2022).

Instituciones que regulan este requisito en el país de destino

➤ **Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA)**

La EFSA es una agencia financiada por la Unión Europea que opera con independencia de las instituciones legislativas y ejecutivas europeas (Comisión, Consejo y Parlamento) de los Estados miembros de la Unión (European Food Safety Authority, 2022).

➤ **Autoridad competente DG SANTE de la Comisión Europea – Salud y Seguridad Alimentaria**

Esta dirección general de la Comisión es responsable de la política de la UE sobre seguridad de los alimentos y salud. Del seguimiento de la aplicación de las leyes correspondientes (Web Oficial de la UE, 2022).

➤ **Autoridad de Seguridad holandesa de Alimentos y Productos de Consumo – NVWA**

Es la autoridad que defiende la seguridad de los alimentos y los productos de consumo, así como el bienestar animal y de la naturaleza. Su principal objetivo es controlar adecuadamente los riesgos para las personas, los animales y la naturaleza (Autoridad de Seguridad holandesa de Alimentos y Productos de Consumo, 2022).

➤ **Junta de Autorización de Productos Fitosanitarios y Biocidas – CTGB**

La junta de Autorización de Productos Fitosanitarios y Biocidas evalúa si los productos fitosanitarios y los biocidas son seguros para los humanos, animales y el medio ambiente antes de su comercialización (CTGB, 2022).

Institución que regula este requisito en el país de Origen

SENASA

Protege al país del ingreso de plagas y enfermedades, para preservar la riqueza agrícola y ganadera; permitiendo que consumidores peruanos y del mundo puedan disfrutar de alimentos sanos e inocuos. SENASA es una entidad adscrita al Ministerio de desarrollo agrario y Riego (Plataforma Digital Unica del Estado Peruano, 2022).

Requisitos sanitarios

Todas las plantas de procesamiento primario de productos vegetales deberán contar con una "Autorización Sanitaria de Establecimiento dedicado al Procesamiento Primario de Alimentos Agropecuarios y Piensos" emitido por SENASA en cumplimiento de las Buenas Prácticas de Producción e Higiene; así como, de la aplicación de los principios del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC/HACCP) y los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES), este trámite se realiza por mesa de partes. Los establecimientos involucrados son aquellos comprendidos en el suministro para el consumo nacional, ¡la exportación y la importación; tales como los centros de faenado, plantas de empaque, administradoras de programas sociales, receptoras de donaciones, entre otras (PromPerú, 2022).

Etiquetado

Según el reglamento (UE) N° 1169/2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor, incluido el etiquetado de alimentos pre envasados vendidos en el mercado de la UE.

Los siguientes artículos deben estar en la etiqueta de (pre - envasados)

- El nombre con el que se vende el producto
- Identificación comercial
- Tamaño (código)
- Número de unidades
- Peso neto
- Nombre y dirección del productor
- Lugar / país de origen

Para el caso de la mandarina se toma en cuenta en el etiquetado la declaración adicional indicada en los Requisitos Fitosanitarios (PromPerú, 2022).

Envase y embalaje

El material usado para el envase debe ser nuevo, estar limpio y ser de calidad tal que evite daños al producto. Se permite el uso de materiales, en particular papel o sellos, que lleven las especificaciones comerciales, siempre y cuando estén impresos o etiquetados con tinta o pegamentos no tóxicos. Los materiales y artículos en contacto con los alimentos,

incluidos los utilizados para el envasado de alimentos, están controlados por una legislación armonizada completa de la UE que se ha aplicado plenamente en Países Bajos.

Requisitos de calidad

Los requisitos de calidad se encuentran en la Norma Técnica Peruana NTP 011.023-2014, a continuación, en la Tabla N° 11 se muestran los requisitos de madurez y de tamaño que se deben cumplir para poder exportar este producto.

Tabla 11

Requerimientos mínimos de madurez de las mandarinas para el mercado internacional

Cultivos	Variedades	°Brix (mínimo)	Acidez				Índice de madurez mínimo
			Mínima		Máxima		
			ML	MI	ML	MI	
Mandarinas e híbridos	Satsuma	7,5	0,5	0,75	1,5	1,5	6,5
	Clementina	9,0	0,5	0,75	1,5	1,5	7,5
	Malvasio	8,0	0,5	0,75	1,5	1,5	8,0
	<u>Dancy</u>	8,0	0,5	0,75	1,5	1,5	7,0
	Nova	9,0	0,5	0,75	1,5	1,5	8,0
	Fortuna	10,0	0,5	0,75	1,5	2,0	6,0
	<u>Murcott</u>	10,0	0,5	0,75	1,5	1,5	8,5

Nota. Norma Técnica Peruana NTP 011.023 (2014).

Donde:

- ML: Mercado local
- MI: Mercado internacional

La variedad de la mandarina a exportarse es la Satsuma, como se observa en la Tabla N° 11 el requerimiento mínimo de °Brix es del 7,5 para ser comercializada en el mercado local con una acidez del 0,5 como mínimo y del 1,5 como máximo. Pero para su comercialización en el mercado Internacional requiere una acidez mínima del 0,75 y como máximo del 1,5. Esta variedad de mandarina debe contener un índice de madurez mínimo de 6,5. En la Tabla 12 se muestran los calibres de las mandarinas contenidos en la Norma Técnica Peruana NTP 011.023-2014.

Tabla 12

Escala de calibres para las mandarinas (diámetro en mm)

Mandarinas		
Calibre	Mínimo	Máximo
Cal 1XXX	78	a más
Cal 1XX	73	78
Cal 1X	68	73
Cal 1	63	68
Cal 2	58	63
Cal 3	54	58
Cal 4	50	54
Cal 5	45	50

Nota. Norma Técnica Peruana NTP 011.023 (2014).

Requisitos arancelarios

Al ser miembro de la Unión Europea, los Países Bajos aplica las reglas y medidas arancelarias que este bloque establece para todos los países miembros. El comercio dentro del territorio de la UE está exento de aranceles. Sin embargo, cuando se ingresan mercaderías hacia los Países Bajos, los exportadores deben llenar una Declaración Intrastat. Si el país exportador no es miembro de la UE, las tarifas arancelarias se calculan en base Ad-Valorem sobre el valor CIF de las mercaderías, según las Tarifas Arancelarias Generales.

Los impuestos para países no europeos son relativamente bajos, aunque no en todos los sectores. Los alimentos procesados tienen tarifas promedias de 17,3% y numerosas cuotas tarifarias también. Estas medidas se toman como mecanismo de protección a sus productos.

La UE garantiza un tratamiento preferencial a las importaciones de numerosos países dentro de 74 acuerdos comerciales. Asimismo, bajo el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), la UE otorga preferencias, generalmente exención arancelaria en la mayoría de los bienes, para las importaciones de más de 130 países en vías de desarrollo (SIICEX, 2015).

Al ser las mandarinas un producto a exportar, es decir que saldrá del país, los aranceles aplicados en el país de destino, Los Países Bajos, se muestran en la tabla N°13.

Tabla 13

Aranceles aplicados por parte de la Unión Europea para las mandarinas exportadas de Perú

NTCL	Descripción	Regimen arancelario	Tarifa aplicada	AVE
0805211010	Frutas cítricas, frescas o secas: mandarinas (incluidas las tangerinas y las satsumas); clementinas, wilkings e híbridos similares de cítricos : Mandarinas (incluidas las tangerinas y las satsumas)	Derechos NMF	16%	16%
0805211010	Frutas cítricas, frescas o secas: mandarinas (incluidas las tangerinas y las satsumas); clementinas, wilkings e híbridos similares de cítricos : Mandarinas (incluidas las tangerinas y las satsumas)	Tarifa preferencial para Perú	0%	0%

Nota. Market Access Map (2022).

Propuestas de integración y alianzas estratégicas

Estrategias de financiamiento

Al ser una empresa relativamente nueva es difícil poder acceder a créditos o prestamos de inversión proporcionados por las entidades bancarias. Una estrategia propuesta para poder obtener un crédito y de esta manera realizar la exportación de las mandarinas es postular a los programas de financiamientos que el estado ofrece. A continuación, se mencionan algunas opciones:

EL PROGRAMA DE SEGURO DE CRÉDITO A LA EXPORTACION – SEPYMEX. Se trata de un sistema de seguro de crédito a la exportación previo y posterior al embarque, es emitido por instituciones financieras nacionales. El programa mejora el acceso a la financiación de las pymes, con ventas anuales de hasta US\$30 millones, impulsando las exportaciones. La gestión del programa está a cargo de COFIDE (León, 2021).

STARTUP PERÚ DE PRO INNÓVATE. Viene a ser una iniciativa del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico (PROINNOVATE) del Ministerio de la Producción. Con este programa se busca reforzar los emprendimientos e innovación en el Perú dando mejores condiciones para el surgimiento de las pequeñas empresas innovadoras. Cuentan con una estrategia integral dividido en dos; por un lado, cofinancian con un capital semilla a los emprendimientos innovadores que cuenten con una ventaja competitiva, apuntando a los

mercados regionales y globales. Por otro se cofinancian incubadoras, aceleradoras y redes ángeles que brindan servicios especializados para startups, con el objetivo de fortalecer las capacidades de las empresas (PRO INNÓVATE, 2022).

También se considera participar en la incubadora de negocios que el Instituto Peruano de Administración de Empresas impulsa como es.

ZEGELAB este programa ha sido impulsado por ZEGEL IPAE con el objetivo de estimular el desarrollo económico y social del país. Esta incubadora tiene programas mixtos para el desarrollo de los negocios innovadores exclusivos de la comunidad estudiantil, lo cual nos da una ventaja al ser parte de esta institución.

Además, las entidades financieras también ofrecen financiamientos para el comercio exterior como el FINANCIAMIENTO PRE EMBARQUE que sirve para financiar exportaciones en el lapso de tiempo que existe entre, la recepción por parte del exportador del pedido confirmado, carta de crédito, contrato, etc., y el embarque de la mercadería. Se entiende que, durante ese tiempo, se están produciendo los bienes que han sido pedidos por el cliente extranjero.

Proveedores

Se tendrá los principales proveedores de la Asociación Gremial de Productores Agropecuarios del Perú (AGAP), así como también de la Asociación de Productores de Cítricos del Perú. Se comprará la materia prima de distintos proveedores, principalmente:

- SAN MIGUEL FRUITS PERU S.A. ubicada en Chepen, con RUC 20136222725. En el marco de su estrategia de expansión en el hemisferio sur, San Miguel adquirió Agrícola Hoja Redonda S.A. (AHR), la principal productora de mandarinas de Perú. (San Miguel , 2017)

Para esta estrategia se solicitará un especialista agrónomo y de calidad que pueda verificar la producción directa de la materia prima en campo, para saber que se encuentra en óptimas condiciones y que nuestros proveedores cuentan con la certificación requerida en su plantación de mandarinas emitida por SENASA y que sea de la veracidad de esta. A continuación, se menciona la certificación básica requerida:

Certificado de Lugares de Producción de Frutas y Hortalizas con fines de exportación

Esta certificación emitida por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria a los lugares de producción de frutas y hortalizas es el primer requisito para los campos de cultivo destinados a la exportación de cualquier mercado internacional. El país importador exige este certificado para tener la certeza de que la carga que llegue a su país proviene de un campo en el que se implementa un plan de manejo fitosanitario adecuado, para que de esta manera se reduzca el riesgo de la diseminación de plagas cuarentenarias.

Maquila

Para el tratamiento y/o empaque de las mandarinas se contará con un servicio de maquila que cuente con ciertos requerimientos de calidad con esto se tendrá un 100% de seguridad en que nuestro producto con salida del país peruano es de apto consumo para los clientes en el mercado destino. A continuación, se mencionan algunas certificaciones requeridas para la empresa a seleccionarse:

Certificado de Planta de Tratamiento y/o Empaque ó Centros de inspección

Este certificado es emitido por SENASA cuando el centro de producción cumple con la selección, limpieza, lavado, empaçado y tratamiento de los productos vegetales que son destinados a la exportación. Es necesario que esta planta se encuentre totalmente protegida para evitar el ingreso de plagas que puedan contaminar el producto destinado a su exportación.

APPCC / HACCP Análisis de Riesgos Críticos y Puntos de Control

El estándar APPCC o HACCP se ha desarrollado para cubrir con las demandas de seguridad alimentaria. Ya que cubre con requisitos clave que tienen impacto en la salud y la seguridad de los alimentos, a su vez permite identificar peligros específicos y las medidas para el control de estas, con el fin de garantizar la inocuidad de los productos. Este sistema se da en todo el proceso logístico (producción, procesamiento, distribución y venta de los productos). Esta certificación aparte de ser un requisito obligatorio para el ingreso de la mandarina a la UE ayudará a generar mayor confianza en los clientes del mercado destino para el consumo de la misma.

Certificación ISO 22000

La certificación ISO 22000 viene a ser la norma general más conocida en el mercado internacional para los sistemas de gestión en la industria alimentaria. Por eso es un requerimiento que la empresa a realizar el proceso de la cadena cuente con un certificado de

estos para así garantizar la calidad y la seguridad de los alimentos a lo largo de todo el proceso de producción. Esta norma está estructurada en los requisitos del sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001.

La certificación ISO 22000 cumple con los principios de la certificación anteriormente mencionada HACCP que se encuentran establecidos en el Codex Alimentarius. Por lo que consideramos que con cualquiera de estas dos certificaciones puede contar la maquila a seleccionarse.

POES - Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento

Aparte de las certificaciones es necesario que la maquila cuente con un manual de los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) que vienen a ser todas las tareas de limpieza y desinfección que son aplicadas para mantener o restablecer las condiciones de higiene en la planta procesadora. Esto se da para la prevención de ciertas apariciones de enfermedades transmitidas por los alimentos.

Broker logístico

Para todo el proceso de exportación se contará con un agente comercial (PERU BROKER S.A./ RUC: 20100936276) quien será de ayuda para el contacto con proveedores. Actuará en nombre de la empresa, realizando las actividades comerciales, aduanales para la exportación y posicionamiento de las mandarinas al mercado potencial de Utrecht Países Bajos. Este garantizará que el producto llegue con las mejores condiciones al país destino, y de esta manera se asegurará de obtener las ganancias que se hayan estipulado por la empresa CHIMU CITRUS PERU S.A.C.

Distribuidores

Contar con distribuidores capaces de poder crear alianzas estratégicas para realizar la comercialización de las mandarinas dentro del mercado destino, es muy importante ya que significará el crecimiento de nuestra empresa y el llegar a los consumidores finales a través de ellos.

A continuación, mencionamos algunas empresas que podríamos tener como distribuidores:

➤ **Frescon Fruit Direct**

Es una empresa global de importación / exportación en Países Bajos en el campo del comercio de frutas, fundado en el año 2015, pero se encuentra formado por personas con más

de 20 años de experiencia en el rubro. Colabora con cultivadores y productores que están certificados por sus excelentes condiciones de trabajo. Tienen como objetivo brindar a las personas de todo el mundo el derecho y el privilegio de consumir frutas y verduras de calidad que sean asequibles y accesibles para todos. (Portal web Frescon Fruit)

➤ **Fresh Wise**

Es una empresa proveedora de servicio completo de frutas y verduras frescas. Suministros estos productos a mayoristas, minoristas, empresas de catering, empresas de servicios de alimentos e importadores, ofreciendo a sus socios una gama completa de frutas y verduras. Realizan importaciones de frutas y verduras de casi todos los continentes, de esta manera les garantizan a sus clientes productos durante todo el año (Portal Web Fresh Wise).

Plan de financiamiento

Financiamiento de inversión

Para la internacionalización de CHIMU CITRUS PERU SAC se obtendrá el financiamiento a través del capital aportado por los socios y le prestamos de una entidad financiera. Como se muestra en la tabla 10 la cantidad de contenedores a exportar en el primer año será de 5. A continuación se muestran los costos de inversión total para el primer año.

Tabla 14

Inversión total en el primer año para CHIMU CITRUS PERU SAC

Costos de inversión	S/ 18,414.51
Costos fijos	S/ 8,837.99
Costos variables	S/ 34,332.90
Costos de exportación	S/ 4,544.86
Contenedores	5
TOTAL	S/ 256,993.26

Los socios miembros de la empresa aportaran el 75% del capital como se observa en la Tabla 15:

Tabla 15*Capital aportado por los socios*

Capital de accionistas			
Cristhian Rodriguez Zavaleta	S/	50,000.00	18.7%
Glendy Barreto Zavaleta	S/	80,000.00	30.0%
Marisol Castillo Lescano	S/	80,000.00	30.0%
Cesar Lescano León	S/	20,000.00	7.5%
Freider Diaz Plasencia	S/	50,000.00	18.7%
Luzmila Corcuera Rodriguez	S/	50,000.00	18.7%
TOTAL	S/	200,000.00	75%

Se realizó una investigación y se comparó las tasas de interés de las distintas entidades financieras, siendo la mejor tasa la del BBVA, el financiamiento que ofrece esta entidad está sujeto a una previa evaluación crediticia. Se espera obtener un préstamo para financiar el 25% de la inversión total para el primer año como se observa en la Tabla N° 16:

Tabla 16*Financiamiento y tasa de interés del BBVA*

Préstamo BBVA	S/	56,993.26
TCEA		11.99%
TEA		10.50%
Tasa de interes mensual		0.875%
Duración en meses		24
Cuota	S/2,643.12	

A continuación, en la Tabla N° 17 se muestra el cuadro de amortización del préstamo solicitado a la entidad financiera, se espera pagar el monto solicitado en un total de 2 años:

Tabla 17*Cuadro de amortización del préstamo por parte de la entidad financiera por año*

Año	1	2	Total
Pago de amortizaciones	S/27,008.42	S/29,984.84	S/56,993.26
Pago de interes	S/ 4,709.04	S/ 1,732.62	S/6,441.66
Pago de prestamo	S/31,717.46	S/31,717.46	S/63,434.92

Financiamiento Pre embarque BBVA

Para acceder a este financiamiento es necesario:

- Ser cliente del BBVA
- Evaluación crediticia
- Pagaré o Contrato Marco
- Documentos que sustenten la importación/exportación

En la siguiente imagen se presentan las tasas y comisiones de esta entidad financiera:

Figura 13

Financiamiento de exportaciones BBVA

TASAS	Porcentaje MN	Porcentaje ME	Observación
Interés Compensatorio	16,00%	16,00%	Se cobra para Financiamientos de Exportación Pre Embarque y Post Embarque, Forfaiting de Exportación y Cesión de Derechos de Cartas de Crédito de Exportación. Vigente desde 24/03/2008
EN CASO DE IMPAGO DEL FINANCIAMIENTO SE COBRAN LAS SIGUIENTES TASAS DESDE LA FECHA DEL VENCIMIENTO Y HASTA LA CANCELACION:			
Interés Compensatorio	39,00%	22,00%	Adicionalmente se cobra la tasa de interés moratorio. Vigente desde 15/02/2010
Interés Moratorio	12.51%	9.90%	Tiene por finalidad indemnizar la mora en el pago y se aplica en los casos de incumplimiento o atraso en el pago del crédito de forma adicional a la tasa de interés convencional compensatorio. Vigente desde 01/11/2021

Nota. BBVA (2022)

Capítulo IV: Plan de Marketing Internacional

Estructura de costos

Costos de inversión

Tabla 18

Resumen de los costos de inversión para CHIMU CITRUS PERU SAC

Costos de inversión	
<i>Descripción</i>	<i>Costo total</i>
Constitución de la empresa	S/1,532.09
Artículos de oficina	S/1,248.10
Artículos de limpieza	S/99.10
Equipos de oficina	S/6,217.10
Equipos e implementos de seguridad	S/337.00
Marketing y publicidad	S/8,981.12

En las siguientes tablas se presenta el detalle de los costos de inversión para CHIMU CITRUS PERU SAC:

Tabla 19

Costos de los artículos de oficina

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IGV</i>	<i>Costo total</i>
Escritorio melamina	2	S/423.56	S/76.24	S/499.80
Estante madera	2	S/338.81	S/60.99	S/399.80
Engrapador	2	S/32.03	S/5.77	S/37.80
Perforador	2	S/9.49	S/1.71	S/11.20
Silla de oficina fija	5	S/253.81	S/45.69	S/299.50
TOTAL				S/1,248.10

Tabla 20

Costos de los artículos de limpieza

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IGV</i>	<i>Costo total</i>
Escoba	1	S/8.22	S/1.48	S/9.70
Trapeador + balde	1	S/16.86	S/3.04	S/19.90
Recogedor	1	S/5.00	S/0.90	S/5.90
Tachos recolectores	4	S/13.47	S/2.43	S/63.60
TOTAL				S/99.10

Tabla 21*Costos de los equipos de oficina*

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IGV</i>	<i>Costo total</i>
Computadora	2	S/1,948.31	S/350.69	S/4,598.00
Modem WIFI	1	S/101.69	S/18.31	S/120.00
Impresora	2	S/593.22	S/106.78	S/1,400.00
TOTAL				S/6,217.10

Tabla 22*Costos de los equipos e implementos de seguridad*

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IGV</i>	<i>Costo total</i>
Señalética	5	S/2.97	S/0.53	S/17.50
Extintor de CO ₂	1	S/152.54	S/27.46	S/180.00
Luces de emergencia	2	S/38.05	S/6.85	S/89.80
Botiquin	1	S/33.81	S/6.09	S/39.90
Casco de seguridad	2	S/4.15	S/0.75	S/9.80
TOTAL				S/337.00

Tabla 23*Inversión en Marketing y publicidad*

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IGV</i>	<i>Costo total</i>
Redes Sociales	1	S/900.00	S/162.00	S/1,062.00
Ferias internacionales	1	S/6,000.00	S/1,080.00	S/7,080.00
Página web	1	S/711.12	S/128.00	S/839.12
TOTAL				S/8,981.12

Tabla 24*Costos de constitución de CHIMU CITRUS PERU SAC*

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IGV</i>	<i>Costo total</i>
Servicio de Constitución	1	S/606.78	S/109.22	S/716.00
Costo de presentación	1	S/40.68	S/7.32	S/48.00
Nombramiento de gerente general	1	S/23.73	S/4.27	S/28.00
Validación de firma	1	S/8.47	S/1.53	S/10.00
Licencia de funcionamiento	1	S/117.71	S/21.19	S/138.90
Certificado ITSE	1	S/39.15	S/7.05	S/46.20
Registro de nombre comercial	1	S/453.38	S/81.61	S/534.99
Legalización de carta autorización de recepción de documentos por Notaria	1	S/8.47	S/1.53	S/10.00
TOTAL				S/1,532.09

Costos fijos**Tabla 25***Resumen de los costos fijos de CHIMU CITRUS PERU SAC*

Costos fijos	
<i>Descripción</i>	<i>Costo total</i>
Servicios	S/579.80
Utiles de oficina	S/223.30
Utiles de limpieza	S/138.89
Sueldos administrativos	S/7,896.00

En las siguientes tablas se muestra el detalle de los costos fijos de CHIMU CITRUS PERU SAC:

Tabla 26*Costos de los útiles de aseo*

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IGV</i>	<i>Costo total</i>
Papel Higienico x 6 rollos	1	S/5.03	S/0.91	S/5.94
Jabon liquido x 400 ml	2	S/5.51	S/0.99	S/13.00
Lejia x 1850 ml	1	S/4.36	S/0.79	S/5.15
Limpiador liquido multiuso x 900 ml	1	S/2.63	S/0.47	S/3.10
Paño multiusos x 2 unidades	1	S/5.00	S/0.90	S/5.90
Bolsas de basura x 100 unidades	1	S/5.08	S/0.92	S/6.00
Alcohol gel antibacterial x 380 ml	3	S/9.75	S/1.75	S/34.50
Mascarilla KN95 Caja 10 UN	2	S/12.71	S/2.29	S/30.00
Mascarillas quirurgicas x caja	2	S/11.86	S/2.14	S/28.00
Guantes de aseo	1	S/6.19	S/1.11	S/7.30
TOTAL				S/138.89

Tabla 27*Costos fijos para marketing y publicidad*

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IGV</i>	<i>Costo total</i>
Web hosting	1	S/146.71	S/26.41	S/173.12
Diminio web	1	S/74.58	S/13.42	S/88.00
TOTAL				S/261.12

Tabla 28*Costos de los útiles de oficina*

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IGV</i>	<i>Costo total</i>
Papel bond A4 x millar	2	S/8.22	S/1.48	S/19.40
Lapiceros x unidad	4	S/0.42	S/0.08	S/2.00
Tinta de impresora x frasco	4	S/29.66	S/5.34	S/140.00
Grapas x caja 5000 unidades	1	S/2.12	S/0.38	S/2.50
Corrector x unidad	2	S/1.27	S/0.23	S/3.00
Pos it x unidad	3	S/3.73	S/0.67	S/13.20
Tampón x unidad	1	S/3.05	S/0.55	S/3.60
Folder Manila x paquete de 25 unidades	1	S/4.92	S/0.88	S/5.80
Archivadores x unidad	5	S/3.98	S/0.72	S/23.50
Faster x caja de 50 unidades	1	S/2.71	S/0.49	S/3.20
Resaltador x unidad	2	S/1.53	S/0.27	S/3.60
Marcador permanente	1	S/1.53	S/0.27	S/1.80
Cinta adhesiva	1	S/1.44	S/0.26	S/1.70
TOTAL				S/223.30

Tabla 29*Costos de los servicios*

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IGV</i>	<i>Costo total</i>
Agua	1	S/127.12	S/22.88	S/150.00
Luz	1	S/211.86	S/38.14	S/250.00
Plan de celular	1	S/76.19	S/13.71	S/89.90
Internet	1	S/211.86	S/38.14	S/89.90
TOTAL				S/579.80

Costos variables

Para un contenedor de 20' de mandarina frescas, con 2640 cajas de 4.5 kg cada una se tienen los siguientes costos:

Tabla 30*Resumen de costos variables para CHIMU CITRUS PERU SAC*

Costos Variables	
<i>Descripción</i>	<i>Costo total</i>
Materia prima	S/12,667.20
Maquila	S/7,318.08
Consultorias	S/5,000.00
Envase y embalaje	S/7,617.62
Transporte y estiba	S/1,730.00

En las siguientes tablas se presenta el detalle de los costos variables de CHIMU CITRUS PERU SAC:

Tabla 31

Costo de la materia prima

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IGV</i>	<i>Costo total</i>
Mandarina fresca	12000	Kg	S/0.91	S/0.15	S/12,667.20
TOTAL					S/12,667.20

Tabla 32

Costo del servicio de maquila

<i>Proceso</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IGV</i>	<i>Costo total</i>
Maquila	11880	Kg	S/0.51	S/0.11	S/7,318.08
TOTAL					S/7,318.08

Tabla 33

Costos de envases y embalajes

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IGV</i>	<i>Costo total</i>
Etiquetas de la fruta x millar	40	S/5.93	S/1.07	S/280.00
Cajas	2640	S/2.03	S/0.37	S/6,336.00
Grapas para Zuncho Tipo piña x millar	1	S/0.02	S/0.00	S/0.02
Película elastica stretch film 18" x rollos	5	S/7.14	S/1.28	S/42.10
Esquinero de Cartón Blanco 2.30 M	40	S/2.25	S/0.41	S/106.40
Pallet	20	S/30.08	S/5.42	S/710.00
Cinta de Embalaje 740 2 x 100m	10	S/5.00	S/0.90	S/59.00
Zuncho 5/8 " Negro x rollo	2	S/35.64	S/6.41	S/84.10
TOTAL				S/7,617.62

Tabla 34

Costos de transporte y estiba

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IGV</i>	<i>Costo total</i>
Cuadrilla para estiba	1	S/406.78	S/73.22	S/480.00
Transporte de campo a planta	1	S/1,059.32	S/190.68	S/1,250.00
TOTAL				S/1,730.00

Planilla**Tabla 35***Planilla mensual de CHIMU CITRUS PERU SAC*

Cargo	Sueldo básico	Asignación familiar	Remuneración bruta mensual	Gratificaciones	AFP Integra (11.74%)	ESSALUD (9%)	Remuneración neta mensual
Gerente de comercio exterior	S/2,500.00	no	S/2,500.00	S/1,500.00	S/293.50	S/225.00	S/2,206.50
Coordinador de logística	S/1,200.00	no	S/1,200.00	S/1,000.00	S/140.88	S/108.00	S/1,059.12
Analista de Marketing	S/1,200.00	no	S/1,200.00	S/1,000.00	S/140.88	S/108.00	S/1,059.12
Supervisor de operaciones y calidad	S/2,000.00	no	S/2,000.00	S/1,000.00	S/234.80	S/180.00	S/1,765.20

Régimen aduanero Drawback

Para la exportación de mandarinas hacia los Países Bajos se importarán las cajas (Tabla N° 36) con la finalidad de acceder a la devolución de los derechos aduaneros a través del Drawback.

Tabla 36

Costos de importación de las cajas

Producto	Cajas
Cantidad	2640
Unidad	unidad
Precio FOB unitario	\$0.62
FOB	\$1,645.71
Seguro 1%	\$16.46
Flete	\$100.00
CIF	\$1,762.17

Los requisitos para acogerse a este régimen son que el valor CIF de los insumos que se han importado no supere el 50% del valor FOB de lo exportado. En este caso el valor CIF de las cajas es menor al 50% del valor FOB a exportar por lo tanto la restitución a recibir se muestra en la Tabla 37.

Tabla 37

Cantidad a restituir al acogerse al Drawback

Valor FOB de exportación	\$17,070.92
Restitución 3%	\$512.13

Determinación de precios

Tabla 38

Costos de exportación

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IGV</i>	<i>Costo total</i>
Flete interno	1	S/1,059.32	S/190.68	S/1,250.00
Servicio de aforo	1	S/155.93	S/28.07	S/184.00
Certificado fitosanitario	1	S/36.61	S/6.59	S/43.20
Certificado de origen	1	S/36.00	S/6.48	S/42.48
Inspeccion SENASA	1	S/151.02	S/27.18	S/178.20
Agente de aduanas	1	S/146.71	S/26.41	S/173.12
Handling	1	S/405.93	S/73.07	S/479.00
Operador logístico	1	S/638.77	S/114.98	S/753.75
Embarque/descarga x Tn	12	S/18.91	S/3.40	S/267.72
Almacenaje	1	S/792.68	S/142.68	S/935.36
Consolidación	1	S/201.72	S/36.31	S/238.03
TOTAL				S/4,544.86

Para determinar el precio de venta FOB por Kg del producto se sumaron los costos fijos, variables y de exportación obteniendo lo que se muestra en la Tabla 39, siendo el precio de venta unitario FOB \$ 1.44 por Kg.

Tabla 39

Precio de venta en FOB por contenedor para la exportación de mandarinas a Países Bajos

Tipo de cambio	S/3.78	
Cajas	2640	
Peso por caja	4.50	Kg
Total	11880	Kg
Costos fijos	S/8,837.99	\$2,338.09
Costos variables	S/34,332.90	\$9,082.78
Total	S/43,170.89	\$11,420.87
Costo por Kg	S/3.63	\$0.96
Utilidad 40 %	S/1.45	\$0.38
Precio de venta x Kg	S/5.09	\$1.35
Precio de venta unitario EXW x Kg	S/5.09	\$1.35
Precio de venta EXW	S/60,439.25	\$15,989.22
Costos de exportación	S/4,544.86	\$1,202.34
Precio de venta unitario FOB x Kg	S/5.47	\$1.45
Precio de venta FOB	S/64,984.11	\$17,191.56

Como medio de pago para los intercambios comerciales se eligió la carta de crédito irrevocable ya que es el medio de pago más común y seguro en el comercio internacional.

Punto de equilibrio

A continuación, se realizó el análisis del punto de equilibrio para la empresa CHIMU CITRUS SAC usando la siguiente formula:

$$\text{Punto de Equilibrio (PEQ)} = \text{CF} / (\text{PVU} - \text{CVU})$$

Donde:

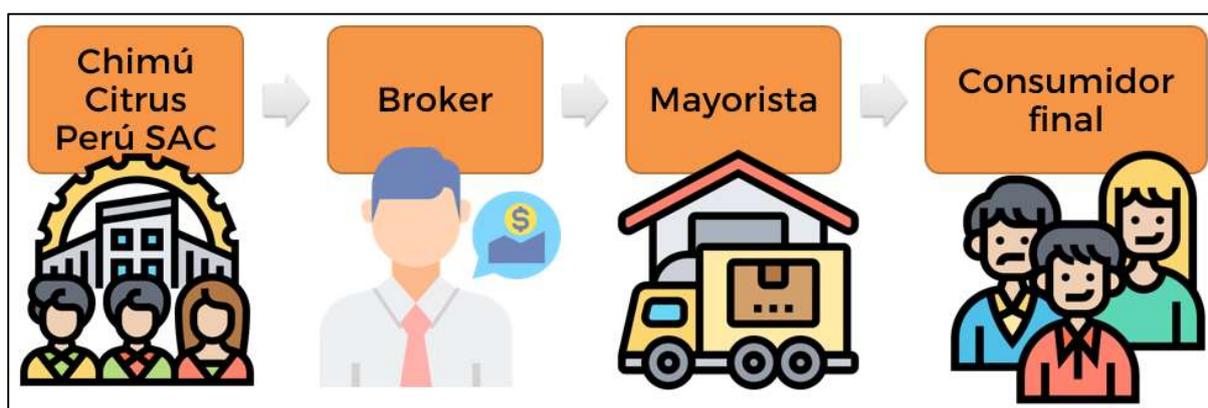
- Costo Fijo (CF)
- Costo Variable Unitario (CV_U)
- Precio de Venta Unitario (PV_U)

Tabla 40*Punto de equilibrio para CHIMU CITRUS SAC*

Costos fijos	S/ 8,837.99
Precio de venta unitario	S/ 5.47
Costos variables unitarios	S/ 2.89
Punto de equilibrio	3425.58
Ingreso de equilibrio	S/ 18,737.91

Como se observa en la Tabla 40 para que la empresa no pierda se deben vender más de 3425.58 Kg de mandarinas, por lo que la proyección que se muestra en la Tabla 10 contempla la venta de 5940 Kg de mandarinas para el primer año.

Canales de distribución

Figura 14*Canal de distribución para las mandarinas*

Para comercializar las mandarinas en los Países Bajos se seguirá la ruta indicada en la figura 13, la empresa con ayuda del Broker contactará al mayorista y este será encargado de distribuir el producto al consumidor final como se menciona en el modelo CANVAS presentado en el primer capítulo.

El producto será enviado vía marítima desde el puerto del Callao hasta el puerto de Rotterdam en Países Bajos, en un contenedor de 20' los días de tránsito son aproximadamente 24 según el portal de rutas marítimas de SIICEX.

Unitarización

Las mandarinas serán enviadas en cajas con una capacidad de 4.5 Kg y con medidas de 25 x 40 x 30 cm como se muestra en la figura 15.

Figura 15

Medidas del envase para las mandarinas

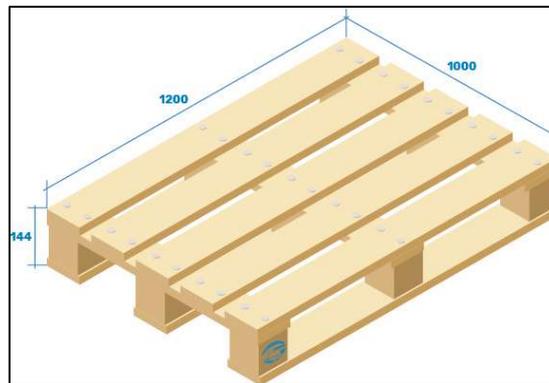


Nota. Cartón S.A. (2022)

Las cajas serán enviadas en pallets americanos con las siguientes medidas (figura 16 muestra las medidas en mm):

Figura 16

Medidas del pallet americano



Nota. Transport comparator (2022)

El consolidado será como se muestra en la figura 17, siendo un total de 264 cajas por pallet.

Figura 17*Consolidación de los pallets*

Los pallets serán enviados en un contenedor refrigerado de 20', en el cual entran un total de 10 pallets, las medidas y características de este contenedor se muestran en la figura 17.

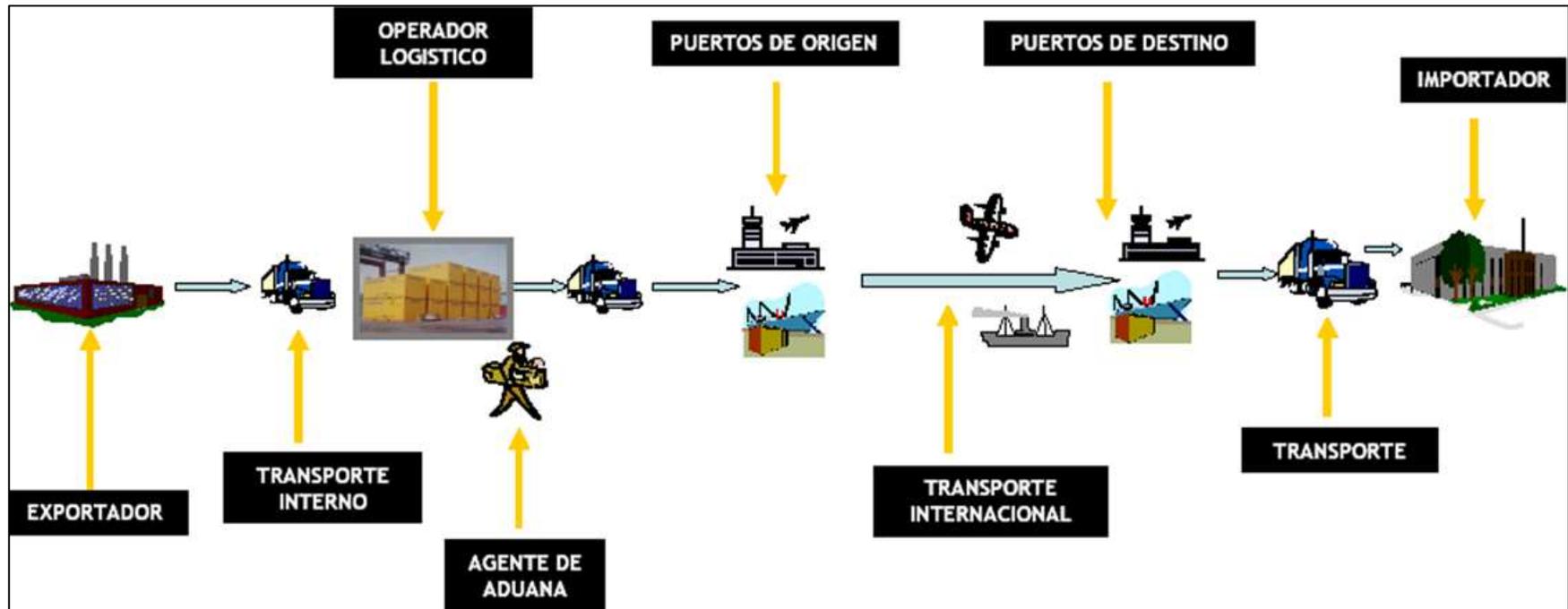
Figura 18*Medidas y características de un contenedor de 20'*

Nota. Caduceustrade (2022)

Distribución física internacional

Figura 19

Proceso de DFI para la exportación de mandarinas



Nota. Castro (2019).

A continuación, se detallan los operadores logísticos de la figura 19 para la exportación de mandarinas a los Países Bajos:

Tabla 41

Operadores logísticos para la distribución física internacional de CHIMU CITRUS PERU SAC

OPERADOR	RAZON SOCIAL	RUC
Exportador	Chimu Citrus Peru SAC	20714241333
Transporte interno	Ransa Comercial S.A	20100039207
Agente de aduanas	Ransa Comercial S.A	20100039207
Agente de carga	Ransa Comercial S.A	20100039207
Puertos de origen	Puerto de Paíta	N/A
Transporte internacional	Mediterranean Shipping Company del Peru SAC	20259814210
Puerto de destino	Puerto de Rotterdam	N/A
Transporte interno en destino	Axis Global Logistics S.A.C.	20503478421
Importador	Fresh Wise	N/A

Nota. SIICEX (2022).

Medio de promoción internacional

La promoción de la empresa CHIMU CITRUS PERU S.A.C. tiene como finalidad poder llevar a los clientes un producto de alta calidad, en los tiempos de entrega establecidos con nuestros distribuidores en el mercado destino. Como empresa planteamos los siguientes objetivos:

- Dar a conocer mucho más las mandarinas en el mercado holandés.
- Empezar a tener respuestas positivas de los medios de promoción internacional.
- Ofrecer un producto con costos bajos y competitivos frente a la competencia.

Publicidad

Por la iniciación de la empresa CHIMU CITRUS PERU S.A.C. la publicidad que se utilizará será mediante las redes sociales, la página web de la empresa, todas las herramientas que se van a utilizar van a estar orientadas al mercado destino holandés. El sitio web y las redes sociales creadas por el área de marketing deben contener la siguiente información:

- Información de la empresa “CHIMU CITRUS PERU S.A.C.”: videos de los cultivos de las mandarinas junto con imágenes, datos de contacto de la empresa, videos del procesamiento del producto en la maquila, junto con las principales estadísticas de exportación.

- Información de la mandarina a exportarse: categorías, certificaciones con las que se cuentan, calibres requeridos, y la presentación de cómo es el producto para su exportación.
- La página web debe contener un formulario de contacto, en el que se podrá obtener información de los clientes que estén interesados en comprar nuestras mandarinas. De esta manera podremos alimentar la base de datos sobre los clientes potenciales.

Ferias internacionales

Nuestra empresa estará en constante participación de las ferias comerciales internacionales, ya que esta será una herramienta favorable para darnos a conocer como empresa y también sobre el potencial de nuestro producto. Estas ferias tienen como objetivo dar a conocer las carteras de los productos que ofrecen las empresas.

Como empresa también es necesario poder participar en las distintas ferias que se realicen en nuestro país. Se mencionan algunas de las principales ferias nacionales e internacionales:

Expo Alimentaria Perú

La Expo Alimentaria Perú es organizada por la Asociación de Exportadores de Perú (ADEX). Este evento se inició con el principal objetivo de hacer conocer el constante crecimiento del mercado internacional de los productos orgánicos y naturales, en el cual nuestro país a logrado tener un papel importante por tener una diversidad de alimentos naturales, nutritivos y ancestrales.

Esta feria a obtenido grandes reconocimientos y gracias a eso ha crecido tanto en influencia como en popularidad en el comercio internacional, hoy en día es la feria más importante de bebidas y alimentos para Latinoamérica.

En la actualidad por la coyuntura actual que se está atravesando esta feria se llevará a cabo de manera virtual llamada “Expo alimentaria virtual”, buscando aprovechar la tecnología para el fomento del comercio entre los compradores internacionales que van a participar y los expositores, se podrán ver catálogos en línea, agendar citas de negocio.

Free From Functional & Health Ingredients

Es la principal feria en Países Bajos que se lleva a cabo en Rotterdam, da a conocer el grande potencial del mercado de productos libres de gluten, veganos y ecológicos. Conecta a minoristas, comerciantes, fabricantes y tecnólogos.

Este evento es como un enlace entre la tecnología alimentaria y el marketing minorista, por lo tanto, nosotros como empresa peruana que exportará mandarinas a este país podríamos participar y de esta manera conectaríamos aún más con distribuidores, comerciantes, consultores, expertos en gestión de calidad, importadores, etc. Es una oportunidad en la que podemos reunirnos con más de 320 expositores, conocer más de 40 marcas de diferentes países y miles de productos alimentarios.

Conclusiones

Conclusión 1

Se concluye que después haber realizado un estudio de los análisis externos e internos para la exportación de mandarinas al mercado de Países bajos, este viene a ser el principal potencial destino para la empresa CHIMU CITRUS PERU S.A.C. Siendo este destino el cuarto importador de este producto a nivel mundial.

Conclusión 2

En base a los objetivos planteados para la internacionalización se concluye que para la fidelización de los clientes a través de los diferentes canales de comunicación se elaborará estrategias de diferenciación que se encuentre basada en los beneficios de la mandarina para la creación de una marca sólida.

Conclusión 3

Se concluye que la política peruana viendo afectada en los últimos años y en la actualidad, sumado a la coyuntura de la pandemia de la COVID 19, pero aun así el Perú viene realizando exportaciones en alto nivel para la recuperación de la economía.

Conclusión 4

Según el estudio económico realizado a Países Bajos se concluye que este país depende del comercio exterior siendo esta una ventaja para las empresas peruanas ya que este país viene a ser una economía abierta a las inversiones extranjeras.

Conclusión 5

Se concluye que Países Bajos se encuentra en el tercer lugar como destino de las importaciones de mandarinas, representando el 11% de las exportaciones del país peruano.

Conclusión 6

Se concluye que, en base a la proyección de la oferta y la demanda, se espera satisfacer el 0.35 % de la de la demanda no satisfecha para el periodo 2022-2026, con una venta de 31 contenedores de 20' en ese periodo.

Conclusión 7

Se concluye que el Tratado de Libre Comercio entre Perú y la Unión Europea viene a ser la principal estrategia comercial para que se permita el traslado de productos libres de aranceles. Garantizando, incrementando y propiciando el desarrollo económico entre estos estados partícipes del TLC.

Conclusión 8

Se concluye que para el inicio de la exportación de mandarinas por parte de la empresa CHIMU CITRUS PERU S.A.C. al mercado de Utrech Países Bajos se necesitará un capital inicial para el primer año de la empresa de S/ 256,993.26 nuevos soles. Contando con un principal aporte de dinero de los socios, entidades financieras y la participación en los diferentes programas de apoyo a las MYPES.

Recomendaciones

Recomendación 1

Se recomienda la industrialización de nuevos productos en base a la mandarina para su comercialización futura

Recomendación 2

Se sugiere hacer una constante evaluación de los clientes en base al producto comercializado. De esta manera se podrá realizar una mejora continua para alcanzar la satisfacción de los distribuidores y clientes finales en el mercado potencial de Utrecht Países Bajos.

Recomendación 3

Se recomienda que la empresa CHIMU CITRUS PERU S.A.C. tengan bien estructurada su organización, para que de esta manera se trabaje con las funciones y responsabilidades requeridas, con una mejora continua en cada área de la empresa, realizando una retroalimentación constante en todos los procesos logísticos.

Recomendación 4

Se recomienda elaborar un análisis situacional referente al gremio de Productores agrarios del Perú, con esto se tendrá bien en claro el proveedor a asociarse con la empresa que brindará las mejores frutas cítricas para su exportación.

Recomendación 5

Se recomienda que los inspectores analicen de manera constante las plantaciones y el proceso completo de la producción de las mandarinas, esto con el objetivo de tener una mayor constancia que el proyecto que se viene ejecutando dé a conocer las ventajas frente a otros productos que se comercializan.

Recomendación 6

Se recomienda la mejora continua del proyecto profesional para una ejecución futura en mayor escala tanto para la empresa como para el posicionamiento de las mandarinas en el mercado mundial.

Referencias Bibliográficas

- ADEX. (2021). *Perfil de Mercado: Mandarinas a Kula Lumpur, Malasia* .
<https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/06/Perfil-Mercado-de-Mandarinas-a-Malasia.pdf>
- Agraria Perú. (2021). *Exportaciones de mandarina de variedades tempranas crecieron 25% en volumen y 30% en valor hasta el 20 de junio*.
[https://agraria.pe/noticias/exportaciones-de-mandarina-de-variedades-tempranas-crecieron-24755#:~:text=al%20a%C3%B1o%20pasado\).-,%20Los%20env%C3%ADos%20peruanos%20del%20c%C3%ADtrico%20hacia%20este%20destino%20alcanzaron%20las,al%20obtenido%20en%20el%202020](https://agraria.pe/noticias/exportaciones-de-mandarina-de-variedades-tempranas-crecieron-24755#:~:text=al%20a%C3%B1o%20pasado).-,%20Los%20env%C3%ADos%20peruanos%20del%20c%C3%ADtrico%20hacia%20este%20destino%20alcanzaron%20las,al%20obtenido%20en%20el%202020)
- Autoridad de Seguridad holandesa de Alimentos y Productos de Consumo. (2022).
Nederlandse Voedsel - en Warenautoriteit. <https://www.nvwa.nl/>
- BBVA. (2022). *Financiamiento COMEX*.
<https://www.bbva.pe/empresas/productos/comercio-internacional/financiamiento-comex.html>
- Blog Holanda. (2021). *Gobierno de Holanda*. <https://blog-holanda.com/historia-y-geografia-de-holanda/gobierno-de-holanda/>
- Castro, R. (2019). *Distribucion Fisica Internacional DFI*.
<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=9157E8CF-1B2C-4014-95C6-BD936988CCA0.PDF>
- CTGB. (2022). *Junta de Autorización de Productos Fitosanitarios y Biocidas*.
<https://www.ctgb.nl/>
- DatosMacro. (2021). *Países Bajos- Doing Business*.
<https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/paises-bajos>
- El País. (2021). *La incertidumbre política impacta en la calificación crediticia de Perú*. págs.
<https://elpais.com/economia/2021-10-16/la-incertidumbre-politica-impacta-en-la-calificacion-crediticia-de-peru.html>. elpais.com: <https://elpais.com/economia/2021-10-16/la-incertidumbre-politica-impacta-en-la-calificacion-crediticia-de-peru.html>

EUROPAGES. (2021). *Empresas-Proveedores. FRUTAS Y HORTALIZAS:*

IMPORTACION Y EXPORTACION:

<https://www.europages.es/empresas/Pa%C3%ADses%20Bajos/frutas%20y%20hortalizas:%20importaci%C3%B3n-exportaci%C3%B3n.html>

European Food Safety Authority. (2022). *EFSA*. <https://www.efsa.europa.eu/es/aboutefsa>

Global Trade Helpdesk. (2021). *Exportaciones de 080521 desde Perú hacia Países Bajos*.

<https://globaltradeshelpdesk.org/es/export-080521-from-pe-to-nl/market-overview>

ICEX España. (2021). *Régimen Arancelario y Reglamentación*.

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/regimen-arancelario-y-reglamentacion/index.html?idPais=NL>

InfoAgro. (2021). *LISTA DE EMPRESAS*. Comercializadores de Frutas en Holanda:

<https://infoagro.com/empresas/empresas.asp?np=1&p=&e=&ida=2&ids=2&ctr=31>

León, J. L. (2021). *Financiamiento para Empresas Perú 2021*. RANKIA:

<https://www.rankia.pe/blog/mejores-depositos-plazo-fijo/4099550-financiamiento-para-empresas-peru-2021>

Market Acces Map. (2022). *Aranceles Aduaneros*.

<https://m.macmap.org/en//query/results?reporter=528&partner=604&product=080521&level=6>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego . (2021). *Perfil productivo y competitivo de los principales cultivos del sector*.

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYzE2YzA3YWUtZGZiZi00NDZmLTliYWYtOTI1MTU5MWQ2YjQzliwidCI6IjdmMDg0NjI3LTdmNDAtNDg3OS04OTE3LTk0Yjg2ZmQzNWYzZiJ9>

Ministerio de Economía y Finanzas . (2021). *Economía peruana registrará uno de los mayores crecimientos a nivel mundial entre el 2021 y 2022*.

https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7134&lang=es-ES

Montes, G. (2018). *Mejoramiento de la logística de una empresa agroindustrial : Caso Danper* .

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6455/ADcomogm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Norma Técnica Peruana. (2014). *Comisión de Normalización y de Fiscalización de Barreras Comerciales no Arancelarias - INDECOPI*. Requerimientos para la comercialización de cítricos: <https://www.procitrus.org/img-apps/info-notas/infonotas-1600203821.pdf>

Plataforma Digital Unica del Estado Peruano. (2022). *Portal Web del Ministerio de Desarrollo y Riego*. Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú: <https://www.gob.pe/4114-servicio-nacional-de-sanidad-agraria-del-peru-que-hacemos>

PRO INNÓVATE. (Enero de 2022). *STARTUP PERÚ*. Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación : <https://startup.proinnovate.gob.pe/>

PromPeru. (2022). *Requisitos de Acceso a Mercado*. Envases y Embalaje: <http://ram.promperu.gob.pe/#/?product=606&partida=0805.21.00.00&country=2>

PromPerú. (2022). *Requisitos de Acceso a Mercado (RAM)*. <http://ram.promperu.gob.pe/index.html#/?product=606&partida=0805.21.00.00&country=2>

Red agricola . (2020). *Exportación peruana de mandarinas a Europa se redujo en 25%*. <https://www.redagricola.com/pe/exportacion-peruana-mandarinas-europa-se-redujo-25/>

Red agricola. (2021). *El 2020 fue un año positivo para la mandarina peruana*. <https://www.redagricola.com/pe/el-2020-fue-un-ano-positivo-para-la-mandarina-peruana/>

San Miguel . (2017). *San Miguel Global* . <https://sanmiguelglobal.com/noticia/peru-un-nuevo-origen-de-produccion>

SIICEX. (2015). *GUIA DE MERCADO MULTISECTORIAL PAISES BAJOS*. Servicios al Exportador.

SIICEX. (2021). *Ficha tecnica mandarina*. <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/117pdf2012Mar21.pdf>

SIICEX. (2022). *Directorio Logistico*. <https://directoriologistico.promperu.gob.pe/>

ANEXOS

Anexo 1: Análisis Regresional

Análisis regresional para la demanda

Para realizar el análisis regresional se tomaron los datos de las cantidades importadas por Países Bajos en los últimos 5 años (2017-2021) de la web TradeMap (Tabla 38) y luego por ajuste de mínimos cuadrados se halló la ecuación de correlación.

Tabla 42

Datos de para análisis regresional de la Demanda

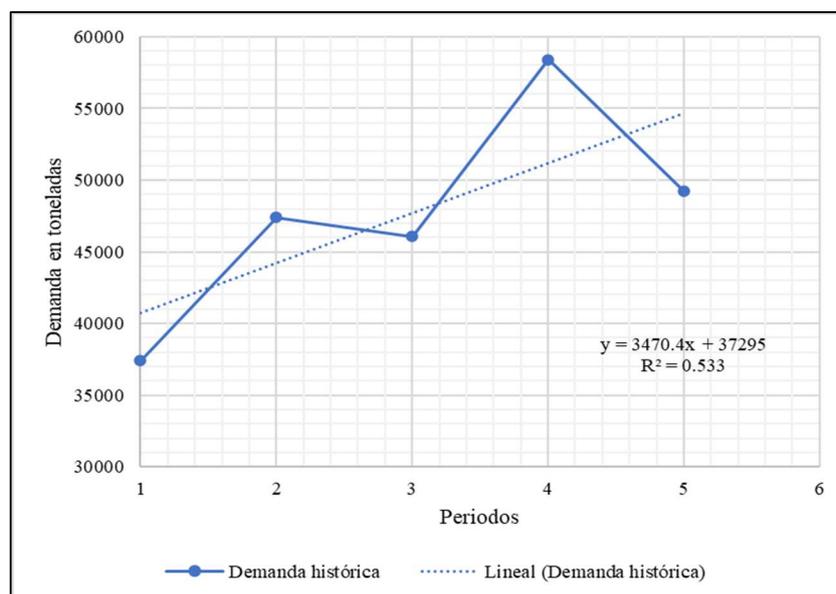
Periodo	Cantidad en toneladas	X ²	Y ²	X*Y
1	37390	1	1398012100	37390
2	47411	4	2247802921	94822
3	46080	9	2123366400	138240
4	58403	16	3410910409	233612
5	49246	25	2425168516	246230
15	238530	55	11605260346	750294

Nota. TradeMap (2022).

Aplicando las fórmulas de mínimos cuadrados y con ayuda del programa estadístico Excel se obtiene la ecuación y el gráfico de la demanda histórica con la cual se hallará la demanda futura como se muestra en la figura 19.

Figura 20

Ecuación de correlación para la demanda



Análisis regresional para la oferta

Para realizar el análisis regresional se tomaron los datos de las cantidades exportadas por Perú en los últimos 5 años (2017-2021) de la web TradeMap (Tabla 39) y luego por ajuste de mínimos cuadrados se halló la ecuación de correlación.

Tabla 43

Datos para análisis regresional de la oferta

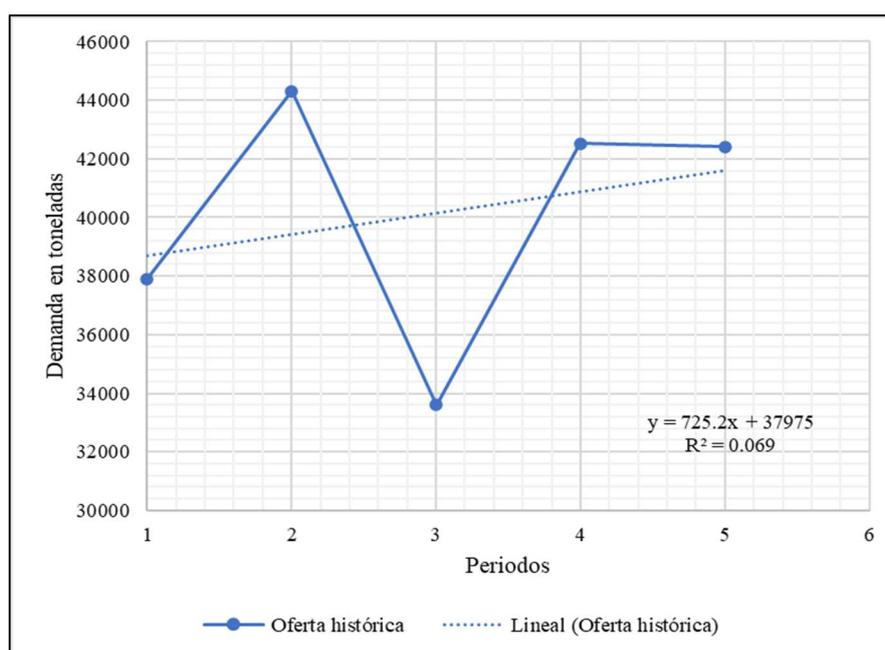
Periodo	Cantidad en toneladas	X ²	Y ²	X*Y
1	37897	1	1436182609	37897
2	44319	4	1964173761	88638
3	33592	9	1128422464	100776
4	42525	16	1808375625	170100
5	42420	25	1799456400	212100
15	200753	55	8136610859	609511

Nota. TradeMap (2022).

Aplicando las fórmulas de mínimos cuadrados y con ayuda del programa estadístico Excel se obtiene la ecuación y el gráfico de la demanda histórica con la cual se hallará la demanda futura como se muestra en la figura 20.

Figura 21

Ecuación de correlación para la oferta



Anexo 2: Amortización de Préstamo**Tabla 44***Cuadro de amortización para pago de préstamo*

Cuadro de amortización de préstamo				
Periodo	Cuota	Capital	Interes	Saldo
0	---	---	---	S/ 56,993.26
1	S/2,643.12	S/2,144.43	S/ 498.69	S/ 54,848.83
2	S/2,643.12	S/2,163.19	S/ 479.93	S/ 52,685.63
3	S/2,643.12	S/2,182.12	S/ 461.00	S/ 50,503.51
4	S/2,643.12	S/2,201.22	S/ 441.91	S/ 48,302.30
5	S/2,643.12	S/2,220.48	S/ 422.65	S/ 46,081.82
6	S/2,643.12	S/2,239.91	S/ 403.22	S/ 43,841.91
7	S/2,643.12	S/2,259.51	S/ 383.62	S/ 41,582.41
8	S/2,643.12	S/2,279.28	S/ 363.85	S/ 39,303.13
9	S/2,643.12	S/2,299.22	S/ 343.90	S/ 37,003.91
10	S/2,643.12	S/2,319.34	S/ 323.78	S/ 34,684.58
11	S/2,643.12	S/2,339.63	S/ 303.49	S/ 32,344.94
12	S/2,643.12	S/2,360.10	S/ 283.02	S/ 29,984.84
13	S/2,643.12	S/2,380.75	S/ 262.37	S/ 27,604.09
14	S/2,643.12	S/2,401.59	S/ 241.54	S/ 25,202.50
15	S/2,643.12	S/2,422.60	S/ 220.52	S/ 22,779.90
16	S/2,643.12	S/2,443.80	S/ 199.32	S/ 20,336.10
17	S/2,643.12	S/2,465.18	S/ 177.94	S/ 17,870.92
18	S/2,643.12	S/2,486.75	S/ 156.37	S/ 15,384.17
19	S/2,643.12	S/2,508.51	S/ 134.61	S/ 12,875.66
20	S/2,643.12	S/2,530.46	S/ 112.66	S/ 10,345.20
21	S/2,643.12	S/2,552.60	S/ 90.52	S/ 7,792.60
22	S/2,643.12	S/2,574.94	S/ 68.19	S/ 5,217.66
23	S/2,643.12	S/2,597.47	S/ 45.65	S/ 2,620.20
24	S/2,643.12	S/2,620.20	S/ 22.93	S/ -