



**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA
PRIVADA “ZEGEL IPAE”**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**EXPORTACIÓN DE MANGO FRESCO DE LA VARIEDAD KENT
A PAÍSES BAJOS**

**Proyecto de innovación para optar el Grado Académico de Bachiller en Gestión Estratégica
de Negocios Internacionales**

**CHRISTIAN RICARDO SALAS RIVERA
(0000-0001-8298-8259)**

**CARLOS JUNIOR CALLE GONZALES
(0000-0002-4876-6326)**

**Piura – Perú
2022**

Índice General

RESUMEN EJECUTIVO	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD	8
SELECCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD A RESOLVER	8
VALIDACIÓN DEL PROBLEMA	10
DESCRIPCIÓN DEL CLIENTE	12
Análisis y Elección de los Canales de Distribución Internacional.....	13
Estudio Pestel.....	14
ESTUDIO DE CONSUMIDORES	17
ESTUDIO DE LA COMPETENCIA DEL MERCADO ELEGIDO	18
ANÁLISIS MACROENTORNO	19
Generalidades de los Países Bajos	19
Estructura Del Mercado	20
Países Bajos: Importador de Frutas y Hortalizas Orgánicas	20
Tendencias Económicas	21
Tendencias del Consumidor de Países Bajos	22
Acercamiento a Otras Culturas	22
CAPITULO II. DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO INNOVADOR	26
APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING	26
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO INNOVADOR VALIDADO	27
ACONDICIONAMIENTO DE LA MERCANCÍA	30
Envasado	30
Marcado del Envase	31
DIAGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO.	32
MODOS Y MEDIOS DE TRANSPORTE	34
Ruta Comercial de Transporte.....	35
CONTROL DE CALIDAD Y ESTÁNDARES EXIGIDOS.	35
Certificado de Producto Orgánico	35
Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP).....	36
Buenas Prácticas Manufactureras (BPM)	36
Comercio Justo (Fair Trade)	36
CAPITULO III. ELABORACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	37
DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR DEL NEGOCIO.	37
ELABORACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.	38
ANÁLISIS FODA	40
ANÁLISIS DEL ENTORNO	41
Microentorno:	41
DESCRIPCIÓN DEL PROTOTIPO DE LANZAMIENTO.	43
Temporada de Producción	46

Composición del Mango Fresco	47
CAPITULO IV. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	48
APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA LEAN STARTUP	48
DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO VALIDADO	50
CAPITULO V. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	54
DETERMINACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO	54
Presupuesto de Inversiones en Activo Fijo e Intangibles	54
Estructura de Inversión y Financiamiento	55
DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INVERSIÓN	58
Estados de Resultados.....	58
Flujo de Caja	58
EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	59
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXOS	65

Índice de Tablas

Tabla 1. Principales países exportadores del producto con la sub partida arancelaria 080450 mangos y mangostanes, frescos o secos a los Países Bajos (cantidades en dólares americanos)	18
Tabla 2. Principales países exportadores del producto con la sub partida arancelaria 080450 mangos y mangostanes, frescos os a los Países Bajos (cantidades en tn)	18
Tabla 3. Descripción del producto	28
Tabla 4. Principales países exportadores del producto de la sub partida arancelaria 080450 mangos y mangostanes, frescos o secos.	29
Tabla 5. Principales destinos del producto de la sub partida arancelaria 080450 mangos y mangostanes, frescos o secos, origen Perú.	29
Tabla 6. Modelo lienzo canvas de la empresa Manguito SAC	39
Tabla 7. Foda cruzado	40
Tabla 8. Ficha técnica	45
Tabla 9. Composición del mango fresco.	47
Tabla 10. Lean canvas	53
Tabla 11. Inversión inicial	54
Tabla 12. Estructura de inversión	55
Tabla 13. Aportantes y participación	55
Tabla 14. Costos de producción para 1 contenedor de mango.	57
Tabla 15. Estado de resultados proyectado a 5 años (montos en dolares)	58
Tabla 16. Flujo de caja proyectado a 5 años (montos en dólares)	59
Tabla 17. Cálculo del VAN y TIR del proyecto.	59

Índice de figuras

Figura 1. Canal de distribución internacional.....	13
Figura 2. Caja de mango fresco, calibre 09	29
Figura 3. Pallet de mango fresco, variedad Kent.....	31
Figura 4. Diagrama del proceso productivo de mango.....	33
Figura 5. Ruta marítima del puerto de Paita al puerto de Rotterdam	34
Figura 6. Mango Kent.....	42
Figura 7. Meses de producción de mango en el Perú	44
Figura 8. Producción de mango a nivel mundial	44
Figura 9. Ciclo Lean Startup.....	46

Resumen Ejecutivo

El sector agro exportador peruano en la actualidad se encuentra con el gran reto de la apertura de los mercados internacionales, exigiéndole al sector un producto de calidad, para así poder ser competitivos en el exterior. Razón por la cual se busca impulsar las exportaciones en el país mediante proyectos de innovación tal como es el del presente trabajo que se realizará. Dicha innovación va de la mano con la mejora de calidad de vida desde los productores hasta los consumidores finales , ya que al no innovar con productos que satisfagan las necesidades de los consumidores finales , tanto como los exportadores e importadores están perdiendo rentabilidad en su vida cotidiana; porque si no se innova con las nuevas exigencias establecidas no habrá exportaciones y por la otra parte si el producto no satisface al público optaran por comidas no tan naturales y altas en grasas transgénicas. Es por eso que se optó por la Exportación de mango Kent a países bajos mediante envases y embalaje biodegradable, cumpliendo con los estándares de calidad necesarios para que la aceptación de los consumidores sea positiva. Ya que son poquísimas las empresas en el país y mundo que han optado por usar material biodegradable.

Introducción

El mango es una de las principales exportaciones agrícolas del Perú. Lo que lo convierte en un participante importante de la economía peruana. Uno de los principales destinos para la exportación y comercialización de mango es el mercado de los Países Bajos. El valle de san Lorenzo ubicado en el distrito de Tambo grande, departamento de Piura, es uno de los principales productores de mango, entre las principales variedades que este valle produce está el Kent, Edward y Haden.

Nuestro proyecto se enfocará en la exportación de mango Kent debido a su excelente calidad y su durabilidad al traslado. Según (TradeMap, 2020), los Países Bajos en la campaña 2019-2020, importó al Perú 191 417 toneladas, Siendo así el principal destino del mango peruano, es por eso que el presente trabajo demuestra el estudio de mercado y la viabilidad de este proyecto de exportación de mango a los Países Bajos.

En el capítulo uno hablaremos sobre la identificación del problema o la oportunidad, así como también del cliente y del pestel del país destino.

El diseño del producto, así como sus características y la aplicación de la metodología desing thinking se verán en capitulo dos. En el capítulo tres veremos la definición de la propuesta de valor, elaboración del modelo de negocio y la descripción del prototipo del producto.

En el capítulo cuatro, veremos la validación del modelo de negocio y la aplicación de la metodología Lean Startup. El análisis financiero y la capacidad requerida para preparar una propuesta para exportar mangos a los Países Bajos se analizan en el Capítulo Cuatro.

Capítulo I

Identificación del Problema u Oportunidad

Selección del Problema o Necesidad a Resolver

El sector agro exportador peruano en la actualidad se encuentra con el gran reto de la apertura de los mercados internacionales, exigiéndole al sector un producto de calidad, para así poder ser competitivos en el exterior. Es por eso que frutas como la palta y el mango son muy solicitadas por el mercado extranjero, convirtiendo a estas frutas en una buena alternativa de mayor rentabilidad, con una tendencia a seguir creciendo en las exportaciones cada año.

Según (TradeMap, 2020) las exportaciones de mango a Países Bajos en los últimos dos años han venido creciendo de manera exponencial, en el 2019 se exportaron 64 024 toneladas y al año siguiente se exporto 80 410 toneladas. Esto lo convierte a los Países Bajos en un mercado bastante atractivo.

Dado que el sector agroexportador es uno de los sectores más importantes de la economía peruana, se requiere una actividad económica más dinámica para lograr mejores resultados. Por lo tanto, es importante que Manguito SAC desarrolle un plan de exportación para determinar la rentabilidad de exportar mangos a los Países Bajos.

Formulación de hipótesis cliente-problema

Definición de clientes.

- Personas de nivel socioeconómico medio alto que requieran de mejorar su calidad de vida, combatiendo los principales problemas tales como obesidad, problemas cardiovasculares, etc.
- Todo tipo de personas que muestren un determinado interés por mejorar su alimentación y cambiar su estilo de vida por uno favorable para su salud.
- Personas tales como niños, jóvenes y adultos que se preocupen por una alimentación saludable para la prevención de los déficits vitamínicos.
- Personas adultas y de la tercera edad que busquen prevenir el deterioro de masa muscular y pérdida de masa ósea esencial para evitar fracturas.

CLIENTE SELECCIONADO

- Todo tipo de personas que muestren un determinado interés por consumir productos orgánicos y sostenibles.

Define el problema

- Alimentación formada por productos con un alto déficit vitamínico o proteico.
- Falta de conocimiento de productos orgánicos buenos para su salud.
- Alto consumo de alimentos altos en grasas o preservantes tales como productos enlatados.
- Desinterés por su salud propia.
- Alto índice de obesidad o sobrepeso en personas adultas.

PROBLEMA SELECCIONADO

Alto índice de obesidad o sobrepeso en personas adultas.

Según el portal web (Statista, 2022) , el 48.4% de las personas adultas en los Países Bajos tienden a estar obesos o con sobrepesos. según datos del 2019.

Define el supuesto.

- Personas de edad media en adelante adquieren suplementos vitamínicos en su ingesta diaria.
- Las personas optan por consumir productos orgánicos y más aún si es de un sabor agradable al paladar.
- Las personas conformadas por el público final han elevado su ingesta diaria de frutas y alimentos orgánicos para combatir la obesidad.

SUPUESTO SELECCIONADO.

- Las personas conformadas por el público final han elevado su ingesta diaria de frutas y alimentos orgánicos para combatir la obesidad.

HIPÓTESIS:

- Tendencias del mercado neerlandés por la alta demanda a consumir frutas orgánicas.

Validación del Problema

Para validar la hipótesis del consumo de nuestro producto en el mercado de los Países Bajos, realizaremos una encuesta a posibles consumidores del producto.

A continuación, veremos detalladamente las preguntas que se han realizado a los entrevistados (ver anexo 1).

1. ¿Es importante para usted comer alimentos bajos en colesterol y grasas?

- Sí
- No

2 ¿Comes frutos frescos (mango, plátano ,guanábana ,etc.)?

- Sí
- No

3 ¿Dónde suele comprar frutas?

- Fondos de cosecha
- Mercados mayoristas Supermercado Restaurantes
- Otros

4 ¿Alguna vez has consumido mango peruano?

- Sí
- No

5. En caso de que haya respondido sí. ¿Por qué sueles comer?

- Tiene un sabor delicioso
- Ayuda a llevar una vida saludable
- Otros

6. ¿Cómo consumes a menudo mango?

- Ensaladas
- Jugos
- Otros

7. El producto que ofrecemos además de brindar altos niveles nutricionales necesarios para la ingesta en la vida cotidiana, además contribuye con el medio ambiente con su envase y embalaje biodegradable. Dado lo anterior, ¿Compraría usted este producto?

- Sí
- No

8. En una escala del 1 al 5, siendo 1 poco probable y 5 compra segura. ¿Qué tan dispuesto estaría usted a comprar este producto?

Con lo visto en las encuestas podemos rescatar algunos puntos importantes.

- El consumidor neerlandés se preocupa por el consumo de comida saludable.
- Hay bastante consumo de frutas

- Para los entrevistados y encuestados el mango tiene un sabor agradable, de calidad y económico.
- Gran porcentaje de los encuestados a consumido mango, aunque aún hay varios que no lo han hecho.
- Un porcentaje elevado esta dispuesto a comprar el producto en cuestión.

Link de la encuesta.

<https://www.surveio.com/survey/d/C5Q2Q5N9M0P6H1F7A>

Descripción del Cliente

El mango Kent se dirige al segmento de compradores mayoristas de frutas en Rotterdam. El segmento de compradores finales incluye consumidores de todas las edades que priorizan su salud comiendo sano, mientras consumen productos nutritivos y orgánicos, de alta calidad.

Los Países Bajos son uno de los países importadores más importantes de productos FAIR TRADE. Según el sitio web (Datosmacro, 2020), los Países Bajos cuenta con una población de 17.4 millones de personas. se caracterizan por su puntualidad, ya que para ellos una demora en cualquier tipo de reunión, es considerada una falta de respeto y poco interés al tema a tratar.

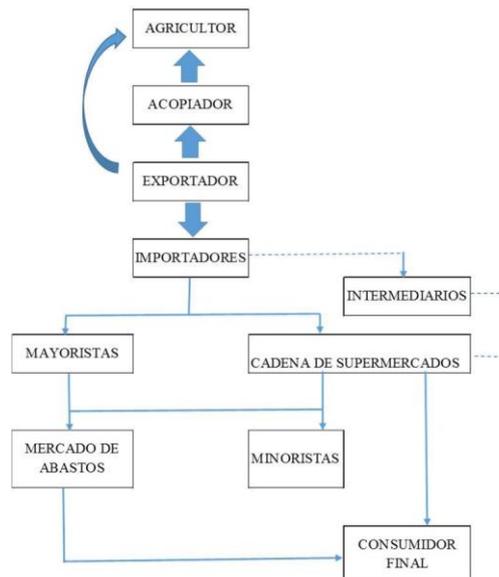
Nuestro producto será distribuido en la ciudad de Róterdam quien cuenta con una población de 2.452.659 habitantes, según la información de (datosmundial, 2021). Tienen como preferencia, probar el producto antes de comprarlo, si es posible se les deben enviar muestras, en caso de no estar físicamente presente. Es importante para ellos conocer el fruto desde el momento del cultivo hasta el último proceso de elaboración, listo para su exportación.

La demanda por el consumo de productos frescos y alimentos funcionales va en aumento, siendo las mujeres las consumidoras más activas. Nuestro producto va dirigido a hombres y mujeres con un nivel socio económico medio alto.

Análisis y Elección de los Canales de Distribución Internacional

Un canal de distribución es un grupo de empresas o contactos que participan en la cadena de comercialización internacional con el fin de acercar los productos de la empresa exportadora al consumidor final. El canal de distribución que utilizamos es un canal de venta indirecta a importadores, tales como: TOFF BV y EOSTA, empresas importadoras de frutas y verduras orgánicas en los Países Bajos. Así como también la cadena de supermercados holandesa Albert Heijn.

Figura 1. Canal de Distribución Internacional



Estudio Pestel

Para (Delgado, 2020) “el PESTEL, es un instrumento de planificación estratégica que se utiliza para el análisis e identificación de las fuerzas que, a nivel macroeconómico, pueden influir sobre una empresa.”

Siendo así, este estudio lo que propone es identificar las variables externas a la empresa, estudiar a fondo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan.

Políticos

El actual primer ministro de los Países Bajos es Mark Rutte, ganó las elecciones por el Partido Popular por la Libertad y la Democracia (VVD), es el primer ministro desde el 14 de octubre del 2010. El actual monarca el rey Guillermo Alejandro de los Países Bajos asumió el poder desde el 30 de abril del 2013, tras la abdicación de su madre la reina Beatriz.

Según el sitio web (Exteriores.gob, 2022), los Países Bajos se configuran como 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.

Los Países Bajos son una monarquía parlamentaria constitucional con un jefe de Gobierno el primer ministro y un jefe del Estado el monarca. El país está dividido en 12 provincias y 388 municipios. Los Países Bajos comprenden también 6 países y territorios de ultramar en el Caribe. Esos territorios no forman parte de la UE. Los Países Bajos son miembros de la UE desde el 1 de enero de 1958.

Con relación al país de destino, podemos concluir que; Países Bajos, que se ha convertido en miembro de la Unión Europea, está sujeta a las regulaciones de comercio exterior formuladas por la Unión Europea. El Perú disfruta actualmente de un sistema de tarifas preferenciales, por lo que los mangos están exentos de aranceles en toda la UE. Países Bajos es

el país de Europa con menos riesgos políticos después de Alemania. Por tanto, la probabilidad de fracaso por crisis política o empresarial es muy baja, por lo que podemos decir que este es un país apto para hacer negocios.

Económico

Los Países Bajos tienen un ingreso per cápita muy alto, que se distribuye de manera relativamente equitativa. El PBI per cápita está por encima del promedio de la UE y se estimó en 52.397 USD en el 2020 según datos del (BancoMundial, 2021), esto es un buen indicador del nivel de vida de sus habitantes. Su moneda oficial es el Euro.

Sus principales sectores económicos son: el sector agrícola que representa casi el 1.6% del PBI, la actividad industrial que genera casi el 17,9% de su PBI y los servicios que representan más del 69.9% de los ingresos nacionales y emplean al 82% de la fuerza laboral (BancoMundial, 2021). Los Países Bajos son el segundo país exportador agrícola en el mundo, ellos exportan flores, verduras, etc. Tienden a tener una agricultura orgánica.

Según datos de (TradeMap, 2020), los Países Bajos importaron 82 292 toneladas de mango peruano en el 2019 por un valor de 98 924 miles de dólares americanos valor FOB. Los Países Bajos son la sexta mayor potencia económica en la Eurozona y el primer importador de mango peruano.

Sociales

Los Países Bajos es un país donde la educación y cultura mantienen un rol muy importante en su vivir diario. Cuentan con un alto nivel de preparación, valoran a las personas que contribuyen a desarrollar su conocimiento general. Una de las cuestiones que más valoran es la puntualidad, la cual para ellos está relacionada con la responsabilidad y confianza, por lo que se recomienda dar aviso si se está llegando tarde a una cita antes de empezar negociaciones con una mala impresión.

Según (PromPerú, 2020) en los Países Bajos se ha incrementado el número de consumidores que optan por un consumo ético, buscando apoyar la producción de productos que promuevan la responsabilidad social, así como también que no generen una huella ecológica, por eso las empresas que cumplen con todo esto son bien recibidas en este mercado.

Tecnológicos

El país ha invertido más de una década en Internet de alta velocidad y sistemas de comunicación digital, y han sentado una base ideal para las empresas que desean utilizar tecnologías modernas. La tecnología y la globalización permiten la apertura de nuevas alternativas comerciales y el establecimiento de nuevas alianzas estratégicas para que los productos puedan exportarse a diferentes destinos. Debido a este sector tecnológico, se vuelve más efectivo porque existe una mayor posibilidad de comercializar productos que deben cumplir con ciertos criterios específicos antes de ingresar al país de destino.

En cuanto a los envases, deberán cumplir con las características de calidad, higiene, ventilación y resistencia para asegurar la manipulación, el transporte y la conservación apropiada de los mangos. Asimismo, el documento indica que los mangos no deberán exceder los niveles máximos establecidos en la Norma General del Codex para los contaminantes y las toxinas presentes en los alimentos y piensos y/o país de destino. (CodexStan184, 1995)

Ecológicos

El consumidor holandés pide un proceso de producción más sostenible con un menor impacto en el medio ambiente es por ello que los Países Bajos están en la vanguardia de la planificación estratégica ambiental, suelen hacer negocios con empresas responsables en ética y que son sostenibles. Es por eso que cada vez más consumidores exigen que los productos cumplan con estos requisitos. En el caso del mango piden la certificación de Global Gap que

es una norma reconocida internacionalmente para la producción agrícola, que garantiza la producción segura y sostenible de alimentos.

Estudio de Consumidores

Los Países Bajos son uno de los países importadores más importantes de productos FAIR TRADE, cuenta con una población de 17. 4 millones de personas. se caracterizan por su puntualidad, ya que para ellos una demora en cualquier tipo de reunión, es considerada una falta de respeto y poco interés al tema a tratar.

Nuestro producto será distribuido en la ciudad de Róterdam quien cuenta con una población de 2.452.659 habitantes (Datosmacro, 2020), tienen como preferencia, probar el producto antes de comprarlo, si es posible se les deben enviar muestras, en caso de no estar físicamente presente. Es importante para ellos conocer el fruto desde el momento del cultivo hasta el último proceso de elaboración, listo para su exportación.

La demanda por el consumo de productos frescos y alimentos funcionales va en aumento, siendo las mujeres las consumidoras más activas. Nuestro producto va dirigido a hombres y mujeres con un nivel socio económico medio alto.

Estudio de la Competencia del Mercado Elegido

Tabla 1. Principales Países Exportadores del Producto con la Sub Partida arancelaria 080450 Mangos y Mangostanes, Frescos o Secos a los Países Bajos
(Cantidades en Dólares Americanos)

Exportadores	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021	valor importado en los ultimos 5 años
Brasil	84,207	95,200	143,725	147,125	154,499	624,756
Perú	73,303	95,095	132,051	160,045	152,874	613,368
Costa de Marfil	12,781	11,234	14,596	15,050	16,778	70,439

República Dominicana	7,566	9,824	20,014	11,066	16,272	64,742
Senegal	6,797	9,915	12,435	8,287	9,950	47,384
Francia	8,972	8,399	10,536	13,021	6,224	47,152
Bélgica	3,337	4,708	6,613	15,446	11,321	41,425
Alemania	7,081	7,332	7,532	8,127	11,288	41,360

Nota: TRADEMAP

El valor exportado de mangos frescos por el Perú en el 2021 hacia los Países Bajos fue de 152 874 expresados en dólares americanos, seguido por Costa de Marfil con apenas un valor de 16 778.

Tabla 2. Principales países Exportadores del Producto con la sub Partida Arancelaria 080450 Mangos y Mangostanes, Frescos oS a los Países Bajos (Cantidades en Tn)

Exportadores	2017	2018	2019	2020	2021	cantidad importada en los últimos 5 años
	Cantidad importada					
Brasil	63,081	74,435	96,318	107,251	122,424	463,510
Perú	51,110	73,768	81,601	96,895	98,681	402,054
Costa de Marfil	11,318	11,229	11,152	9,737	12,177	55,613
República Dominicana	5,382	7,374	9,548	8,901	12,812	44,017
Senegal	6,221	7,612	6,880	5,096	7,503	33,311
Estados Unidos de América	2,219	3,332	6,019	7,235	5,064	23,870
Alemania	4,682	4,965	5,251	3,275	4,800	22,972
Bélgica	1,392	1,968	3,305	7,154	6,660	20,479

Nota: TRADEMAP

Perú es el segundo país exportador de mango a los Países Bajos, seguido por Costa de Marfil que en los últimos 5 años ha exportado 55 613 toneladas. Desde el 2018 hasta el 2021 las exportaciones de mango peruano han crecido de manera exponencial. Perú en el 2019 exporto 81 601 toneladas y en el 2018 exporto 73 768 de mango fresco a los Países Bajos.

Brasil es el principal país exportador de mango hacia los Países Bajos, en los últimos 5 años ha exportado 463 510 toneladas, lo que lo convierte en nuestro principal país competidor.

Análisis Macroentorno

Generalidades de los Países Bajos

Holanda, oficialmente llamado Países Bajos, es parte del Reino de los Países Bajos formado en 1815. Se trata de una monarquía constitucional con un sistema parlamentario.

Pertenecen al Reino de los Países Bajos, además de Holanda, seis islas caribeñas: Aruba, Curazao, Bonaire (muy cerca de la costa venezolana), Sint Eustatius, Saba y Sint Maarten (estas últimas situadas al sureste de las Islas Vírgenes. La superficie total del territorio holandés es de 33,948 km². (NL.PaísesBajos, 2020)

Los Países Bajos son conocidos popularmente como Holanda, debido al nombre de las dos provincias costeras más occidentales: Holanda Septentrional y Holanda Meridional, que han desempeñado un papel muy importante en la historia del país. Róterdam por ser la ciudad más poblada de los Países Bajos, sería uno de nuestros destinos específicos para la exportación de nuestro producto.

Los holandeses son visionarios y les preocupa mucho su salud para el futuro, por tal motivo están más inclinados al consumo de frutas y verduras frescas y en algunos casos a consecuencia del ritmo de vida acelerada, optan por las diferentes presentaciones de estos ya sea pelados, picados, ensaladas preparadas, batidos, etc.

Estructura Del Mercado

Según la revista web (Promperú, 2019), los Países Bajos es la sexta economía de la Unión Europea, representa el 4% de la producción total con solo un 3% de la población. La inclinación holandesa por el comercio y el tener a su favor uno de los puertos más importantes de Europa como lo es Rotterdam, lo convierte en una puerta de entrada al mercado comunitario.

El amplio mercado del mango mantiene la estructura tradicional, pues la comercialización es realizada generalmente por empresas de exportación más o menos implicadas en el rubro de la producción. A diferencia de las exportaciones de plátano o la piña, no hay transnacionales que supervisen periódicamente las producciones. El sector de la producción/exportación está relacionado con el de la importación.

Existen pocos casos en los que la gran distribución se provea directamente de productores o exportadores de mango. Algunas empresas de producción/exportación poseen representantes en los mercados destino, los mismos que actúan como importadores y se encargan de comercializar los productos a través de los circuitos de distribución establecidos.

Países Bajos: Importador de Frutas y Hortalizas Orgánicas

Aunque no existen datos oficiales sobre las importaciones de productos orgánicos certificados, los Países Bajos también son uno de los grandes importadores. Aquí las empresas holandesas desempeñan un papel importante en el comercio de importación y exportación, y se reexportan grandes cantidades, en su mayoría a otros países europeos vecinos.

Ha sido difícil obtener una información cuantitativa segura sobre las importaciones orgánicas. Además, las entrevistas a los importadores no siempre han suministrado indicaciones precisas sobre las cantidades importadas. Algunos comerciantes tienen una política restringida en lo tocante al suministro de información sobre sus importaciones, mientras que, para otros, el mercado holandés es sólo una pequeña parte del volumen total que comercializan. Específicamente, EOSTA, es el mayor comerciante holandés de frutas y hortalizas orgánicas obtiene el 95 por ciento del volumen total de sus ventas fuera de los Países Bajos, también se encuentra TOFF BV, empresa joven distribuidora de productos orgánicos en los países bajos

A pesar de tener su sede en los Países Bajos, sus principales mercados son Europa Occidental (Alemania, Reino Unido y Escandinavia) y los Estados Unidos. Otro factor que complica la compilación de datos sobre las importaciones de frutas y hortalizas orgánicas es que una gran cantidad de importaciones pasa por Bélgica (Amberes). No siempre es fácil obtener cifras sobre las importaciones en el país de origen. Lo que sigue es una estima de las importaciones, basada en diversas fuentes de información, incluidas las entrevistas a los importadores y comerciantes.

Tendencias Económicas

Según (SIICEX, 2019)“Siendo un país con una pequeña población, los Países Bajos ostentan una gran posición económica. Es el séptimo país en cuanto a las exportaciones. Además, ocupa la quinta posición en cuanto a fuente de inversión extranjera”

La economía holandesa es extremadamente abierta al comercio internacional, así como a otros miembros de la Unión Europea u otras partes del mundo. Tras un buen desempeño económico en la década del noventa, ha atravesado en los últimos años una serie de problemas como la falta de inversiones corporativas, disminución del consumo interno, altos costos laborales y una disminución en el gasto gubernamental.

Tendencias del Consumidor de Países Bajos

Para (Stanziola J. , 2021) “Lo orgánico es muy bien visto. Esta es una tendencia a nivel mundial, y sin duda, en los Países Bajos los productos que son orgánicos son muy demandados. En los supermercados existen secciones especiales para los productos de este tipo, y se extienden desde vegetales frescos orgánicos como: pimentones, lechuga, tomates, brócolis, apios, pepinos, entre otros; frutas frescas orgánicas como: bananos, aguacates, manzanas, uvas, mangos, pitayas; y productos procesados como: quesos, leche, huevos, jugos, cafés.”

Es importante tener en cuenta la presentación y el embalaje en el que se entregará el producto. En general, el empaque debe ser transparente o permitir que se vea la frescura y calidad del producto, y también debe ser biodegradable.

Según (Promperú, 2019) sobre el perfil del consumidor de los Países Bajos “El consumidor de hoy en día tiene un perfil híbrido y opta tanto por los alimentos de primera calidad como las opciones más económicas, brindando oportunidades para tiendas de descuento”. El mercado neerlandés busca un producto de buena calidad a precios cómodos, todas las veces que se tenga que ajustar a su economía actual, por eso no solo busca productos de buena índole, sino que también el producto cuente con las particulares que busca el consumidor, y sobre todo que sea adquirido a un buen precio, satisfaciendo sus necesidades

Acercamiento a Otras Culturas

Bajo esta tendencia hay dos factores que han tenido como resultado el interés del consumidor por los gustos y el arte culinario de otras culturas. Por un lado, encontramos el factor inmigración, lo que ha provocado que ingredientes de las comidas tradicionales de los distintos orígenes de la migración, en algunos casos considerados exóticos, sean servidos también en mesas europeas.

Según (Eurostat, 2020), dice que en el bloque comunitario del año 2010 había 20.2 millones de personas migrantes de países fuera de la UE y el 75% de ellos se ubica en los países de Europa Occidental. Desde tiempos remotos estos alimentos e ingredientes exóticos se comercializaban en tiendas étnicas o de manera estacional en épocas particulares relacionadas a festividades de estos países, con el paso de los años han sido incorporadas a los supermercados.

Particularmente, los vegetales exóticos, entre raíces y tubérculos, algunos vegetales orientales como el adámame, no son ofrecidos en los supermercados sino más bien en tiendas

específicas que tienen un como mercado objetivo que es la población inmigrante. Otro de los factores que impulsan esta tendencia es el acercamiento hacia otros países y culturas por parte de los europeos a través del turismo y programas televisivos culinarios o viajeros.

Preferencias De Los Consumidores. Según (Promperú, 2019), el consumo de frutas y verduras en los Países Bajos aumentó en los últimos años. Particularmente, el valor de productos en presentación de conserva aumentó en 47%, mientras que las verduras frescas aumentaron solamente en un 12%, por último, las frutas aumentaron en 1%.

La población holandesa consume 685.000 toneladas de frutas y hortalizas, esto supone un consumo per cápita de aproximadamente 43,5 kilogramos. Entre las frutas más demandadas por los holandeses están las manzanas, naranjas, plátanos, mandarinas, peras y melones.

En lo que refiere a las hortalizas, se estima el consumo en unos 32,5 kilogramos per cápita, siendo las preferidas la coliflor, cebollas, tomates, pepinos, zanahorias.

Así también, el mercado holandés prefiere productos biológicos y con envase reciclable, además productos vegetales semipreparados, es decir envasados de manera fácil y rápida.

El mercado holandés es relativamente pequeño, con una población de 16,9 millones de habitantes.

Sin embargo, la estructura de la población tiende a cambiar a medida que los “baby boomers” generación con más tiempo disponible para la cocinar “homemade” y que optan por los productos frescos. Estos consumidores tienen preferencia por los productos ecológicos, aunque esto indique un precio más elevado respecto a los productos no ecológicos. Todo esto se debe a muchas razones, entre ellas destacan algunos escándalos alimentarios en los últimos diez años por ejemplo la crisis de la escherichia coli, la misma que ha provocado sensación de inseguridad en los productos simples y asequibles.

El neerlandés prioriza el hecho de realizar las compras en supermercados más próximos y con menor aforo, además comprar en cantidades pequeñas priorizando el ahorro y minimizando el desperdicio de comida. Así, la mayor cantidad de verduras y hortalizas son consumidas durante la cena, primando aquí la gastronomía de Indonesia, una colonia antigua en el país.

Entre los factores más importantes está la relación calidad-precio, y prefiere productos de mayor calidad frente a los productos básicos. Se muestran cada vez más preocupados por el efecto que tiene la alimentación saludable, eliminando el consumo de aquellos productos que poseen una imagen poco saludable.

Hay una demanda particular por los envases de menor tamaño y con cierre, pues estos mantienen más fresco el producto cuando es consumido en pequeñas cantidades. Las porciones más pequeñas, incluso individuales son ofrecidas a los consumidores como la oportunidad para llevarlos consigo, por ejemplo, al trabajo o para familias monoparentales. Esta práctica tiene buena acogida por la atención de los holandeses para evitar el desperdicio de alimentos, ya que se malgasta el dinero, así como también por la ética existente de evitar desechar alimentos cuando hay tantas personas que no los tienen, además de la sostenibilidad en el ámbito de la producción de alimentos.

Una parte importante de la fruta y verdura orgánica disponible en cadenas de supermercados como Albert Heijn, AH Biologisch o Jumbo, tienen su origen en España como los pimientos rojos, calabacín, lechuga iceberg o ajo. Esta situación se da en mayor proporción durante la temporada de invierno entre los meses de noviembre y julio, que es cuando hay menos importación de países terceros y menos producción local.

Capítulo 2

Diseño del Producto o Servicio Innovador

Aplicación de la metodología Design Thinking

Según (Rojas, 2017) “Design thinking es un enfoque en la innovación centrado en el ser humano, la cual se alimenta de las herramientas del diseñador para integrar las necesidades de la gente, las posibilidades tecnológicas y los requerimientos para tener éxito en los negocios.”

En la actualidad es casi absolutamente necesario enfocarse en analizar las diversas situaciones que se presentan o se presenten para que la iniciativa pueda ser confirmada proponiendo o enunciando un determinado plan de negocios que satisfaga las necesidades de la comunidad. Proceso y a su vez. Crear nuevas oportunidades.

Teniendo en cuenta la situación actual de pandemia hemos realizado trabajo virtual o teletrabajo y en caso de evidencia con investigaciones estaremos presenciales; Es posible identificar coincidencias entre otros investigadores para establecer el mencionado plan:

-Ideación: Previamente se ha trabajado en base a la lluvia de ideas obtenidas, siendo las siguientes:

- a) Exportación de pulpa de guanábana congelada en envases biodegradables con destino a España.
- b) Exportación de carne de cuy con maní hacia Estados Unidos.

Luego de analizar a conciencia el producto a desarrollar, se procedió a realizar la siguiente deducción:

Encuesta para saber la aceptación del público hacia nuestro producto a ofrecer.

-Definición: Luego de haber analizado la información obtenida sobre el siguiente trabajo se ha visto conveniente trabajar “EXPORTACION DE MANGO ORGANICO FRESCO DE LA VARIEDAD KENT A PAISES BAJOS”, tomando en cuenta la información de los indicadores de tendencia y posibles oportunidades de éxito.

-Prototipado: En consecuencia, a lo obtenido, se creyó conveniente proponer ---- propuestas de prototipo de producto.

Propuesta prototipo 1

El producto sería mango deshidratado con dirección a España

Propuesta prototipo 2

b). Este producto sería el mango fresco propiamente dicho a Países Bajos.

*Así que al respecto se realizó un sondeo de encuestas y la gente se inclinó mayoritariamente por el prototipo 2

Características del Producto o Servicio Innovador Validado

El producto innovador validado es la exportación de mango fresco orgánico en envase y embalaje biodegradable para así mantener una armonía con el medio ambiente.

Según el sitio web de (Ecoosfera, 2013) “el mango se considera una fruta rica en nutrientes su contenido nutricional varía según la variedad de mango y su madurez. Son una buena fuente de betacaroteno (que nuestro cuerpo puede utilizar para sintetizar la vitamina A) aportan una cantidad importante de vitamina C también son una buena fuente de potasio magnesio y nutrientes fibra”.

El mango es una fruta exótica originaria de Asia su pulpa es abundante y deliciosa. Esta fruta es verde dulce cuando está madura y amarilla o naranja cuando está completamente madura.

Tabla 3. Descripción del Producto

	NOMBRE DEL PRODUCTO: Mango
	NOMBRE COMERCIAL: Mango fresco
	NOMBRE CIENTÍFICO: Mangifera indica
	COMPOSICIÓN: Contiene una cantidad importante de hidratos de carbono por lo tanto su valor calórico es elevado. Es rico en vitamina A y en vitamina C.

Nota: (Sunat, s.f.)

Principales Competidores

Como se puede apreciar en la tabla 4, el principal país exportador de mango a nivel mundial en los últimos 5 años es México, seguido muy de cerca por Tailandia. Perú se ubica en el cuarto puesto de exportadores de mango fresco a nivel mundial, en los últimos 5 años exporto 950 166 toneladas, según datos de (TradeMap, 2020), siendo sus principales países destinos Estados Unidos y Países Bajos.

Tabla 4. Principales Países Exportadores del Producto de la sub Partida Arancelaria 080450 Mangos y Mangostanes, Frescos o Secos.

Exportadores	2016	2017	2018	2019	2020	cantidad
--------------	------	------	------	------	------	----------

	Cantidad exportada, Toneladas	exportada, últimos 5 años				
México	369,314	435,815	395,539	234,608	251,549	1,686,825
Tailandia	183,290	244,481	260,003	479,616	391,280	1,558,670
Brasil	154,383	179,744	170,631	222,126	243,466	970,350
Perú	157,070	162,938	199,350	191,417	239,391	950,166
Países Bajos	140,795	154,209	182,809	192,740	205,521	876,074
India	193,383	172,441	153,284	147,242	128,026	794,376
Viet Nam	83,812	176,606	142,715	158,688	97,567	659,388
Pakistán	82,658	35,616	70,786	97,091	107,196	393,347

Nota: (TradeMap, 2020)

El principal país destino del mango peruano son los Países Bajos, en los últimos 5 años se ha exportado 445 013 toneladas. Los mercados de Rusia y de republica de corea han crecido de manera exponencial en los últimos 5 años, es así que en el 2021 Rusia importo 8 681 toneladas y la República de Corea 7375 toneladas. El segundo país importador de mango peruano son los Estados Unidos, en los últimos 5 años importaron 290 873 toneladas.

Tabla 5. Principales destinos del Producto de la sub Partida Arancelaria 080450 Mangos y Mangostanes, Frescos o Secos, Origen Perú.

Importadores	2017	2018	2019	2020	2021	cantidad exportada en los últimos 5 años
	Cantidad exportada, Toneladas					
Países Bajos	71,732	91,740	81,548	97,820	102,173	445,013
Estados Unidos de América	45,377	50,124	50,576	70,219	74,577	290,873
Reino Unido	13,718	17,194	13,421	13,556	13,618	71,507
España	8,512	12,958	11,203	12,172	12,193	57,038
Canadá	5,007	5,824	6,948	8,821	8,951	35,551
Chile	4,735	5,117	4,987	7,955	8,629	31,423
Rusia	811	3,371	3,195	8,741	8,681	24,799
República de Corea	629	2,855	4,507	4,229	7,375	19,595

Nota: (TradeMap, 2020)

Acondicionamiento de la Mercancía

De acuerdo con la guía de mercado de (SIICEX, 2019) "Los bienes importados a la UE deben cumplir con los requisitos sanitarios y fitosanitarios para proteger la salud humana y animal" esto significa que exportar mangos a Países Bajos debe cumplir con todos los requisitos establecidos en las directrices de importación de la UE. Cuyo propósito es no causar daño a la salud.

Envasado

Los mangos se suelen envasar en cajas de cartón ondulado, con medidas de 30x40 cm y a una altura de 10 a 12 cm. El peso neto de cada caja es de 4.0 kg. Es importante la uniformidad del calibre, es decir, el número de frutos por caja, dentro de un mismo lote.

Figura 2. caja de mango fresco, calibre 09



Nota: Agrosol.

Marcado del Envase

Etiquetado. La función principal de la etiqueta es brindar a los consumidores la identificación e información sobre el producto por lo que debemos implementar el etiquetado el cual debe indicar claramente la información nutricional y la vida útil del producto.

Rotulado del Embalaje. Un lado corto de la caja debe tener la identificación del producto que contiene:

- Nombre común del producto y variedad (expresado en términos comerciales), Mango Kent
- Número de mangos por caja
- Cantidad, señalada como peso neto 4.0 kg por caja.
- País de origen
- Nombre de la marca del producto, con el logo respectivo.
- Nombre y dirección del importador.

Unitarización. Cada paleta está formada por 252 cajitas de 4.2 kg cada una, en un contenedor van Máximo 22 paletas, es decir 5544 cajas.

Las cajas van apiladas una encima de otra sobre una estiba (paleta) de madera que puede medir 1.02 x 1.12 m (ver anexo 2), permitiendo apilar sobre camas de 12 cajas, con 21 cajas de altura. Las alturas de las paletas deben respetar un espacio mínimo bajo el techo de 10 cm para un contenedor de 40 pies, permitiendo una ventilación adecuada. El contenedor debe estar a una temperatura de 8° a 10° C.

Contenedor tipo Reffer de 40 pies HC, que contendrá 22 pallets, con un peso bruto de 22.176 toneladas.

Figura 3. Pallet de Mango Fresco, Variedad Kent.



Nota: APAPE

Diagrama del Proceso Productivo.

Recepción

La fruta es transportada del campo a la planta empacadora en jabas plásticas. La fruta ingresa a la zona de recepción, para realizar el muestreo por parte de Senasa (un mango cada seis jabas). Una vez aprobado el ingreso de fruta a la planta por Senasa, es inspeccionada por personal de control de calidad de la empresa.

El producto recepcionado y aprobado es agrupado por lotes para su posterior procesamiento.

Empaque

La fruta es jabas se coloca en las mesas de empaque, en esta zona las personas encargadas colocan la fruta en las cajitas por calibre, el peso bruto de la caja llena es de 4 Kg. Aproximadamente el cual varía dependiendo del tipo de caja que esté usando, cada caja lleva un sticker donde va el nombre de la empresa.

Las cajitas empacadas se colocan en las cadenas transportadoras para ser recepcionadas por personal encargado de codificar, consignando fecha de producción, lote del productor para luego apilarlas sobre parihuelas debidamente enzunchadas colocándoles protectores de esquinas. Todo esto conforman los Pallets.

Enfriado y Almacenamiento Refrigerado

La fruta paletizada ingresa a la cámara de frío para bajarle la temperatura a 8°C, verificándose el control de temperatura en los pallets enfriados.

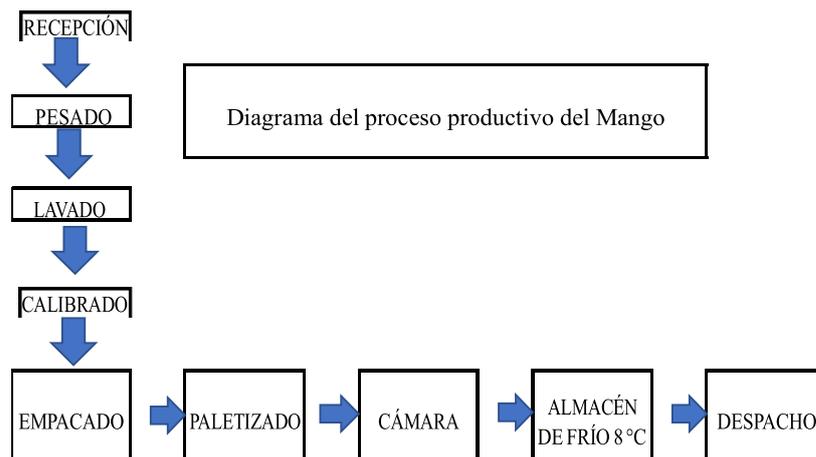
Despacho

Antes del despacho el contenedor es desinfectado e inspeccionado en el cumplimiento de la temperatura requerida para el despacho.

El despacho de la fruta es supervisado por personal de SENASA que certifica que se han cumplido los protocolos para la exportación. Para el registro de las oscilaciones térmicas durante el transporte es colocado un termo registrador (los fabricantes de estos aparatos recomiendan que se coloquen en la parte superior de la carga, cerca de una pared lateral, a una distancia de un tercio de la longitud, medida desde las puertas traseras y alejados de cualquier salida directa de aire refrigerado) en un punto determinado del contenedor.

El contenedor cerrado es sellado con precintos de la naviera y SENASA.

Figura 4. Diagrama del Proceso Productivo de Mango



Modos y Medios de Transporte

Como el mango es un producto perecedero tiene que llegar a tiempo al país de destino por lo que se decidió utilizar el transporte marítimo ya que es más económico y además estamos cerca del puerto de Paita donde se puede exportar e importar directamente a los Países Bajos. Según el portal web (Siicex Rutas marítimas, 2022), entre las navieras existentes en esta ruta tenemos a la Mediterranean Shipping Company S.A. (MSC), y la naviera Hamburg sud.

Por otro lado, este tipo de transporte nos ofrece una gran variedad a la hora de elegir el tamaño de las embarcaciones ya que podemos elegir arcos pequeños especificando nuestras condiciones o arcos grandes fletando con costes más reducidos.

Ruta Comercial de Transporte

Según el sitio web (searates, 2022), la duración de viaje: 18 días y 20 días del puerto de

Paita al puerto de Rotterdam.

Figura 5. Ruta Marítima del Puerto de Paita al Puerto de Rotterdam



Nota: (searates, 2022)

Control de Calidad y Estándares Exigidos.

Certificado de Producto Orgánico

Las exportaciones de alimentos orgánicos a Países Bajos son de carácter opcional, con fines de comercio que satisfaga las necesidades del país. En este sentido, todo producto que se declare como orgánico tiene la obligación por parte del exportador de comprobarlo, con la finalidad de proteger al consumidor.

Nuestro producto es mango fresco, esto quiere decir, no necesitamos la certificación de ser un alimento fresco orgánico.

Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP).

Permite identificar los peligros específicos (biológicos, químicos y físicos) y las medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos. Este instrumento sirve para evaluar los peligros y establecer sistemas de control que se centran en la prevención

en lugar de basarse en el ensayo del producto final. Actualmente, el Sistema de HACCP es obligatorio sólo para productos hidrobiológicos y para jugos que se fabrican y comercializan en los Países Bajos., siéndolo para los jugos de frutas. Sin embargo, en el Perú su aplicación es obligatoria para productos destinados al mercado nacional e internacional de acuerdo a la “Norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de Alimentos y Bebidas” según Resolución Ministerial N° 449- 2006/MINSA.

Buenas Prácticas Manufactureras (BPM)

Establecen condiciones básicas y actividades necesarias para mantener un ambiente higiénico durante la producción, manipulación y provisión, con el fin de preparar alimentos inocuos para el consumo humano. De carácter indispensable para el comercio internacional, brinda confianza y calidad del producto, nuestro proveedor de la certificación es SGS S.A.

Comercio Justo (Fair Trade)

Para el portal web de (Fairtrade, 2020), el comercio justo es un sello de garantía que funciona como distintivo positivo ofreciendo al consumidor seguridad acerca de los valores éticos del producto. Es decir, el certificado fair trade asegura el pago de un precio justo al productor.

Para nuestro producto contar con esta certificación para ingresar al mercado neerlandés es totalmente opcional. Sin embargo, esta certificación genera un signo de valor añadido a nuestro producto.

Capítulo 3

Elaboración del Modelo de Negocio

Definición de la Propuesta de Valor del Negocio.

Nuestra propuesta de valor será que nuestro producto contará con la certificación FAIR

TRADE y además será un producto orgánico exportado en envase y embalaje biodegradable.

Según lo acordado por las principales redes internacionales de Comercio Justo tales como WFTO y Fairtrade international “El comercio justo es una asociación comercial, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible al ofrecer mejores condiciones comerciales y garantizar los derechos de los productores y trabajadores marginados.” Fair trade es una suma extra de dinero que se paga adicionalmente al precio de venta, la Prima ayuda a los productores a mejorar su calidad de vida. Es una suma de dinero adicional y los productores deciden democráticamente cómo usarla. Generalmente la invierten en proyectos educativos, sanitarios, mejoras agrícolas o instalaciones de procesamiento para incrementar sus ingresos. además, esta certificación brinda acceso a crédito anticipado a la cosecha.

El Sello de Certificación de Comercio Justo FAIRTRADE se ha convertido en el sello social y de desarrollo más reconocido en el mundo. Fairtrade ofrece a las empresas un sistema creíble que garantiza que sus actividades comerciales tienen un impacto positivo para aquellos al final de la cadena comercial.

Según el blog de (Stanziola J. A., 2021), “las tendencias mundiales como el consumo a productos orgánicos, productos conocidos como “super food”, así como adquirir productos de empresas que sean más responsable con el medio ambiente y con sus colaboradores, son características que están buscando mucho los consumidores neerlandeses.” El producto orgánico es bien visto en el mercado de los Países Bajos, los productos orgánicos y frescos como el mango son muy demandados, también existe la tendencia de adquirir productos de empresas que sean más responsables con el medio ambiente.

Elaboración del Modelo de Negocio.

Según el autor (Osterwalder, 2010), “Un modelo de negocio es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente.” Un modelo de negocios es una herramienta preliminar para un plan de negocios que le permite definir claramente lo que traerá al mercado, cómo lo implementará, a quién se lo venderá y cómo llegará a él.

En el siguiente proyecto de exportación se optó por realizar el modelo de negocio plasmado en el Lienzo CANVAS. Para (Osterwalder, 2010), en su libro “Generación de modelos de negocio” el modelo canvas “es una metodología para definir nuevos modelos de negocio o ayudar a nuevas empresas a integrarse en modelos de negocio de éxito ya establecidos por otras compañías o crear negocios novedosos”. El modelo Canvas ayuda a simplificar las actividades en las que las empresas crean valor, entregan ese valor a sus clientes y cómo se benefician del valor proporcionado.

Tabla 6. Modelo Lienzo Canvas de la Empresa Manguito SAC

Socios claves	Actividades Claves	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmento de clientes
- AGROSOL PERÚ EXPORT SAC (servicio de maquila). - Certificadora: “Global Gap y SENASA”. - Productores.	-Acuerdos con agricultores y asociaciones productoras de mango fresco. -Creación y formalización de nuestra empresa. - Capacitaciones y certificaciones.	-Mango de la variedad Kent con certificación fair trade, certificación orgánica; contando con envase y embalaje biodegradable.	-Brindar un buen servicio desde la cosecha hasta la venta al consumidor final. -Visita a la zona de producción de mango. -Ficha técnica del producto para brindar la información al cliente.	-Público de Rotterdam, con una dieta establecida en productos orgánicos con un nivel socioeconómico B

Empresa de transporte "Cristo vive" - Certificación FAIR TRADE	Recursos claves -Personal Calificado tal como el agente de aduanas a lo largo del proceso de exportación. -Producto de calidad. - Capacitación Técnica a agricultores. -Transporte para la mercancía. - Capacitación comercial para identificar oportunidades en el mercado.	Canales 1.- Canal directo o indirecto. 2.- Medios de comunicación.
Estructura de Costos -Costos fijos: Materia prima, salarios, costos de maquila. BCP - Costos variables: Flete local y logística de exportación. -Pago de servicios. -Alquiler de local. -Compra de enseres		Fuentes de Ingreso - Medios de pago: Depósito bancario en la entidad - Ventas directas e indirectas

Nota: elaboración propia (2022)

Análisis FODA

Tabla 7. FODA Cruzado

FODA CRUZADO	Oportunidades •Tratado de TLC con el mercado destino de nuestro producto. •Apoyó por parte de Promperú. •Creciente demanda del mango peruano en Europa. •Cercanía al puerto de embarque (Paíta).	Amenazas •Desarrollo de productos sustitutos. •Tipo de cambio de la moneda (dólar) en constante fluctuación. •Elevados costos de flete internacionales. •Excesiva oferta en países como Brasil y Ecuador.
---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> •Experiencia en comercio exterior. •Fácil acceso a proveedores potenciales de materia prima. •Ubicación de la oficina cerca a los fundos y puerto. •Producto con características apreciadas en el exterior 	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinar con los proveedores un abastecimiento acorde a la proyección de la demanda de Europa. •Promocionar nuestra marca a través de PromPerú para obtener un mayor alcance a clientes y hacer los despachos en FCL en el puerto de Paita. 	<ul style="list-style-type: none"> •Estudiar el mercado para el desarrollo de productos con valor agregado. •Tener en cuenta el T.C siempre antes de negociar para generar un margen justo de ganancia. •Restringir exportaciones de fresco mientras dura la presencia de Brasil y Ecuador.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> •Escasa financiación. •Nuevos en el mercado •Falta de formación empírica de los supervisores de cada área. •Dependencia de los broker 	<ul style="list-style-type: none"> •Promocionar nuestra marca a través de PromPerú para dar confianza a nuestros clientes a pesar de ser una marca nueva. •Hacer un estudio para identificar la relación Oferta-Demanda. •Fomentar la captación de clientes finales a través de las ferias internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinar con anticipación los pedidos para evitar altos costos en flete. •Capacitar constantemente a los trabajadores.

Al analizar la empresa a fondo se detectó algunas fortalezas y debilidades que resaltaban y que es muy importante tenerlas en cuenta para el óptimo crecimiento de la empresa y así lograr cumplir con las metas u objetivos planteados.

Fortalezas:

- Experiencia en comercio exterior.
- Fácil acceso a proveedores potenciales de materia prima.
- Ubicación de la oficina cerca a los fundos y puertos.
- Producto con características apreciadas en el exterior.

Debilidades:

- Escasa financiación.
- Ser una empresa incipiente en el mercado.
- Abundancia de formación empírica en los supervisores de cada área.

-Dependencia de los brockers

Análisis del Entorno

Microentorno:

Poder de Negociación de los Proveedores. Es clave contar con proveedores estratégicos que tengan la capacidad de producción necesaria es por eso que como empresa hemos decidido trabajar junto con asociaciones, tales como APAPE (Asociación de Productores Agrarios de Pedregal) y APAGRO (asociación de productores agropecuarios de la zona de hualtaco valle de san lorenzo Tambo grande). Otro de los proveedores importantes que hemos tomado en cuenta es la planta que nos prestara el servicio de maquila, esta atiende a más de un exportador según su capacidad de producción, siendo indispensable que se establezca un contrato que asegure la atención de los volúmenes requeridos en el plazo pactado.

Poder de Negociación de los Clientes. El precio es definido por los grandes importadores y exportadores, así, los medianos o pequeños exportadores terminan adecuándose a los precios de mercado gestionados en la temporada. En los meses de diciembre y enero se da la mayor participación de las exportaciones peruanas de mango al mercado neerlandés.

En dicha temporada es posible mejorar la posición de negociación respecto a los precios para el exportador peruano: son meses en las que las exportaciones de mango no tienen competencia por cuestiones de estacionalidad.

Amenaza de Nuevos Competidores. Las exportaciones de mango a los Países Bajos sufren obstáculos. Uno de ellos es la necesidad de capital para ingresar al sector elegido, un nuevo competidor deberá evaluar la forma en que ingresará al sector; por ejemplo, ser solo productor o acopiador y tercerizar los demás procesos, o integrarse verticalmente, efectuando todos los procesos.

Entre los nuevos competidores que están ingresando al mercado neerlandés hemos considerado a la empresa Norbio Perú SAC, como nuestra principal amenaza ya que están exportando al mismo destino y al mismo cliente

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos. El mango fresco (con agroquímicos), es el sustituto natural del mango fresco con certificación orgánica, ya que sus precios son mucho más bajos y su producción es más elevada. Otro sustituto para considerar es el mango procesado congelado, aunque tiene mayor precio tiene una creciente participación en las importaciones realizadas por Países Bajos, además este producto cuenta con la ventaja de ser un producto con más tiempo de vida.

Rivalidad entre los Competidores Existentes. La rivalidad entre los competidores locales es intensa y está determinada por la falta de diferenciación, pues, al tratarse de un commodity agrícola, resulta difícil para un exportador de mango fresco posicionar una marca o brindar valor agregado a su producto.

Asimismo, cabe considerar la rivalidad entre los países exportadores de mango fresco; principalmente de aquellos con los que el Perú comparte estacionalidad, como Brasil, Ecuador o Colombia.

Entre nuestros competidores existentes hemos considerado a empresas peruanas exportadoras como Golden, saturno y asica, quienes exportan en gran volumen mango fresco al mercado de Países Bajos.

Descripción del Prototipo de Lanzamiento.

Según (Maner, 2019) “un prototipo es un primer modelo que sirve como representación o simulación del producto final y que nos permite verificar el diseño y confirmar que cuenta

con las características específicas planteada”. Según lo mencionado el prototipo nos va ayudar con la representación de nuestro producto.

El producto que ofrece la empresa Manguito SAC, es el mango orgánico fresco variedad Kent. Su presentación será en los calibres 6 al calibre 12, exceptuando el calibre 11. Serán empacados en caja de cartón biodegradables y apilados en pallets de 22 cajas de altura y 12 cajas de base.

Nuestra empresa manguito SAC Contara con una página web y Facebook donde se va a promocionar nuestro producto (ver anexo 5).

Link: <https://www.facebook.com/groups/1555245718174231/?ref=share>

Figura 6. Mango kent



Nota: APAPE

Tabla 8. Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA DEL MANGO FRESCO	
PARTIDA ARANCELARIA	0804.50.20.00
GÉNERO	Mangifera
FAMILIA	Anacardiácea
NOMBRE CIENTÍFICO	Mangifera Indica
NOMBRE COMÚN	Mango
ORIGEN DE MATERIA PRIMA	Perú
VARIEDAD	Kent
VALOR NUTRICIONAL	Calorías: 65 Kcal, proteínas:0.4 gr, calcio: 17 mg, fosforo: 15 mg, vitamina C: 24.80 mg, Vitamina A: 38 gr, Sodio:1 mg.
CARACTERÍSTICAS	<p>Color: Verde oscuro, pero a menudo tiene matices o puntos rojos en varias partes cuando madura.</p> <p>Apariencia: Redondo, ovalado o arriñonado con piel lisa.</p> <p>Olor: Característico de la fruta, libre de olores y sabores extraños.</p> <p>Sabor: Dulce semi ácido</p>
ALMACENAMIENTO	Los mangos se guardan a temperaturas de entre 8 y 13°C, dependiendo de la variedad y grado de maduración
TIEMPO DE VIDA	<p>La vida útil del producto está en función a la madurez fisiológica del fruto y la temperatura a la cual esta conservada. se tiene en promedio:</p> <p>De 7 – 8° Brix: 30 - 50 días Temperatura: 8 – 10° C</p> <p>De 8 – 9° Brix: 20 – 35 días Temperatura: 8 – 10° C</p>

Nota: SUNAT, MINAGRI

Temporada de Producción

Temporada de Producción Nacional. El proceso de producción del mango Kent en el Perú empieza la segunda semana de octubre hasta casi finales del mes de marzo, meses en los cuales se tiene como finalidad lograr el mayor índice de ganancia.

Figura 7. Meses de producción de mango en el Perú

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
X	X	X							X	X	X

Nota: Sunshine

Temporada de Producción a Nivel Mundial. En la figura 8 se aprecia que la estacionalidad de la cosecha en los países como Sudáfrica, Ecuador, Brasil y Perú se da entre los meses de agosto a marzo, se complementa con las cosechas de los países del Hemisferio Norte (Guatemala, Honduras, Costa Rica, México, Filipinas y Pakistán), que se da en los meses de abril y septiembre. Tener esto en cuenta es esencial para el negocio de exportación de mango fresco

Figura 8. Producción de mango a nivel mundial

PAIS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Sudáfrica												
Ecuador												
Perú												
Brasil												
Guatemala												
Honduras												
Costa Rica												
México												
Filipinas												
Pakistán												

Nota: IICA

Composición del Mango Fresco según (Medrano, 2015) “El mango también es una importante fuente de fibra dietaria, siendo esta particularmente soluble en MP (pectinas, almidones) e insoluble en MC (ligninas y hemicelulosa). Aparte de su alto contenido en fructosa, sacarosa y glucosa”. Es alto en carbohidratos, lo que lo hace alto en calorías. Es rico en magnesio y vitamina C.

Tabla 9. Composición del mango fresco.

Composición	Cantidad por 100 gr
Agua (g)	82
Energía (kcal)	57
Proteína (g)	0.6
Hidratos de Carbono	12.5
Lípidos (g)	0.45
Fibra total (g)	1.7
Vitamina A (μm)	201
Carotenos totales (μg)	1300
Vitamina C (mg)	37
Calcio (mg)	12
Hierro (mg)	0.4
Fósforo (mg)	13
Yodo (μg)	1.6
Magnesio (mg)	18
Zinc (mg)	0.118
Sodio (mg)	5
Potasio (mg)	170
Ácido cítrico (mg)	264

Nota: Cadena Agroalimentaria del Mango, 2003

Capítulo 4:

Validación del Modelo de Negocio

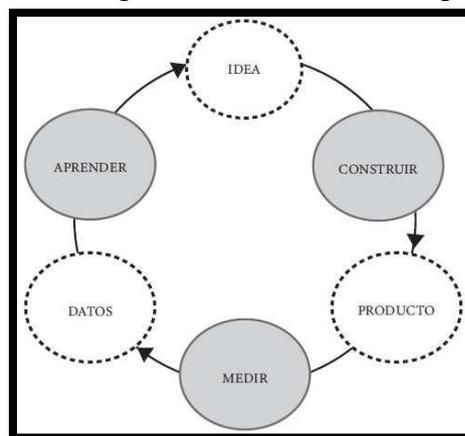
Aplicación de la Metodología Lean Startup

Según (Ries, 2011) “el método Lean Startup es un sistema de validación de negocios enfocado a acortar los ciclos de desarrollo de productos que combina la experimentación y el lanzamiento de productos iterativos para conseguir un aprendizaje validado. Todo ello con el objetivo de reducir el riesgo al lanzar un nuevo producto/proyecto al mercado”. Es decir, el método Lean Startup busca optimizar procesos aprovechando tiempo y esfuerzo en puntos que aporten valor al cliente.

Lean startup trata de descubrir si nuestra propuesta de valor es de interés para las demás personas, antes de consagrar más tiempo en desarrollarla. Se enfocan más en el aprendizaje para crear un negocio llevadero que en desarrollar un producto.

Así mismo en el ciclo de crear-medir-aprender, el objetivo principal es perfeccionar la idea a través de un proceso de retroalimentación al final de cada ciclo. En respuesta a lo aprendido en cada iteración se toma la decisión de hacer un cambio en el modelo de negocio o "pivotar" la idea. De manera similar la selección inversa incluye mantener la idea de investigación original.

Figura 9. Ciclo Lean Startup



Nota: (Ries, 2011)

Ciclo Lean Startup: Producto “mango fresco orgánico de la variedad Kent en envase y embalaje biodegradables”

a) Crear: Crear producto con envase y embalaje biodegradable.

Hipótesis: llegar a exportar un producto orgánico con alto valor nutricional y que contribuya al medio ambiente.

b) Medir: las primeras mediciones, se realizan a través de pruebas de sabor y textura, y también por la aceptación de su envase y embalaje, realizado por un contacto natural de países bajos.

Resultado: Buen sabor, buen aspecto y fácil de consumir, además contribuye en la mejora del medio ambiente. Se llegó al punto de satisfacción deseado con los clientes mediante el producto ofertado, ya que ellos buscan un producto sostenible y en armonía con el medio ambiente.

c.) Aprender: Sobre la base de los resultados obtenidos por las medidas se decide mantener el producto presentado para encontrar la aceptación óptima. También se ha planificado para mejorar los productos implementar otras presentaciones.

a.1) Crear: Se mantiene la forma del envase y embalaje biodegradable inicial del producto de mango fresco orgánico.

b.1) Medir: se presenta el producto, se hizo llegar una muestra de degustación gratuita a nuestro cliente objetivo, el cual evaluaron el producto de forma positiva y presentaron el interés por el consumo del mango fresco peruano en envases y embalaje biodegradable.

c.1) Aprender: se concluye que, se obtiene la aceptación buscada del producto y se cumple con la hipótesis planteada.

Resultados: Bajo los circuitos planteados, se concluye que el producto sugiere utilizar un envase y embalaje biodegradable buscando un componente claramente conocido para su aceptación.

Limitaciones: Para realizar las mediciones, las personas deben contar con la disposición de probar productos, teniendo en cuenta las inseguridades con respecto a la crisis inmunológica que hoy vivimos.

Descripción del Modelo de Negocio Validado

Para (Maurya, 2012) “El lean canvas es una herramienta de visualización de modelos de negocio pensada para empresas incipientes. Se enfoca en la metodología lean startup, centrada en generar nuevas ideas y llevarlas a prototipado para verificar si el mercado está en búsqueda de las soluciones que se está proponiendo”. El Lean Canvas es una herramienta rápida y eficaz para la creación de modelos de negocio para startups.

Este modelo fue adaptado por Ash Maurya formando así su propio Lean Canvas, ofreciendo un enfoque combinado basado en Canvas Business Model y metodología Lean de la adaptación de la cual surgirá una herramienta específica para que los startups diseñen modelos de negocio de la forma más eficaz.

A continuación, se hace mención de los puntos relevantes que el proyecto deberá considerar para generar ingresos y beneficios:

- a) Nombre del negocio: MANGUITO SAC
- b) Concepto del negocio

exportación de mango fresco orgánico a Países Bajos en envase y embalaje biodegradable. El producto será un alimento saludable que conserva sus propiedades nutritivas a pesar del proceso de transformación. Su presentación será en empaques de 4 kg por caja. Para

una mayor facilidad de consumo. Este alimento es de gran aceptación en el mercado final ya que se conoce por sus múltiples beneficios a favor de la salud y siendo un gran aliado a la alimentación sana y saludable.

c) Propuesta de Valor

-Mango de la variedad Kent con certificación fair trade, certificación orgánica; contando con envase y embalaje biodegradable.

d) Ventaja especial

- Alianzas con asociaciones productoras de mango orgánico como APAPE y APAGRO.

e) Estructura de costos

- Costos fijos: Materia prima, salarios, costos de maquila
- Costos variables: Flete y logística.
- Pago de servicios.
- Alquiler de local

f) Flujos de ingresos

- Venta de mango fresco en Países Bajos.

g) Segmento del mercado

Perfil del consumidor: todas las personas que viven en Rotterdam, con una dieta establecida en consumo de frutas frescas orgánicas, con un nivel socioeconómico B.

h) Actividades clave

- Compra de insumos: Frutas, empaques, cajas de cartón

- Recepción de insumos
- Despacho de producto terminado
- i) Canales de distribución
 - A través del intermediario de las cadenas de supermercados en el país de destino.
 - Web
 - Publicidad online
- j) Recursos Clave
 - Se cuenta con el insumo principal, en este caso el mango a un bajo costo en

Perú.

Recursos Humanos: se cuenta con personal altamente capacitado para lograr cumplir los objetivos planteados y continuar con la búsqueda de ventajas competitivas.

Recursos Financieros: se cuenta con capital de inversión propia y también capacidad de financiamiento.

- k) Socios clave
 - AGROSOL PERÚ EXPORT SAC (servicio de maquila).
 - Asociaciones productoras de mango (APEPA, APAGRO)
 - Empresa de transporte “Cristo vive”
 - Empresa cartonera (Carvinsa)

Tabla 10. Lean Canvas

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA ESPECIAL	SEGMENTO DE CLIENTES
falta de innovación con respecto al envase y embalaje del producto a exportar	mejora de la presentación del envase y embalaje del mango tal como material biodegradable	mango de la variedad Kent con certificación Fair Trade, contando con envase y embalaje biodegradable	ofrecer al cliente productos innovadores y saludables que aporten a su calidad de vida	Público de Rotterdam, con una dieta establecida en productos orgánicos con un nivel socioeconómico B
ALTERNATIVAS	MATRICES CLAVES		CANALES	
implementar envase y embalaje biodegradable al producto.	captar nuevos clientes, alianza con cadena de supermercados en el país de destino.		canal indirecto, participación en ferias internacionales, medios de comunicación	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS	
Costos fijos (materia prima, costos de maquila), costos variables (alquiler de local, compra de enseres).			Medios de pago: Depósito bancario, Ventas directas e indirectas	

Capítulo V.

Análisis de Rentabilidad

Determinación de Punto de Equilibrio

Presupuesto de Inversiones en Activo Fijo e Intangibles

La Tabla 10 enumera los presupuestos detallados para las inversiones fijas e intangibles requeridas para iniciar y operar el proyecto. Se requiere una inversión inicial de s/. 97 338.43. para el sueldo de trabajadores ver anexo 3.

Tabla 11. Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL

DETALLE	CANTIDAD	UNITARIO	MONTO	IGV	TOTAL
INVERSIÓN FIJA TANGIBLE					
Laptop	3.00	S/2,100.00	S/6,300.00	S/1,134.0	S/7,434.00
silla	3.00	S/45.00	S/135.00	S/24.3	S/72.90
bolígrafos	3.00	S/3.20	S/9.60	S/0.0	S/0.00
bandeja desinfecta calzado	1.00	S/19.90	S/19.90	S/0.0	S/0.00
alcohol en gel	3.00	S/15.50	S/46.50	S/8.4	S/25.11
alcohol liquido	1.00	S/19.90	S/19.90	S/3.6	S/3.58
lejía de 1 gl	1.00	S/11.50	S/11.50	S/0.0	S/0.00
poet de 1 gl	1.00	S/12.30	S/12.30	S/0.0	S/0.00
mascarillas kn95	3.00	S/25.50	S/76.50	S/0.0	S/0.00
mesa plegable	1.00	S/92.80	S/92.80	S/16.7	S/16.70
armario 4 pisos	1.00	S/270.00	S/270.00	S/48.6	S/48.60
ambientador	2.00	S/7.60	S/15.20	S/0.0	S/0.00
modem de internet inalámbrico	1.00	S/299.99	S/299.99	S/54.0	S/54.00
franela	1.00	S/6.70	S/6.70	S/0.0	S/0.00
TOTAL				S/1,289.6	S/7,654.89
INVERSION FIJA INTANGIBLE					
constitución de la empresa	1	S/600.00			S/600.00
inscripción de titulo	1	S/49.90			S/49.90
TOTAL					S/649.90
CAPITAL DE TRABAJO					
I. REALIZABLES					
COSTO OPERACIONAL	1	S/67,834.99			S/67,834.99
TOTAL					S/67,834.99
II. DISPONIBLES					
Sueldos y salarios	1	S/19,462.56			S/19,462.56
Servicios de luz	1	S/100.00			S/100.00
Servicio de agua	1	S/30.00			S/30.00
Servicio de telefonía e internet	1	S/89.90	S/89.90	S/16.2	S/106.08
TOTAL					S/19,698.64

III. EXIGIBLES					
Alquiler de local	1	S/750.00			S/750.00
Garantía del alquiler del local	1	S/750.00			S/750.00
					S/1,500.00
TOTAL INVERSION TOTAL					S/97,338.43

Estructura de Inversión y Financiamiento

En la Tabla 11 se muestra que la inversión requerida para el proyecto es de S/. 97 338.24, importe que se desglosa en cinco partidas: la de Activo Fijo e Intangibles por S/. 7 654.89, la de disponibles por S/. 19 698.64, la de exigibles por el monto de S/. 1 500 y la de Capital de Trabajo por S/. 67 834.99. El 100% de la inversión necesaria para este proyecto se contempla manejarlo con aportes de Capital

Tabla 12. Estructura de Inversión

Estructura de financiamiento	inversion total	Financiamiento	Propio
	S./	0%	100%
Activo fijo tangible	7,654.89	-	7,654.89
Activo fijo intangible	649.90	-	649.90
Disponibles	19,698.64		19,698.64
Exigibles	1,500.00	-	1,500.00
capital de trabajo	67,834.99	-	67,834.99
TOTAL	97,338.42	-	97,338.42

En la Tabla 12 se detallan los aportes y nombres de los accionistas que invertirán s/. 97 338.42 a razón de un 50% de este importe por cada socio.

Tabla 13. Aportantes y participación

Aportantes	Participación	Aporte S./
Cristhian Salas Rivera	50.00%	48,669.21
Carlos Calle Gonzales	50.00%	48,669.21
TOTAL	100.00%	97,338.42

Para calcular el punto de equilibrio en volumen tenemos que dividir los costos fijos sobre el precio de venta, menos el costo variable unitario. En nuestro proyecto se necesitan vender 19 272 cajas de 4 kg llegar al punto de equilibrio.

$$Q_e = \frac{\text{costo fijo}}{\text{precio de venta} - \text{costo de variable unitario}}$$

$$Q_e = \frac{21,198.64}{(5.25 - 4.15)}$$

$$Q_e = 19271.5 \text{ cajas}$$

Tabla 14. Costos de Producción para 1 Contenedor de Mango.

N°	Detalle	Costo en soles			Costo en dolares			IGV	MONTO TOTAL	Total dolares	Costo por caja dolares
		Cantidad	PU	Total	Cantidad	PU	Total				
1	Materia prima									\$12,255.98	\$2.21
	Fruta fresca	23,400.0	S/1.70	S/39,780.00				S/7,160.4	S/46,940.4		
2	Insumos									\$3,014.66	\$0.54
	Carton				5544	\$ 0.45	\$2,494.80	\$449.1	\$2,943.9		
	Etiquetas caja				6000	\$ 0.01	\$60.00	\$10.8	\$70.8		
3	Servicios									\$7,448.69	\$1.34
	Servicio de maquila				5544	\$ 1.00	\$5,544.00		\$5,544.0		
	Servicio logistico				1	\$ 1,750.00	\$1,750.00				
	Costo por precinto final naviera				1	\$ 10.00	\$10.00				
	Costo de energia de puerto				1	\$ 100.00	\$100.00				
	Emision de certificado local				1	-	-				
	Senasa				1	\$ 44.69	\$44.69				
4	Otros									\$301.40	\$0.05
	Pasajes , alimentacion v movilidad				1	\$ 251.40	\$251.40				
	Otros				1	\$ 50.00	\$50.00				
Costo Total FOB										\$23,020.73	\$4.15

En la tabla 13 tenemos los costos requeridos para un contenedor de mango fresco orgánico en valor FOB. El costo de la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación nos ayudara a determinar el costo de producción unitario, dando un valor de \$ 4.15 por caja de 4 kg. Se considera una T.C al 21/01/2022: 3.83 y la cantidad de cajas: 5544.

Determinación de las Necesidades de Inversión

Estados de Resultados

La Tabla 14 muestra el estado de ganancias y pérdidas proyectado a 5 años, mostrando las partidas de gastos de ventas, gastos administrativos y los costos de venta. Estamos considerando 29.5% en impuesto a la renta durante los 5 años. Se ha proyectado la venta de 5 contenedores en el primer año, 10 en el segundo, 15 en el tercero, 20 en el cuarto año y 25 en el último año de la proyección.

Tabla 15. Estado de Resultados Proyectado a 5 años (montos en dolares)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ELEMENTOS	5	10	15	20	25
Ventas de exportación de productos	\$176,410.10	\$318,003.80	\$428,773.00	\$685,238.40	\$913,096.80
costo de venta:	\$119,792.90	\$220,123.30	\$320,453.60	\$420,784.00	\$521,114.30
materia prima	\$61,279.90	\$122,559.80	\$183,839.70	\$245,119.60	\$306,399.50
mano de obra directa	\$19,462.60	\$19,462.60	\$19,462.60	\$19,462.60	\$19,462.60
costos indirectos de fabricación	\$39,050.50	\$78,100.90	\$117,151.40	\$156,201.80	\$195,252.30
margen bruto	\$56,617.20	\$97,880.50	\$108,319.40	\$264,454.40	\$391,982.50
gastos administrativos	\$48,930.81	\$48,930.81	\$48,930.81	\$48,930.81	\$48,930.81
gastos de ventas	\$9,523.45	\$19,046.90	\$28,570.35	\$38,093.80	\$47,617.25
gastos de operación	\$58,454.26	\$67,977.71	\$77,501.16	\$87,024.61	\$96,548.06
resultado de operación EBIT	-\$1,837.06	\$29,902.79	\$30,818.24	\$177,429.79	\$295,434.44
interés	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
resultados antes de impuestos	-\$1,837.06	\$29,902.79	\$30,818.24	\$177,429.79	\$295,434.44
Impuesto a la Renta del 29.5%	-\$541.93	\$8,821.32	\$9,091.38	\$52,341.79	\$87,153.16
utilidad	-\$1,295.13	\$21,081.47	\$21,726.86	\$125,088.00	\$208,281.28

Flujo de Caja

El flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene nuestro proyecto de exportación de mango fresco orgánico, en un período de 5 años se proyecta tener un saldo acumulado de 433 763.8 dólares

Tabla 16. Flujo de caja proyectado a 5 años (montos en dólares)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Ingresos ingreso x ventas	\$176,410.1	\$318,003.8	\$428,773.0	\$443,520.0	\$913,096.8	\$2,279,803.7
Capital inicial	\$40,253.4	\$40,253.4	\$40,253.4	\$40,253.4	\$40,253.4	\$201,267.2
TOTAL INGRESOS	\$216,663.5	\$358,257.3	\$469,026.4	\$483,773.4	\$953,350.2	\$2,481,070.8
Egresos costo de producción	\$119,792.9	\$220,123.3	\$320,453.6	\$420,784.0	\$521,114.3	\$1,602,268.0
servicios telefónicos	\$2,157.6	\$2,157.6	\$2,157.6	\$2,157.6	\$2,157.6	\$10,788.0
Sueldos	\$77,850.2	\$77,850.2	\$77,850.2	\$77,850.2	\$77,850.2	\$389,251.0
alquiler	\$9,000.0	\$9,000.0	\$9,000.0	\$9,000.0	\$9,000.0	\$45,000.0
TOTAL EGRESOS	\$208,800.7	\$309,131.1	\$409,461.4	\$509,791.8	\$610,122.1	\$2,047,307.0
Excedente o Déficit	\$7,862.8	\$49,126.2	\$59,565.0	-\$26,018.3	\$343,228.1	\$433,763.8
saldo acumulado	\$7,862.8	\$56,989.0	\$116,554.0	\$90,535.7	\$433,763.8	

Evaluación Económica y Financiera

Según la previsión mensual de la cuenta de pérdidas y ganancias, Se determinó un VANE de 141 579.22 dólares y una TIRE de 44% (ver Tabla 16), Considere un período de evaluación de 5 años. El análisis económico y financiero del proyecto demuestra que es factible porque el VANE mayor que cero.

Tabla 17. Cálculo del VAN y TIR del Proyecto.

inversion inicial		VAN	141,579.22
año 1		TIR	44%
año 2			
año 3			
año 4			
año 5			
años proyectados			
WACC			

Conclusiones

Conclusión 1

De acuerdo con el análisis FODA realizado para la empresa Manguito SAC, se puede observar que la empresa tiene varias oportunidades tales como la creciente demanda del mango peruano en los Países Bajos y el acuerdo que se tiene con la Unión Europea, del cual es miembro nuestro país destino. También existen amenazas como la inestabilidad de los precios internacionales del mango y la coyuntura actual que estamos pasando a nivel mundial (covid 19).

Conclusión 2

Con el fin de establecer a los Países Bajos como el mercado de destino para las exportaciones del proyecto, se consideran diversas variables en comparación con los Estados Unidos y Canadá. Entre ellas, la más determinante es la capacidad de compra de los importadores.

Conclusión 3

La parte crítica del proceso de exportación es la planificación de la cosecha, pues se debe cumplir con los requerimientos del cliente en cuanto a calibre, calidad y madurez. Otra etapa clave es la maquila: en ella, el producto debe supervisarse continuamente para cumplir con todos los requisitos fitosanitarios y las certificaciones exigidas por el país de destino.

Recomendaciones

Recomendación 1

El gobierno debe apoyar a los sectores agrícolas mediante la organización de ferias, para dar a conocer nuestro producto.

Recomendación 2

Manguito SAC siendo una empresa nueva tiene también posibilidades de que su producto no tenga mucha acogida en el mercado destino. Es por eso que recomendamos tener listo estrategias para sacar a flote la empresa en caso llegue a presentarse una situación como la que acabo de mencionar.

Recomendación 3

Formas alianzas con sus proveedores además conocer bien a los mismo para que la forma de trabajo sea eficiente, llegar acuerdos donde ambas partes se beneficien para no interrumpir el crecimiento de la empresa.

Recomendación 4

Aprovechar las temporadas de producción para así mejorar las ventas y tener un buen stock de producto y así poder abastecer lo que tenemos propuesto.

Recomendación 5

Recomendamos también al participante de esta empresa manejar y adaptarse a las culturas del mercado al que se están dirigiendo para así trabajar de una mejor manera y no haya conflictos entre sí, recordemos que para países bajos la puntualidad el respeto están dentro de la responsabilidad.

Recomendación 6

Aprovechar las oportunidades que tenemos en nuestro FODA, mejores estrategias de venta ya que estas son pieza clave de producción, mientras más alta sea nuestra producción más alta será nuestra rentabilidad y así podríamos abrirnos a más mercados.

Recomendación 7

Desarrollar programas de asistencia técnica para los productores de mango, para mejorar la calidad de las materias primas y así incrementar la producción.

Referencias Bibliográficas

- BancoMundial. (2021). <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=NL>.
- CodexStan184. (1995). https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/shproxy/ru/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252FStandards%252FCXS%2B184-1993%252FCXS_184s.pdf.
- Datosmacro. (2020). <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/paisesbajos#:~:text=Pa%C3%ADses%20Bajos%20cerr%C3%B3%202020%20con,fue%20de%2017.407.585%20personas.&text=Pa%C3%ADses%20Bajos%20tiene%20una%20densidad,421%20habitantes%20por%20Km2>.
- datosmundial. (2021). <https://www.datosmundial.com/europa/paises-bajos/index.php>.
- Delgado, L. (2020). Blog. Obtenido de <https://gestion.pensem.com/analisis-pestel-que-es-cuandocomo-ejecutarlo>
- Ecoosfera. (2013). <https://ecoosfera.com/2013/05/a-disfrutar-los-mangos-propiedades-nutricionales-y-curativas-de-esta-deliciosa-fruta/>.
- Euromonitor. (2009). <https://www.euromonitor.com/>.
- Eurostat. (2020). <https://ec.europa.eu/eurostat>.
- Exteriores.gob. (Junio de 2022). Exteriores.gob. Obtenido de https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PAISESBAJOS_FICHA%20PAIS.pdf
- Fairtrade. (2020). <https://www.fairtrade.net/>.
- Fao.org. (2020). https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/ru/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252FStandards%252FCXS%2B184-1993%252FCXS_184s.pdf.
- Maner, W. (2019). Obtenido de <http://www.sidar.org/recur/desdi/traduc/es/visitable/maner/Prototipado.htm>
- Maurya, A. (2012). Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona. Obtenido de <https://theoffice.pe/wp-content/uploads/Running%20Lean.pdf>
- Medrano, A. W. (2015). aulamedica. Obtenido de <http://www.aulamedica.es/nh/pdf/7701.pdf>
- NL.PaísesBajos. (2020). <https://www.holland.com/es/turista/informacion/general.htm#:~:text=Desde%201815%2C%20los%20Pa%C3%ADses%20Bajos,tambi%C3%A9n%20tiene%20sus%20propios%20cometidos>.
- Osterwalder, A. (2010). Generación de modelos de negocio.
- Promperú. (2019). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/410738/PDM_PAISES_BAJOS2.pdf.
- PromPerú. (2020). <https://www.gob.pe/promperu>.

- Ries, E. (2011). El método Lean Startup.
- Rojas, I. M. (25 de octubre de 2017). Blog Subitus. Obtenido de <https://www.subitus.com/designthinking-algunos-vinculos-citas/>
- searates. (2022). <https://www.searates.com/es/services/distances-time/>.
- SIICEX. (2019). <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/123382400rad465E4.pdf>.
- Siicex. (2021). <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/712713755rad1EE53.pdf>.
- Siicex Rutas maritimas. (agosto de 2022). Obtenido de <https://rutasmaritimas.promperu.gob.pe/empresa?pruta=132>
- Stanziola, J. (3 de Marzo de 2021). AcoExt. Obtenido de <https://www.acoext.com/blog/tendencias-demercado-paises-bajos>
- Stanziola, J. A. (03 de marzo de 2021). Tendencias de Mercado – Países Bajos. Obtenido de <https://www.acoext.com/blog/tendencias-de-mercado-paises-bajos>
- Statista. (14 de Abril de 2022). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/624512/prevalencia-de-la-obesidad-en-adultos-por-paises/>
- TradeMap. (2020). <https://www.trademap.org/Index.aspx>.
- WFTO. (2020). <https://wfto.com/>.

Anexos

Encuesta en español

1. Is it important for you to eat foods that are low in cholesterol and fat?

- YES
- NO

2. Do you eat fresh fruits (mango, banana, soursop, etc.)?

- YES
- NO

3. Where do you usually buy fruit?

- harvest funds
- Wholesale markets
- Supermarket
- Restaurants
- Others

4. Have you ever consumed Peruvian mango?

- Yes
- No

5. In case you answered yes. Why do you usually eat?

- It tastes delicious
- Helps lead a healthy life
- Others

6. How often do you consume mango?

- salads
- juices
- Others

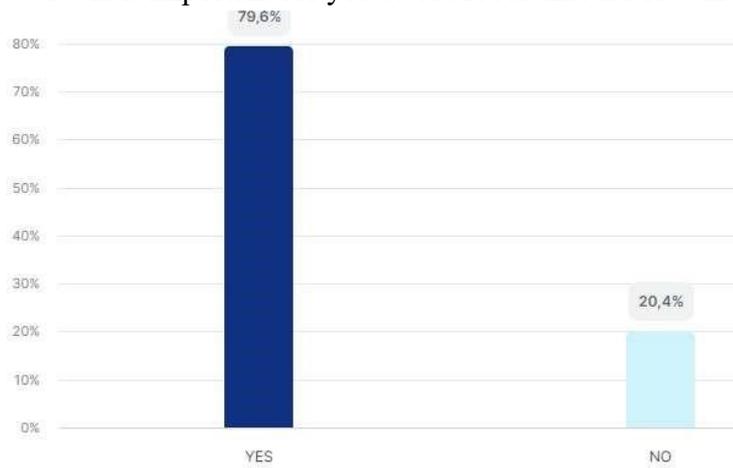
7. The product we offer, in addition to providing high nutritional levels necessary for daily intake, also contributes to the environment with its biodegradable packaging. Given the above, would you buy this product?

- Yes
- No

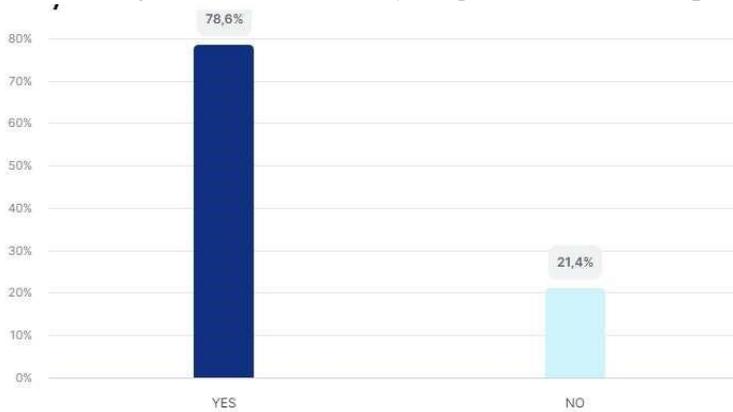
8. On a scale of 1 to 5, with 1 being unlikely and 5 being a safe purchase. How willing would you be to buy this product?

Anexo 1. Resultados de las encuestas del estudio del mercado de exportación de mango fresco orgánico

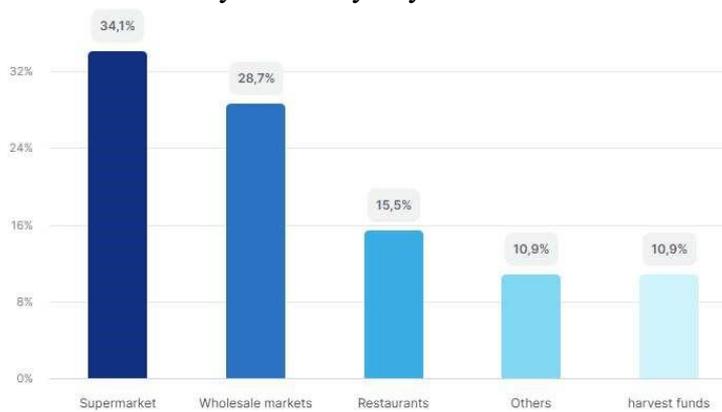
1. Is it important for you to eat foods that are low in cholesterol and fat?



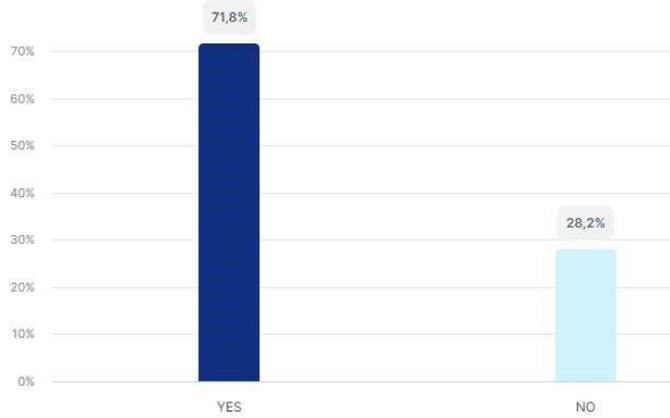
2. Do you eat fresh fruits (mango, banana, soursop, etc.)?



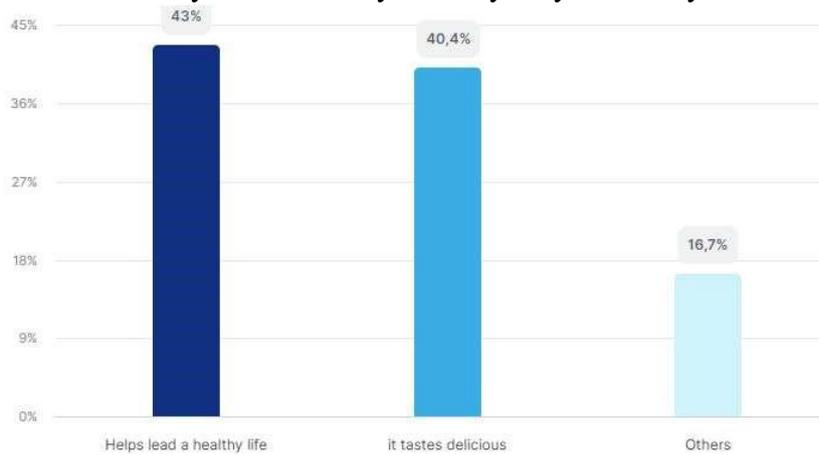
3. Where do you usually buy fruit?



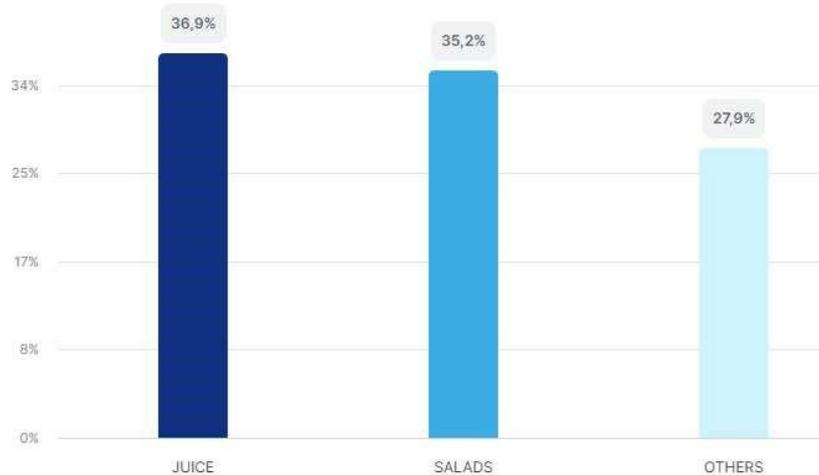
4. Have you ever consumed Peruvian mango?



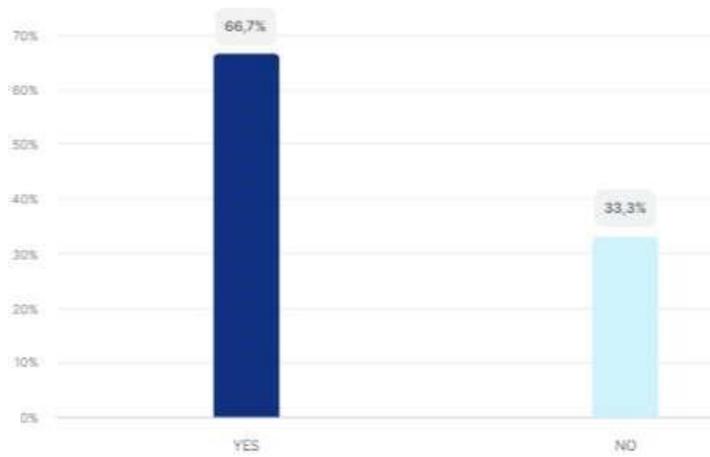
5. In case you answered yes. Why do you usually eat?



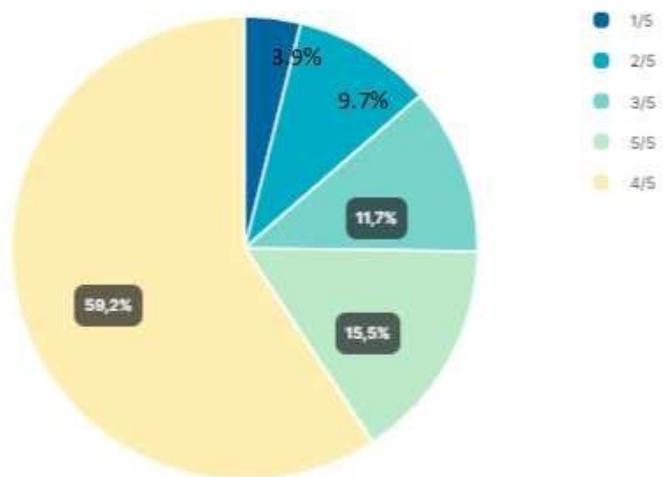
6. How often do you consume mango?



7. The product we offer, in addition to providing high nutritional levels necessary for daily intake, also contributes to the environment with its biodegradable packaging. Given the above, would you buy this product?



8. On a scale of 1 to 5, with 1 being unlikely and 5 being a safe purchase. How willing would you be to buy this product?



Entrevistado: Carlos Neira Ramírez

Cargo: Gerente General Empresa: Norbio Perú SAC

Lugar: Jr. MZA. J LOTE. 3 A.H. FROILAN ALAMA

Fecha:24/02/2022

Entrevistadores: Carlos Calle Gonzales y Cristhian Salas Rivera.

Antecedentes: Resulta necesario dentro del proceso de investigación recolectar información para plantearla y analizarla en nuestro proyecto.

Guía de preguntas:

1. ¿Cómo se inicia en el negocio de exportación de mango?

Trabaje para la asociación APEPA varios años, lo que me hizo conocer el tema de exportación de mango, me empape del tema y luego con mi actual socia decidimos formar una empresa y ser nosotros mismos los que exportemos.

2. ¿A qué países exporta su empresa actualmente?

Actualmente nuestra empresa está exportando a Canadá, EEUU, Alemania y principalmente a los Países Bajos quien es nuestro principal mercado.

3. ¿Qué ventajas competitivas y diferenciadoras tiene su empresa frente a las demás empresas que exportan mango?

Como una ventaja competitiva y diferenciadora como empresa consideramos la exportación de un producto orgánico, actualmente son pocas empresas que exportan mango fresco orgánico, la mayoría de las empresas que se dedican a este negocio exportan mango convencional.

4. ¿Qué característica de su producto fue lo que llamó la atención del cliente extranjero?

Que nuestro producto es orgánico.

5. ¿Qué tipo de envase y embalaje utiliza para proteger su producto?

Para exportar el mango fresco lo hacemos en cajas de cartón corrugado, y lo que sería su embalaje usamos esquineros de plástico.

6. ¿Qué medio de transporte usa de forma más frecuente para exportar sus productos?

Todas las exportaciones que realizamos en la empresa son vía marítima, sale del puerto de Paita hasta su destino.

7. ¿Qué tipo de incoterm utiliza para la exportación de mango fresco?

Nuestra empresa mayormente el mango fresco lo vendemos en FOB

8. ¿Qué tipos de canales de distribución utiliza para exportar su producto?

Nosotros exportamos nuestro producto de forma directa a un supermercado.

9. ¿De qué forma evalúa constantemente el control de calidad a lo largo del proceso productivo?

En el tema de control de calidad tenemos dos supervisores, que se encargan de monitorear todo el proceso, desde el ingreso de la fruta, hasta su despacho.

10. ¿Asegura la disponibilidad de los recursos necesarios: equipo de trabajo, instalaciones, ¿y maquinarias para optimizar el resultado antes de comercializar su producto?

Somos una empresa pequeña, nosotros buscamos a una empresa para que nos preste el servicio de maquila. Pero si está en proyecto para más adelante la creación de nuestra propia empresa empacadora al menos para Europa, que es el principal mercado al que exportamos.

Ficha técnica de pallet

A. No Corriente		Total Pasivo	1,500.00
Inmueble, maquinaria y equipos	7,315.89		
Depreciación	0.00	Patrimonio	
Total Activo No Corriente	7,315.89	Capital Social	103,154.31
		Reservas acumuladas	0.00
		Resultado del ejercicio	0.00
		Total Patrimonio	103,154.31
ACTIVO TOTAL	104,654.31	Total Pasivo + Patrimonio	104,654.31

Sueldos de colaboradores.

SUELDOS Y SALARIOS MENSUALES										
CARGO	SUELDO BRUTO	PLANILLA	HIJOS	ASIGNACIÓN FAMILIAR	ESSALUD	AFP	CTS	GRATIFICACIÓN	SUELDO NETO	TOTAL A PAGAR
					9.00%	13.00%				
PERSONAL ADMINISTRATIVO										
Gerente General	S/4,000.00	SI	No	S/0.00	S/360.00	S/520.00	S/388.89	S/666.67	S/4,535.56	S/4,895.56
Gerente de producción	S/3,500.00	SI	No	S/0.00	S/315.00	S/455.00	S/340.28	S/583.33	S/3,968.61	S/4,283.61
Gerente de calidad	S/3,500.00	SI	No	S/0.00	S/315.00	S/455.00	S/340.28	S/583.33	S/3,968.61	S/4,283.61
TOTAL										S/13,462.78
PERSONAL OPERATIVO										
Supervisor de calidad	S/1,500.00	SI	SI	S/150.00	S/135.00	S/195.00	S/158.33	S/250.00	S/1,863.33	S/1,998.33
supervisor de producción	S/1,500.00	SI	NO	S/0.00	S/135.00	S/195.00	S/145.83	S/250.00	S/1,700.83	S/1,835.83
conserje	S/950.00	SI	SI	S/95.00	S/85.50	S/123.50	S/100.28	S/158.33	S/1,180.11	S/1,265.61
TOTAL										S/5,099.77

PERSONAL EXTERNO										
Consultor técnico	S/500.00	NO	NO	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/500.00
contador	S/400.00	NO	NO	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/400.00
TOTAL										S/900.00
TOTAL A PAGAR										S/19,462.55

Determinación de costos (EXW y FOB)

		Dolares
Costo de venta		\$10,386.4
Maquila		\$5,544.00
Utilidad		\$15,930.4
Acondicionamiento		\$2,581.30
PRECIO EXW		\$31,860.8
PRECIO FOB / CAJA EX		\$5.75
PRECIO EX POR KG		\$1.44
Costos logísticos		\$2,206.00
Precio FOB		\$34,074.1
PRECIO FOB / CAJA		\$6.15
PRECIO FOB POR KG		\$1.54

costo por contenedor	
cantidad de cajas	5,544.0
tasa de cambio a la fecha 21/01/2021	3.83
peso en kg	22,176.0

TABLA DE PRECIOS PARA MANGO

Mercado	Origen	Variedad	Periodo	Precio promedio	Unidad
EE.UU.	Perú	Kent	22/02/2021	1.35	USD/kg
Países Bajos	Perú	Kent	11/12/2020	1.65	USD/kg

Vista del facebook manguito SAC



Vista de contenedor de 40' lleno con 22 pallets



Precintado de contenedor



Grado brix de mango kent

