

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**Plan de negocio para la exportación de mango Kent a Holanda
de la empresa Luna Verde S.A., Casma 2020**

Tesis para optar el título profesional de Ingeniera Industrial

Autora:

Moreno Burgos, Brigitte Elena

Asesor:

Paredes Campos, Juan

ORCID: 0000-0002-5343-9207

Chimbote - Perú

2020

Palabras clave: Exportación, marketing

Tema	Plan de Negocios
Especialidad	Ingeniería Industrial

Keywords

Topic	Business plan
Speciality	Industrial engineering

Línea de investigación OCDE:

Línea	Gestión de organizaciones
Área	Ingeniería, Tecnología
Sub área	Otras ingeniería y tecnologías
Disciplina	Ingeniería Industrial

TITULO

**Plan de negocio para la exportación de mango Kent a
Holanda de la empresa Luna Verde S.A., Casma 2020**

Resumen

La investigación tiene como propósito desarrollar un Plan de negocio para la exportación de mango de la variedad Kent, al país de Holanda desde la empresa Luna Verde S.A., en Casma; para contribuir con el crecimiento económico del país. El tipo de investigación fue descriptivo, cualitativo, con diseño no experimental; además, el estudio tiene dos variables (plan de negocios y exportación de mango Kent). Se hizo uso del análisis documental, a través de fichas de registro, y juicio de expertos, usando un cuestionario. Asimismo, se analizó el costo del producto, la producción nacional, mundial, y la comercialización internacional del mango tipo Kent.

En el estudio se realizó estudio del mercado, para determinar las proyecciones de la oferta y demanda del Mango. Además, se desarrolló el diagnóstico estratégico de la empresa, realizando un análisis interno y externo, evaluando el macro entorno internacional, y la identificación de los grupos de interés.

El presente plan de negocio comprende, la elaboración de un plan de marketing, plan de operaciones y la evaluación económico financiero del proyecto, para un periodo de tres años, determinando su Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). La investigación puede ser un modelo de negocio para emprendedores, que desean incursionar en la exportación de productos agrícolas.

Abstract

The purpose of this research study was to develop a Business Plan for the export of mango of the Kent variety to the country of Holland from the company Luna Verde S.A., in Casma; to contribute to the economic growth of the country, allowing the generation of foreign exchange and employment. The research was descriptive, quantitative, transectional, with a non-experimental design; Furthermore, with the two variables under study (business plan and export of Kent mangoes) it was sought to establish economic viability. Documentary analysis was used, through registration cards, and expert judgment, using a questionnaire. Likewise, the cost of the product, the national and world production, and the international commercialization.

In the study, a market study was carried out to determine the projections of supply and demand for Mango. In addition, the strategic diagnosis of the company was developed, carrying out an internal and external analysis, evaluating the international macro environment, and the identification of Stakeholders or interest groups.

The business plan to export Kent type mango to the Netherlands, includes the preparation of a marketing plan, operations plan and the economic and financial evaluation of the project, for a period of three years, determining its Net Present Value (NPV) and the Rate Internal Return (RIR). This research can be a source of information and be a model for entrepreneurs who want to venture.

Índice

Tema	Página
Palabras clave – Línea de investigación	i
Título de la investigación	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice	v
1. Introducción	1
2. Metodología	28
3. Resultados	32
4. Análisis y discusión	51
5. Conclusiones	52
6. Recomendaciones	53
Agradecimiento	54
Referencias bibliográficas	55
Anexos y apéndices	58

1. Introducción

En la actualidad, el mango es considerada como una fruta nutritiva, muy deseada en varios países, siendo el país de Holanda uno de ellos; la producción del mango de variedad Kent, tiene buen rendimiento en la producción, la ubicación de la empresa Luna Verde S.A., en la ciudad de Casma, tiene sus condiciones climáticas favorables, dicha condiciones generan ventajas competitivas, que permiten introducir al mercado internacional los productos cosechados. El mundo empresarial está en un mercado muy competitivo y exigente, el cual compromete el desempeño efectivo de los trabajadores dentro de la organización. El manejo eficiente y eficaz de los planes de negocios, contribuye de manera efectiva en la mejora continua de la empresa, en el mercado donde se desenvuelve, generando ventaja competitiva. La administración moderna de las empresas, integran en su labor gerencial, la innovación, adaptación, efectividad, sostenibilidad, sustentabilidad, entre otros aspectos.

Para el desarrollo del presente estudio, se examinaron diversas tesis, artículos científicos y textos, relacionadas con la temática del plan de negocios y la exportación del mango u otros afines, desarrollados en el ámbito internacional y nacional; los cuales se describen como tipos de antecedentes revisados, y sirvieron de base para el análisis y discusión de la investigación desarrollada.

Según la tesis internacional desarrollado por Merino y Najas (2015), titulada “Plan de exportación del mango Tommy Atkins para la empresa Frutalandia S.A., al Estado de Los Ángeles California, Estados Unidos de América (EUA)”, desarrollada en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. El objetivo de la investigación fue, diseñar un plan de exportación y comercialización del mango tipo Tommy Atkins, para el mercado de los Ángeles de EUA, estableciendo un análisis financiero de la exportación del mencionado mango. En la investigación se evaluó el mercado ecuatoriano, analizando su ubicación, geográfica, clima y producción, para determinar su oferta productiva nivel de consumo nacional e internacional de las diferentes variedades del mango. El estudio fue del tipo descriptivo, cuantitativo; el diseño de la

investigación fue no experimental. Entre las conclusiones se menciona que, la fortaleza principal del mercado ecuatoriano está en el agro, teniendo un gran mercado a los EUA, quienes dan preferencia a los productos orgánicos, entre ellas el mango. La exportación del mango Tommy Atkins, apreciado como un producto de alta calidad, es un proyecto muy rentable, por su impacto positivo en el mercado internacional. La exportación de mangos al mercado de Los Ángeles, California de EUA, tiene como resultado una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 40.1% siendo factible su recuperación del capital inicial y la obtención de buen margen de utilidad a largo plazo.

Según Ramírez (2016), en su tesis titulada “Plan de Exportación de Mango de la provincia de El Oro hacia el mercado de Holanda”; desarrollada en la Universidad Técnica de Machala, Ecuador. La investigación tuvo como objetivo, delinear un plan de exportación de mango más apetecido para el mercado de Holanda de la empresa Finca Tres Marías; evaluando los canales de comercialización. La metodología se basó en el análisis del mercado nacional determinando la capacidad exportadora de la empresa. El diseño de la investigación fue no experimental. Entre las conclusiones selectas se tiene que, el mercado de Holanda es un potencial consumidor de frutas y vegetales, además el país importa grandes volúmenes de productos debido a su baja demanda, dando opción al mango. Los productos que sean exportados debe tener una certificación exigible bien orgánico o Fair Trade, debido a que el consumidor Holandés tiene preferencias por el mango. En el estudio de costos y gastos y la evaluación de la factibilidad económica financiera, como el VAN, TIR, Costo/Beneficio, se determinó la factibilidad de exportar mango al país de Holanda.

Según la tesis nacional de Parra (2019), denominada “Modelo Estratégico de Negocio para el posicionamiento del mango de la variedad Kent en el mercado de Corea del Sur, 2019”, desarrollada en la Universidad Ricardo Palma. El objetivo de la investigación fue, el diseño de un modelo de negocio que incida en el posicionamiento de la variedad del mango en el mercado Coreano. El estudio fue del tipo descriptivo, correlacional y propositivo; se realizó una medición causa – efecto de las variables. Entre las conclusiones se tiene, hay una relación positiva y directa entre el diseño de un modelo estratégico de negocio con el posicionamiento del mango de la variedad

Kent dirigido al mercado de Corea del Sur; el 74% de los encuestados indicaron que Corea es un mercado muy atrayente, también el 59% lo posiciona a Corea como un mercado muy bueno en la aceptación del mango Kent. El 67% de los encuestados lo calificaron como muy bueno las características del mercado de Corea del Sur e influye para mejorar el posicionamiento de mango tipo Kent. Respecto a las barreras de entrada, el 80% indicaron que es bueno. Además, mejorar el diseño de la estrategia de negocio, respecto al impacto económico, permite la mejora del flujo de exportación de mango tipo Kent al mercado de Corea. Se requiere una inversión que asciende a S/.29,544.00 para que se realice de la propuesta del plan de marketing.

Se revisó la tesis nacional de Alcántara, Leguía, Ruiz y Segura (2017), titulada “Plan de negocio para la exportación de mango Kent en el mercado de Estados Unidos”, de la Universidad ESAN, Lima. El objetivo fue, la elaboración de un plan de negocio, identificando los requisitos exigidos para exportar, y evaluar la viabilidad económica de exportar el Mango Kent a los Estados Unidos desde Lambayeque. Se usó la investigación exploratoria y cualitativa, comprendiendo tres fases, como: análisis del mercado de Estados Unidos y del sistema productivo del mango Kent; evaluación y análisis de los factores externos e internos; y elaboración de plan de marketing, de operaciones, recursos humanos, financieros y otros. El estudio fue del tipo descriptiva, enfoque cuantitativo; el diseño fue no experimental. Se tomó datos de fuentes primarias (entrevista a expertos); y fuentes secundarias, tomadas de tesis y artículos sobre la exportación del mango. Se tomó datos de: Instituto Nacional de Estadística e Información, Banco Central de Perú, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Producción, Ministerio de Agricultura, y afines. Entre las conclusiones se tiene, en los Estados Unidos, su consumo per cápita pasó de 0.86 kg en el 2009; a 1.3 kg en el 2013, con una tasa promedio anual de 11%. Estados Unidos es el principal importador de mango; sus principales proveedores son México con 66%, Ecuador con 11% y Perú con 10%. La demanda insatisfecha de mangos a Estados Unidos, fue de 93.7 millones de toneladas/año al 2018; incluso para el 2022 está proyectada la cantidad de 149,7 millones de toneladas/año. El mango será vendido a US\$ 1.30 el kg (precio FOB) en el primer año. El precio está debajo del promedio en el mercado

internacional. La inversión inicial es US\$ 236 108. El VAN es US\$ 342 928 y la TIR es 2.95%. Se concluye que el plan de negocio es económicamente viable.

Según la tesis de Núñez y Yajahuanca (2016), denominada “Plan de negocios para la exportación de galletas de quinua al mercado de EE.UU., de la empresa T&C Procesadora de Alimentos S.R. Ltda., Chiclayo 2016”, desarrollada en la Universidad Señor de Sipán, Perú. El objetivo del estudio fue, la determinación de un Plan de Negocio para exportar galletas de quinua a EE.UU., se hizo un estudio económico financiero para establecer su factibilidad y rentabilidad. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, explicativo y propositiva. El diseño fue no experimental y descriptivo. La población fue de tres tipos: Población I, que consideró a la empresa; Población II, a los especialistas que conocen el mercado de EE.UU., y han visitado el país; y Población III, los consumidores, tomados a los estadounidenses que se localizan como turistas en Chiclayo. La muestra fue no probabilístico, por conveniencia, tomado a un total de 11 personas a quienes se entrevistaron. Entre las conclusiones se tiene, un plan de negocios si facilita la exportación de las galletas de quinua al mercado de EE.UU. La evaluación económica tuvo una TIR de 26% y un VAN de S/ 147,517.34 significando que el plan de negocio para exportación es viable y rentable. Entre los competidores indirectos, que tendría la empresa a nivel nacional, se localizó a las empresas, Nacional de Chocolate del Perú S.A., Panadería San Jorge S.A., Miranda Langa Agro Export SAC, los cuales exportan varios tipos de galletas a EE.UU., su competidor directo respecto a las galletas de quinua es Alicorp SAA, quien a diferencia de las demás, todavía no exporta a los Estados Unidos. Según Trade Map el consumo de galletas de quinua en EE.UU., ha ido aumentando en 5 % anual; además, es uno de los países con alto consumo per cápita anual de 9.5 kg de galletas.

Según Cadena y Muñoz (2017), en su tesis titulada “Plan de negocio para la exportación de Salsa de Mango al mercado de Estados Unidos de la Empresa Sami Export S.A.C., Lambayeque 2017”, desarrollada en la Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú. La investigación tuvo como objetivo, determinar la propuesta de un plan de negocio que admite la exportación de salsa de mango de la empresa al mercado de Estados Unidos, evaluando su rentabilidad económica y financiera. El estudio tiene

un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, propositivo; el diseño fue no experimental. La muestra es igual a la población, es no probabilística, formado por dos tipos, la muestra 1 (dos personas), un especialista en comercio internacional, y otro especialista en el área de marketing; la muestra 2, fueron 10 potenciales compradores de Estados Unidos. Se utilizó como técnica (e instrumento) para recolectar datos, la encuesta (uso de cuestionario), la entrevista (guía de entrevista) y el análisis documental (ficha de contenidos). Entre las conclusiones relevantes que presenta la tesis son, el mercado de Estados Unidos es asequible para la salsa de mango debido a, las tendencias de consumidor, la capacidad alcanzable del país y al creciente gusto por las comidas creadas en casa, se cuenta con una producción suficiente para exportar al mercado de los Estados Unidos. Exportar la salsa de mango resulta rentable desde el punto de vista económica y financiera, los indicadores financieros muestran rentabilidad, el valor actual neto económico (VANE) fue de S/ 195 337.91 en cinco años, el indicador de rentabilidad resultó positivo; además, el estudio presenta una tasa interna de rendimiento (TIRE) del 27.3%, por tanto, el VANE y la TIRE son factibles; concluyéndose que los resultados demuestran la factibilidad del proyecto.

Se presenta seguidamente, una ilustración basada en fundamentos científicos que están relacionadas con la temática de la investigación, los mismo que sustentan las variables de la tesis: el plan de negocio y la exportación del mango Kent; ambas variables serán evaluados para demostrar su factibilidad económica y financiera. El plan de negocio de la Empresa Luna Verde S.A.C., contempla diversos criterios y acciones que se detallan a continuación, respecto a la exportación del mango.

Descripción botánica del mango. Según Alcántara, Leguía, Ruiz y Segura (2017), en su investigación describen en forma detallada, la estructura del árbol de mango, el cual presenta las siguientes características:

Tronco. El árbol del mango tiene una altura mediana de 8 hasta 30 metros de alto. Su tronco es cilíndrico con un diámetro promedio de 75 a 100 cm.

Copa. Es bastante tupida y extensa el árbol de mango, de forma oval; sus ramas son gruesas, redondeadas, lisas, de color verde amarillento.

Hojas. Están espaciadas de forma irregular, en los primeros años tiene nervaduras reticuladas de color violeta rojizo; luego se vuelven de color verde oscuro.

Inflorescencia. Los racimos son bastante ramificados y de aspecto piramidal, miden de 6 a 40 cm de largo y tienen un diámetro de 3 a 25 cm.

Flores. Se producen en las últimas ramas de la inflorescencia del árbol, y se presentan de color verde amarillento. La polinización del mango es especialmente entomófila y los principales polinizadores son insectos dípteros.

Fruto. Representada por una gran drupa carnosa, que contiene uno o más embriones. Su peso es de 150 gr a 2 kg; su forma es variable, forma ovoide, redondeada en ambos extremos. Su color varía entre verde, amarillo y varias tonalidades de color rojo. Su cáscara es gruesa, la carne es de color anaranjado o amarillento.

Semilla. Se presenta de forma alargada, y ovoide la semilla del mago, presenta una revestida con un endocarpio leñoso y grueso con una capa externa fibrosa.

Contenido nutricional del mango. Según el portal web Ecoosfera (2018), menciona sobre la importancia de los mangos “considerados como fruta rica en nutrientes, su contenido nutricional cambia según su variedad y grado de madurez. Son una fuente buena de beta carotenos, favorecen cantidades importantes de vitamina C; son una buena fuente de potasio, magnesio y fibra”. En 100 gr de mango se puede encontrar: 65 gr de calorías; 4000 UI de vitamina A; 0.5 gr de proteína, 17 gr de carbohidratos, 0.3 gr de grasa, 28 mg de vitamina C. Entre las variedades de los mangos que se exportan, se tiene los siguientes tipos:

Mango Kent. Tiene un fruto con forma ovoide ensanchado. La cáscara del fruto presenta un color de fondo amarillo con chapa roja. El peso medio del mango considerando el árbol cargado es de 470 a 550 gr.; de color amarillo anaranjado, en la madurez adquiere un tono rojizo. Tiene forma ovalada, de sabor agradable, tiene pocas fibras, es jugoso y posee un alto contenido de azúcares, la semilla es pequeña.

Mango Haden. Presenta un tamaño mediano con un peso promedio entre 380 a 700 gr, en la etapa de madurez del mango, adquiere un color rojo amarillo, cubierto de capa rojiza; forma ovalada, pulpa firme, y sabor agradable.

Mango Tommy Atkins. Es un tipo de tamaño grande tiene peso aproximado de 600 gr; tiene una forma oblonga y oval, es resistente a los daños mecánicos y se caracteriza por tener mayor periodo en la conservación para su exportación. No es de los mejores mangos respecto a su sabor y aroma.

Etapas del cultivo de mango. Según la publicación de INFOAGRO (2017), se define cuatro etapas para el cultivo de mango, los cuales son: la etapa de plantación, el abonado, la poda, recolección y conservación.

Etapa de Plantación. Cuando se inicia el cultivo en almácigo del mango, es posible trasplantarlo a otro lugar en cualquier época del año, cuando se cultiva en surcos, se recomienda hacerlo al inicio o final de la estación primavera. El trasplante se realiza sobre tierra preparada, dentro de 1 a 2 años, con espaciado entre 10 a 12 m de distancia. El mango no debe fructificar hasta cumplir 4 años. Por tanto, se deben eliminar inflorescencias de la flor a medida que se forman.

Etapa de Abonado. Debe programarse de acuerdo al desarrollo vegetativo y reproductor de la planta de mango, de acuerdo a los factores climáticos que se presentan durante la siembra. Los abonos que deben utilizarse en su desarrollo, son: el sulfato de potasio, el superfosfato de cal y el sulfato amónico.

Etapa de Poda. Se realiza según el resultado que se desea obtener. Existe la poda de formación, manejo de floración, de limpieza, de levantamiento de la copa lateral o abertura central, y de renovación de la copa. Esta etapa busca evitar los focos de enfermedades, mejorar la coloración de los frutos, nivelar la producción de follaje y la de los frutos en las plantas, y renovar la copa de las plantas viejas.

Etapa de Recolección. Se realiza de forma manual, debiendo cortarse el fruto del mango con un trozo de pedúnculo para evitar el derrame de la savia; se podría ocasionar que la fruta se arrugue y, baje su valor nutritivo y comercial. En el norte del Perú, los árboles fructifican a partir de los meses de octubre hasta marzo. Para realizar su comercialización, se debe seleccionar apropiadamente los frutos que se muestren maduros; los que aún no han comenzado a cambiar su color verde.

Etapa de Conservación. Se recoge el mango cuando todavía está verde y tiene un tamaño apropiado, debe tener un peso entre 500 a 800 gr. De esta manera, expuesto a temperatura de 8°C, mantienen sus cualidades hasta por 27 días. Su conservación es mayor cuando los frutos se someten a un pre tratamiento de calor con una radiación de 38°C, antes de su ser almacenadas a bajas temperaturas (5°C).

Según Minaya (1999), indica que las ventas de mango al exterior, se han venido incrementando a partir de 1992. El principal destino de las exportaciones del mango es, Estados Unidos con un 35% del total, seguido de Bélgica, Holanda, Francia e Inglaterra. Cerca de la mitad de lo exportado a Holanda, es reexportado por este país a Alemania y a los países nórdicos. El Perú exporta principalmente mango de los tipos, Kent, Haden y Tommy Atkins; pero especialmente la mayor cantidad es la variedad Kent, debido a que en el mes de enero, llega a los mercados internacionales, por ser una variedad media tardía; en dicho mes, la oferta es pequeña y se consigue mejor precio en todas las variedades. Sin embargo, en los últimos años el país Ecuador está incrementado sus exportaciones de mango en las mismas condiciones que Perú; pero no lo afecta mucho, debido a que exporta un mango de menor calidad.

El mango se ha posicionado como una de las frutas más comercializadas a nivel mundial. Según la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango - APEM (2018), el mango de Perú se envía especialmente como, fruta fresca (68%), congelado (20%), pulpa (5%) y como jugo (5%). La mayor parte del mango fresco se destina a los mercados de Europa en un 68%, y a los estados Unidos en un 25%, seguido de otros mercados de Latinoamérica y Asia, que solamente reciben un promedio del 7% de la exportación del mango a nivel mundial.

A partir del 2018, el Perú ocupa el tercer lugar en la exportación del mango, habiendo superado al Ecuador hace tres años. Sus principales competidores son México que ocupa el primer lugar, seguido del Brasil. (APEM, 2018). La variedad de mango Kent, es la mejor para ser destinado a la exportación, por su consistencia y resistencia en el viaje. El envío del mango, se realiza por vía aérea, para mantener su calidad en sabor, textura y valor nutricional. Según la tesis de Alcántara, Leguía, Ruiz y Segura (2017), la parte crítica del proceso de exportación es la planificación de la

cosecha, se debe cumplir con los requerimientos del cliente, calibrando la calidad y madurez. Otra etapa clave es la maquila en el proceso, debido a que, el producto debe supervisarse en forma continua, para cumplir con todos los requisitos fitosanitarios y las certificaciones exigidas por el país de destino. El operador logístico de la empresa, es el responsable de dar seguimiento a todo el proceso de exportación.

Según el Portal Económico MAXIMIXE (2014), la cadena de valor agregado del mango consumido en el mercado nacional e internacional, es en estado fresco, aunque puede ser utilizado para elaborar diversas presentaciones agroindustriales, como en jugos y néctares de mango, los cuales a su vez, se pueden emplear para hacer mezclas de frutas tropicales, los cuales son muy preferidos en el mercado europeo. Asimismo, se puede elaborar rebanadas de mango congeladas, deshidratados de mango, conservas de mango (purés, mermeladas y en almíbar), dichos productos son consumidas especialmente en el mercado externo. Estos derivados agroindustriales, pueden ser utilizados como bases para hacer helados, refrescos, alimentos infantiles, repostería y dulcería. En general, en el caso de la pulpa concentrada y congelada es para consumo directo, y adorno de repostería en el caso de rebanadas congeladas.

Plan de Exportación. Según el estudio de Llamazares (2014), es “herramienta esencial para cualquier empresa que quiera iniciar o mejorar su posición como exportador de productos en los mercados extranjeros”. Es importante porque se cuenta con un mapa, que ayuda ubicar la situación que la empresa se enfrenta al exportar. “Para que el plan sea eficiente y decisivo en el éxito comercial internacional, el plan debe ser fácil, realista y coherente”. (Lerma, 2000)

Elementos del plan de exportación. Según Lerma (2000) menciona, que la estructura a ser usado para realizar el plan de exportación, y para realizar la respectiva investigación, comprende las siguientes fases o etapas:

Análisis de componentes de la mezcla del Marketing Mix de la mercadotecnia, (las 4 P: producto, precio, plaza y promoción), dirigidos al esfuerzo exportador.

La información sobre capacidades internas de la organización, para conquistar e ingresar a nuevos mercados internacionales en diversos países.

La información de los mercados, relacionados con el medio ambiente, reglamentaciones aplicadas a las fases de exportación, importación y logística.

El análisis de los aspectos logísticos, son bastante necesarios para efectuar la exportación: la manipulación de la mercancía, la estiba, almacén, etc.

El tránsito nacional e internacional, en el medio, la forma, y el tipo de transportista que más conviene para exportar el producto a otros países.

Los seguros para la exportación, se evalúan según se acuerde en el plan de negocio. Además, confirmar la cobranza, según el medio de pago precedente.

Etapas del Plan de Exportación. Según Llamazares (2014), “un plan de negocios se desarrolla en seis etapas: diagnóstico de exportación, selección de mercados, formas de ingreso al mercado, la oferta internacional, las políticas de comunicación, y el plan económico”. A continuación se describe cada etapa.

Etapas 1: Diagnóstico de exportación. El plan de exportación, empieza con un análisis de las capacidades internas, en relación a los mercados extranjeros, para conocer y explotar de la mejor manera, sus fortalezas y debilidades de la organización. Con el análisis externo se busca identificar tendencias económicas, sociales y políticas, que van a limitar el crecimiento internacional del sector donde se desarrolla la empresa. En conclusión, tiene una doble vertiente: la estrategia comercial y la estrategia de los recursos necesarios para la exportación.

Etapas 2: Selección de mercados. Antes de empezar el proceso para seleccionar los mercados, la empresa debe primero determinar si es mejor aplicar una estrategia de concentración o de diversificación de los mercados.

Estrategia de Concentración. Cuando se elige un número limitado de mercados para concentrar el esfuerzo comercial de exportar con ellos, y de esta manera, obtener un buen nivel de penetración en los mercados externos.

Estrategias de Diversificación. Cuando la empresa escoge un variado número de mercados. El crecimiento del mercado, se justifica en vender más en los mercados, más que obtener un alto nivel de penetración en ellos. En conclusión, se trata de elegir a los países objetivos, para desarrollar las siguientes etapas del Plan de negocio.

Etapa 3: Formas de Ingreso al mercado. Son formas de ingreso para mercados extranjeros preseleccionados, sirve para desarrollar el Plan de exportación; tomando en cuenta las cualidades del producto. Las principales opciones para comercializar productos agrícolas en el extranjero son las siguientes: Exportación directa, Agente comercial, Importador / Distribuidor, las Compañías de Trading, el Acuerdo de Piggyback, el Acuerdo de Licencia, el Acuerdo de Franquicia.

Etapa 4: Oferta internacional. Esta etapa del plan se basa en seleccionar los productos o servicios que brinda la empresa, los cuales tengan más potencialidad para exportar. Las empresas que cuenten con una variada oferta de productos, no deben seleccionar los productos, sino las unidades estratégicas, los cuales estarán formadas por productos con cualidades iguales. Hay una doble alternativa:

Estandarización. Cuando se trata de exportar el mismo producto en todos los mercados internacionales, se requiere estandarizar las estrategias.

Adaptación. Se trata de adecuar los principales atributos del producto a cada mercado, teniendo en cuenta la normativa legal de la nación y las necesidades, gustos y preferencias del cliente en cada país. También se lleva a cabo en esta etapa, el plan de la estrategia de precios de la empresa en los mercados objetivos.

Etapa 5: Políticas de comunicación. Esta etapa de comunicación, se empieza analizando si la marca que usa la empresa en el mercado nacional, se adapta bien a los mercados internacionales, analizando si es necesario crear una nueva marca.

Etapa 6: Plan económico. Como etapa final del plan, presenta aspectos económicos, los cuales contiene: los objetivos de la venta y la cuenta de explotación provisional. Los objetivos de la venta deben cumplir por lo menos con tres requisitos:

Precisión. Se debe referir a un concepto muy preciso, que sea sencillamente calculable y entendible para la empresa exportadora. *Delimitación geográfica.* Debe fijarse para cada uno de los mercados objetivos de la empresa. *Tiempo.* Se debe establecer para un período de tiempo, y revisarse anualmente.

Drawback. Según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior SIICEX (2016), lo define como, un procedimiento de restitución simplificado de

derechos arancelarios, cuyo procedimiento beneficia a los exportadores, con la devolución del 4% del total del valor FOB. Para poder acceder a este incentivo, el producto final exportado, debe estar fabricado con insumos nacionales e importados. El valor CIF de los insumos importados, no debe superar el 50% del valor FOB del producto exportado. Los insumos usados, deben ser importados y nacionalizados en un máximo de 36 meses antes de la fecha de exportación, habiéndose hecho el pago total de los derechos arancelarios. En la exportación definitiva, se debe indicar la voluntad de acogerse al procedimiento. La solicitud del Drawback, se presenta en un plazo máximo de 180 días, después de realizado el embarque de la mercancía.

Recursos organizacionales. Según Chiavenato (2007), “todas las empresas requieren usar varios recursos, los cuales son complejos y diversos para alcanzar sus objetivos, a continuación se describen cinco tipos de los recursos” (pp. 128 - 129). Comprende los siguientes tipos de recursos: *Humanos*: son entes estratégico, dinámico, que siente, piensa y decide sobre los demás recursos. *Administrativos*: constituyen los medios utilizados, con los cuales la gerencia y directivos, planean, dirige, controla y organiza las operaciones. *Financieros*: son medios con los que cuenta la organización, para adquirir los recursos que necesita. *Físicos*: identificados por el espacio físico, procesos productivos, tecnología, métodos y procesos en la elaboración de bienes y/o servicios. *Mercadológicos*: son los medios con los cuales la organización pretende contactar e influir sobre sus clientes o usuarios.

Justificación de la investigación. La presente investigación, contribuye en determinar si existen condiciones necesarias para exportar el mango tipo Kent al mercado de Holanda, considerado dicho país como un potencial mercado meta del producto. El estudio se justifica porque, contribuye ser una guía práctica y fuente de información para emprendedores agrícolas que pretenden exportar el mango, comprometer a los inversionistas y colaboradores de la empresa, durante su puesta en marcha y desarrollo. A continuación, se presenta la justificación de la presente investigación, en sus diversos aspectos, como: científico, económico, práctico y social.

Justificación científica. Porque se buscó aplicar los conocimientos teóricos, los métodos actualizados, que integra un conocimiento científico relacionado con el

diseño de un plan de negocio, y la experiencia de aquellos que lo han investigado y aplicado en la exportación de productos agrícolas, como del mango Kent y otros afines. Además, utilizar conocimientos e información actualizada de los componentes del negocio y de la exportación, los cuales contribuyan a reducir los costos operativos, para mejorar la competitividad de la empresa Luna Verde S.A.

Justificación económica. Porque el diseño de un plan de negocios ayuda a viabilizar la factibilidad técnica y económica en la exportación de productos agrícolas como el mango Kent, optimizando el uso adecuado de los recursos empresariales, con eficiencia y eficacia; genera el incremento de puestos de trabajo y contribuyendo con la economía del país, mediante la generación de ingreso de divisas para el país; incrementando los beneficios productivos y económicos, tanto para los inversionistas y de los trabajadores de la empresa Luna Verde S.A.

Justificación social. Con la propuesta del plan de negocios que se propone en la investigación, se mejora la situación laboral de los trabajadores, optimizar el clima laboral, la calidad de vida y del entorno de la empresa Luna Verde S.A.; permitiendo motivar a los colaboradores para que practiquen la seguridad, empatía, sensibilidad, ayuda mutua y solidaridad entre todos, a fin de obtener un mejoramiento social, cultural y ser más competitivo, con el propósito de mejorar el servicio a los clientes de la empresa, tanto nacionales como internacionales.

Justificación práctica. Porque la investigación permitió brindar lineamientos teóricos y prácticos, para establecer la importancia y la aplicación práctica, de aplicar un Plan de negocio para la exportación del mango de la empresa Luna Verde S.A., a otros países como Holanda. Además, va permitir que la empresa comience a ingresar en el mercado internacional, debiendo evaluar los diversos aspectos para viabilizar la factibilidad de la exportación del mango. El presente estudio será de gran importancia, tanto para la investigadora, como para los inversionistas de la empresa.

Definición del problema. Según el contexto internacional, existen en el mundo cerca de 160 variedades de mangos, son cultivados en más de 90 países, las diversidades más conocidas son: Keitt, Kent y Tommy Atkins; los cuales son demandadas por los principales mercados como, la Unión Europea y los Estados

Unidos; los niveles de consumo del mango han ido ascendiendo en los últimos años. El mango se convirtió en el eje central del marketing mundial. Según GBD Network (2015), la India es el gran productor más grande del mundo, por un amplio nivel de producción, cerca de 4,45 millones de toneladas/año de mango, representando más del 40% respecto al total producido a nivel mundial, a partir del 2013. También, se encuentran en el 2015, China, Tailandia e Indonesia. Con respecto a las exportaciones, desde el 2013, México agrupó casi el 20% del total de las exportaciones de mango a nivel mundial, posicionándose como el mayor exportador de mango, llegando a un volumen de envíos de 338 169 toneladas; le siguen como exportadores de mango, países de la India, Tailandia y Perú (GBD Network, 2015).

Según informe del Diario el Comercio (2018) en Perú, el 96.5% de empresas pertenecen al sector de Micro y pequeñas (Mypes). El Presidente de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú) indicó que el 56.4% de las empresas exportadoras son microempresas, el 25.6% son pequeñas empresas y el 18% son medianas empresas; ultimando que el 82% de las empresas exportadoras peruanas son Mypes. Respecto a los productos enviados, durante el periodo 2016 y 2017, el 19% de las Mypes exportaron bienes del sector metalmecánico, 13% exportaron bienes del sector agropecuario y el 15% realizó envíos del sector textil y confecciones.

Las variedades de mango en el Perú son, Kent, Haden, Criollo y Keith; sin embargo, el tipo más utilizado para exportación es el mango tipo Kent, por tener pocas fibras, ser de calidad excelente, nutritivo y resistente en el transporte. Hay variada diversidad de productos agrícolas que posee el Perú, con buena aprobación en el mercado internacional. Sin embargo, no existe información suficiente, que permita tomar decisiones sobre la factibilidad de invertir o no, en un determinado tipo de producto. Asimismo, un producto direccionado en el mercado internacional, con elevada productividad y buen aprovechamiento de las ventajas comparativas, permite generar mayor actividad en la economía nacional, a través de mayor creación de puestos de trabajo, e incremento del ingreso de divisas.

La empresa Luna Verde S.A., tiene alrededor de doce años de operatividad, y cuenta con 90 trabajadores entre directivos, empleados y obreros. La empresa está

ubicada en el distrito de Casma, departamento de Ancash; está dedicada a la siembra y cosecha de productos agrícolas, siendo el de mayor producción el mango Kent. La empresa tiene problemas en la gestión administrativa de los negocios, generado por el inadecuado manejo de sus procesos operativos y la falta de un plan de negocio, para desarrollar la exportación del mango. Hay problemas por la falta de seguimiento y control de los procesos, generados por la falta de una planificación en el negocio de sus productos agrícolas. El desarrollo de la presente investigación, contribuirá para afrontar los grandes temas de desarrollo y crecimiento económico, y social del país, y está encaminado a buscar la interrelación del plan de negocio, con la exportación del mango Kent; para mejorar la calidad del servicio y buscar el crecimiento de la empresa Luna Verde S.A.; y el logro de metas y objetivos definidas, orientando sus operaciones acordes a la misión y visión; admitiendo que los objetivos sean conocidos por todos los trabajadores; buscando fortalecer la cultura organizacional.

La puesta en marcha de un plan de negocio en la empresa Luna Verde S.A., es de vital importancia para la exportación del mango tipo Kent y productos afines. Para ello, se requiere evaluar y desarrollar los procesos productivos, generando planes de acción, para viabilizar la factibilidad económica, que permitan su cumplimiento, en un periodo de tiempo programado. Como parte de la solución de la problemática señalado, entre otros a investigar; se hizo necesario desarrollar un plan de negocios para la empresa Luna Verde S.A., que admita viabilizar la exportación de mango al país de Holanda; y evaluar la factibilidad económica financiera, definiendo las estrategias y planes de acción, que permitan mejorar la gestión empresarial del negocio, el cual contribuirá con su desarrollo empresarial; y no basarse solo en la intuición y la experiencia de los responsables de la empresa.

Por tanto, ante el contexto problemático mencionado en el estudio, se formula la siguiente interrogante del problema, para la investigación:

¿En qué medida es viable el plan de negocio para la exportación de mango Kent desde la empresa Luna Verde S.A., al país de Holanda?

Conceptuación y Operacionalización de las variables. A continuación, se desarrollan las definiciones conceptuales de las variables: Plan de negocio (variable independiente), y Exportación del mango Kent (variable dependiente), con sus respectivas dimensiones, por cada variable que comprende la investigación.

Plan de negocio (Variable independiente). Según Weinberger (2009), define el plan de negocio, como “un documento escrito de forma clara concreta y fácil, como resultado de una técnica de planeación. Guía a un negocio, porque demuestra desde los objetivos que se desean lograr, hasta las labores cotidianas que se desarrollarán para obtenerlos”. El plan de negocio es muy importante, porque tiene dos formas, la función administrativa o interna y la función denominada financiera o externa.

“En las nuevas empresas, el plan de negocios se transforma en una herramienta de diseño, y comienza con una idea inicial, a la cual se da la estructura y forma para su puesta en marcha” (Weinberger, 2009). Ver el Anexo 3, para conocer la estructura del plan de negocios aplicado a una empresa.

En la matriz de operacionalización de variables, mostrado en el Anexo 2, para la variable independiente, Plan de Negocios, se definió las siguientes dimensiones: el diagnóstico estratégico, el plan de marketing, y el plan financiero.

Diagnóstico estratégico. Es el estudio del entorno de la organización, tanto a nivel local, nacional e internacional; consiste en la identificación y evaluación de los cambios y tendencias que suceden fuera de la empresa; los cuales pueden beneficiar (oportunidades) o pueden perjudicar (amenazas). Los factores externos no pueden ser controlables, y deben ser identificados, para que la organización pueda aprovechar las oportunidades que se le presente, o buscar los mecanismos de protección frente a las amenazas del entorno, que se le pueda presentar y no lo afecte internamente.

Los indicadores del Diagnóstico estratégico comprende los siguientes: el análisis del entorno, análisis de los Stakeholders y el análisis FODA.

Análisis del entorno. Son los factores externos que no están directamente vinculados a la organización, pero tienen una influencia decisiva. Están constituidos por fuerzas que pueden ser oportunidades o amenazas, como son: factores del entorno

demográfico, político, económico, social, tecnológico, ecológico; estos factores mencionados, constituyen elementos del acrónimo PEST o PESTE. Según Kotler & Armstrong (2012, p. 70), menciona que “las variaciones en los aspectos demográficos producen cambios en los mercados, son significativos para los mercados. Se estudia la mayor tendencia demográfica: la estructura de edad de la población, que está en un constante cambio”. La demografía, estudia las poblaciones humanas en términos de densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación, etc. La población mundial está creciendo a un ritmo asombroso, en la actualidad sobre pasa los 7,000 millones, y para el año 2030 puede superar los 8,000 millones de habitantes, generando oportunidades y desafíos, teniendo una implicación directa para los negocios internacionales.

Las organizaciones siempre se han preocupado por desarrollar o mejorar e implementar su direccionamiento estratégico, que comprende la misión, visión y valores; demostrando buen desarrollo en sus operaciones y posicionamiento en el mercado, logrando ser competitivos y exitosas.

La Visión. Es el futuro deseado que se propone la empresa; según D’Alessio (2015, p. 59) indica “la visión responde las preguntas ¿Qué queremos llegar a ser? ¿Contiene aspiraciones máximas? Implica un enfoque de largo plazo de la evaluación de la situación actual y futura de la empresa”. El propósito de la visión, es guiar, motivar y comprometer a todos los miembros para alcanzar el futuro deseable.

La Misión. Según David (2013), en su texto indica “declarar la misión, es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras similares; es la razón de ser de una organización. Una declaración clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias efectivas” (p. 45). La misión responde a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Cómo nos diferenciamos? (identidad); ¿A qué nos dedicamos? (Actividad); ¿Para quién lo hacemos? (Finalidad).

Los Valores. Según Thompson & Strickland (2012), mencionan que “los valores de una empresa son creencias, características y normas conductuales que la administración determinó, deben guiar el cumplimiento de su visión y misión” (p. 27). Los valores deben reflejarse en la conducción de las operaciones de la empresa y en la conducta de su personal, forma parte de la cultura organizacional.

Análisis de los Stakeholders. Son todas las personas, entidades, llamados también grupos de interés, son aquellos que se relacionan o afectan en mayor o menor medida en las actividades que se desarrolla en la empresa, y permiten el normal funcionamiento. Los Stakeholders puede influir según su actuar en los resultados y objetivos fijados por las empresas. Por tanto, es fundamental que los grupos interesadas que integran los Stakeholders estén satisfechas con el trabajo que realizan ya sea de manera directa e indirectamente en la empresa.

Análisis FODA. Según Weinberger (2009), cuando se realiza el diagnóstico interno y externo de la organización, “se tiene la capacidad de identificar cuáles son las oportunidades (O) y amenazas (A) detectadas en el ambiente externo y cuáles son las fortalezas (F) y debilidades (D) en el ambiente interno”. Es un instrumento que relaciona los factores externos e internos, y desarrolla cuatro tipos de estrategias:

Estrategias Fortalezas - Oportunidades (FO). Cuando se utilizan las fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas. La organización tratará de concentrarse en las oportunidades y aprovecharlas. El resultado de la relación entre las fortalezas y oportunidades, se denomina estrategias agresivas o de crecimiento.

Estrategias Debilidades - Oportunidades (DO). Las organizaciones procuran superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Cuando la organización tiene debilidades, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas.

Estrategias Fortalezas - Amenazas (FA). Se generan cuando la organización busca aprovechar las fuerzas internas para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Se le denomina estrategias defensivas.

Estrategias Debilidades - Amenazas (DA). Cuando se pretende disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Enfrentar muchas amenazas y debilidades, pone en riesgo el negocio. Se tiene opciones muy riesgosas como: luchar por su supervivencia, fusionarse, declararse en quiebra, o retirarse del mercado.

Plan de marketing. Según Kotler & Armstrong (2012), el plan de marketing es un “documento escrito donde se escogen los objetivos, estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing mix, que facilitarán y posibilitaran el

cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año, paso a paso”. Describe los pasos que un negocio elaborará su estrategia general de marketing, definiendo la combinación de los recursos que deben ser usados para alcanzar los objetivos comerciales de ventas o de captación de los clientes o consumidores.

Entre los indicadores considerados en el Plan de marketing se definió los siguientes indicadores: Estrategias del negocio y Marketing mix.

Estrategias del negocio. Weinberger (2009), en su texto de estrategia, define como “la forma o camino que seguirá una empresa para alcanzar los objetivos previamente establecidos y al mismo tiempo lograr una ventaja competitiva frente a la competencia”. Las estrategias se clasifican de acuerdo con el nivel de la organización donde se desarrollan y los objetivos que persiguen. Entre los tipos de estrategias que definen diversos textos, se tienen los siguientes: Competitivas, Operativas, Intensivas, de Integración, de Diversificación y Defensivas. En el Anexo 4, se muestra el detalle de la descripción de cada tipo de estrategias, según su objetivo general, nivel en el que se plantea la estrategia y el ámbito de aplicación de la estrategia.

El Marketing Mix. Consiste en colocar el producto adecuado, en el lugar apropiado, en el momento indicado y al precio justo. La parte considerado dificultoso es hacerlo bien, ya que se necesita conocer todos los aspectos del plan de negocios. Tiene en cuenta la interrelación de cuatro variables principales que se presenta en el negocio: el producto, precio, plaza y promoción.

Producto. Es todo lo que engloba a una combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa para satisfacer una determinada necesidad en el mercado meta. También pueden ser servicios como la atención al cliente, garantía, etc. Para el caso de la investigación, el producto es el mango de la variedad Kent.

Precio. Es la única variable del Marketing Mix que genera ingresos y se refiere a determinar cuánto costará el producto en el negocio y cuanto deben pagar los clientes para obtenerlo. El precio puede ser negociado con el cliente.

Plaza. Son los diversos canales que atraviesa el producto hasta llegar a las manos del consumidor, almacenaje, relación con los proveedores, etc. O sea son todas

las actividades que realizan los responsables de la empresa, para que el productos esté disponible para su adquisición de los consumidores meta.

Promoción. Se refiere a todos los esfuerzos de los responsables del Marketing para dar a conocer el producto y persuadir a los clientes meta; a través de publicidad, anuncios, avisos y otros similares.

El plan de marketing tiene una cobertura más condicionada, a comparación con el plan de negocios. El plan de marketing sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos y metas de la organización, mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo de las necesidades del cliente.

Plan económico - financiero. Según Weinberger (2009), se empieza con la identificación de los datos, supuestos y las políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras de la empresa. El plan financiero tomará en cuenta las siguientes variables: Plan de ventas de la unidad de negocio, análisis de costos, punto de equilibrio, adquisición de materiales e insumos para la producción, la inversión inicial, el capital de trabajo, las fuentes de financiamiento, proyección del flujo de caja, análisis de rentabilidad del negocio, el proyectado del estado de ganancias y pérdidas y el balance general; el análisis de sensibilidad y riesgos del negocio. Se consideran para el estudio las siguientes dimensiones: Los Presupuestos y el Costo / Beneficio.

Presupuestos. Se refiere a la cuantía de dinero que se requiere para hacer frente a los diferentes gastos necesarios para desarrollar un proyecto. Por tanto, se puede definir al presupuesto como una cantidad de valoración anticipada que estima el costo que va a presumir la realización de dicho objetivo. La ejecución de un presupuesto es significativo para lograr uso de los diversos recursos que cuenta la empresa, los cuales pueden ser eficientemente asignados y empleados, según la planificación previa. Asimismo, resulta más fácil medir el riesgo relacionado con los objetivos, con el propósito de disminuirlo y conseguir mejores resultados.

Presupuesto de operación, incluye la planeación de actividades que sucederán en una empresa durante un periodo de tiempo, generalmente un año. Se encuentra relacionado con los demás conceptos que integran el presupuesto financiero

Beneficio / Costo (B/C). Es un índice utilizado en las finanzas corporativas, la relación beneficio/costo compara de manera directa, los beneficios y los costos de un proyecto para definir su viabilidad. Para calcular la relación B/C se determina primero la suma de los beneficios descontados, al valor presente, luego se divide sobre la suma descontada de los costos. Para saber si un proyecto es viable, se considera el balance de la relación B/C, significando los resultados de la siguiente manera:

Si $B/C > 1$, indica que los beneficios obtenidos son mayores a los costos. En consecuencia el proyecto debe ser considerado viable.

$B/C = 1$, significa que los beneficios es igual a los costos. No hay pérdida ni ganancias. Hay proyectos que tienen resultado por un tiempo; al tanto de determinados factores, como la reducción de costos, pueden tener un resultado superior a 1.

$B/C < 1$, el índice obtenido muestra que los costos destacan a los beneficios. En consecuencia, el proyecto no debe ser considerado, ni declarado viable.

Exportación de mango Kent (Variable dependiente). Según Llamazares (2014), es “la herramienta principal para que cualquier empresa quiera iniciar o mejorar su posición como exportador en mercados extranjeros”. Es importante porque se cuenta con un mapa, que apoya en ubicar la situación que la empresa se enfrenta al exportar. “Para que el plan de negocios sea eficiente y decisivo en el éxito comercial internacional, el plan debe ser fácil, realista y coherente” (Lerma, 2000).

En la matriz de operacionalización de variables, del Anexo 2, se muestra la variable dependiente, Exportación de mango Kent; en la cual se definen las siguientes dimensiones: Mercado, Distribución internacional y Normas de exportación.

Mercado. Según la definición de Parkin y Loría (2010), el mercado es, “un lugar donde la gente compra y vende bienes o servicios; sin embargo, en términos económicos se dice que un mercado es un acuerdo que le permite a un comprador y un vendedor obtener información sobre los bienes y servicios y hacer negocios entre sí”. La cadena productiva de mango se inicia con la empresa exportadora (ver figura 1), que obtiene el mango a través de acopiadores o directamente de los agricultores, luego colocarlo en el mercado exterior, mediante un bróker o llevar el producto directamente

al mayorista. Los destinos finales del producto son, los mercados mayoristas, los autoservicios, mercados de abastos, minoristas, hoteles, restaurantes, entre otros. En la dimensión de mercado, se considera los siguientes indicadores: Volumen de exportación, canales de distribución, y análisis del mercado.

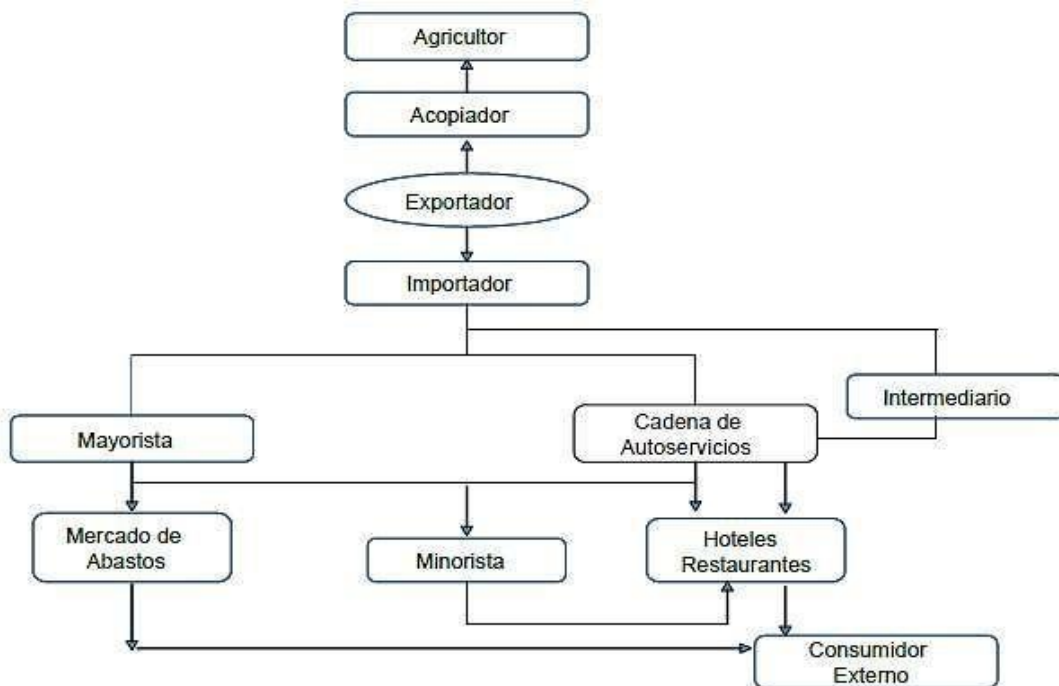


Figura 1. Cadena productiva del mango de exportación

Fuente: Portal Económico MAXIMIXE (2014) Programa crecimiento de las exportaciones. Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Mango.

Volumen de exportación. Consiste en determinar la cantidad del volumen del producto a exportar al consumidor país destino, el cual se expresa por lo general en toneladas, para la presente investigación se recopilaron información de fuentes secundarias como el Ministerio de Agricultura y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) entre otros.

Canales de distribución. En el desarrollo de la investigación se utilizará el Canal agente – intermediario, a través de los bróker. El canal cuenta con 3 niveles de

intermediarios: el bróker, el mayorista, el detallista. El *bróker*, es el encargado de establecer las relaciones comerciales en el exterior para llevar el producto al país destino, cuenta con los contactos y clientes en el mercado destino. Seguidamente están los *mayoristas*, intermediarios que realizan la venta al por mayor a las empresas. Finalmente, están los *detallistas*, que realizan la venta al consumidor final.

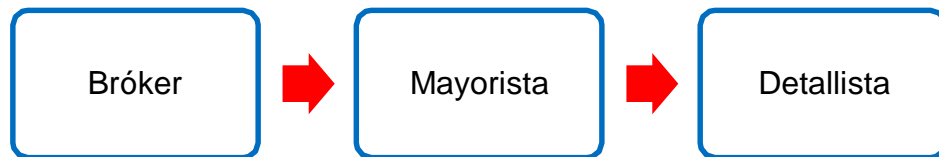


Figura 2: Canales de distribución del mango Kent.

En el proyecto se propone utilizar el canal de comercialización largo, se debe exportar a los mayoristas en Holanda, y estos se encargarían de hacerlos llegar a los detallistas en donde realizan la transformación del mango para que sea consumido.

Análisis del mercado. Según Parkin y Loría (2010), define el mercado como “lugar donde la gente compra y vende bienes y/o servicios; en términos económicos, un mercado es un acuerdo que permite al comprador y vendedor obtener información sobre los bienes y servicios y hacer negocios entre sí”. El mercado está compuesto por: agricultor, acopiador, exportador, importador, mayorista, minorista, restaurantes y el consumidor externo. La empresa exportadora inicia la cadena productiva, adquiere el mango a través de acopiadores o directamente de los agricultores, luego colocarlo en el mercado externo mediante un bróker o directamente al distribuidor mayorista (Alcántara, Leguía, Ruiz y Segura, 2017). El análisis del mercado permite obtener información relevante para estimar la demanda, oferta, precios y costos en los que se incidirá en todo el plan de negocio para realizar la exportación de los productos.

Mercado meta. Es el sector de la población al que está dirigido un bien. Se considera en la investigación como mercado meta, al país de Holanda, porque allí se dirige el plan de negocio para exportar el mango. El consumidor holandés es un cliente que valora la calidad del producto y está dispuestos comprar porque cumplen las

características de calidad, haciendo meritorio su precio; tiene preferencia por los productos nacionales por encima de los importados; sin embargo, la producción local del país no abastece a todos los consumidores; por tanto, importan de otros países la mayor parte de productos de consumo masivo. La economía en todos los países busca un mercado para expandirse, para ello, las empresas buscan mercados donde conozcan preferencias, gustos, necesidades y conocer todos los factores que pueden decidir en la compra, por eso se recomienda segmentar el mercado. (Ciribeli & Miquelito, 2015).

Normas de exportación. Se ha determinado que el mango es una de las frutas que más se comercializa de manera internacional, por lo que se requiere tener en cuenta las normas legales internacionales. Para la distribución internacional del proyecto, se considera como indicadores: Incoterms y el transporte.

Incoterms. Son un conjunto de reglas internacionales, que permiten acordar los derechos y obligaciones tanto para importador como para exportador, están regidos por la Cámara de Comercio Internacional; además, determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compra venta internacional.

Los 11 tipos de Incoterms vigentes para las exportaciones, a enero del 2020 son los siguientes: EXW (Ex Works - En fábrica), FCA (Free Carrier - Libre transportista), FAS (Free Alongside Ship - Libre al costado del buque), FOB (Free OnBoard - Libre a bordo), CFR (Cost and Freight - Coste y flete), CIF (Cost, Insurance and Freight - Coste, seguro y flete), CPT (Carriage Paid To - Transporte pagado hasta), CIP Carriage and Insurance Paid - Transporte y seguro pagados hasta, DPU Delivered at place Unloaded - Entregada en lugar descargada, DAP Delivered At Place - Entregado en un punto, DDP Delivered Duty Paid - Entregado con derechos pagados.

Considerando la investigación de Ramírez (2016), en la presente investigación de plan de negocio se utilizará el Incoterms FOB, el cual determina los derechos y obligaciones, tanto del exportador del negocio, como del importador o cliente.

Transporte. A continuación, se definen las características de los diversos medios de transporte utilizados para realizar la comercialización del producto mango, a mercados extranjeros, por transporte marítimo y terrestre.

Transporte marítimo. En el comercio internacional es el más utilizado debido a su amplia capacidad de carga y a su costo relativamente económico en comparación con otros medios de transporte. De las Reglas de Rotterdam establecidas por Naciones Unidas (2017), cabe resaltar las siguientes definiciones:

Porteador: persona que celebra contratos de transporte de los productos o mercancías.

Porteador efectivo: persona que encomienda el porteador para ejecutar el transporte.

Cargador: persona que por cuenta propia o de un tercero realiza la entrega efectiva de las mercancías al porteador, según el contrato de transporte suscrito.

Destinatario: persona autorizada para recibir mercancías según contrato de transporte.

Contrato de transporte: documento donde el porteador acuerda, contra el pago de un flete, realizar el transporte de mercancías de un lugar a otro, de forma total o parcial.

Conocimiento de embarque: documento que acredita al porteador tomar a su cargo las mercancías, y se compromete a entregarlas contra la presentación del documento.

Transporte de línea regular: servicio de transporte que navegan con regularidad por determinadas rutas, conforme a un calendario de fechas de navegación pre establecido.

Flete: remuneración que el porteador recibe por el transporte de las mercancías.

Transporte terrestre. Es el medio más económico para transportar productos a distancias relativamente cortas. Tiene una amplia oferta de proveedores y, dada su accesibilidad, puede ser realizado por cuenta propia o de terceros.

Normas técnicas de exportación. La exportación de mango Kent al país de Holanda, exige el cumplimiento de requisitos sanitarios y fitosanitarios, certificaciones y lineamientos para exportar a la Unión Europea. Los requisitos a cumplir son:

Las exigencias fitosanitarias. El tratamiento hidrotérmico. La Ley contra el bioterrorismo. Registro de instalaciones alimentarias. Límites máximos de los residuos de plaguicidas (LMRP). Marcado y etiquetado de los alimentos.

Tratamiento de fumigación de pallets. Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP). Certificación Global BPA (Buenas Prácticas Agrícolas).

Verificación de requisitos para la admisión de frutas y hortalizas frescas.

Las normas de exportación, alcanza el cumplimiento de las normas legales arancelarias y las normas técnicas relacionados con la calidad del producto. Y otras normas exigibles por el país destino que compra el mango de exportación.

En el Anexo 2, se muestra la matriz de operacionalización y conceptualización de las variables, independiente (plan de negocio) y dependiente (exportación de mango Kent). Cada una de las variables con sus respectivas dimensiones, y cada dimensión con sus correspondientes indicadores y escala de medición.

La mencionada Matriz, sirvió de base para la definición de los objetivos, se formuló la hipótesis como respuesta a la problemática definida. “La hipótesis es el enunciado aseverativo en respuesta al problema formulado o una propuesta de solución a la formulación del problema planteado” (Hernández y Fernández, 2014).

Respecto al contexto de la presente investigación y ante la interrogante de la problemática planteada en el problema, se formuló la siguiente Hipótesis:

“El plan de negocio hace viable la exportación de mango Kent desde la empresa Luna Verde S.A., al país de Holanda”.

Para el desarrollo de la investigación se formuló el siguiente objetivo general: Diseñar un plan de negocio para evaluar la viabilidad de exportar el mango de variedad Kent desde la empresa Luna Verde S.A. al país de Holanda. Asimismo, para lograr el desarrollo del objetivo general, se definió los siguientes objetivos específicos: 1. Diagnosticar la situación actual de la empresa para exportar el mango Kent al país de Holanda. 2. Evaluar el mercado para exportar el mango Kent desde la empresa al país de Holanda. 3. Evaluar el marketing mix para exportar el mango Kent desde la empresa al país de Holanda. 4. Establecer las Normas de exportación para el mango Kent desde la empresa al país de Holanda. 5. Determinar la viabilidad económica para exportar el mango Kent desde la empresa al país de Holanda.

2. Metodología

La metodología de trabajo usada en el desarrollo del presente estudio, tiene el siguiente tipo y diseño de investigación.

Tipo de Investigación. Según su carácter fue del tipo *descriptiva*, porque se realizó la descripción de los hechos, usando la técnica de la observación, entrevistas, análisis de la información documental, para la recolección de datos. Según Hernández y Fernández (2014), nos indica que “la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y los rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice; describe las tendencias de un grupo o población”.

De acuerdo a su naturaleza, fue del tipo *cualitativo*. (Hernández y Fernández, 2014) “se recopila los datos revisando experiencias e ideologías sin fundamentos estadísticos, en este enfoque las variables no se definen con la finalidad de manipularse experimentalmente”, en este tipo de enfoque la investigación tiene una variada forma de ideas e interpretaciones diversas que enriquecen el fin del estudio.

Además, la investigación es *Propositivo*, porque se realizó después del análisis de la información, la propuesta de un plan de negocio para la exportación de mango Kent, como aporte a la solución del problema planteado.

Diseño de la Investigación. El diseño aplicado fue *No experimental*, debido a que las variables en estudio fueron analizadas sin ser manipuladas ni alterados; solo se observó la situación tal y como se presentó en su contexto real y natural en el momento que se realizó el estudio, en un tiempo determinado para ser analizado.

Según Hernández y Fernández (2014), menciona “lo que se forma en la indagación no experimental, es prestar atención a anómalos, de tal modo que se proporcionan en su contenido originario, para subsiguientemente estudiarlos”.

El esquema del tipo y diseño de la investigación se muestra a continuación:

G: M =====> O =====> P

Donde:

M: Muestra de los especialistas del área de comercio internacional, e información documental científica.

O: Información a recoger con las técnicas e instrumentos.

P: Propuesta del Plan de negocios para exportar el mango Kent.

La metodología para la determinación de la Población y Muestra de la presente investigación, fue la siguiente.

Población. Para el desarrollo de la investigación se consideró una población total, conformada por dos tipos de poblaciones, según las siguientes características.

Población 1. Integrada por Especialistas en el área de comercio internacional de la región Ancash en productos agropecuarios.

Población 2. Integrado por información de tipo documental científica, en la cual se describió a las principales empresas importadoras de mango fresco tipo Kent, que comprenden los países del mercado de la unión europea. Por tal motivo, se realizó una recolección de datos de tipo documental.

Muestra. Estadísticamente fue igual a la población 1 y 2 definida, el cual fue no probabilística, el tipo de investigación fue descriptivo, tomado con ayuda del análisis documental, siendo las muestras siguientes:

Muestra 1. Se seleccionaron especialistas en el área de comercio y marketing internacional: un especialista en el comercio internacional con conocimientos en exportaciones de mango al país de Holanda y/o de la unión europea; y marketing internacional y experiencia en la comercialización de productos afines.

Muestra 2. Se buscó datos e información de fuente secundarias, tomado de potenciales compradores de Holanda y otros países del mercado de la unión europea. Asimismo se revisó investigaciones realizadas sobre planes de negocio de la variedad de tipos de mango para su exportación a diversos países.

Además, según los autores Hernández y Fernández (2014), mencionan que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p. 69). Por tal motivo, para la presente investigación, fue aplicable que la muestra tomada sea igual a la población total definida.

El tipo de muestreo fue no probabilístico; las muestras fueron tomadas de manera aleatoria, por conveniencia del investigador al momento de aplicar las técnicas e instrumentos para la recolección de datos documentales.

Técnicas e instrumentos de investigación. Se dispusieron dos tipos de fuentes de información para la recolección de datos: primaria y secundaria.

Fuente primaria. Tomado a expertos o especialistas en la temática, mediante el uso de la encuesta y entrevista personal.

Fuente secundaria. Tomada de las instituciones reconocidas, como: Instituto Nacional de Estadística e Información, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de la Producción, Cámara de Comercio de Lima, Asociación de Exportadores, entre otros.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en el desarrollo del estudio se muestran en la tabla 1. En el Anexo 5, se muestra el instrumento diseñado, para tomar los datos de las variables definidas en la investigación.

Tabla 1.

Técnicas e Instrumentos para el desarrollo del plan de negocio.

Técnicas	Instrumentos
Análisis documental	Ficha de análisis documental
Encuesta	Cuestionario de preguntas
Entrevista	Guía de entrevista

Fuente: Elaboración propia

Procesamiento y análisis de la información. Se aplicaron los instrumentos y técnicas diseñados a las muestras definidas, para evaluar las dos variables de la investigación: variable independiente (plan de negocio), y variable dependiente (exportación del mango Kent), definida para la Empresa Luna Verde S.A. Se aplicó el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia de la investigadora.

Después de recoger los datos e información, documental y de campo, se transcribió al programa Microsoft Excel para su respectiva tabulación estadística; los resultados obtenidos fueron agrupados y procesados, en tablas y figuras (gráficos), con la determinación de valores, promedios, porcentajes, y otros cálculos, de acuerdo a los objetivos específicos de la investigación.

Para obtener los resultados y realizar el análisis descriptivo de la investigación, se utilizaron tablas y gráficos de frecuencias absolutas y relativas, con los cuales se realizó la evaluación de las dos variables en estudio; con los resultados obtenidos se procedió a realizar el análisis y discusión de los resultados, contrastados con los antecedentes de la investigación, para obtener las conclusiones y recomendaciones.

3. Resultados

De acuerdo a los objetivos específicos, se realizó la recopilación de datos utilizando las encuestas y entrevistas a la muestra seleccionada, con la recopilación de la información documental para la investigación; se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo de cada objetivo formulado en la investigación.

Del primer objetivo específico

Consistió en realizar la evaluación cualitativa y cuantitativa de la situación actual interna y del entorno de la empresa Luna Verde S.A., para exportar el mango Kent al país de Holanda; luego de aplicar la información documental y las técnicas definidas, se obtuvo los siguientes resultados que se muestran a continuación.

Descripción de la empresa. Luna Verde S.A., es una organización agro exportadora que inició sus operaciones a partir del año 2008, desarrollando sus actividades desde la cosecha, hacia los campos de producción, hasta la culminación de todos sus procesos de envasado, seguido de la logística de exportación. La empresa gestiona la trazabilidad general de sus productos como mangos, paltas y otros; con una producción sostenible, cumpliendo de manera eficaz su compromiso con los aspectos ambientales y de responsabilidad social; además, ofrece a sus clientes una mejora continua en la gestión de sus procesos y la calidad de sus productos, buscando mantenerse como una empresa líder en el sector agroindustrial peruano.

Objetivo y Valores. La empresa Luna Verde S.A., tiene como *objetivo* estratégico, buscar el logro para ser una empresa comprometida con sus clientes y consumidores, brindando una producción y servicios de calidad; y para alcanzar el éxito debe regirse por los valores corporativos, lo cual es compartido entre todos sus grupos de interés, como: personal de oficina, personal de producción, personal del campo, los socios, los productores, proveedores, etc. Los *valores* corporativos determinados por la empresa son: Compromiso, trabajo en equipo, innovación, excelencia, respeto, solidaridad y pasión por el trabajo.

Diagnóstico del entorno de la empresa. Para evaluar el entorno de la empresa en el rubro de la agro exportación, y con el propósito de conocer el mercado y los competidores; se realizó un estudio del entorno del negocio, aplicando el *Análisis PESTE*, el cual comprende la evaluación de los diversos aspectos de: política gubernamental (P); económico y financiero (E); social, cultural y demográfica (S), tecnológico y científico (T) ecológico y ambiental (E).

Aspectos político gubernamental (P). A través del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MINAGRI), el gobierno peruano se encarga del progreso del sector agrario; el cual aporta al crecimiento, la seguridad alimentaria y disminución de la pobreza del país, generando empleos para aproximadamente la tercera parte de la población peruana. “Su impacto al PBI disminuyó, en 1950 fue 11% y el 2014 figuró 5.3%; después de 30 años de ser un rubro comercial agrícola en déficit, en la última década las exportaciones agrícolas se incrementaron, siendo el 2014 el 12.8% del total de las exportaciones” (Castillo, Herrera, Mendoza y Ulloa, 2017).

El aspecto jurídico en el Perú tiene una estabilidad legal, se presenta como una oportunidad para los negocios. PROINVERSIÓN es una institución del estado peruano que promueve la inversión privada, ofrece un marco legal adecuado para las inversiones extranjeras, con diversas características como: acceso sin restricción a los sectores económicos, la competencia libre, libre acceso al crédito interno y externo, acceso a los mecanismos internacionales de solución en discusiones, y participación en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Aspectos económico y financiero (E). Según el MINAGRI (2020), a pesar de la Pandemia del Covid 19, la producción agrícola no se afectó significativamente; creció en 0.4% en abril del 2020, comparado con el mismo mes del año anterior. Esto se debió a la mayor producción de: la quinua con el 25.7% (Apurímac, Ayacucho y Puno); la uva con 21.4% (Piura); papa con 12.2% (Puno, Apurímac y Huancavelica); aceituna con 10.6% (Arequipa); espárrago con 10.1% (Ica y Lima); caña de azúcar creció en 9.7% (Áncash, Piura y La Libertad) y otros de menor porcentaje.

Los resultados del Producto Bruto Interno (PBI), que se observa en la tabla 2, muestran comparando los dos últimos años 2019 y 2020, bajas en los diversos sectores

a excepción del sector agropecuario y pesca. En relación al sector agropecuario, donde está la actividad productiva del mango, aumentó 3.5% el año 2020 y 1.3% en el 2019, ambos respecto al año anterior. El sector agropecuario tiene participación del 5.6% respecto al total de sectores, siendo el más bajo sector pesca y más alto los servicios.

Tabla 2. PBI por sectores productivos 2015 – 2020 (millones de soles S/)

Sector	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
Pesca	2,042	1,836	1,921	2,838	2,351	2,400	2,231	0.4%
Electricidad y Agua	8,671	9,306	9,412	9,826	10,212	9,585	9,502	1.9%
Agropecuario	25,894	26,584	27,328	29,429	30,471	30,861	28,428	5.6%
Construcción	30,101	29,135	29,748	31,335	31,788	27,356	29,910	5.8%
Comercio	54,217	55,199	55,767	57,243	58,960	49,539	55,154	10.8%
Manufactura	65,702	64,793	64,669	68,476	67,313	58,300	64,876	12.7%
Minería e Hidrocarb.	59,715	69,445	71,823	70,749	70,715	61,409	67,309	13.2%
Servicios	236,335	247,439	253,769	264,928	274,921	246,512	253,984	49.7%
Total	482,676	503,737	514,438	534,823	546,731	485,961	511,394	100.0%

Fuente: Estadística BCRP por sector (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/>)

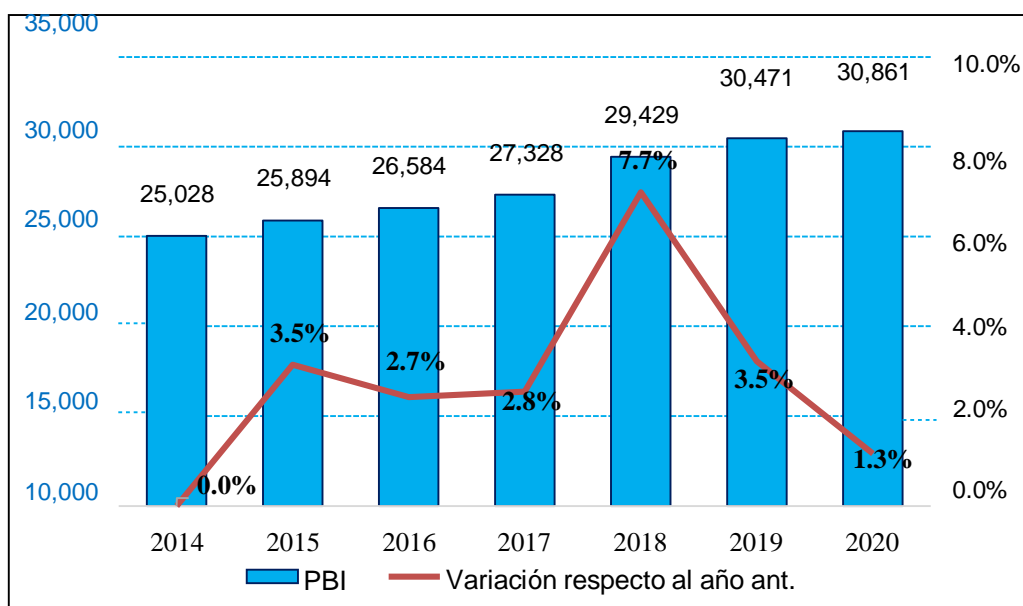


Figura 3. PBI del sector productivo Agropecuario (PBI en millones S/)

El sector agropecuario mantiene un crecimiento positivo variado, desde el año 2014 al 2020, con algunas variaciones respecto al año anterior, siendo más alto el año 2018 con un valor de 7.7%; y el más bajo el año 2020 con 1.3%, situación generada por la pandemia mundial, tal como se observa en la Figura 3.

Tabla 3. PBI del sector agropecuario 2015 – 2020 (millones de soles S/)

Año	PBI	Variac. (1)	Variac. (2)
2014	25,028	0.0%	0.0%
2015	25,894	3.5%	3.5%
2016	26,584	2.7%	6.2%
2017	27,328	2.8%	9.2%
2018	29,429	7.7%	17.6%
2019	30,471	3.5%	21.7%
2020	30,861	1.3%	23.3%

Nota: (1) Variación respecto al año anterior; (2) Variación respecto al año base (2014)

Fuente: Estadísticas del BCRP por sector (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/>)

En la tabla 3, se observa que el PBI del sector agropecuario, desde al 2014 al 2020, el cual comprende la producción del mango; en el 2014 el PBI fue de S/ 25,028 millones de soles, y el año 2020 fue de 30,861 millones de soles, siendo su variación o crecimiento respecto al año 2014 del 23.3%.

Según los investigadores Castillo, Herrera, Mendoza y Ulloa (2017, p. 34), “Perú ha tenido ejercicio económico destacado en el mundo. El 2016 la economía peruana subió 3.9%, el promedio mundial fue 2.4%. Dentro del mismo período, las economías Latinoamérica disminuyeron en 0.7%, los países competidores tuvieron tasas inferiores de avance, en relación con la peruana” (Ver Tabla 4); lo mencionado se convierte en una oportunidad para ser aprovechada por las empresas.

Tabla 4. *Crecimiento Anual del PBI en el mundo (en porcentaje)*

País	1961	2016
Mundo	4.30	2.40
América Latina y el Caribe	6.60	-0.70
Perú	7.30	3.90
Colombia	5.30	2.00
Chile	5.20	1.60
Brasil	10.30	-3.60
Ecuador	1.50	-1.50

Fuente: Datos: Crecimiento del PBI (% anual), Banco Mundial, 2017
(<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?view=chart>).

Aspectos social, cultural y demográfico (S). Cuando se realizó el último censo nacional de la población en el 2007, “Perú tenía una población total de 28’220,764 habitantes. Los resultados demostraron un incremento respecto al censo del año 1993, con un diferencial poblacional de 5’581,321 habitantes, respecto al censo realizado el año 1993, el cual representa un crecimiento promedio anual de 1.6%” (Castillo, Herrera, Mendoza y Ulloa 2017, p. 48). Según el INEI, la población en el Perú al 30 de junio del 2020, alcanza los 32 millones 626 mil habitantes, y se proyecta para el 2021, la población supere los 33 millones, ocupando el cuarto lugar en América Latina; considerando los problemas y la crisis generados por la pandemia del Covid-19.

Según informes del INEI al año 2020, Ancash tiene una población proyectada de un total de 1 millón 181 mil habitantes, tiene 20 provincias y 166 distritos, siendo la más poblada la provincia del Santa con 474,053 habitantes; sigue Huaraz con 185,276 habitantes; Huari con 63,264 habitantes; Casma con 57,256 habitantes, etc. Ancash tiene una superficie de 35 915 Km².

Asimismo, según el INEI (2020), la Población Económicamente Activa (PEA) de Ancash llegó a 655,2 mil habitantes, de la PEA ocupada, el 37,8% labora en el

sector agropecuario; el 25,3% en el sector servicio; 17,0% trabaja en el sector comercio; la diferencia de la PEA labora en los demás sectores.

Aspectos tecnológicos y científicos (T). El impacto de la tecnología ha contribuido en el incremento de la productividad en la empresa, mejorando su competitividad. Los recursos asignados a la investigación y desarrollo, son acciones fundamentales para desarrollar las mejoras tecnológicas. Respecto al uso de la tecnología en el sector del mango, es bastante conocida; pero en los últimos años no se han presentado mayores cambios, como ha sucedido en otras industrias. Las condiciones tecnológicas que resaltan su importancia son: buenas prácticas agrícolas para cumplir los estándares internacionales; el sistema de riego y el conocimiento de los colaboradores de la cadena productiva. Según Rivera (2016), gerente de la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango (APEM), define “en el sector no hay un problema de tecnología, sino que lo que falta es una adecuada transferencia de la tecnología hacia todos los productores”.

Aspectos ecológicos y ambiental (E). Hace una década el negocio agropecuario del mango se está convirtiendo en una potencia mundial, a esto se suma las condiciones climatológicas siendo un factor terminante del éxito. El cultivo del mango requiere variadas diferencias de temperatura en el día y noche, muchas horas de sol y un clima seco, como lo tienen los valles de Casma, Lambayeque y Piura. Esto permite que no se demande aplicar de muchos productos químicos para controlar las plagas. A pesar de requerir el mango un clima seco, las lluvias de los años 2016 y 2017 no afectaron el cultivo, más bien ayudaron a hidratar el suelo, mejorando sus condiciones climáticas (Agencia Agraria de Noticias, 2017). El Perú en la actualidad se ha convertido en una potencia mundial en la exportación de mango, palta entre otros.

Hay una gran tendencia mundial de realizar las buenas prácticas ecológicas, orientadas a reducir la huella que deja la actividad empresarial privada y estatal, y todas las actividades humanas en general. Según Guerra (2012), “a partir del año 2000, el enfoque de desarrollo, evolucionó para acomodarse al lenguaje de los negocios, el cual originó el nuevo paradigma de la triple rentabilidad: financiera, ambiental y social”. Esto considera que en el enfoque de desarrollo sostenible, cualquier actividad

empresarial de diferente giro, además de generar rentabilidad económica, debe contribuir a la perspectiva del bienestar humano y el cuidado del medio ambiente.

Análisis de los Stakeholders. En la Figura 4, se muestra la participación de las diversas instituciones del sector público y privado, los cuales se constituyen como Stakeholders externos o grupos de interés, que podrían afectar o beneficiar al sector exportador del mango; a continuación se describen.

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), encargada de desarrollar las políticas públicas, cuyos beneficiarios directos es el sector agrario del Perú.

Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), autoridad pública adscrita al MINAGRI, brinda servicios de inspección, verificación y certificación sanitarias, para que los consumidores disfruten de alimentos sanos e inocuos con calidad.

Autoridad Nacional del Agua (ANA), institución dependiente del MINAGRI, encargada de brindar los derechos de uso de agua, entre otras funciones.

Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), adscrito al MINAGRI, ejecuta actividades diversas que faciliten fortalecimiento y desarrollo de la innovación tecnológica agraria nacional para fortalecer la seguridad alimentaria.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), responsable de apoyar las negociaciones comerciales internacionales, basado en la política macro-económica del gobierno y de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

PROMPERÚ, del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, contribuyen a la promoción de las exportaciones de productos peruanos en el extranjero.

Asociación Peruana de Productores de Mango (APEM), institución jurídica sin fines de lucro, integrada por los productores y exportadores de mango,

Universidad Nacional Agraria (UNA), entidad académica peruana, encargada de formar y especializar profesionales e investigadores en materia agrícola.

El Estado Peruano está unido al Acuerdo para armonizar las medidas sanitarias y fitosanitarias, firmado entre la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF) y la Organización Mundial del Comercio (OMC).

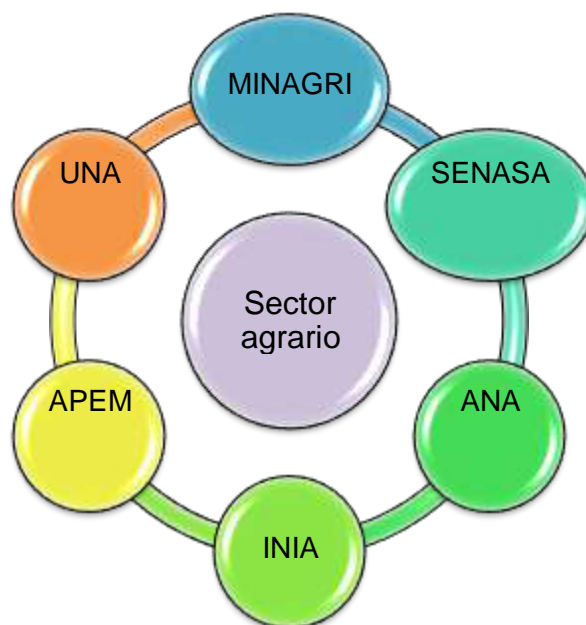


Figura 4. Grupos de interés (Stakeholders) del sector agrario

Análisis FODA. Como resultados de evaluar los diversos aspectos internos y externos del análisis PESTE, producto de la revisión documental, investigaciones y la opinión de expertos en la temática; se realizó el análisis FODA, el cual se muestra en el Anexo 6; el mismo que ayudó en la determinación de las estrategias que fueron aplicadas en el desarrollo y evaluación del Plan de marketing.

Análisis de los competidores. Estados Unidos es uno de los competidores que exporta e importa productos, el mango se produce en los estados de Florida, California y Hawái, en el periodo de junio a setiembre, cosechando las variedades Keitt, Kent y Tommy Atkins. Pero, tiene una producción limitada, por ello, gran parte del consumo se sustenta en las importaciones; su proveedor principal es México que provee el 62%, Brasil abastece el 14%, Perú y Ecuador proveen el 8% cada uno en promedio; seguido de Guatemala con 4% y Haití que provee el 3%. Analizando la situación de Perú, la exportación del mango comienza en octubre hasta marzo, en el resto de los meses del año Ecuador y Brasil exportan el mango; por tanto, se considera a ambos países como principales competidores (Alcántara, Leguía, Ruiz y Segura, 2017).

Del segundo objetivo específico.

Consistió en evaluar el mercado para exportar el mango Kent desde la empresa Luna Verde S.A., al país de Holanda. Para el desarrollo del objetivo, se tomó datos de fuente secundaria de información oficial, se muestran los resultados a continuación.

Según datos del MINAGRI (2019), respecto a la exportación de mango Kent, menciona que Holanda es el principal país de destino de Europa, con 40% del total exportado, seguido de Estados Unidos con 34.8%, Inglaterra con 7.5% y España con 5.6%; estos países concentran el 87.9% del total exportado. En la figura 6, se observa que la producción del 2018 fue de 181 802 ton., mayor que el 2017.

Mes	Volumen (t)			Valor FOB (Miles USD)			Precio Prom (US\$/t)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
TOTAL	162 652	181 802	76 639	191 671	226 099	86 701	1 178	1 244	1 131
ene	62 411	65 631	61 219	61 671	71 533	69 563	988	1 090	1 136
feb	37 156	55 090	15 420	42 874	62 674	17 138	1 154	1 138	1 111
mar	15 654	30 357		23 616	44 105		1 509	1 453	
abr	3 151	13 056		9 036	20 858		2 868	1 598	
may	298	952		918	2 789		--	--	
jun	68	43		48	200		--	--	
jul	49	61		80	464		--	--	
ago	54	10		339	16		--	1 646	
set	18	225		50	186		2 800	826	
oct	934	1 070		995	1 472		1 065	1 377	
nov	5 441	4 203		8 536	7 276		1 569	1 731	
dic	37 417	11 105		43 507	14 526		1 163	1 308	

Figura 5: Exportación en Perú de Mangos y mangostanes, frescos o secos, por mes

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2019).

El precio promedio del mango por tonelada ha ido disminuyendo respecto a los años anteriores (ver Figura 5), siendo el promedio el 2019 de 1,131 US\$/ton, en el año 2018 fue de 1,244 US\$/ton, y en el año 2017 de 1,178 US\$/ton (MINAGRI, 2019).

La Figura 6, muestra que el volumen total de exportación en el 2019 fue de 76,639 ton., siendo en el 2018 mayor que el 2017 y 2018; asimismo, se observa que la exportación del mango a Holanda ha sido mayor que hacia otros países, como: Estados Unidos, España, Inglaterra, Canadá, Corea del Sur, Chile, entre otros.

Países	Volumen (t)			Valor FOB (Miles USD)			Precio Prom (US\$/t)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
TOTAL	162 652	181 802	76 639	191 671	226 099	86 701	1 178	1 244	1 131
Holanda	71 622	85 133	30 627	79 399	95 201	30 068	1 109	1 118	982
Estados Unidos	45 355	44 487	26 690	48 874	48 446	29 130	1 078	1 089	1 091
España	8 489	12 139	4 288	14 499	23 001	5 914	1 708	1 895	1 379
Inglaterra	13 696	14 740	5 756	13 992	15 203	5 828	1 022	1 031	1 013
Corea del Sur	629	2 478	1 374	2 046	8 379	4 565	--	--	--
Canadá	4 976	5 491	2 741	5 172	5 318	2 870	1 039	968	1 047
Francia	2 811	3 547	1 239	7 316	8 834	2 525	--	--	--
Rusia	789	2 976	1 074	876	3 280	1 029	1 110	1 102	958
Chile	4 689	5 018	995	3 982	4 970	979	849	990	984
México	295	329	79	2 062	2 356	549	--	--	--
Otros	9 301	5 463	1 778	13 453	11 112	3 244	1 446	2 034	--

Figura 6: Exportación de Mangos, frescos o secos, según país de destino

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2019)

Poder adquisitivo del consumidor de Holanda. Según Ramírez (2016), el consumidor holandés dispone de un gran poder adquisitivo, ya que cuenta con suficiente dinero para adquirir variedad de producto, sean nacional o importado, sin embargo no gastan su dinero de manera fácil, prefieren adquirir productos conocidos en el mercado antes que los nuevos ingresantes, son muy respetuosos con el medio ambiente, por tal motivo prefieren los productos que protejan el mismo medio.

Definición del sector de frutas en Holanda. El nivel de consumo de frutas y vegetales en Holanda se mantiene en ascenso, pero el crecimiento en producción del país es menor que la demanda del consumo; por tanto, el país de Holanda requiere satisfacer la demanda de frutas a través de la importación, siendo sus necesidades: Frutas (+ 4% del consumo anual) y Vegetales (+ 1% del consumo anual).

Holanda es el tercer importador mundial de Frutas y frutos comestibles, después de los Estados Unidos y Alemania. Del total que importa Holanda en frutas y vegetales, una parte que ingresa se vuelve a exportar a otros países. Según el estudio de Fresh Produce "Groenten en fruit in beeld", a enero del 2017, las importaciones de frutas frescas ascendieron a los 4500 millones de euros y las re-exportaciones fueron al resto de Europa alcanzado los 4000 millones, respecto al año anterior.

Evaluación del mercado. En la tabla 5, se observa que el Perú se ubicó entre los años 2017 y 2018 en el sexto lugar entre los 10 países más exportadores, según registro de 100 países exportadores en el mundo, esto se mantiene en la actualidad, lo cual significa una gran oportunidad para la empresa en estudio y de otros negocio similares que desean exportar el mango en sus variedades. En el Anexo 7, se presenta, la exportación de mangos por empresas en los años 2019 – 2020; además, las importaciones y exportaciones de la empresa Luna Verde 2014 – 2019.

Tabla 5: Principales 10 países exportadores de guayabas, mangos y otros 2018

Nº	País	% Variación 2018-2017	% Participación 2018	Total Expo. 2018 (millón US\$)
1	México	24%	18%	205.65
2	India	-17%	11%	199.87
3	Países Bajos	-8%	11%	179.47
4	Brasil	-2%	10%	141.21
5	Tailandia	33%	9%	96.31
6	Perú	4%	8%	115.33
7	Hong Kong	11%	3%	40.81
8	Pakistán	-1%	3%	44.73
9	España	33%	3%	31.45
10	Bélgica	45%	3%	26.07
1000	Otros Países (102)	5%	21%	292.35

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX, 2020)

Según el MINAGRI (2019), en el año 2018 los ingresos por exportaciones de mango en el Perú fue de 256 millones 273,000 dólares; representando el 35% mayor que el año anterior, en el cual fue de 190 millones 125,000 dólares. Los principales destinos del mango, son los Países Bajos con 42%, Estados Unidos con 22%, España con 9% y Reino Unido con 7%. En la tabla 6 se presenta un ranking de las principales empresas exportadoras de productos agrícolas.

Tabla 6: Principales 10 empresas exportadores de mangos y otros.

Empresa	% Variación 2020-2019	% Participación 2020
Camposol S.A.	240%	11%
Sunshine Export S.A.C	28%	8%
Dominus S.A.C	12%	4%
FLP del Perú S.A.C.	13%	4%
Jumar Perú S.A.C.	38%	4%
Asica Farms S.A.C.	-19%	4%
Sobifruits S.A.C.	-35%	3%
Luna Verde S.A.	-5%	3%
Passion Fresh S.A.C.	-11%	3%
Otras Empresas (221)	--	42%

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX, 2020)

Ventajas competitivas del mercado. Una característica especial de Holanda como mercado de exportación, es la ciudad Rotterdam, tiene un puerto con excelente ubicación, infraestructura y conectividad con otros países, estos le dan una ventaja logística atrayente para comercializar, distribuir y transportar productos en grandes volúmenes hacia otras ciudades. Holanda es uno de los países de Unión Europea, que consume más la fruta del mango, el cálculo no es exacto; pero se estima un promedio de 35 mil toneladas/año. (Boletín de Análisis de Mercados Internacionales, 2014).

Entorno internacional. Se describe en la Tabla 7, un análisis comparativo entre Ecuador y México, y con otros países exportadores de mango durante una temporada similar. Según la Fundación Mango Ecuador (2017), en el Ecuador “se cultiva el mango en la provincia del Guayas, el cual posee 7,700 ha, registradas en plena producción desarrollado, de ellas 6,500 ha, son usadas para exportación”. La estacionalidad de cosecha se presenta a fines de setiembre hasta inicios de febrero de cada año. El principal mercado para las exportaciones del mango ecuatoriano es Estados Unidos, con 89%; Canadá con 3%, Unión Europea 3%, entre otros. Desde el 2013 al 2016, se muestra una tasa de crecimiento de 4.3% promedio anual.

Según el estudio de Alcántara, Leguía, Ruiz y Segura (2017), la producción del mango se realiza en la ciudades de Nayarit, con 20%, Guerrero 16%, Veracruz 16%, Sinaloa 16%, Chiapas 13%, Oaxaca 12% y Michoacán 8%”. La cosecha tiene una estacionalidad entre los meses de marzo hasta setiembre en cada año. El año 2016, se registró como principal mercado para las exportaciones del mango mexicano a Estados Unidos con 89%; seguido de Canadá con 9% y en otros países destinos con 2%; teniendo una la tasa de crecimiento anual promedio de 7%.

Tabla 7: *Exportación de mangos de Ecuador y México.*

Tipos de mango	Ecuador (%)	México (%)
Tommy Atkins	69	40
Kent	15	20
Ataulfo	10	13
Haden	2	18
Keitt	2	9
Otros	2	0
Total (%)	100	100

Fuente: Fundación Mango Ecuador (2017) y Alcántara, Leguía, Ruiz y Segura (2017).

Del tercer objetivo específico.

Respecto al tercer objetivo, consistió en diseñar el Plan de marketing para exportar el mango Kent desde la empresa Luna Verde S.A., al país de Holanda. Considerando las dimensiones e indicadores definidos para el plan de marketing, se desarrolló el estudio tomando información documental de la empresa y otro citados, los cuales se adjunta en el Anexo, se aplicó el marketing Mix, tipificado en sus cuatro componentes, los cuales son: producto, precio, plaza y promoción.

Producto. Se debe embalar el mango utilizando cajas de cartón con un gramaje de 112 - 127 g/m, cuando el destino del producto es la exportación. Según Parra (2019), las paletas usados generalmente en el transporte del mango Kent, deben ser de madera, corriente, resistente y secas. Las dimensiones de la caja es 400 x 300 x 100 mm, las cajas son estibadas en columnas sobre tarima de 1200 x 800 mm. (Euro Pallet).

Ficha Técnica del mango tipo Kent.

Nombre científico: *Mangifera indica L.*
 Familia: *Anacardiaceae*
 Variedad: Kent
 Color: Rojo, amarillo y verde
 Peso promedio: 500 - 800 g
 Longitud promedio: 12 - 14 cm
 Ancho promedio: 9.5 - 11 cm

=====

Fuente: <https://navarrofruits.com.pe/producto/mango-kent/>

Valor Nutricional del mango tipo Kent. Para una porción de 100 g se tiene:

Ácido Ascórbico:	80 mg	Grasa:	0.1 g
Agua:	81.8 g	Hierro:	0.4 mg
Calcio:	10 mg	Niacina:	0.04 mg
Calorías:	58	Proteínas:	0.5
Carbohidratos:	16.4 g	Rivoflavina:	0.07 mg
Fibra:	0.7 g	Tiamina:	0.04 mg
Fósforo:	14 mg	Vitamina A:	1100 U.I.

=====

Fuente: <https://navarrofruits.com.pe/producto/mango-kent/>



Figura 7: Presentación de la fruta del mango tipo Kent.

Las especificaciones para la exportación del mango tipo Kent a Holanda, se debe consignar a información siguiente: Tener la marca autorizada, el Logotipo de la empresa, las especificaciones técnicas y alimenticias, código de barras, modo de empleo, ingredientes, país originario, etc.

Precio. La estrategia de fijación de precios se determina en base a la competencia del mercado. Según Parra (2019), “los precios promedio internacionales del mango en los periodos 2014 – 2018, fue de US\$ 6.8/caja; siendo superiores a los conseguidos en el periodo 2012 – 2013, con un precio promedio de US\$ 6.1/caja, representando un incremento de 12%”. Cuando el mercado del hemisferio norte se encuentra desproveído del mango; en los primeros meses del año se presenta un comportamiento alcista del precio, y la tendencia se mantiene en la temporada; generando un incremento promedio anual del 4%.

Los exportadores peruanos demandan un precio promedio del mango que está en el rango de 5.0 a 5.5 US\$ por caja; en las campañas de épocas pasadas, generado por la alta concentración en la oferta del producto, los precios disminuyeron hasta llegara 3.50 US\$ por caja, debido a los sucesos analizados de años anteriores; por

tanto, se requiere un manejo progresivo de la oferta y demanda del mango en el mercado internacional, analizando los competidores.

Tabla 8: Precios promedio FOB del mango en US\$ / kg.

País exportador	2014	2015	2016	2017	2018
Perú	1.44	1.92	1.47	1.42	1.51

Fuente: Datos complementado de Alcántara, Leguía, Ruiz y Segura (2017),

En la tabla 8, se tiene un precio promedio de cinco años de US\$ 1.55 por kilo, con una proyección para la proyección el precio promedio de la empresa de US\$ 1,38 por kilo, teniendo una proyección estimada que genere un incremento promedio anual del 4%, el precio promedio en el quinto año de US\$ 1.55 por kilo; similar al precio del mercado, tal como se muestra en la tabla 9.

Mango en caja de 4 kg = US\$ 5.50, luego Precio por kilo = US\$ 1.375

Tabla 9: Precios promedio de venta FOB del mango en US\$ / kg.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta	1.38	1.42	1.46	1.51	1.55

Fuente: Elaboración propia, complementado de Alcántara, et al (2017),

Plaza. El mango peruano en sus variedades Kent, Edward, Ataulfo, Haden y Keitt, se exporta primariamente como fruta fresca representando casi el 60%, como congelado el 20%; como pulpa y jugo 10%. Gran parte del mango fresco se envía al mercado Europeo con un 68% y a los Estados Unidos un 25%, mientras que a otros mercados Latinoamérica y Asia reciben alrededor del 7% de la exportación.

La entrada al mercado de Holanda se realiza mediante un canal indirecto de un bróker, que se le paga una comisión promedio del 10% por kg de mango vendido.

Durante los tres primeros años de exportaciones, el bróker se encarga de comercializar el producto a los mayoristas y las cadenas de supermercados en Holanda.

Del total de productos que importa Holanda en frutas y vegetales, gran parte se vuelve a exportar a otros países. Según los estudios de Fresh Produce "*Groenten en fruit in beeld*" (2017), las importaciones alcanzó los 4500 millones de euros y las re exportaciones a los demás países de Europa alcanzaron los 4000 millones.

Según el informe de Rotterdam Partners, "*Rotterdam the Agro food Delta of Europe*", muestra que la ciudad De las Casas Cubo, es una plataforma logística de redistribución; ya que es la puerta de entrada a Europa por su significativa ubicación en el mar del norte de Europa; además, se encuentra entre los países con economías más grandes, como son: Francia, Alemania, y Reino Unido. Es el puerto más grande de la región, en Rotterdam se pueden distribuir diversas cargas.

Promoción. Se centralizará en transmitir los beneficios del producto al cliente, como: buena calidad, sabor agradable, puntualidad en la entrega y buena calidad del servicio. Asimismo, se debe generar el tráfico en el portal web para captar Lead Time total y Lead Time de cada proceso, en la gestión de despacho de aduanas y procedimiento de exportación y definir estrategias de promoción y publicidad.

Promoción y publicidad. Debido a la flexibilidad y costo bajo costo del servicio, la publicidad se realiza a través de una página web en bilingüe (inglés – español) y debe estar orientada al mercado mayorista de frutas. Mediante los comunicados de prensa o los artículos especializados en la página web de la empresa, se buscará llegar a los clientes o consumidores.

El portal web de la empresa, debe contener lo siguiente: Información del producto ofertado, respecto a las presentaciones, categorías, calibres, certificaciones, características del producto. Información de la empresa debe contener: los datos de contacto, principales clientes, estadísticas de envíos, imágenes y videos de los cultivos, almacén y planta procesadora. Proveer de Formulario para el contacto, como capturar información de los clientes interesados en ser contactados, por correo electrónico o vía telefónica, con el fin de brindar información sobre la oferta del producto a exportar de

la empresa, cotizaciones, solicitudes de muestras, etc. Con la información mencionada se alimenta la base de datos de los potenciales clientes.

En el Anexo 9, se presenta en detalle: la codificación del cliente marítimo y del cliente aéreo, las navieras por Callao con su puerto destino y sus operadores logísticos; y las navieras por Paita con su puerto destino y sus operadores logísticos.

Plan de control de riesgo y acciones de prevención. Se determinó la identificación de los riesgos y acciones de prevención y control, para los procesos de post cosecha y procesamiento del mango; los cuales se detallan en el Anexo 8. Para el proceso de la post cosecha del mango Kent, se consideró las etapas de recepción, maduración del producto y el lavado del mango.

Para el procesamiento del mango se consideró en el plan de control, las siguientes etapas: pelado del mango, cortado del mango, congelado del mango, empaque del mango, almacenamiento en frío, y despacho del producto.

Del cuarto objetivo específico.

El desarrollo del cuarto objetivo específico consistió en, determinar las Normas de exportación internacional para comercializar el mango de variedad Kent al país de Holanda desde la empresa Luna Verde S.A.; el mismo que radicó en describir las características de los Incoterms FOB, siendo el propósito establecer un conjunto de términos y reglas que permitan convenir los derechos y obligaciones, que corresponda tanto para el importador como para el exportador en las transacciones comerciales.

El Incoterms FOB (Free on board). Es manejado para la exportación del mango, se usa para el transporte marítimo, y debe ser utilizado para llevar el producto en los contenedores del buque; la responsabilidad se comunica cuando la mercancía se carga a bordo del buque. Por tanto, se debe utilizar el Incoterms FOB para exportar el mango Kent a Holanda, en el cual se determina los derechos y obligaciones para el exportador (vendedor) como del importador (comprador).

Reglas del Incoterms FOB. Contiene los siguientes aspectos: el coste de la estiba en el puerto de salida a cargo del exportador; entrega de la mercancía bordo, es decir, el exportador debe entregar la mercancía estibada a bordo del buque.

El vendedor. Es responsable de cubrir con todos los gastos y riesgos, hasta que el producto se sube a bordo del buque, realizar el despacho de exportación y cubrir los gastos en el puerto. Asimismo, el vendedor se encarga de contratar el transporte en caso que corra por cuenta del comprador, se encarga de los trámites de exportación y la selección del buque para el transporte el pago del flete marítimo (De Larrucea, Sagarra, & Mallofé, 2012, pág. 69). De igual forma que se realiza el despacho marítimo se puede realizar las gestiones para el despacho aéreo.

Documentos para el despacho aéreo. Se debe enviar los documentos con el chofer en un sobre que contenga: la Guía de remisión Luna Verde (Destinatario – SUNAT), Fito (original), Informe de inspección (original), copia de licencia de conducir y tarjeta de propiedad del vehículo, constancia de pesos y medidas; y guía de remisión transportista (Destinatario – SUNAT – Transportista). Las características para la carga del transporte aéreo son:

- * Precio de caja con mango de 6 kg = US\$ 12.00; Precio por kilo = US\$ 2.00
- * Número de Cajas por pallets = 88 cajas
- * Número de pallet por contenedor = 5 pallet = 440 cajas por contenedor.

Documentos para el despacho marítimo. Se debe enviar los documentos para el transporte con el responsable, la siguiente documentación: la Guía de remisión Luna Verde (Destinatario – SUNAT) más una copia, Booking, Carta de temperatura, constancia de pesos y medidas; y guía de remisión transportista (Destinatario –SUNAT – Transportista); además, el informe de inspección original solo cuando sale del puerto de Paíta. En ambos puertos de salida, sea por el Callao y Paíta en Perú, llegan al puerto destino de Rotterdam para ingresar al país de Holanda. Las características para la carga del transporte marítimo son:

- * Precio de mango caja de 4 kg = US\$ 5.50, luego Precio por kilo = US\$ 1.37

- * Número de Cajas x pallet = 252 cajas = 1,008 kilos x pallets
- * Número de Pallet x contenedor = 22 pallet
- * Total de Cajas x contenedor = 5544 cajas

El comprador. Según el Incoterms FOB, está encargado de los costes del flete, de descarga, los trámites de importación, la entrega del producto en el destino, y del seguro en caso de que se haya contratado. Los riesgos que se pudieran presentar, se transmiten en el momento en que la mercancía está a bordo.

Los diversos factores que influyen en la gestión del transporte internacional, son determinantes cuando se realiza una negociación, y se establecen las condiciones de entrega; por tanto, se debe considerar algunas variables explícitas del negocio, como el ratio igual al peso / valor del producto, dicho ratio, influyen en las operaciones debido a que del precio promedio por unidad se resume la intensidad en el consumo de los servicios de transporte (Del Rosal Fernández, 2013).

Según el artículo del especialista Pacheco (2017), menciona que el puerto de Rotterdam, es el centro de operaciones que brinda gran servicio a un promedio de 1,200 compañías exportadoras, dedicadas al comercio e industria de la fruta. Además, es la puerta de entrada a Europa, por tener una ubicación importante en el mar, situado en el delta de los ríos Rin Meus Schelde, el puerto se encuentra entre los países más grandes de Europa: Alemania, Francia y el Reino Unido. Rotterdam es el puerto más grande y a través de ella se pueden distribuir diversas cargas en su territorio.



Figura 8: Esquema del Incoterms FOB (Free On Board).

Del quinto objetivo específico.

Respecto al desarrollo del quinto objetivo específico, consistió en evaluar la viabilidad económica, para exportar el mango Kent al país de Holanda desde la empresa. Considerando las dimensiones e indicadores, y la limitación de información, se definió el presupuesto de ingresos, gastos y costos, para definir la viabilidad del plan de negocio, se describe a continuación los supuestos y resultados.

Consideraciones y supuestos. Se tomó para evaluar la viabilidad económica las siguientes consideraciones: los precios tomados son promedios, basados en los limitados datos obtenidos de la empresa y de los antecedentes; el incremento del precio es del 4% anual, según las proyecciones del tercer objetivo específico. Se considera cuatro años como periodos de proyección, tomándose como base el Año 2021; se supone un crecimiento para el Año 2022 del 60%, dado a las condiciones de mejora y control de la pandemia, teniendo en cuenta que la caída en el año 2020 del 0.4% respecto al 2019, no fue muy significativo; el cual se analizó en el primer objetivo; para los años 2023 y 2024 se considera un incremento del 20% anual.

Presupuestos. A continuación, se presenta el presupuesto de ventas o ingresos basados en el precio proyectado con la cantidad de contenedores proyectados para la exportación del mango Kent (ver Tabla 10). Los ingresos por ventas son la base para determinar la viabilidad del negocio para la exportación del mango.

Tabla 10: *Presupuesto de ventas o ingresos del mango por año.*

Concepto	2021	2022	2023	2024
Contenedores para exportar	12	19	23	28
Kilos por contenedor	24,500	24,500	24,500	24,500
Total a exportar en Kilos	294,000	470,400	563,500	686,000
Precio por Kilo en US\$	1.37	1.42	1.48	1.54
Total venta en US\$	402,780	670,226	834,990	1,057,170

Fuente: Elaboración propia, basado con información de la empresa.

En la tabla 11, se presenta el presupuesto de operaciones que comprende el costo de producción; y el presupuesto de marketing.

Número de Cajas por contenedor = 5,544 cajas de 4 kilos/caja = 22,176 kilos.

Peso neto del contenedor es igual a 22,176 kilos.

Peso bruto del contenedor con pallets y cajas con mangos = 24,500 kilos.

Tabla 11: *Presupuesto de ventas o ingresos del mango por año (en US\$).*

Concepto	2021	2022	2023	2024
= Costo de producción	262,398	376,198	451,437	541,725
Materia prima	120,000	192,000	230,400	276,480
Mano de obra directa	17,500	28,000	33,600	40,320
Costos indirectos	124,898	156,198	187,437	224,925
+ Servicio de maquila	100,500	120,600	144,720	173,664
+ Estiba de productos	2,500	4,000	4,800	5,760
+ Mantenimiento vehículos	2,800	4,480	5,376	6,451
+ Combustible	1,500	2,400	2,880	3,456
+ Alquiler de almacén	9,000	14,400	17,280	20,736
+ Depreciación	7,206	8,647	10,377	12,452
+ Seguros y otros	1,392	1,670	2,004	2,405

Fuente: Elaboración propia, basado con información de la empresa.

El presupuesto de marketing se consideró un costo promedio de 23,500 US\$ por año, en el cual se incluye los costos de: el Marketing digital (hosting y dominio, página Web); el Marketing convencional (merchandising, ferias nacionales e internacionales, relaciones públicas, y envío de muestras).

Beneficio / Costo. La tabla 12, muestra la viabilidad económica, en donde se obtuvo un índice promedio del beneficio – costo igual a 1.62, siendo el índice en el año base 2021 igual a 1.34 y para el año 2024 el índice Beneficio / Costo es de 1.76 lo cual significa que por cada dólar que se invierta se ganaría 0.72 dólares.

El Beneficio considera los ingresos, tomado del presupuesto de ingresos o ventas; y los costos contiene: el costo de producción, el costo de marketing y los gastos administrativos. Los gastos administrativos del negocio, representan un promedio del 10% del costo de producción del proceso.

Tabla 12: *Índice Beneficio – Costo del plan de negocio por año.*

Concepto	2021	2022	2023	2024	Promedio
Beneficio (US\$)	402,780	670,226	834,990	1,057,170	741,291
Costos (US\$)	301,138	424,117	504,241	600,389	457,471
Índice B / C	1.34	1.58	1.66	1.76	1.62

Fuente: Elaboración propia, basado con información de la empresa.

Se tiene que el precio promedio del mango fresco en los 10 primeros mercados considerados como destino (Holanda, EE.UU., España, Reino Unido, Corea del Sur, Francia, Canadá, Chile, Rusia y Alemania) es de 1.70 US\$ / kilo. El Perú, después de México y Brasil, ocupa el tercer puesto como el mayor exportador de mangos en el mundo. El mango tipo Kent es de los mejores ejemplares de las variedades del mango, para destinar a la exportación por su buena aceptación y calidad.

4. Análisis y discusión

Luego del desarrollo de los resultados por cada objetivo específico, se presenta a continuación el análisis y discusión de los mismos, contrastados con los diversos antecedentes nacionales e internacionales de la investigación.

Respecto al primer objetivo específico, se realizó el diagnóstico estratégico de la situación actual; en la cual se tuvo como resultado que la empresa Luna Verde SA, es una empresa formalmente constituida. En el análisis PESTE, los factores externos (Oportunidades y Amenazas) de la empresa, las oportunidades presentan condiciones favorables, pese al gran perjuicio económico que generó la pandemia mundial Covid 19. La producción agrícola solo creció un 0.40% en el año 2020 respecto al año anterior; la actividad productiva del mango, aumentó 3.5% el 2020 y 1.3% en el año 2019, ambos valores están en relación al año anterior. El sector agropecuario tiene un crecimiento positivo variado, desde el año 2014 al 2020, con ciertas variaciones respecto al año anterior. De la PEA ocupada, el 37.8% labora en el sector agropecuario; participan en el negocio seis Stakeholders externos o grupos de interés del sector agrario. El desarrollo del primer objetivo del estudio, se relaciona con la investigación de Merino y Najas (2016), quien desarrolló el diseño de un plan de exportación y comercialización del mango, para lo cual hizo primero un diagnóstico del entorno de la empresa y de sus operaciones internas, demostrando que la oportunidad del mercado ecuatoriano está en el sector del agro. De igual manera, en la investigación de Cadenas y Muñoz (2017), realizaron la propuesta de un plan de negocio para exportar el mango a los Estados Unidos; desarrollando previamente una análisis del entorno, evaluando los factores económicos, sociales, políticos, los precios del mercado, los clientes, los competidores y otros factores externos e internos de la empresa, luego aplicaron el análisis FODA, estrategias y otros para elaborar el plan estratégico de la empresa.

En relación al segundo objetivo específico, se realizó la evaluación del mercado para exportar el mango Kent desde la empresa al país de Holanda; teniendo como resultado que Holanda es el principal país de Europa, con un consumo del 40% del

total de productos exportados, seguido de los Estados Unidos con un 34.8%; Holanda es el tercer importador mundial de frutas y frutos comestibles, después de los países de Estados Unidos y Alemania. Además, el precio promedio del mango por tonelada, ha ido disminuyendo en los años anteriores, siendo el precio promedio en el año 2019 de 1,131 US\$/ton, en el año 2018 fue de 1,244 US\$/ton, y en el año 2017 fue de 1,178 US\$/ton; lo mencionado asegura el funcionamiento del plan de negocio propuesto de la empresa hacia el país de Holanda, considerado como el tercer importador mundial de frutas y frutos comestibles, después de los Estados Unidos y Alemania. La empresa debe seguir aprovechando que el Perú se ubicó en los años 2017 y 2018 en el sexto lugar entre los 10 países más exportadores, de un total de 100 países exportadores en el mundo; Holanda es uno de los países de la Unión Europea, que más consume el mango, llegando a un promedio estimado de 35 mil toneladas/año. El procedimiento desarrollado guarda relación con la investigación de Ramírez (2016), quien elaboró un plan de exportación del mango para el mercado de Holanda; la metodología aplicada se basó también en el análisis del mercado, determinando la capacidad exportadora de la empresa, el estudio determinó que Holanda es un potencial consumidor de fruta. Asimismo, los procedimientos y resultados tienen buena relación con la investigación nacional de Cadenas y Muñoz (2017), quienes en el desarrollo de la propuesta de un plan de negocios de una empresa en Lambayeque, para exportar salsa de mango al mercado de los Estados Unidos, los investigadores realizaron un estudio del mercado, evaluando la preferencias de los clientes y consumidores para demostrar su factibilidad y rentabilidad técnico, económico y financiero para el negocio.

Respecto a los resultados del tercer objetivo específico, se realizó el diseño de un Plan de marketing asociado al tipo mix, esbozando las características del: producto, precio, plaza y promoción. Se definió las características en una ficha técnica y su valor nutricional del mango tipo Kent; el precio promedio FOB es de US\$ 1.55 por kilogramo, con la proyección de incrementarse un promedio anual del 3%; la plaza del mango peruano en sus diversas variedades como el Kent y otros, es preferido en mercado europeo enviándose el 68%, y a los Estados Unidos el 25%, enviando el 7% de exportación a los países de Latinoamérica y Asia; la promoción y publicidad del

mango, se realiza a través de un portal Web en bilingüe (español – inglés) orientado al mercado mayoristas de frutas, con la información se alimenta la base de datos e información a los clientes potenciales. Las aplicaciones desarrolladas tiene relación con la investigación de Alcántara, Leguía, Ruiz y Segura (2017), quienes en su estudio realizaron la elaboración de un plan de negocios, identificando los requisitos para exportar el mango Kent; para ello desarrollaron un Plan de marketing, determinando decisiones estratégicas respecto a la segmentación, diferenciación y posicionamientos; evaluando las características del producto, como su calidad, marca; además, diseñaron estrategias de fijación del precio, la evaluación de la plaza en el mercado de Estados Unidos y la respectiva promoción hacia el cliente, evaluando la publicidad. Asimismo, los procedimientos y resultados obtenidos, tienen relación con la tesis de Núñez y Yajahuanca (2016), quienes tuvieron como objetivo del estudio, la determinación de un Plan de negocio para exportar galletas de quinua a Estados Unidos, desarrollando para ello las estrategias del marketing que contengan los planes de las operaciones, relacionados con el producto, aprovechando sus propiedades saludables, la calidad y presentación; además evaluaron la plaza, mostrando otros medios de distribución, el precio del producto y la promoción a través de las ferias internacionales.

En relación al cuarto objetivo específico, consistió en, determinar las Normas de exportación internacional para exportar el mango de variedad Kent, desde la empresa al país de Holanda. Se utilizó las normativas para usar el Incoterms FOB, definiendo las reglas de exportación, tanto para el vendedor como para el comprador, considerando que el producto solamente puede ser exportado a través de los factores que influyen en la gestión del transporte internacional, los cuales son determinantes cuando se realiza una negociación usando transporte marítimo o aéreo, considerando las normas de entrega con la documentación que se generan en ambos transportes, controlados por la SUNAT. Se determinó que para el transporte marítimo, el precio de mango caja de 4 kg es de US\$ 5.50; siendo el precio por kilo igual a US\$ 1.37; el procedimiento y los resultados guardan relación con la investigación de Alcántara, Leguía, Ruiz y Segura (2017), quienes usaron en la elaboración de un plan de negocios las normativas de exportación basado en los Incoterms, proponiendo la contratación

de un operador logístico para que esté a cargo de todo el proceso, cumpliendo con las normas y certificaciones; usando los lineamientos como los canales de distribución canal agente – intermediario. Además, la investigación guarda relación con el estudio de Parra (2019), quien desarrolló el diseño de un modelo de negocio que ayude a posicionarse la variedad del mango Kent en el mercado de Corea, evaluando de manera similar al consumidor coreano, utilizando en el estudio las normas de exportación, calificados por los encuestados entre regular y bueno; elaborando las estrategias de negocios para ser aplicables en el desarrollo de un modelo de exportaciones, teniendo en cuenta sus requisitos y barreras de acceso.

Respecto al desarrollo del tercer objetivo específico, consistió en evaluar la viabilidad económica, para exportar el mango Kent al país de Holanda. Se demuestra la viabilidad económica, con un índice promedio del beneficio – costo igual a 1.62; determinado con un beneficio promedio es de 741,291 US\$ y el costo promedio es de 457,471 US\$. Los resultados obtenidos en el estudio guardan relación con la investigación de Alcántara, Leguía, Ruiz y Segura (2017), quienes demostraron la viabilidad del negocio de exportar el mango Kent, a través de un presupuesto de ingresos y egresos aplicando otros indicadores como el VAN y la TIR. Asimismo en la investigación de Ramírez (2016), quien determinó la factibilidad económica del negocio de exportar mango Kent al país de Holanda desde el Ecuador, aplicando el beneficio Costo/Beneficio usando un flujo de caja económico y financiero.

5. Conclusiones

Considerando el análisis y discusión de los resultados por cada objetivo específico, se determinaron las siguientes conclusiones.

El análisis PESTE presenta condiciones favorables para el negocio, a pesar del gran perjuicio económico generado por la pandemia; la producción agrícola creció un 0.40% en el año 2020 respecto al año anterior; la actividad productiva del mango, aumentó 3.5% el 2020 y 1.3% en el año 2019, ambos valores están en relación al año anterior; el sector agropecuario tiene un crecimiento positivo desde el año 2014 al 2020, con algunas variaciones respecto al año anterior; además, de la PEA ocupada, labora en el sector agropecuario un 37.8% en promedio.

Holanda tiene un consumo del 40% del total de productos exportados, seguido de Estados Unidos con un 34.8%; es el tercer importador mundial de frutas y frutos comestibles, después de Estados Unidos y Alemania. El precio promedio en el año 2019 fue 1,131 US\$/ton, el 2018 fue 1,244 US\$/ton, y el 2017 fue 1,178 US\$/ton; Holanda es el tercer importador de frutos comestibles, después de Estados Unidos y Alemania. La empresa debe aprovechar que Perú se ubicó en los años 2017 y 2018 en sexto lugar entre los 10 países más exportadores, de un total de 100 países exportadores en el mundo; Holanda consume un promedio de 35 mil toneladas/año de mango.

El precio promedio FOB es 1.46 US\$ por kilo de mango, con proyección de incrementarse un promedio anual de 4%; el mango peruano en sus variedades, es preferido en mercado europeo enviándose el 68%, a los Estados Unidos el 25%, exportando el 7% a los países de Latinoamérica y Asia; la promoción del mango, se realiza a través de la Web en español e inglés, orientado al mercado mayoristas de frutas y a clientes potenciales. La gestión de exportación se realiza mediante un bróker, a quien se le paga una comisión promedio del 10% por kg de mango vendido.

Los Incoterms FOB, definen las reglas de exportación, para el vendedor y el comprador, los cuales se aplican cuando se realiza una negociación usando transporte

marítimo o aéreo, considerando normas de entrega con la documentación, controlados por la SUNAT. Se determinó que para el transporte aéreo, el precio de caja con mango de 6 kg es US\$ 12.00; siendo el precio por kilo de US\$ 2.00; además, para el transporte marítimo, que es más usado en la exportación, el precio de mango caja de 4 kg es de US\$ 5.50; siendo el precio por kilo igual a US\$ 1.38.

Se demuestra la viabilidad económica, con un índice promedio del beneficio – costo igual a 1.62, lo cual significa que por cada dólar que se invierta se ganaría 0.62 dólares. El Beneficio promedio es de 741,291 US\$ y el Costo promedio es de 457,471 US\$. Además, el mango Kent es de los más preferidos de las variedades del mango, para destinar a la exportación por su reconocida calidad y aceptación del producto.

6. Recomendaciones

Aplicar y mantener la viabilidad del negocio, ya que el mango Kent es uno de los más preferidos de las variedades del mango, para destinar a la exportación por su buena aceptación y calidad del producto; además, es un negocio rentable.

El país de Holanda es un potencial consumidor permanente de frutas y vegetales, por tanto, se debe promocionar los productos no tradicionales para su comercialización en el mercado de la Unión Europea, estando ubicado Rotterdam como un gran puerto de entrada para exportar a Holanda.

La diversificación de mercados continúa siendo uno de los principales retos de los exportadores peruanos para vender productos agrícolas, Asia se presenta como otras de las mejores alternativas; teniendo además, a Corea del Sur, Japón y China, que llegan a pagar precios altos entre US\$ 3.41 y 2.36 por kilo.

Realizar estudios de manera periódica, de mejora continua en los procesos de post cosecha y el procesamiento del mango en sus diversas fases o etapas (Ver Anexo 8), a fin de tener control permanente en los riegos y peligros para los trabajadores, para mejorar y/o mantener la productividad y la rentabilidad de la empresa.

Realizar estudios dirigidos hacia mercados de otros países como los Estados Unidos y otros mercados Europeos, para exportar las variedades del mango y otras variedades; además, de otros productos agrícolas que se siembre y se procesa en Perú.

Agradecimiento

A mi hija Briella, mi razón, motor y motivo.

Mi profundo agradecimiento a mi madre Janis, por el amor y apoyo incondicional.

Mis Abuelos Julio y Nelly por mi feliz infancia, por enseñarme que el amor no tiene límites

A los docentes ingenieros de la Universidad San Pedro, que me brindaron sus enseñanzas y compartir de sus conocimientos y experiencias que ayudaron significativamente en mi formación profesional.

Brigitte Moreno Burgos

Referencias bibliográficas

- Agencia Agraria de Noticias. (2017). *Atomización: 28 mil hectáreas de mango están en manos de 14 mil productores en Perú*. [En línea]. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/atomizacion-28-mil-hectareas-de-mango-estan-en-manos-de-14-m-15533>
- Alcántara, A., Leguía, A., Ruiz, N., y Segura, E. (2017). *Plan de negocio para la exportación de mango Kent en el mercado de Estados Unidos*. (Tesis para optar grado de Magister). Universidad ESAN, Lima, Perú. [En línea]. [Revisado 20 de enero 2020]. Recuperado de: <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1156>
- APEM (2018), Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango. *Perú es el tercer mayor exportador de mangos en el mundo*. Artículo del Diario Gestión. Economía. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/apem-peru-tercer-mayor-exportador-mangos-mundo-241593-noticia/>
- Arévalo, F. y Veliz, M. (2015). *Diseño de un plan de negocio para la creación de una empresa de catering direccionada al sector ejecutivo en la Vía Samborondón como alternativa gastronómica saludable*. (Tesis para optar título de Ingeniero Comercial). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. [Revisado 9 diciembre 2019]. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10042>
- Cabello, R. (2015). *Manual Prevención de Riesgos en Labores de Cosecha y Embalaje de Frutas de Exportación*. Fundación Científica Chilena de Seguridad. https://www.achs.cl/portal/fucyt/Documents/Proyectos/P0069_Asoex_Manual-final-aprobado_090114.pdf
- Cadena, S. y Muñoz, M. (2017). *Plan de negocio para la exportación de Salsa de Mango al mercado de Estados Unidos de la Empresa Sami Export SAC*. (Tesis para título de Licenciado). Universidad Señor de Sipán, Perú. [En línea]. [Rev. 18 julio 2020]. Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/3148>
- Castillo, A., Herrera, M., Mendoza, P., y Ulloa, A. (2017). *Planeamiento Estratégico para la Industria del Mango Peruano*. (Tesis para grado de Magister). Pontificia

- Universidad Católica del Perú. [En línea]. [Revisado 18 de diciembre 2020]. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11837>
- Ciribeli, J., y Miquelito, S. (2015). Revista Científica Visión de Futuro. *Segmentación del Mercado por Criterio Psicográfico: Un Ensayo Teórico sobre los Principales Enfoques Psicográficos y su relación con los Criterios de Comportamiento*. [En línea]. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357938586002.pdf>
- Naciones Unidas (2017), Portal Web. *Convenio de las Naciones Unidas sobre el Contrato de Transporte Internacional de Mercancías Total o Parcialmente Marítimo*. [En línea]. [Revisado el 18 de enero 2020]. Recuperado de: https://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/transport/Rotterdam_Rules/Rotterdam-Rules-S.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. 3ra. Edición. Lima, Perú: Editorial Pearson Educación de Perú.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14va. Edición. México: Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- De Vicuña, J. (2015). *El Plan Estratégico en la Práctica*. (4ta ed.). Madrid, España: Editorial ESIC.
- De Larrucea, J., Sagarra, R., & Mallofé, J. (2012). *Incertems FOB. En Transporte en contenedor*. Barcelona: Editorial Logisnet.
- Del Rosal Fernández, I. (2013). Las condiciones de entrega en el comercio exterior español. *Estudios de Economía Aplicada*, 31(1), 1-24.
- Diario el Comercio (2018). *80% de empresas exportadoras peruanas son Mypes*. [En línea]. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/informalidad-micro-pequenos-negocios-peru-noticia-noticia-448518-noticia/?ref=ecr>
- Ecoosfera (2018). *A disfrutar los mangos propiedades nutricionales y curativas de esta deliciosa fruta*. Recuperado de: <https://ecoosfera.com/2013/05/a-disfrutar-los-mangos-propiedades-nutricionales-y-curativas-de-esta-deliciosa-fruta/>

- Fundación Mango Ecuador (2017). *Áreas de Cultivo*. [En línea]. Recuperado de: <http://www.mangoecuador.org/areas-cultivo.php>:<http://www.mangoecuador.org/index.php>
- GBD Network (2015). *Nuevas oportunidades*. [En línea]. [Revisado el 15 de agosto del 2020]. Recuperado de: <http://www.gbdnetwork.com/>
- Guerra, R. (2012). *La triple rentabilidad: Paradigma empresarial emergente*. Recuperado de: <http://econegocios-ecobusiness.blogspot.pe/2010/03/la-triple-rentabilidadparadigma.html>
- Hernández, S. y Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill, Interamericana Editores S.A.
- INFOAGRO (2017). *El cultivo del mango*. [En línea]. [Revisado 19 de octubre 2019]. Recuperado de: http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/mango2.htm
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. 14ava. Edición, Editorial Pearson Educación de México.
- Lerma, A. (2000). *Desarrollo de nuevos productos: una visión integral*. Editorial: Cengage Learning Editores, 2000.
- Llamazares, O. (2014). *¿Qué es un Plan de Exportación?* Blog de Global Negotiator. [En línea]. [Revisado el 25 de septiembre del 2019]. Recuperado de: <https://www.globalnegotiator.com/blog/que-es-un-plan-de-exportacion/>
- Merino, S. y Najas, M. (2015). *Plan de exportación del mango Tommy Atkins para la empresa Frutalandia S.A., al Estado de Los Ángeles California, E.U.A.* (Tesis para optar título de Ingeniero). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. [En línea]. [Rev. 28 febrero 2020]. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10024>
- Minaya, A. (1999). *El mango en el Perú y sus vínculos con el mercado mundial*. Lima, Perú, Editorial, Centro Regional Andino de Ica.
- Núñez, W. y Yajahuanca, L. (2016). *Plan de negocios para la exportación de galletas de quinua al mercado de EE.UU., de la empresa T&C Procesadora de Alimentos S.R.L.* (Tesis para optar el título de Licenciado). Universidad Señor de Sipán, Perú. [Rev. 18 marzo 2020]. <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/3146>

- Palella, S. y Martins, F. (2010), *"Metodología de la investigación cuantitativa"*. 3ra. edición. Editorial Mc Graw-Hill.
- Parkin, M. y Loría, E. (2010). *Microeconomía. Versión para Latinoamérica*. Novena Edición. México: Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V. [En línea]. [Revisado el 23 de noviembre 2019]. Recuperado de: <http://csh.izt.uam.mx/cursos/gerardo/uam/material/Microeconomia-I.pdf>
- Parra, G. (2019). *Modelo Estratégico de Negocio para el posicionamiento del mango de la variedad Kent en el Mercado de Corea del Sur, 2019*. (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Negocios). Universidad Ricardo Palma, Perú. [Revisado el 25 de noviembre 2020]. Recuperado de: <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/3126>
- MAXIMIXE (2014), Portal Económico, de Jorge Baca Campodónico, *Programa Crecimiento de las Exportaciones*. Ediciones Perú.
- MINAGRI (2019) Ministerio de Agricultura. *Reporte Diario de precios y mercado en Piura*. [En línea]. [Revisado el 07 de marzo del 2020]. Recuperado de: http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/Reporte%20Mango_070219.pdf
- Pacheco, D. (2017). Holanda: el corazón de la agro exportación en Europa. ESAN. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/07/21/holanda-el-corazon-de-la-agroexportacion-en-europa/>
- Ramírez, M. (2016). *Plan de Exportación de Mango de la provincia de El Oro hacia el mercado de Holanda*. (Trabajo para optar título). Universidad Técnica de Machala, Ecuador. [En línea]. [Revisado 25 de mayo 2020]. Recuperado: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/9164/1/TTUACE-2016-CI-DE00042.pdf>
- Riquelme, M. (2018). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. Web y Empresas, 2019. [En línea]. [Revisado el 20 de junio 2020]. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. 12va. edición. Pearson Educación de México, [en línea]. [Revisado el 10 de Abril del 2021]. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/fcpystajarez/home/libro-robins-10a-edicion>

- Rivera, J. (2016). *Mango peruano, buscando mayor productividad*. Recuperado de: <http://www.portalfruticola.com/noticias/tag/juan-carlos-rivera/>
- SIICEX (2020). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Portal Web del MINCETUR. [En línea]. [Revisado 10 de enero 2020]. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/drawback/guia-practica-dedrawback.pdf>
- Stutely, R. (2015). *Como elaborar un Plan de Negocios. Una estrategia para la planeación inteligente de hombres de negocios*. Perú: Editorial Trillas.
- Thompson, A. & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*. 18va ed. México: Editorial McGraw-Hill Companies, Inc.
- Weinberger, K. (2009). *Estrategia. Para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Proyecto USAID/PERU/MYPE Competitiva.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Proyecto USAID/PERU/MYPE Competitiva.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2018). *Administración Estratégica y Política de negocios. Conceptos y casos*. México: Editorial Pearson Educación.

Anexos y Apéndices

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: Plan de negocio para la exportación de mango Kent a Holanda de la empresa Luna Verde S.A.

PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO	VARIABLES
<p>¿En qué medida es viable el plan de negocio para la exportación de mango Kent desde la empresa Luna Verde S.A., al país de Holanda?</p>	<p>El plan de negocio hace viable la exportación de mango Kent desde la empresa Luna Verde S.A., al país de Holanda</p>	<p>Objetivo general: Diseñar un plan de negocio para evaluar la viabilidad de exportar el mango Kent desde la empresa Luna Verde S.A. al país de Holanda.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa para exportar el mango Kent al país de Holanda. ✓ Evaluar el mercado para exportar el mango Kent desde la empresa al país de Holanda. ✓ Evaluar el plan marketing para exportar mango Kent desde la empresa al país de Holanda. ✓ Establecer las Normas de exportación para el mango Kent desde la empresa al país de Holanda. ✓ Determinar la viabilidad económica para exportar el mango Kent desde la empresa al país de Holanda. 	<p>Variable independiente: Plan de negocio.</p> <p>Variable dependiente: Exportación de mango Kent.</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Matriz de conceptualización y operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Independiente: Plan de Negocio	El plan de negocio, es un documento escrito estructurado de forma clara, concreta y fácil de entender, como resultado de aplicar las técnicas de la planeación, evaluación y control. Es una guía específica para el negocio, porque demuestra su viabilidad desde los objetivos que se desea lograr, hasta las labores cotidianas que se deben desarrollar. (Weinberger, 2009).	Un plan de negocio es una guía para el emprendedor, describe la forma como se debe desarrollar un negocio, a través del análisis del entorno, los Stakeholders y el análisis FODA, desarrollando su plan de marketing (Producto, Precio, Plaza, y Promoción) con las estrategias, el plan financiero, para evaluar su viabilidad del negocio, con indicadores, que serán implementadas por la empresa para la exportación de productos.	Diagnóstico estratégico	1. Análisis del entorno. 2. Análisis de Stakeholders 3. Análisis FODA.	Nominal
			Plan de marketing	4. Estrategias del negocio. 5. Mix: Producto, Precio, Plaza, Promoción.	Nominal
			Plan económico financiero	6. Presupuestos 7. Beneficio / Costo	Razón
Dependiente: Exportación de mango Kent	La variedad de mango Kent es mejor para la exportación, por su calidad. El valor agregado del mango en el mercado, es en estado fresco, usado para elaborar diversas presentaciones, se pueden emplear para hacer mezclas de frutas tropicales, los cuales son muy preferidos en el mercado europeo. (MAXIMIXE, 2014)	Exportación es el envío legal de volumen de productos, usando canales para su distribución al mercado; valida parámetros y estándares de calidad del producto. El producto ingresa al mercado internacional, cumpliendo las normas de exportación como los Incoterms; el objetivo es buscar la satisfacción del cliente o consumidor.	Mercado	1. Volumen de exportación 2. Canales de distribución. 3. Análisis del mercado.	Ordinal
			Normas de exportación	4. Incoterms FOB. 5. Normas técnicas.	Nominal

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Estructura de un Plan de negocios

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA (Inversionista o Gerente)
Resumen Ejecutivo
Formulación de idea del negocio Análisis de la oportunidad del negocio Presentación del modelo de negocio
Análisis del Entorno
Análisis del entorno del negocio, Análisis del mercado, y estimación de la demanda.
Diagnóstico estratégico
Análisis FODA, Visión, Misión y valores, Objetivos estratégicos, Estrategias genéricas, Fuentes de ventajas competitivas.
Plan de marketing
Producto, Precio, Plaza, Promoción (Marketing Mix)
Diseño organizacional y Plan de recursos humanos
Presupuestos de ingresos y gastos
Evaluación económica financiera

Fuente: Adaptado de, Plan de negocios según Weinberger (2009).

Anexo 4: Estrategias según su objetivo, nivel y ámbito de aplicación

Tipo de estrategia	Objetivo general de la empresa	Nivel en el que se plantea	Ámbito de aplicación
Competitivas: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque.	Competir en el mercado con la mayor eficiencia, en relación con su entorno	Alta dirección	Unidades estratégicas de negocio
Operativas: marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas.	Poner en marcha la estrategia competitiva	Jefes de	En todas las áreas funcionales de la organización
Intensivas: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y mercados.	Lograr un mayor crecimiento de la empresa en el mismo sector.	Alta dirección	Toda la empresa
Integración: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal.	Lograr un mayor crecimiento de la empresa integrando a proveedores, distribuidores para lograr mayor eficiencia y competitividad.	Alta dirección	Toda la empresa
Diversificación: diversificación relacionada, diversificación no relacionada.	Lograr un mayor crecimiento de la empresa en diferentes negocios para disminuir el riesgo	Alta dirección	Toda la empresa
Defensivas: joint venture, downsizing, liquidación.	Protegerse frente a las amenazas del entorno	Alta dirección	Toda la empresa

Fuente: Adaptado según Weinberger (2009, p. 46), en su texto “Estrategia”.

Anexo 5: Cuestionario para entrevistar a expertos

Entrevistado:

Cargo:

Empresa:

Lugar:

Fecha y Hora:

Duración:

Entrevistador: La investigadora.

Antecedentes: Para la investigación se pretende conocer el proceso logístico efectuado por la Agencia de Aduana para realizar la exportación del mango.

Guía de preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo conoce el negocio de exportación del mango?
2. ¿Conoce la situación actual de la empresa?
3. ¿Cómo participan las plantas procesadoras de mango en este negocio?
4. ¿Cómo es el proceso de exportación de mango?
5. ¿Qué beneficios tributarios se tiene por exportar mango?
6. ¿Por qué puertos se están despachando los contenedores que contienen mango?
7. ¿De qué forma el Agente de Aduanas puede ayudar a un exportador?
8. ¿Cuál es el principal problema que ha afrontado en el transporte del mango?
9. ¿Cómo observa la infraestructura de nuestro país?
10. ¿Cómo es la forma de pago por los servicios que presta una agencia?
11. ¿Con cuánto tiempo de anticipación debe prepararse la carga?
12. ¿Qué nuevas inversiones tienen planificadas para los próximos años?
13. ¿Existe riesgo compartido con el exportador del mango?
14. ¿Con que otros productos se compite por espacio en la temporada de mango?

Fuente: Adaptado de la Tesis de Alcántara, Leguía, Ruiz y Segura (2017), ESAN.

Anexo 6: Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

	Factores internos	Factores externos
Factores deseables	<p>FORTALEZAS</p> <p>Nivel de calidad del producto.</p> <p>Manejo de sistemas fitosanitario</p> <p>Buena presentación del producto</p> <p>Conocimiento del negocio de mango</p> <p>Manejo logísticas internas y externas</p> <p>Bajos costos del cultivo de mango</p> <p>Subsidias de exportación.</p> <p>Disponibilidad de mano de obra.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Estabilidad del aspecto jurídico</p> <p>Crecimiento del PBI en el sector agrario</p> <p>Disponibilidad de la tecnología</p> <p>Exportación a más países destinos</p> <p>Diversificación de productos</p> <p>Buen clima para la agricultura del mango</p> <p>Aceptación del producto en mercado</p> <p>Disponibilidad en apoyo de brókeres.</p> <p>Joined ventures con empresas de marketing</p>
Factores no deseables	<p>DEBILIDADES</p> <p>Subsidias de exportación (drawback)</p> <p>Incremento de nuevos exportadores</p> <p>Exportadores no dueños del producto</p> <p>Conducta oportunista e inexperto</p> <p>Falta de conocimiento del mercado</p> <p>Poco dominio del idioma extranjero</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Presencia de nuevos competidores</p> <p>Enfermedades a causa de la pandemia</p> <p>Inseguridad ciudadana y delincuencia</p> <p>Variaciones en el tipo de cambio</p> <p>Subida de costos indirectos</p> <p>Falta planificación y control del gobierno</p> <p>Variado nivel de interés</p> <p>Escasez de agua por temporadas.</p>

Fuente: Elaboración propia, basado en el análisis interno y externo del negocio.

Anexo 7: Exportación e importación de mangos por empresa 2019 – 2020.

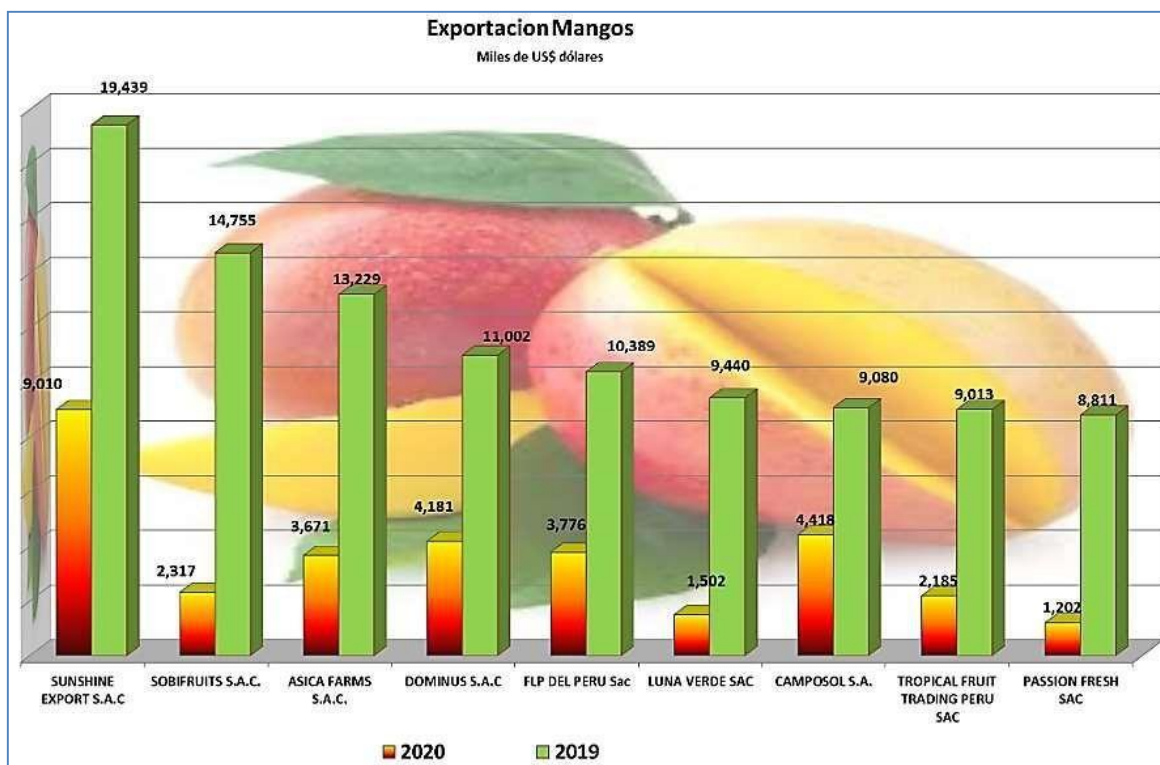


Figura 6: Exportación de Mangos, frescos o secos, por empresa 2019-2020.

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2019)

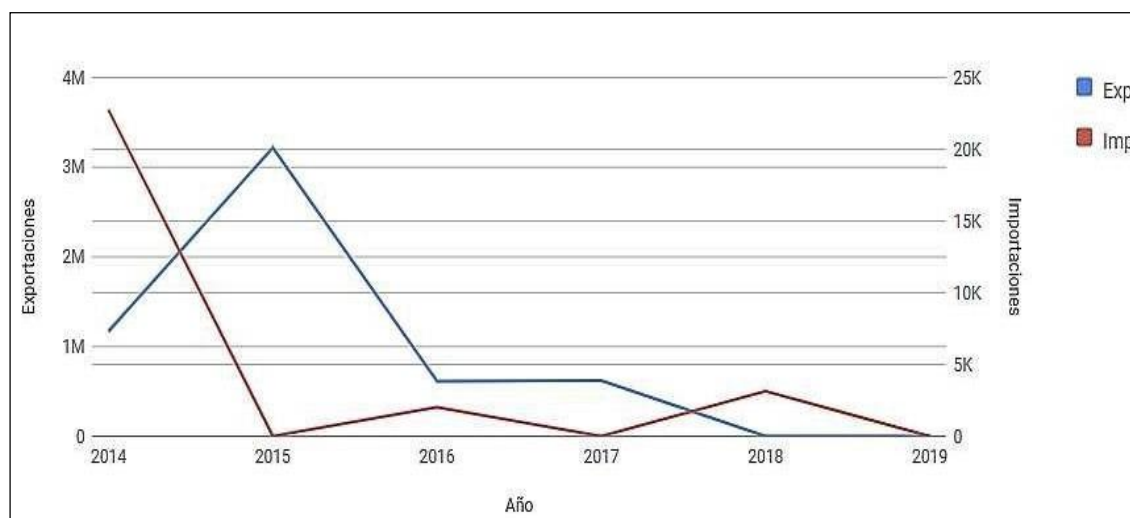


Figura 7: Importaciones y exportaciones de la empresa Luna Verde, 2014 - 2019

Fuente: <https://www.datosperu.org/empresa-luna-verde-sac-20556442259.php>

Anexo 8: Plan de control de riesgo y acciones de prevención

PROCESO	FASE O ETAPA	IDENTIFICACION DE RIESGOS	ACCIONES DE PREVENCIÓN
Post cosecha	Recepción	Recepción de mangos con Nivel Brix no apropiado (el contenido de azúcar aumenta cuando madura), hay presencia de agentes microbiológicos, residuos de pesticidas, daños físicos, etc.	Control del nivel Brix con refractómetro, análisis físico y sensorial del producto (valor mínimo 7.3 °Brix al momento de corte)
	Maduración del mango	Fruta muy blanda sobre maduro, sistema impropio de selección. A medida que madura el mango, el almidón se va hidrolizando	Análisis de calidad del mango, muestreo y corte del producto en maduración y medida de brix.
	Lavado del mango	Mal lavado del producto. Contaminación por agua no bien tratada, variedad de contaminantes. Inadecuado plan de limpieza y desinfección de equipos; presencia de tierra en las frutas.	Monitoreo del agua para el lavado y reservorios de tratamiento. Diseñar buenas prácticas en el plan de limpieza y desinfección de equipos.
Procesamiento del mango	Pelado del mango	Contaminación del producto con agentes patógenos generado por la higiene inadecuada de los trabajadores.	Control periódico de la salud personal, uso de guantes y supervisión del proceso - BPM
	Cortado del mango	Contaminación por inadecuada limpieza y desinfección de los equipos, mala protección e higiene de trabajadores.	Control de la seguridad y salud personal, uso de guantes y supervisión del proceso – HACCP.
	Congelado del mango	Daños causados por mal manejo de temperatura en el producto tratado. Corte de energía eléctrica sin avisos (apagones), afecta la calidad generando un desnivel en cadena de frío.	Implementar grupo electrógeno de emergencia, Mantenimiento y supervisión permanente de las máquinas y equipos del proceso.
	Empaque del mango	Contaminación por mala higiene de los trabajadores. Presencia de metales en el producto terminado. Absorción de la humedad por uso de las cajas de madera, induciendo la contaminación.	Instalar detector de metales. Control de salud personal, uso de guantes y supervisión del proceso. Uso del cartón corrugado para exportar.
	Almacenamiento en frío	Corte imprevisto de la energía eléctrica (apagones), afectando la calidad por desnivel en la cadena de frío.	Implementar un grupo electrógeno de emergencia. Supervisión y control de las máquinas y equipos.
	Despacho del producto	Accidente causado por el inadecuado nivel de unión entre la cámara de frío y el contenedor. Falta de supervisión y control. Contenedores con fallas de enfriamiento.	Acondicionamiento del declive de embarque. Control del encendido y apagado de los contenedores antes de cargar con producto terminado.

Fuente: Elaboración propia, basado en Cabello (2015) y opinión de expertos. Nota: 1 grado Brix (°Bx) = 1 gr de sacarosa / en 100 g de solución

Anexo 9: Codificación de clientes, navieras y operadores logísticos



Codificación de clientes marítimo:

DIRECT PRODUCE SUPPLICES	DPS
RIPE NOW LTD.	RN
FRUTURA O&G GmbH	FR
HL HALI INTERNATIONAL	HA
GREENYARD FRESH FRANCE	GY
HARS & HAGEBAUER B.V.	HH
STARFRUIT COMPANY	SF

Codificación de clientes aéreo:

HL HALL INTERNATIONAL	HA
GREENYARD FRESH FRANCE	GY
MEDOWBROOK FARMS	MBF
AL.MA. S.R.L.	AF
STARFRUIT COMPANY	SF



NAVIERAS POR CALLAO

	T/T	PUERTO DESTINO
1 HAMBURG SUD	21	ROTTERDAM
2 HAPAG LLOYD	21	ROTTERDAM
3 CMA	21	ROTTERDAM
4 MSC	19	ROTTERDAM
5 MAERSK	19	ROTTERDAM
8 COSCO		ROTTERDAM

OPERADOR LOGÍSTICO POR CALLAO

1 NEW TRANSPORT
2 TRANSLOGISTICS
3 PANALPINA

NAVIERAS POR PAITA

	T/T	PUERTO DESTINO
1 SEATRADE	14	DOVER
2 SEATRADE	18	VLISSINGEN
3 MSC	14	ROTTERDAM
4 HAMBURG SUD	20	LONDON
5 HAMBURG SUD	22	TILBURY


OPERADOR LOGÍSTICO POR PAITA

1 SRL
2 NEW TRANSPORT
3 TRANSLOGISTICS
4 PANALPINA

Fuente: Datos proporcionado por la empresa.

Anexo 10: Guía de despacho aéreo de la empresa Luna Verde.

Modelo de llenado de Guía de Remisión (Despacho Furgón Furgonjito)



LUNA VERDE
SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA

CAL. GERMAN SCHREIBER NRO 270
LIMA - LIMA - SAN ISIDRO
ESTABLECIMIENTO
CAR. PENETR. A HUAYAZ SURFANCAH CASMA CASMA

R.U.C. 20556442259
GUÍA DE REMISIÓN
REMITENTE

0019- N° 0088

Punto de partida: Carretera Penetr. a Huayaz Nro. 270 S/N.C. Sector La Laguna Casma-Casma-Ancash

Punto de llegada: AV. Elmer Fouseth Nro 2879 (Lima Cargo City) Pas. Cont. Callao

Fecha de inicio del Traslado: _____

Partido o Denominación o Razón Social del DESTINATARIO: Talma Servicios Aeroportuarios S.A

Número de R.U.C.: 20201621242

UNIDAD DE TRANSPORTE Y CONDUCTOR	EMPRESA DE TRANSPORTES
Marca y Número de Placa: _____	Nombre o Denominación o Razón Social: _____
N° Constancia de inscripción: _____	Número de R.U.C.: _____
N° Lic. de Licencia (s) de Conducir: _____	

MOTIVO DEL TRASLADO Recibo Intermodal

Venta
 Compra
 Transformación
 Consignación
 Devolución
 Traslado Emisor itinerante
 Traslado entre establecimientos de la misma empresa
 Otros **Exportación**

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNID. DE MEDIDA	PESO TOTAL
1	Cajas de Carton de 6 Kg con mango fresco variedad Kent (Cont. 11)	198	cajas	1,482 Kg
2	Cajas de Carton de 6 Kg con mango fresco variedad Kent (Cont. 12)	297	cajas	1,782 Kg
	Para exportación con Peso Neto: 2,970.00 Kg Peso Bruto: 3,298.00 Kg			
	N° Paletas: 5			
	Precurso Luna Verde: LV 0027			
	Consignee: Greenyard Fresh France			

MANGO CERTIFICADO
GLOBALG.A.P.
GGN: 4056186179241

Tipo y N° de Comprobante de pago: _____

FECHA: _____


REMITENTE
Luna Verde S.A.C.

DESTINATARIO
Recibi Conforme

Fuente: Datos proporcionado por la empresa.

Anexo 11: Guía de despacho marítimo de la empresa Luna Verde.

Modelo de llenado de Guía de Remisión (Despacho de Contenedor)



LUNA VERDE
SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA

CAL. GERMAN SCHWEIBER NRO 278
LIMA - LIMA - SAN ISIDRO
ESTACIONAMIENTO
CAL. FONTEA 441442 EN UNIDAD CAMA DAMA

R.U.C. 20556442259

GUÍA DE REMISIÓN
REMITENTE

0018- N° 00101

PUNTO DE ORIGEN: <i>Carretera Perote a Huancayo N° 5101 (Sector La Laguna) Casma - Casma - Abasco</i> PUNTO DE DESTINO: <i>Abasco</i> UNIDAD DE TRANSPORTE Y CONDUCTOR: Marca y Número de Placa: _____ N° Contenedor de Remisión: _____ N° del Contenedor de Cierre: _____	PUNTO DE DESTINO: _____ NÚMERO DE P.U.C.: _____ EMPRESA DE TRANSPORTES: Nombre y Denominación o Apodo. Social: _____ Número de R.U.C.: _____
---	--

MOTIVO DEL TRASLADO Desembalado


Venta Compra Transformación Consignación Devolución Traslado Emisor Itinerante
 Traslado entre establecimientos de la misma empresa Otra: *Exportación*

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNID. MED.	PESO TOTAL
1	<i>Cajas de Cartón de 4 Kg con mango fresco variedad Kent Para Exportación con Peso Neto 22,116.00 Kg Peso Bruto 24,500.00 Kg</i>	<i>5,544</i>	<i>Cajas</i>	<i>24,500.00 Kg</i>
	<i>N° Paletas 22 x Contenedor</i>			
	<i>N° Contenedor</i>			
	<i>Precinto Aduana</i>			
	<i>Precinto Senasa</i>			
	<i>Precinto Naviera</i>			
	<i>Termógrafo</i>			
	<i>Booking</i>			
	<i>Consignee</i>			

MANGO CERTIFICADO
GLOBALG.A.P.
GGN: 4056186179241

Tipo y N° de Comprobante de pago _____

DEL 2011 _____



REMITENTE
Luna Verde S.A.C

DESTINATARIO

DESTINATARIO
Muelle Cardemue

Fuente: Datos proporcionado por la empresa.

