

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EMPRESARIAL



**Propuesta de implementación de un sistema de comercialización
de uvas de mesa hacia el mercado de estados unidos para mejorar
la rentabilidad en la empresa Agroindustrias Aurora SAC**

TESIS

**Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en
Administración con mención en Gerencia Empresarial**

Investigador:
CPC Yaneth del Milagro Estela Aguilar

Asesor:
Dr. Iván Ricardo Varías Rodríguez

Lambayeque, 2023

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COMERCIALIZACION
DE UVAS DE MESA HACIA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS PARA
MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAS AURORA
SAC”.



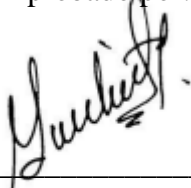
CPC Yaneth del Milagro Estela Aguilar
Autor



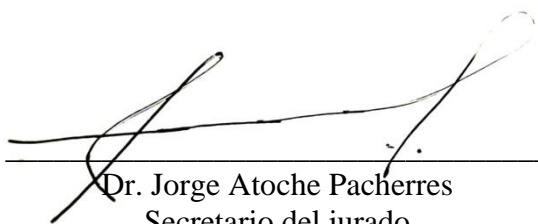
Dr. Iván Ricardo Variás Rodríguez
Asesor

Tesis presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para
optar el Grado Académico de: MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EMPRESARIAL

Aprobado por:



Dr. Pedro Yesquén Zapata
Presidente del jurado







Dr. Jorge Atoche Pachherres
Secretario del jurado



Dr. César Roncal Díaz
Vocal del jurado

Lambayeque, 2023

Acta de sustentación

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS		023
Siendo las	4:30 pm.	05 de DICIEMBRE del año Dos Mil
	VEINTITRES	
, en la Sala de Sustentación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del Jurado, designados mediante Resolución N° 032-2021 - EPG de fecha 28 ENERO 2021, conformado por:		
Mg. PEDRO YESQUEN ZAPATA		PRESIDENTE (A)
Mg. JORGE HERNAN ATOCHE PACHEMES		SECRETARIO (A)
Mg. CESAR WILBERT RONCAL DIAZ		VOCAL
Mg. IVAN RICARDO VARIAS RODRIGUEZ		ASESOR (A)
Con la finalidad de evaluar la tesis titulada		
"IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE UVAS DE MESA HACIA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAS AUADORA SAC".		
presentado por el (la) Tesista YANETA DEZ MIVAGRO ESTELA AGUILAR		
sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 1091 - 2023 - EPG de fecha 29 NOV 2023		
El Presidente del jurado autorizó del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo 17 puntos que equivale al calificativo de BUENO		
En consecuencia el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EMPESARIAL		
Siendo las 5:45 PM horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.		
 PRESIDENTE		 SECRETARIO
 VOCAL		 ASESOR

Declaración jurada de originalidad

Yo, Yaneth del Milagro Estela Aguilar, investigador principal, e Iván Ricardo, Varías Rodríguez, asesor del trabajo de investigación “Propuesta de Implementación de un Sistema de Comercialización de uvas de mesa hacia el mercado de Estados Unidos para mejorar la rentabilidad en la Empresa Agroindustrias Aurora SAC”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 30 de octubre de 2023.

Nombre del investigador : Yaneth del Milagro Estela Aguilar

Nombre del asesor : Iván Ricardo Varías Rodríguez

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a mi pequeña gran familia que siempre estuvo y está en todo momento sin dejarme desfallecer, ellos son mi motivación para seguir esforzándome y ser mejor persona día a día, están a mi lado con sus sabias enseñanzas y paciencia en cada etapa de la vida.

A mi esposo Randy que desde el cielo me sigue brindado la fortaleza para continuar en su ausencia y seguir cuidando de nuestras pequeñas; Layla y Aylin. Sé que desde arriba está contento por cada paso que damos y nos seguirá amando y protegiendo como lo hizo hasta el último momento de tu vida.

A mi madre Yola, que hoy más que nunca es mi brazo derecho y es un gran ejemplo de valentía y coraje.

A mis abuelitos Teresa e Isoé que hicieron que mis días fueran mucho mejor a su lado.

Agradecimiento

Por sobre todas las cosas a nuestro creador, por permitirme un día más de vida lleno de esperanzas.

A los directivos del Grupo Arroyo y Agroindustrias Aurora SAC, por permitirme desarrollar el trabajo de investigación y brindarme la información solicitada oportunamente.

A mi asesor, el Dr. Eco. Iván Varías Rodríguez por su permanente orientación, apoyo y dedicación durante el desarrollo de la investigación.

A todos los profesores que tuvieron la grata labor de complementar nuestra formación profesional en esta Maestría en Administración con Mención en Gerencia Empresarial, ya que cada uno de ellos aportó significativamente a lo largo de toda nuestra etapa de estudios.

A mi amiga Rocío Mayta y a todos mis compañeros de estudios con los que pudimos compartir experiencias y conocimientos y logramos generar lazos de amistad.

Índice General

Acta de sustentación	3
Declaración jurada de originalidad	4
Dedicatoria	5
Agradecimiento	6
Índice General.....	7
Índice de Tablas.....	9
Índice de Figuras	10
Índice de Anexos	11
Resumen	12
Abstract	13
Introducción.....	14
1. Capítulo: Diseño Teórico	16
1.1.1. Antecedentes de la Investigación.....	16
1.1.2. Base Teórica.....	18
1.1.3. Normativa del Sector Agrario	18
1.1.4. Normativa Tributaria y Aduanera	20
1.1.5. La Agroexportación	20
1.1.7. Rentabilidad.....	27
1.1.8. Plan de Trabajo: Investigación de Mercados para exportación	28
1.1.9. Operacionalización de Variables	49
1.1.10. Hipótesis.....	49
2. Capítulo: Métodos y Materiales.....	50
2.1.1. Tipo de Investigación	50
2.1.2. Método de Investigación	50
2.1.3. Diseño de Contrastación	50
2.1.4. Población, Muestra y Muestreo	50
2.1.5. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos.....	51
2.1.6. Procesamiento y Análisis de Datos.....	51

3.	Capítulo: Resultados	52
3.1.1.	Análisis y descripción de la Compañía	52
3.2.	Análisis y Descripción del Sistema de Comercialización Internacional de Uvas de Mesa	57
3.2.1.	Objetivos del Sistema de Comercialización Internacional de Uvas de Mesa	58
3.2.2.	Análisis del Mercado	59
3.2.3.	Requisitos de Acceso a mercados (RAM)	61
3.2.4.	Descripción del Producto Exportable	63
3.2.5.	Plan de marketing	66
3.2.6.	Canal de comercialización	69
3.2.7.	Análisis de Costos	69
3.2.8.	Análisis de Rentabilidad	78
4.	Capítulo: Discusión	83
5.	Conclusiones	87
6.	Recomendaciones	88
7.	Referencias Bibliográficas	89
8.	Anexos	92

Índice de Tablas

TABLA N° 01: FASES DEL CICLO DE PRODUCCIÓN DE LA VID (UVA)	25
TABLA N° 02: IMPORTACIONES MUNDIALES DE UVA FRESCA	59
TABLA N° 03: EXPORTACIONES PERUANDAS DE UVA FRESCA SEGÚN PARTIDA 0806100000	60
TABLA N° 04: EVALUACION DE LA MATRIZ SCREENING	61
TABLA N° 05: PRINCIPALES PARTIDAS DEL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS.....	71
TABLA N° 06: DETALLE DEL DRAWBACK.....	71
TABLA N° 07: DETALLE DEL COSTO DE PRODUCCIÓN	72
TABLA N° 08: COMPONENTES DEL COSTO DE PRODUCCIÓN.....	73
TABLA N° 09: DETALLE DE LOS GASTOS DE VENTA	74
TABLA N° 10: DETALLE DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	75
TABLA N° 11: DETALLE DE EFICIENCIA PRODUCTIVA Y RENDIMIENTOS	76
TABLA N° 12: DETALLE DE LA PRODUCCIÓN ANUAL EN CONTENEDORES	77
TABLA N° 13: DETALLE DEL DESTINO DE LAS EXPORTACIONES POR CONTENEDOR	77
TABLA N° 14: RENTABILIDAD FINANCIERA (VENTA INDIRECTA)	78
TABLA N° 15: RENTABILIDAD FINANCIERA (VENTA DIRECTA).....	79
TABLA N° 16: MARGEN DE GANANCIA (VENTA INDIRECTA)	79
TABLA N° 17: MARGEN DE GANANCIA (VENTA DIRECTA).....	79
TABLA N° 18: EVALUACIÓN DE LOS GASTOS DE VENTA Y DRAWBACK.....	85
TABLA N° 19: COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	85
TABLA N° 20: COSTO DE INVERSIÓN PARA EN EL ÁREA COMERCIAL EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	86

Índice de Figuras

IMAGEN N° 01. UVAS DE MESA.....	21
IMAGEN N° 02. VARIEDADES DE UVAS DE MESA.....	23
IMAGEN N° 03. UVA CON ANTRACNOSIS	25
IMAGEN N° 04. UVA CON MILDUI	26
IMAGEN N° 05. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	30
IMAGEN N° 06. PRODUCCIÓN MUNDIAL DE UVAS DE MESA POR CONTINENTE. 36	
IMAGEN N° 07. EXPORTACIONES MUNDIALES DE UVA – EJERCICIO 2020	37
IMAGEN N° 08. IMPORTACIONES MUNDIALES DE UVA – EJERCICIO 2020	38
IMAGEN N° 09. EXPORTACIONES PERUANAS DE UVAS DE MESA.....	39
IMAGEN N° 10. DESTINO DE LAS EXPORTACIONES PERUANAS DE UVAS DE MESA POR CONTINENTE	39
IMAGEN N° 11. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UVAS . 43	
IMAGEN N° 12. CAJAS DE CARTÓN CUBIERTAS DE CERA PARA UVAS.....	45
IMAGEN N° 13. CAJA DE CARTÓN CORRUGADO PARA UVAS.....	45
IMAGEN N° 14. PUNNET PARA UVAS	46
IMAGEN N° 15. BOLSAS DE POLIETILENO PARA UVAS	47
IMAGEN N° 16. CANÁSTILLA DE PLÁSTICO PARA UVAS.....	48
IMAGEN N° 17. DISTRIBUCIÓN INICIAL DEL FUNDO SAN SEBASTIAN PARA EL CULTIVO DE UVAS DE MESA	55

Índice de Anexos

Anexo 1:	Datos Básicos del Problema92
Anexo 2:	Instrumento de Recolección de Datos95
Anexo 3:	Formato de Tabulación de Datos99
Anexo 4:	Rúbricas de Expertos de Instrumentos de Recolección de Datos	..100

Resumen

Agrícola Aurora es una compañía Lambayecana, con domicilio fiscal en la ciudad de Chiclayo, y sede productiva en el distrito de Jayanca, Provincia y departamento de Lambayeque, cuenta con 306 hectáreas productivas de uvas de mesa, las cuales ha sido comercializadas a través de la exportación a través de un agente comercializador vinculante el cliente internacional y nuestra empresa productora durante el ejercicio 2016-2020.

La investigación se generó a raíz de los bajos resultados financieros obtenidos al final de las temporadas de exportación realizados de la compañía y analizando las tendencias del mercado internacional sobre el nivel de consumo y precios en la uva de mesa en el mercado norteamericano durante los últimos años.

Inicialmente se estimaba que los ingresos se irían incrementando en función del incremento de la producción y recuperación de la inversión efectuada, situación que no se presentaba en Agroindustrias Aurora SAC, lo que dio lugar a investigar y proponer una alternativa de mejora para la rentabilidad y crecimiento sostenible de la empresa.

Para efectuar el análisis de investigación se tomó en cuenta los estados financieros de la compañía, específicamente el estado de ganancias y pérdidas donde se puede apreciar con mayor precisión los resultados generados por la producción y venta de la uva de mesa hacia el mercado norteamericano, que es el principal receptor de la producción exportable obtenida por la empresa, así como los costos y gastos incurridos en su producción y comercialización atribuidos por el agente comercializador.

El objetivo de esta investigación es elaborar una propuesta de implementación de un sistema de comercialización de uvas de mesa hacia el mercado de Estados Unidos para mejorar la rentabilidad en la empresa Agroindustrias Aurora SAC.

Palabras clave: Sistema de Comercialización, Rentabilidad, Agroexportación, Uvas de Mesa.

Abstract

Agrícola Aurora is a Lambayecana company, with true adress in the city of Chiclayo, and productive headquarters in the district of Jayanca, Province and department of Lambayeque, it has 306 productive hectares of table grapes, which have been marketed through the export through a binding marketing agent between the international customer and our production company during the 2016-2020 financial year.

The investigation was generated as a result of the low financial results obtained at the end of the export seasons carried out by the company and by analyzing the international market trends on the level of consumption and prices of table grapes in the North American market in recent years. .

Initially, it was estimated that income would increase based on the increase in production and recovery of the investment made, a situation that did not occur in Agroindustrias Aurora SAC, which led to investigate and propose an improvement alternative for profitability and growth. sustainability of the company.

To carry out the research analysis, the company's financial statements were taken into account, specifically the profit and loss statement where the results generated by the production and sale of table grapes to the North American market can be seen with greater precision, which It is the main recipient of the exportable production obtained by the company, as well as the costs and expenses incurred in its production and marketing attributed by the marketing agent. The objective of this research is to develop a proposal for the implementation of a marketing system for table grapes to the United States market to improve profitability in the company Agroindustrias Aurora SAC.

Key words: Marketing System, Profitability, Agro-export, Table Grapes.

Introducción

Las agroexportaciones en el Perú han tenido un crecimiento constante a pesar de la emergencia sanitaria que se tuvo a nivel mundial producto del COVID 19, y muestra de ello, es que al cierre del ejercicio 2022, las agroexportaciones peruanas superaron los \$ 9,800 millones de dólares, cifra mayor a la registrada en el ejercicio 2021.

La asociación de exportadores ADEX (2020) , mencionó que; “los permanente avances en la apertura del comercio y la promoción de nuestra oferta exportable han colocado a nuestro país como una de las principales fuentes de alimentación en el mundo. Sin duda, una posición lograda gracias al trabajo conjunto entre el sector público y privado que en el 2020 permitió generar exportaciones por más de 7 mil 477 millones de dólares”.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, en su boletín de cierre del ejercicio 2020, sostuvo que; “el volumen exportado de productos no tradicionales tuvo una caída de 5,4% por las menores exportaciones productos marinos como jibias y calamares, mejillones, veneras congelados; siderometalúrgicos como los alambres de cobre refinado; mientras que aumentaron los productos agropecuarios, entre los que destacan uvas, arándanos, paltas, mangos y mangostanes”.

Los productos que principalmente fueron comercializados a mercados internacionales fueron; las uvas de mesa, los arándanos, café, paltas, espárragos, mangos, mandarinas, cacao, bananos y cebollas. Así mismo el principal mercado de destino fue Estados Unidos, seguido de la Unión Europea.

En nuestra región también se apreció que el sector agrario continuó operando durante toda la temporada productiva, razón por la cual se obtuvo producción agrícola para exportación de buena calidad en uvas de mesas en sus diversas variedades, sin embargo éstos buenos resultados no se vieron reflejados en los estados financieros de la compañía Agroindustrias

Aurora SAC, por lo que originó especial atención para analizar los factores causantes de dicha situación financiera.

Es así que se pudo conocer que la compañía viene realizando exportaciones de forma indirecta a través de un agente comercializador, el cual se encarga de las negociaciones de exportación de las uvas de mesa producidas por Agroindustrias Aurora SAC en su gran mayoría al mercado Norteamericano.

Esta forma de comercialización fue aceptada por la compañía desde su primera cosecha para exportación debido a que era una compañía incipiente en el rubro agroexportador y por ende no contaban con un Sistema de Comercialización de Uvas de Mesa para el Mercado Internacional.

Dicha postura de comercio en un inicio fue aceptada por la compañía con el fin de ir adquiriendo experiencia en el negocio de agroexportación, sin embargo transcurrido ya varios años la compañía pudo notar que los gastos de comercialización restaban importantes cifras que podrían haber mejorado los resultados financieros de la empresa durante los años fiscales. En ese sentido se consideró elaborar una Propuesta de Implementación de un Sistema de Comercialización de Uvas de Mesa hacia el mercado de Estados Unidos para mejorar la rentabilidad en la Empresa Agroindustrias Aurora SA, utilizando estrategias que permitan reducir los costos de comercialización e incorporar capacidades y herramientas técnicas y operativas para la ejecución de exportaciones directas.

1. Capítulo: Diseño Teórico

1.1.1. Antecedentes de la Investigación

En nuestro país, diversos investigadores han estudiado los mejores destinos para sus productos ofertados en las distintas categorías, siendo el sector agroindustrial uno sector de particular atención debido a la gran apertura de mercados que nuestro país tuvo a raíz de los acuerdos comerciales realizados entre el Perú con el resto de mundo, así como la mejor oferta que se recibe de los clientes en función al cumplimiento de los requisitos propuestos por los potenciales consumidores.

- Uribe Jiménez Claudia del Pilar (2010) Estudio de Pre Factibilidad de Industrialización y Exportación de Uva al Mercado de Estados Unidos. Comenta que; “El proyecto encontró la existencia de una oportunidad de negocio en el Valle Alto – zona Piurana, el cual crecería a medida que el rendimiento del cultivo vaya incrementándose, por eso las inversiones se realizaron en tres etapas”.
- López Llave Luis Jefferson (2014). Evolución y análisis de la producción y exportación de uvas de mesa: 2000-2012. “Existe un mayor movimiento del valor de las exportaciones de uva que el total del valor de las agroexportaciones no-tradicionales durante el período 2000- 2012; de tal manera que en dicho período el valor de las exportaciones de uva aumentó a una tasa promedio anual del 44.3%, en tanto que el valor total de las agroexportaciones no-tradicionales crecieron razón de 19%; esta tasa de crecimiento de las exportaciones de uva han hecho que su participación dentro del total de las agroexportaciones no tradicionales suba desde el 1.5% el 2000 hasta el 11.6% el 2012.”
- Andrade Sánchez María Irene (2014), Plan de Exportación de Café a Hamburgo, Alemania, Afirma que “Es importante para las pequeñas y medianas empresas que

conozcan en qué consiste una exportación, así como los pasos y procedimientos que ésta genera, debido a que, por omisión y factores que influyen en las MIPYMES, los productores no siempre pueden llegar a exportar. Es muy importante que el futuro exportador conozca lo necesario para realizar comercialización de tipo internacional”.

- Medina Gutiérrez, Mariano y Sánchez Sánchez, Maria Carolina (2014). Producción y Exportación de Arándanos para Estados Unidos, Manifestaron que “Con la certificación Global se busca demostrar públicamente un compromiso con la Calidad y la Seguridad Alimentaria. Se puede llegar a más y mejores mercados, al aumentar la posibilidad de trabajar con compañías que consideran muy importante certificar su producción con Global GAP”
- Coronel Núñez Karen Rosalyn (2017). Factores que Determina la Oferta Exportable de Uva Fresca en el Perú: 2000-2015, sostuvo que “Los niveles de exportación de uva fresca, se han acrecentado considerablemente en el ejercicio 2000-2016, ya que el incremento fue de 10,705 % respecto del valor FOB (en el año 2000 se exportó un valor FOB de 5.98 millones de USD y en el año 2016 se exportó un valor FOB de 646.32 millones de USD) y 9,468 % respecto del volumen exportado (en el año 2000 se exportó un volumen de 2,985 de TM y en el año 2016 se exportó un volumen de 285,559 TM), de tal manera que las exportaciones de uva fresca para el Perú son muy importantes. El movimiento de las importaciones mundiales de uva genera buenas expectativas en las exportaciones para el Perú, y por consiguiente, fomenta la producción nacional de uvas; de tal manera, que en el periodo 2000-2016, la demanda mundial de uvas creció a una tasa promedio de 8.3 % anual, lo que dio lugar a un crecimiento sustancial en las exportaciones de uva del Perú en el mismo periodo a una tasa promedio de 34 % anual.”.

- Dolores Arias Samanta y Ramos Lulichac Cassia (2020), La Exportación Peruana de uva frente a la demanda externa de uva de Estados Unidos, afirmaron que: “la mayor cantidad de importación estadounidense de uva del no guarda relación con la menor importación estadounidense de uva de Chile (IEC), dado que el coeficiente en la regresión tuvo sí un impacto negativo”.

1.1.2. Base Teórica

1.1.3. Normativa del Sector Agrario

Ley de Promoción del Sector Agrario – N° 27360

Desde su origen con el DS 885 que data de noviembre de 2016 y sus modificatorias posteriores, han dado lugar al aumento de la cantidad de empresas dedicadas a la agro exportación de productos no-tradicionales, especialmente de las uvas de mesa; calificando como beneficiarias a personas naturales o jurídicas que; realicen cultivos y/o crianzas, excepto aquellos que se encuentran en industria forestal. También se encuentran aquellos que realicen actividades tipo agroindustrial, que utilicen productos agropecuarios, producidos directamente o adquiridos de aquellos que desarrollen cultivo y/o crianzas, fuera de la provincia de Lima y el Callao. No están incluidas en la esta Ley las actividades agroindustriales relacionadas con trigo, tabaco, semillas oleaginosas, aceites y cerveza (*).

Modificaciones a la Ley 27360

DS N° 005-2021-MIDAGRI que aprobó el Reglamento de la Ley N°31110, correspondiente al el Régimen Laboral Agrario.

Las modificaciones comprendidas indican que el trabajador agrario cuya jornada laboral es de cuatro o más horas diarias promedio durante la semana, deberá recibir una Remuneración Base mensual que no puede ser inferior a la Remuneración Mínima Vital de los trabajadores del sector laboral privado¹.

También, los trabajadores deberán a percibir las utilidades de las empresas que obtengan ganancias desde el primer día laboral.

Estas empresas que se encuentran este régimen, no deben incurrir en acciones de utilización de intermediación laboral, ni tampoco de tercerización de servicios que contemplen una cesión y desplazamiento de personal.

Se deberá reconocer a favor de los trabajadores del sector agrario la asignación familiar, la bonificación por inafectación de la gratificación, también el seguro de vida, entre otros derechos que benefician a los trabajadores del régimen laboral privado.

Igualmente, los trabajadores que ejecuten menos de 4 horas de trabajo diarias en promedio semanalmente recibirán el Bono Beta proporcionalmente a la jornada laborada.

¹ Fuente: Diario Oficial el Peruano. Martes 30 de marzo de 2021.
<file:///C:/Users/Yanet%20Estela/Downloads/500925092-DECRETO-SUPREMO-N-005-2021-MIDAGRI-Norma-Legal-Diario-Oficial-El-Peruano.pdf>

1.1.4. Normativa Tributaria y Aduanera

La Autoridad máxima en materia Tributaria y Aduanera, SUNAT sostiene que; Exportación es un Régimen aduanero que consiste en remitir las mercancías nacionales o que han sido nacionalizadas hacia el mercado exterior para el consumo definitivo en el extranjero. Para ello la entrega de dichas mercancías debe realizarse a un comprador con domicilio en el extranjero. Consta de una serie de etapas.

1.1.5. La Agroexportación

Este concepto abarca más allá de la enajenación de productos agrícolas tradicionales propiamente conocidos. Este término en la actualidad abarca a todos aquellos productos obtenidos desde la agricultura con fines de comercialización internacional.

- Al respecto, la Universidad Nacional Agraria de la Molina se manifiesta, afirmando que; “La agroexportación es la etapa final y la de mayor exigencia de la producción agraria. En una economía de mercado global se compite en todos los mercados y las demandas de los consumidores en cada mercado exigen que los niveles de calidad, oportunidad, precio y presentación de los productos, entre otros requisitos, satisfagan sus pretensiones, que de no ser atendidas adecuadamente conllevan al fracaso del proyecto de exportación.”.
- Semana Económica (Junio 2013), La agroexportación. Sostiene que; “La agroexportación consiste en que empresas o agricultores logren exportar a un precio acordado con el importador, sus productos obtenidos a través de sus cultivo. El precio debe ser negociado antes del envío o ser fijado después de que la mercadería haya llegado al país de destino²”.

² Semana Económica (28-06-2013): <http://semanaeconomica.com/article/economia/comercio-exterior/119501-la-agroexportacion-como-vamos/>

- Boucher Francois (2000). Agroindustrias en el Perú con Oportunidades para la Exportación. Perú. Editorial Prodar.: “En la actualidad muchos autores han planteado una lista de conceptos teniendo en común dos criterios para la agroexportación: a) material de origen agrícola, pecuario, agropecuario, forestal, agrícola o de pesca, y b) proceso post – cosecha, de adecuación, preservación, innovación, y comercialización³”.

1.1.6. Las uvas de mesa

Las Uvas de Mesa. Geilfus Frans (1994) El Árbol – Al servicio del agricultor. Costa Rica. Editorial ENDA:

A. Origen y Distribución.

La uva originaria de Europa y Asia, acá se cultiva con fines de consumo en frutos frescos y también sirven para la elaboración del vino.

B. Descripción.

La planta de la vid es de hojas recortada; trepadora leñosa, produce los frutos, es decir las uvas en racimos. Cada frutos en forma ovoide, con tamaños entre 1 y 3 cm de largo; su piel es de contextura fina y lisa, y contiene pulpa jugosa que puede contener o no semillas.

C. Usos.

Las uvas que han sido cultivadas en climas sub tropical y tropical se consumen frescas y en jugos.

D. Nutrición.

Las uvas de mesa pueden contener entre 15 – 25 % de azúcar.

IMAGEN N° 01. UVAS DE MESA

³ Boucher Francois (2000). Agroindustrias en el Perú con Oportunidades para la Exportación. Perú. Editorial Prodar



Nota: [www.freshplaza.es/article/61454/EE.UU.-\(CA\)-Nuevas-variedades-de-uva-de-International-Fruit-Genetics](http://www.freshplaza.es/article/61454/EE.UU.-(CA)-Nuevas-variedades-de-uva-de-International-Fruit-Genetics)





E. Variedades de Uvas de Mesa.

Existen aproximadamente 10,000 variedades de uvas. Sólo se cultivan uvas para el consumo fresco.

En países como la India, se producen diversidades como; Bangalore Blue, Catawabe que son injertos de uvas de Europa y Asia, y son especies que resisten al mildiú y la antracnosis. La India es el país más especializado en vinicultura; y ha producido más de 1,000 variedades de uvas.

Por sud América se producen híbridos de uvas de Europa con variedades propias de la zona como Vitis Caribeña, éstas producen bayas de menor calidad, pero mucho más resistentes a las plagas.

IMAGEN N° 02. VARIEDADES DE UVAS DE MESA

Red Globe	Superior / Sugraone
	
Crimson	Sweet Sapphire
	

Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

F. Clima y Suelos para el Cultivo de Uva de Mesa.

Como se ve, la vid puede cultivarse en todos los climas tropicales, siempre y cuando se escogen las variedades de injertos y patrones adecuados al clima. Requiere suelos fértiles, bien drenados. El exceso de cal es perjudicial. Los climas con estación seca pronunciada son preferibles, ya que la humedad favorece las enfermedades. En clima cálido húmedo produce muchas ramas y pocos frutos”.

G. Proceso Productivo de las Uvas de Mesa

- **Plantación.** Se siembra las uvas a cada 3 metros entre líneas y de 2.5 hasta 3 metros entre cada planta. Se ponen respaldares con pilotes de

aproximadamente 2 metros de altura con 2 amarres de alambres en forma horizontal a 1 y 2 metros. Se usan soportes rectos sobre los pilotes que pueden sostener 5 cables. Se hacen hoyos de 1m x 1 m y se añade materia orgánica entre otros fertilizantes.

- Poda. Durante el crecimiento del primer año se amarra la planta pequeña a un poste y sólo hay que dejar un solo brote hasta que llegue al cable superior; y los demás brotes de los costados de deben de eliminar. Posteriormente se debe dejar que desarrolle un brote lateral a la derecha y a la izquierda, sobre cada cable. Cuando llega su etapa productiva, a la planta se le realiza una poda que provoca el crecimiento de las ramas que ayudarán al desarrollo de los frutos.
- Fertilización y Riego. La uva es resistente a la escasez del agua, sin embargo la escasez de agua afecta la producción de las bayas, durante la formación de bayas y racimos deben aplicarse riegos constantes en caso de ausencia de agua.
- Producción. La uva en algunas zonas puede producir desde 1 hasta 3 cosechas durante año. La escasez del agua evita que la uva pueda almacenar surtidos en sus raíces y ocasiona una disminución de la vida productiva de la planta; que usualmente suele ser de 10 – 12 años.

TABLA N° 01. FASES DEL CICLO DE PRODUCCIÓN DE LA VID (UVA)

Fases del ciclo de producción de la vid		
Fases de desarrollo	Estados fenológicos	Días
Fase inicial	Comprende la brotación de las primeras hojas, hasta un 10% de cobertura	20 días
Fase desarrollo del cultivo	Desde el 10% de cobertura Y durante el crecimiento activo de la planta.	70 días
Fase de mediados del periodo	Entre la floración y la fructificación (corresponde normalmente entre el 70-80% de la cobertura máxima de cada cultivo)	120 días
Fase de finales del periodo	Desde madurez hasta la plena madurez o a la recolección	60 días
Total		270 días

Nota: Lozano Hurtado Lorena y otros.

H. Enfermedades y Plagas.

En algunas zonas, la uva de mesa puede ser afectada por tróspidos, y cochinillas (querezas), incluso las aves que podrían arruinar las cosechas. Así mismo existen diversas enfermedades dependiendo de las zonas, especialmente sin son calidas y húmedas:

➤ **Antracnosis (Elsione sp.).** Es una enfermedad que ataca las ramas y es difícil de combatir, por lo que debe utilizarse fungicidas con Benlate y a base de cobre.

IMAGEN N° 03. UVA CON ANTRACNOSIS



Nota: <https://www.viarural.com.ar/viarural.com.ar/agricultura/aa-enfermedades/elsinoe-ampelina-03.htm>

- Mildiú (*Plasmopara* sp.). Por lo general se desarrolla en zonas con presencia de humedad, afecta a las flores y nuevos frutos. Para combatirla se usa un fungicida de nombre caldo bordelés.
- Mildiú (*Unicula* sp). Esta enfermedad puede desarrollarse incluso en zonas secas. Para atacar y combatir esta afección, se debe fumigar con fungicidas durante la etapa de floración, dicha fumigaciones deberán ser preventivas, sin esta labor, el cultivo estaría en alto riesgo.

IMAGEN N° 04. UVA CON MILDIU

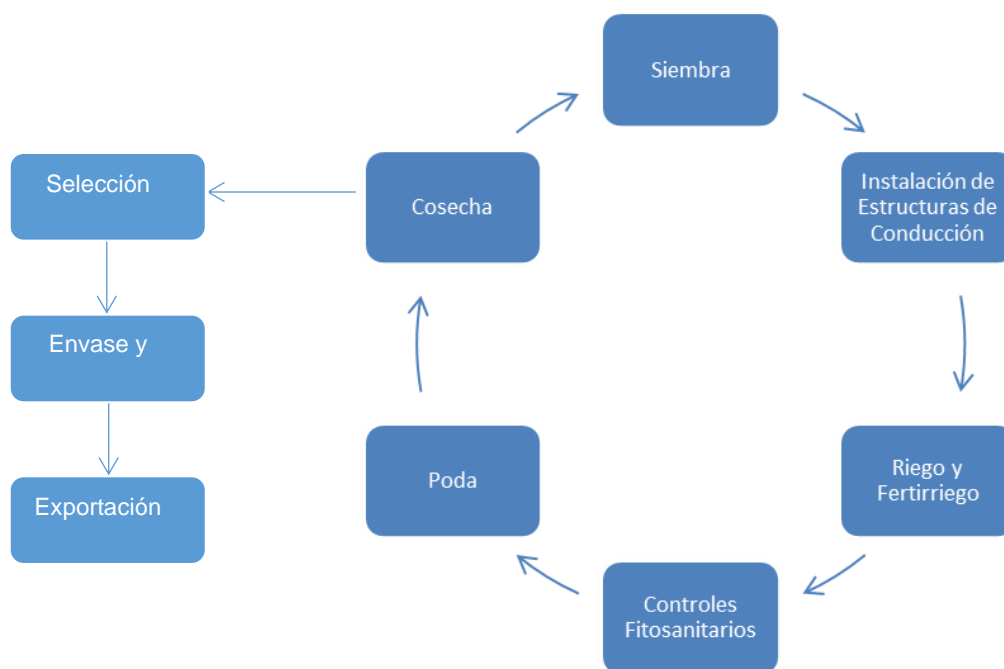


Nota: <http://www.lanuevacronica.com/alertan-del-riesgo-de-infeccion-de-mildiu#!prettyPhoto>

I. RENDIMIENTO DE LAS UVAS DE MESA

Hidalgo Togores José (2011). Tratado de Enología. Editorial Mundi-Prensa. España. Afirma que; a nivel mundial en la media del año 2001 – 2005 se cultivaron un total de 7'929,000 hectáreas de viñedo, con un rendimiento de aproximadamente 8,473 Kg por cada hectárea. Para el año 2012, el rendimiento promedio por hectárea es de 9,620 Kg.

J. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CULTIVO DE UVA:



Nota: Agroindustrias Aurora SAC
Elaboración: Propia.

1.1.7. Rentabilidad

El diccionario de la RAE define a la rentabilidad indicando que es aquella condición y capacidad para generar ganancias, y a su vez ello indica obtener rentas al haber efectuado una inversión.

Podemos identificar a 2 tipos de rentabilidad de acuerdo a nuestro estudio efectuado.

1.1.7.1. Rentabilidad Financiera.

Según el Centro Europeo de Posgrado CEUPE; La rentabilidad financiera return on equity (ROE), se define como aquella medida que indica la relación entre el beneficio obtenido en el ejercicio sobre la base la inversión efectuada con los recursos propios.

La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más

cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios⁴.

1.1.7.2. Rentabilidad Económica

Así mismo, la misma entidad, Centro Europeo de Posgrado CEUPE define la rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos.

La rentabilidad económica es considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos⁵.

1.1.8. Plan de Trabajo: Investigación de Mercados para exportación

Es importante elaborar un plan de trabajo para plantear un proceso de internacionalización de los productos que se desean comercializar. Esta labor permitirá con mayor certeza elegir el mercado exterior más apropiado.

⁴ <https://www.ceupe.com/blog/la-rentabilidad-financiera.html>

⁵ <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-rentabilidad-economica.html>

Al respecto Pymex Perú, afirma que: El estudio de los mercados internacionales es todo un proceso organizado de seleccionar, reconocer y analizar todos aquellos datos vinculados con los aspectos que implica de negociación de bienes y servicios, que son de utilidad para la toma de decisiones de la compañía.

De acuerdo al centro de estudios IOE Business School (2018), esta investigación se desarrolla en una serie de pasos⁶:

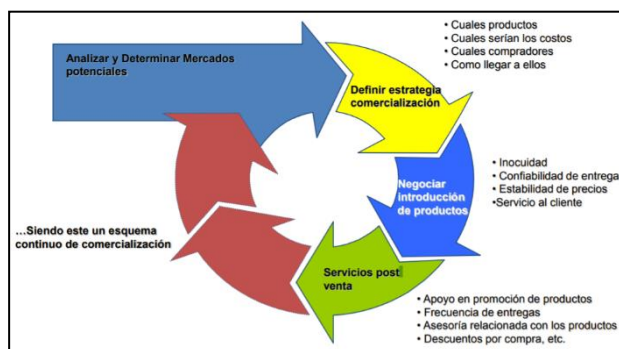
- **Desk research/ desk work:** Se enfoca en compilar, ordenar y sistematizar la información económica, gubernamental, industrial, productiva, social, administrativa, entre otras. Se ejecuta una previa elección de un mercado exterior de acuerdo a las condiciones requeridas. En esta etapa se utilizan herramientas de inteligencia comercial, que son instrumentos que nos proporcionan información confiable sobre los indicadores estadísticos de comercio internacional.
- **Evaluación de resultados:** Nos permite la toma de decisiones, ejecutando el plan de marketing. Aquí se conoce con mayor plenitud los indicadores FODA del mercado exterior.
- **Field research:** Aquí se realiza un estudio cuantitativo del mercado objetivo para identificar los estilos de consumo.

⁶ <https://www.grupoioe.es/como-seleccionar-un-mercado-exterior/>

A. Beneficios de la Investigación de Mercados

- Minimiza los riesgos al ingresar a nuevos mercado
- Identifica ocasiones de negocio anticipándose a la competencia
- Prevé los cambios en el mercado
- Reconoce información sobre el cliente o competidor
- Reduce y Optimiza los costos de venta
- Mejora la administración y gestión de ventas, garantizando la calidad y seguridad de la información.

IMAGEN N° 05. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



Nota: Promperu. 2012

1.1.8.1.Herramientas de Inteligencia Comercial

Son los diversos instrumentos que nos proporcionan información confiable sobre los indicadores estadísticos de comercio internacional.

Entre ellos tenemos a:

A. Herramientas de alcance Internacional

- **Trademap:**

Es una herramienta que proporciona indicadores de gestión exportadora, indicadores de la demanda del mercado exterior, así también una relación de organizaciones dedicadas a la importación y exportación.

Esta herramienta abarca 220 países y territorios. También incluye 5300 productos del Sistema Armonizado.

- **Global Trade Helpdesk**

Es una iniciativa de múltiples agencias de cooperación encabezadas por la OMC, que tienen por objetivo facilitar el estudio de mercados internacionales, sobre todo para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), a través de la organización de información sobre aspectos de carácter comercial y de negocios en una sola línea. La propuesta se basa en los servicios del ITC, la UNCTAD y la OMC, así como en organizaciones asociadas, como la FAO, el BID, el AFDB, la OMA y el BM, entre otros, para brindar una solución completa que brinde información relevante al alcance de todos los usuarios del mundo. La hacer uso de GTH, las compañías pueden evaluar los posibles niveles de compra que tendrían sus bienes ofertados, analizar los aranceles y requisitos de acceso a los potenciales mercados, tener acceso a los pormenores sobre los potenciales adquirientes, estudiar los procedimientos nacionales para realizar la exportación y ubicar aliados estratégicos comerciales.

Durante los próximos nueve años, la iniciativa continuará expandiendo e integrando inteligencia comercial crucial y fortaleciendo los vínculos con fuentes de información nacional e internacional para proporcionar la información más completa posible a los exportadores mundiales.

- **DATAMYNE**

Fundado en 1992 con el fin de documentar con exactitud las operaciones de importación y exportación en las Américas, construido y mantenido por un equipo internacional, Descartes Datamyne es hoy un proveedor de primer nivel en el altamente competitivo mercado estadounidense de datos comerciales. Descartes Datamyne cubre actualmente el comercio de unos 50 países en los 5 continentes, incluidos los mercados en América Latina, Asia, África y la Unión Europea, así como el comercio con EE. UU. Según lo documentado en la casa y en los conocimientos de embarque maestros. Nuestra base de datos, que ya es la más grande de su tipo, continúa creciendo en 100 millones de registros recopilados cada año, en promedio, a partir de presentaciones oficiales ante las autoridades aduaneras y los ministerios de comercio.

- **Global Trade Atlas**

Es una base de información en línea que le contiene los datos estadísticos sincronizados del comercio internacional. Da lugar a los ofertantes analizar el flujo de comercialización en el mundo para los bienes en los que está interesado en comprar o vender, teniendo información en línea sobre la realidad actual de las importaciones y exportaciones de las fuentes fidedignas.

Los beneficiarios pueden ver la información de importaciones como de exportaciones de diversos países en un solo reporte, o podrían seleccionar la data comercial de un país en puntual.

El reporte obtenido de comercio internacional se visualiza usando las partidas arancelarias a 2, 4, 6 y 8 dígitos. De tal manera que el usuario pueda revisar los movimientos comerciales, así como los niveles porcentuales de participación en el mercado.

- **Fitch Solutions – Business Monitor**

Fitch Solutions Fundamental Data & Analytics recopila y estandariza cuidadosamente los datos, y los mejora con un conjunto de herramientas fáciles de usar como Bank Scorecard , para que los clientes disfruten de una toma de decisiones más rápida e inteligente, respaldada por los mismos datos, modelos y metodologías utilizados por Fitch. Analistas de calificaciones.

- **ISI Emerging Markets**

Proporciona información sobre mercados clasificados. Está formado por empresas que ofrecen información sobre los mercados emergentes a través de diferentes prismas.

- ✓ Datos macroeconómicos
- ✓ Investigación de empresas, industrias y países

- **MOFCOM. Ministerio de Comercio de la República Popular China (MOFCOM).**

Para mercados de interés asiático – China.

- **USDA: United States Department of Agriculture**

El Servicio de Comercialización Agrícola (AMS) administra programas que crean oportunidades de comercialización nacional e internacional para los productores estadounidenses de alimentos, fibras y cultivos especiales. AMS también brinda a la industria agrícola servicios valiosos para garantizar la calidad y disponibilidad de alimentos saludables para los consumidores en todo el país y en todo el mundo.

- **ALADI:**

Es un mayor grupo latinoamericano de integración conformado por países que son; Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

La ALADI se expande en su accionar hacia el resto de América Latina a través de relaciones multilaterales con otras naciones y otras áreas de integración continental.

B. Herramientas de alcance Nacional

- **SIICEX:**

El Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), proporciona a los peruanos dedicados a la exportación, contenido para reforzar y complementar sus negociaciones. SIICEX proporciona respecto a:

- ✓ Investigación de mercados
- ✓ Oferta comercial y exportable
- ✓ Accesos a mercados internacionales

- ✓ Capacitación constante
- ✓ Comunicación permanente
- ✓ Mecanismos de interacción

- **ADEX – Asociación de Exportadores**

Está constituido por un gremio de empresas grandes, medianas y pequeñas que buscan objetivos comunes el crecimiento y desarrollo empresarial de sus asociadas a través del comercio exterior.

1.1.8.2. Análisis del producto en el mercado internacional

Consiste en evaluar la situación comercial, sanitaria, legal y todos los aspectos que conllevan a realizar actividades de comercialización del producto seleccionado a nivel internacional. Este análisis debe iniciar evaluando las características propias del producto y que son de amplia aceptación en el mercado internacional cumpliendo primeramente los aspectos legales y de formalidad.

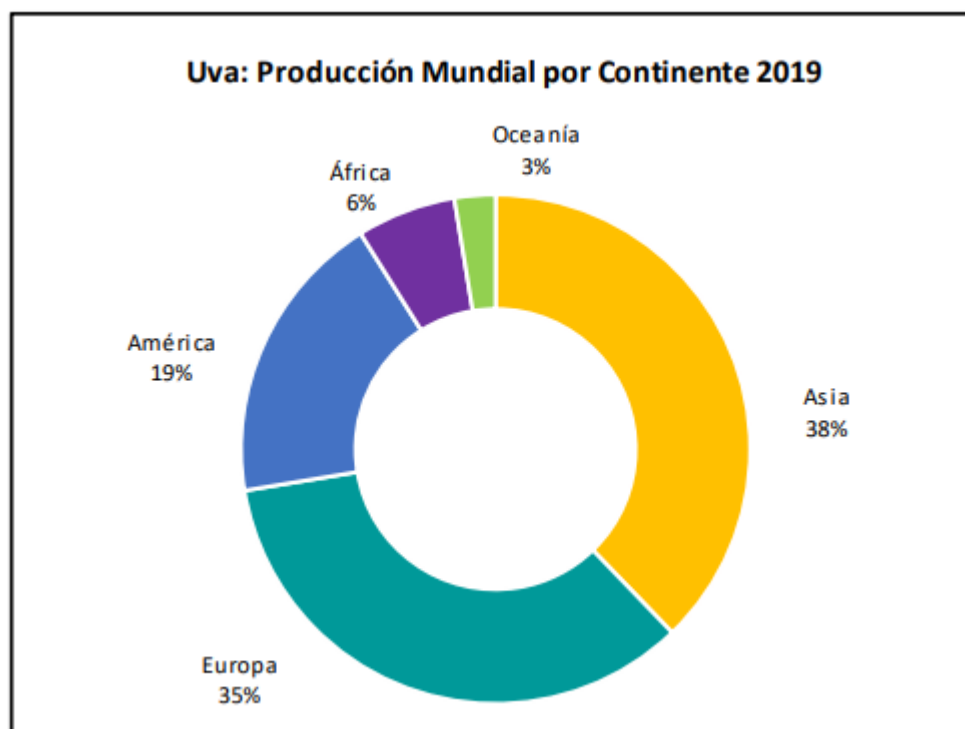
A. El Mercado Internacional de la Uva

Según el portal web español especializado denominado Tecnovino; Existen alrededor de 10,000 variedades de uva de mesa.

El cultivo de la uva mundialmente ha tenido variaciones drásticas en los últimos tiempos producidos por el recambio de viñedos; esto debido a que muchas de las variedades existentes ya no son del gusto y preferencia de los consumidores, dado que las tendencias de mercado han ido variando considerablemente⁷.

⁷ <https://www.tecnovino.com/las-variedades-de-uva-mas-cultivadas-en-el-mundo-ranking-tendencias-y-mas/>

**IMAGEN N° 06. PRODUCCIÓN MUNDIAL DE UVAS DE MESA POR
CONTINENTE**



Nota: FAO STAT en Boletín ADEX (Agosto 2021)⁸

B. Producción Mundial de Uvas de Mesa

Para el ejercicio 2020, el mercado de las uvas creció a US\$ 10,179.8 millones, cifra que representó un incremento del 5.8% en relación al ejercicio 2019.




EE.UU. lideró las adquisiciones con el 18.5% del valor total acumulado (US\$ 1,887.6 millones), lo que representó 14.1% del volumen total (663.9 mil TM).

Para este año 2020 los envíos de uvas desde Perú alcanzaron US\$ 1,034.4 millones, lo que significó 17.6% más que el ejercicio anterior.

⁸ https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/08/CIEN_NSIM1_Agosto_2021_UVA.pdf

La presentación principal de exportación fue a través de “uvas frescas” acumulando el 99.6% del total, luego está la presentación a través de “jugos” y “jalea y mermelada” acumulando 0.4% del total.

IMAGEN N° 07. EXPORTACIONES MUNDIALES DE UVA – EJERCICIO 2020

Exportaciones Mundiales de Uva 2020			
1 China 	Mill. US\$	Var. %	Part. %
	1,212.7	22.8%	13.6%
	Miles TM	Var. %	Part. %
	424.9	15.9%	9.1%
2 Perú 	Mill. US\$	Var. %	Part. %
	991.1	22.1%	11.1%
	Miles TM	Var. %	Part. %
	415.3	19.0%	8.9%
3 Chile 	Mill. US\$	Var. %	Part. %
	924.8	-2.6%	10.3%
	Miles TM	Var. %	Part. %
	685.6	-7.5%	14.7%

Nota: TRADEMAP en Boletín ADEX (Agosto 2021)⁹




C. Principales importadores de Uvas de Mesa

Según el portal Mordor Intelligence (Agosto 2021), afirma que; Estados Unidos es el importador N°1 de uvas mundialmente, lo que significa el 16,4% del total de las importaciones mundiales en promedio. Los principales países desde donde Estados Unidos importa uvas son Chile, México y Perú, que en conjunto representan casi el 99% de las importaciones de uvas estadounidenses¹⁰.

⁹ https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/08/CIEN_NSIM1_Agosto_2021_UVA.pdf

¹⁰ <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/grapes-market>

IMAGEN N° 08. IMPORTACIONES MUNDIALES DE UVA – EJERCICIO 2020

Importaciones Mundiales de Uva 2020			
1 EE.UU 	Mill. US\$	Var. %	Part. %
	1,887.6	4.6%	18.5%
	Miles TM	Var. %	Part. %
	663.9	2.0%	14.1%
2 Países Bajos 	Mill. US\$	Var. %	Part. %
	822.0	2.9%	8.1%
	Miles TM	Var. %	Part. %
	325.9	-2.5%	6.9%
3 Alemania 	Mill. US\$	Var. %	Part. %
	789.7	16.1%	7.8%
	Miles TM	Var. %	Part. %
	341.2	5.9%	7.3%

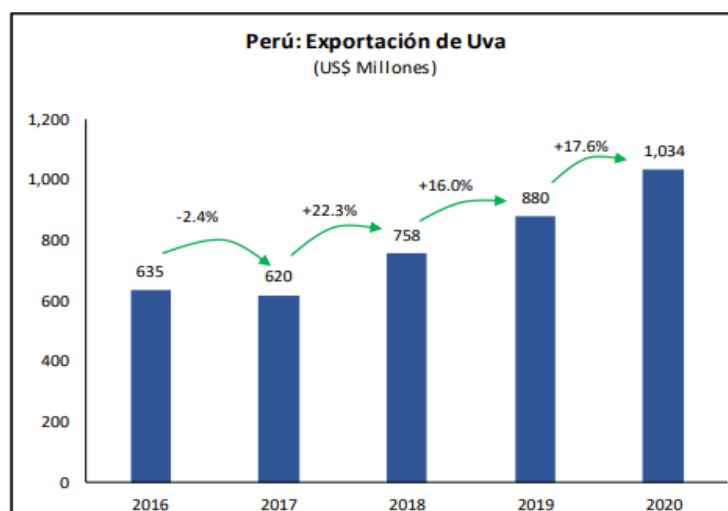
Nota: TRADEMAP en Boletín ADEX (Agosto 2021)¹¹

D. Exportaciones Peruanas de Uvas de Mesa

Norteamérica es el principal receptor de uvas exportadas, al acumular US\$ 539.0 millones (52.1% del total), a continuación, se ubica Europa (24.8% del total) y luego Asia (17.8% del total). Para el periodo 2020, África tuvo un crecimiento considerable (+46.2%), acumulando US\$ 732.8 mil, quedando así al final de la lista de importadores y con la mínima participación (0.1% del total).

¹¹ https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/08/CIEN_NSIM1_Agosto_2021_UVA.pdf

IMAGEN N° 09. EXPORTACIONES PERUANAS DE UVAS DE MESA



Nota: TRADEMAP en Boletín ADEX (Agosto 2021)¹²

IMAGEN N° 10. DESTINO DE LAS EXPORTACIONES PERUANAS DE UVAS POR CONTINENTE



Nota: TRADEMAP en Boletín ADEX (Agosto 2021)¹³

¹² https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/08/CIEN_NSIM1_Agosto_2021_UVA.pdf

¹³ https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/08/CIEN_NSIM1_Agosto_2021_UVA.pdf

En el periodo 2020, para el Perú se tuvo al Departamento de Ica como la región con mayor producción de uvas, concentrando el 45% de lo exportado, representando US\$ 463.50 millones.

Así mismo, el departamento de Piura ocupó el segundo lugar de las exportaciones con 42% (US\$ 431.0 millones), y posteriormente el departamento de Lambayeque acumulando 5.7% (US\$ 58.6 millones). Todas las exportaciones fueron realizadas por medios marítimos. El 99.9% fueron envíos marítimos, indistintamente de la presentación de cajas por pesos, medidas y calibres de cada compañía por departamento.

E. Tendencias de Precios para las Uvas de Mesa en el Mercado

Los precios difieren dependiendo de cada variedad, el mercado de destino, la calidad y presentación del producto, la temporada de ventas, entre otros factores determinantes.

Los precios promedio FOB para las uvas frescas tuvieron un máximo alcanzado de US\$ 3.24 X kg en el mes a inicios de la ventana comercial, para Perú; septiembre. Y un rango de precios mínimo de alrededor US\$ 1.03 X kg al final de la ventana comercial peruana, que es aproximadamente en marzo.

Para el caso de las uvas orgánicas, el precio FOB promedio durante la temporada de exportación por cada Kilo exportado ascendió a US\$ 3.27 x Kg.

F. Aspectos Reglamentarios y Presentación de las Uvas de Mesa en el Mercado

Internacional

Para que nuestras uvas de mesa peruanas sean aceptadas en el mercado internacional, deben cumplir una serie de regulaciones que están establecidas en Fichas Mercado Producto por cada destino exportado.

- **Mercado de Estados Unidos**

Es así que la Oficina Económico Comercial del Perú en Miami (2021), elaboró la Ficha Mercado Producto para las Uvas de Mesa, y es el documento que actualmente rige las operaciones de comercialización internacional de Uvas de Mesa provenientes de nuestro territorio nacional.

Siendo así, mencionaremos los aspectos más importantes del documento en mención:

Requisitos de acceso al mercado (aranceles, requisitos sanitarios y fitosanitarios, certificaciones, otros):

- Registro de instalaciones alimenticias – FDA (Food and Drugs Administration)
- Notificación previa de alimentos importados – FDA
- Certificado de Origen
- Factura Comercial

Según la normativa vigente aplicable al comercio bilateral con Los Estados Unidos, las exportaciones de Perú de uvas frescas están libres de pagar el arancel de aduanas.

Así mismo, las uvas deben llevar un sistema de frío llamado T107-a-1 previo a ingresar a Estados Unidos, teniendo las siguientes instrucciones¹⁴:

Temperatura	Tiempo de exposición
34 ° F (1.11 ° C) o menor	15 días
35 ° F (1.67 ° C) o menor	17 días

¹⁴ <https://institucional.promperu.gob.pe/ContenidosFichas/norteamerica/OMIA-Ficha-Mercado-EEUU-Producto-Uvas-Frescas-2021.pdf>

- **Mercado Europeo**

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú (2021), expuso la serie de requisitos para las exportaciones de alimentos excepto pesqueros y acuícolas.

Para los productos peruanos, todas las exportaciones de productos alimenticios, con excepción de los pesqueros y acuícolas, deberán contar con los certificados respectivos emitidos por las entidades sanitarias legalmente reconocidas y aceptadas (SENASA y DIGESA).

- **Mercado Asiático**

El portal del Proyecto Especial Majes-Siguas, dispuso compartir la información referente a los Requisitos de acceso para el mercado asiático, de donde se puede extraer el contenido, apreciándose que para realizarse exportaciones se debe contar con el certificado Fitosanitario emitido por parte de SENASA – PERU, que es gestionado por el exportador a través de la VUCE..

Así mismo aquellas zonas con autorización para exportar las uvas frescas al mercado asiático son: Ica, Ancash, La Libertad, Lambayeque y Piura.

También se conoce que los requisitos fundamentales para su aceptación son;

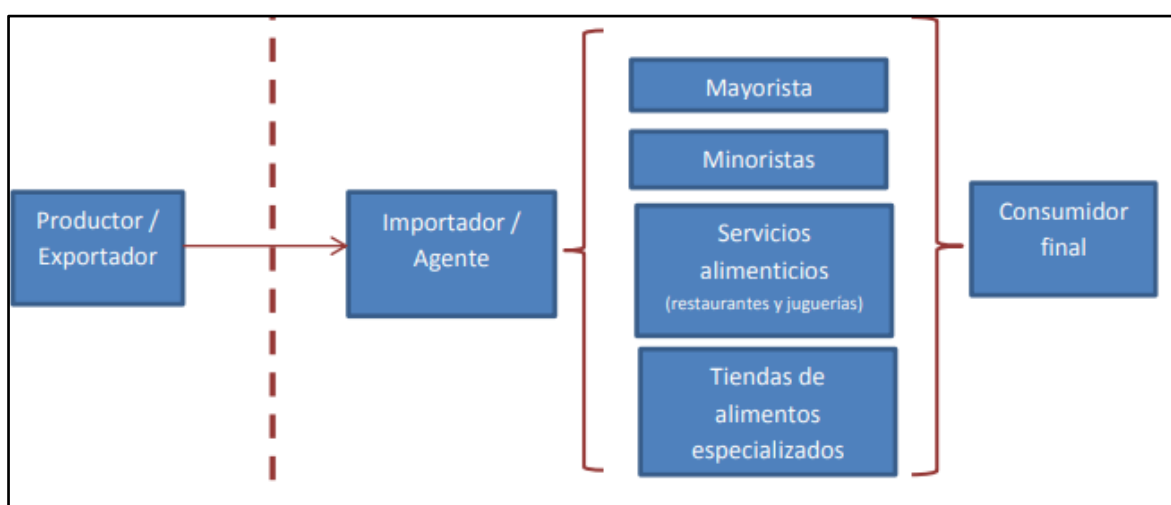
- Certificado Fitosanitario
- Certificado de lugar de producción
- Certificado de planta de empaque
- Carta de instrucciones al capitán
- Certificado de calibración de sensores

G. Canales de comercialización, Medios de Transporte y Presentación de las Uvas de Mesa

- **Cales de Comercialización:**

Las uvas de mesa son distribuidas en supermercados, centros comerciales, tiendas de alimentos saludables, centros de abastos y ferias. Los vendedores han ideado áreas exclusivas de alimentos de origen natural y en otros alimentos agrícolas de origen orgánico. Es así que según Promperú, en su Boletín Informativo de Servicio al exportador, graficó los canales de comercialización según detalle:

IMAGEN N° 11. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UVAS



Nota: ProChile. Elaborado por Promperu. Inteligencia de Mercados

- **Medios de Transporte:**

Los medios de transporte son aquellos que disponen la entrega de la mercancía desde el origen hasta el destino y puesta a disposición del cliente importador.

El principal medio de transporte de exportación para la uva es el marítimo, partiendo desde el puerto de Callao y Paita principalmente. En menor proporción también se exporta uvas vía aérea desde el aeropuerto Jorge Chávez¹⁵.

A pesar de ser un medio de transporte lento, sigue siendo el más utilizado y vigente en la actualidad, debido a que es el más económico y eficaz, para movilizar grandes volúmenes de carga y por muy largas distancias comerciales.

Las uvas viajan en contenedor, que se ha convertido en un elemento de vital importancia que garantiza su adecuada organización mientras es trasladado hasta el cliente importador.

- **Presentación las Uvas de Mesa Frescas para Exportación**

Las uvas de mesa actualmente se exportan de acuerdo al requerimiento del cliente y a los gustos de preferencias del consumidor. Estos requieren un envase adecuado a sus necesidades. siendo éstos:

- Cajas de Cartón cubiertas de cera. Este material cubierto de cera conserva a la fruta de la mejor manera posible, haciendo que las uvas se mantengan frescas y evita que disminuyan los niveles su humedad requerida para la conservación.

¹⁵ https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/P_Uva.pdf

IMAGEN N° 12. CAJAS DE CARTÓN CUBIERTAS DE CERA PARA UVAS

Nota: Extraída de Internet

<https://www.freshplaza.es/article/9191454/comienza-la-temporada-de-exportacion-de-uva-pilar-moscato-en-brasil/>

- Cartón corrugado. Este material está elaborado a base de papel con refuerzos externos a través de una laminilla de papel, adheridas entre sí.
- Papel Absorbente. Este material es elaborado a base de papel íntegramente nuevo, sin blanquear, es decir al 100% virgen. Este papel contiene relieves para aumentar su capacidad de absorción de posible humedad. No contiene adhesivos ni colorantes.

IMAGEN N° 13. CAJA DE CARTÓN CORRUGADO PARA UVAS

Nota: Extraída de Internet

<https://www.trupal.com.pe/productos/cajas-de-carton-corrugado/cajas-troqueladas-para-agro#>

- Punnet para uvas. Son envases de menor dimensión elaborados a partir de un material conocido como RPET (polietileno tereftalato), que viene a ser el plástico PET reciclado, un material laminado termoformable y fabricado en su totalidad con materiales que han sido previamente reciclados. Por lo general las uvas de variedad seedless son exportadas en este tipo de material.

IMAGEN N° 14. PUNNET PARA UVAS



Nota: Extraída de Internet

<https://www.freshplaza.es/article/9373388/la-temporada-de-la-uva-india-esta-empezando-con-volumenes-reducidos/>

- Bolsas de Polietileno perforadas. Se utiliza las variedades Poly, Stand-Up y Pouch, elaboradas a partir de Polietileno baja densidad 100% virgen (LDPE). Mayormente las uvas de variedad red globe son exportadas en este material.

IMAGEN N° 15. BOLSAS DE POLIETILENO PARA UVAS

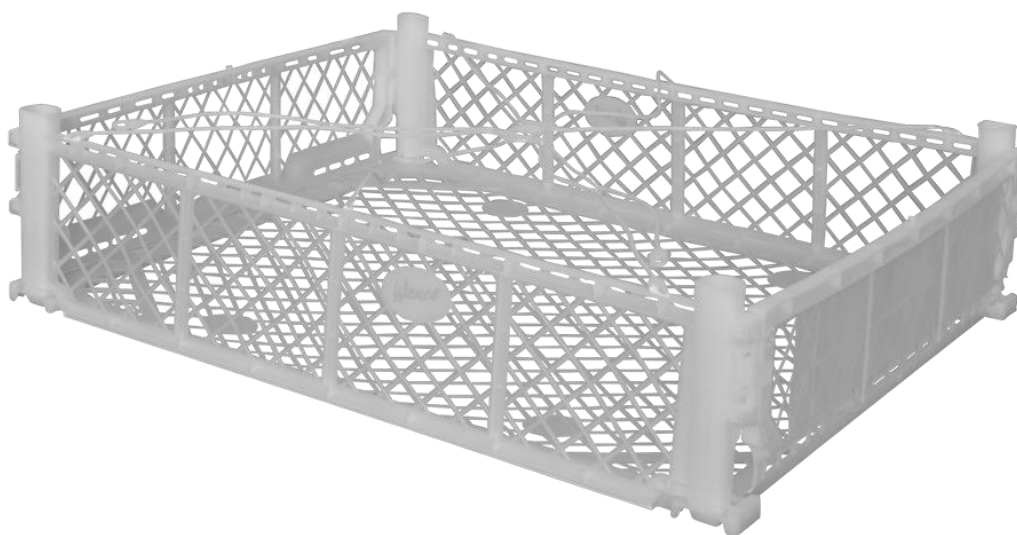


Nota: Extraída de Internet

<https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/senasa-primer-embarque-de-exportacion-de-uva-por-el-puerto-de-matarani/>

- Canastillas de Plástico para uvas. Se elaboran con materia prima a base polipropileno natural, soporta hasta: 22,5 litros y embalaje de 114 unidades por cada pallet. Se organizan a través de 2280 unidades por contenedor. La caja de plástico en promedio resiste hasta un máximo de 8,2 kg de uva en fresco para exportación, asegurando que lleguen en óptimas condiciones de calidad al destino. Esta caja plástica utilizada para colocar las uvas de exportación se organiza con 6 unidades por cada piso en cada pallet, hasta la altura seleccionada (en pallets estándar de 1 x 1,2 mt). Complementado con los sujetadores laterales, los zunchos, grapas y el streech film, forman una unidad sólida para trasladar la mercancía en el contenedor sin que el contenido sufra daños por acondicionamiento en el traslado.

IMAGEN N° 16. CANÁSTILLA DE PLÁSTICO PARA UVAS



Nota: Extraída de Internet

<https://wencoxpo.pe/nuestras-soluciones/>

1.1.9. Operacionalización de Variables

Variables	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Instrumento
Variable Independiente	Sistema de Comercialización Internacional de Uvas de Mesa	Producto Exportable	Observación	Ficha Documentaria
		Mercado Disponible	Análisis Documental	Ficha documentaria
		Canal de comercialización	Análisis Documental	Ficha documentaria
		Análisis de Costos	Análisis Documental	Ficha de Costos
Variable Dependiente	Rentabilidad	Rentabilidad Financiera	Análisis Documental	Ficha Documentaria
		Rentabilidad Económica	Análisis Documental	Ficha Documentaria

1.1.10. Hipótesis

La Propuesta de Implementación de un Sistema de Comercialización Internacional de Uvas de Mesa en la Empresa Agroindustrias Aurora SAC hacia el mercado Norteamericano – EEUU permitirá que la compañía evalúe la opción de tratar directamente las condiciones de negociación de la fruta, obteniendo así mejores resultados que incrementen la rentabilidad deseada.

2. Capítulo: Métodos y Materiales

2.1.1. Tipo de Investigación

La investigación realizada es de tipo descriptiva

2.1.2. Método de Investigación

La investigación se realizó bajo el método analítico

2.1.3. Diseño de Contrastación

El Diseño de este trabajo es no experimental, obteniendo la información de contexto natural sin manipulación o alteración de datos.

El estudio será transversal, debido a que obtendrá datos en un periodo de tiempo específico, tal como señala Hernández-Sampiere et al (2014). “los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

2.1.4. Población, Muestra y Muestreo

Población: La población está conformada por los datos financieros registrados de la producción de Uvas de Mesa, de la empresa Agroindustrias Aurora SAC del distrito de Jayanca, durante el periodo 2016-2020

Muestra: Debido a que los datos de la población seleccionada, se realizaron forma selectiva, la información recopilada es finita, por lo que no se requirió muestra.

2.1.5. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos

Análisis documental: se utilizará como fuente para recolectar datos de las variables en estudio, durante los periodos 2016- 2020

Observación: Se utilizará para contribuir a la recolección de datos de las variables seleccionadas.

2.1.6. Procesamiento y Análisis de Datos

Se utilizó la estadística descriptiva, de manera que la información recopilada fue procesada la herramienta Excel y los resultados obtenidos se expusieron mediante tablas, cuadros y gráficos. La información financiera fue recopilada del sistema Contasis. Así mismo se utilizó el método de screening para el análisis del mercado.

3. Capítulo: Resultados

3.1.1. Análisis y descripción de la Compañía

Agroindustrias Aurora SAC es una empresa netamente peruana dedicada al rubro agroindustrial, cultivando productos agrícolas como: Uvas (Red Globe y Seedless) y otros a menor escala.

Agroindustrias Aurora, está involucrada en toda la cadena de valor productiva, desde la preparación del fundo, el desarrollo de los productos, la cosecha y hasta el proceso de acondicionamiento, empaque y disposición para ser comercializada al cliente.

Desde el inicio de sus operaciones Agroindustrias Aurora, apostó por la mejora continua en sus operaciones, promoviendo la participación activa de todos sus colaboradores, el uso de nuevas tecnologías que le permitan optimizar cada una de las actividades dentro de la organización, teniendo como base la responsabilidad social y ambiental.

En el año 2012, se inició con la siembra de las primeras 84.89 hectáreas de uva, para el 2013 se extendió a 94 hectáreas, actualmente se tiene 306 hectáreas de producción exportable, el rendimiento por hectárea es aproximadamente 18 Toneladas para uvas con semilla y 20 para uvas blancas o sin semillas.

En el año 2014 se sembraron 2.5 hectárea más de uva variedad Sweet Sapphire y 2.5 hectárea de Sweet Globe, teniendo un rendimiento es de 17 toneladas por hectárea. Estos cultivos fueron sembrados como ensayo.

Adicional cuenta con 7 hectáreas sembradas en el 2015 de Maracuyá, para el mercado nacional. Cerca de 75 hectáreas libres de cultivo que con que cuenta la empresa, han sido destinados para áreas operativas como; reservorio, zona de maniluvios, pediluvios, comedores, camerinos, casa habitación, área de limpieza y desinfecciones, garitas de control,

oficinas administrativas de fundo, almacén de documentos, almacén de materiales, zona de máquinas, zona de taller, áreas de filtrado, zona de visitas, área de recreo, entre otras.

Agroindustrias Aurora, inició sus operaciones comerciales con un Consorcio Exportador mediante contrato de colaboración empresarial participando únicamente como productor de fruta, siendo apoyados por ellos a través de comisiones que se les otorgaba por la comercialización. Es importante señalar que, en la producción de uvas de mesa, Agroindustrias Aurora cuenta con una ventaja comparativa, debido a que es una de las empresas que cuenta con producción en periodos en que la mayoría ya ha terminado, es decir entre fines del mes de diciembre hasta inicios del mes de febrero, fecha en que grandes empresas productoras inician sus cosechas. En el ámbito internacional, en los meses en que Agroindustrias Aurora produce uvas, países como Chile, México, Portugal, entre otros, aun no cuentan con producción de dicho producto.

Desde ese año, Agroindustrias Aurora, otorgo el 100% de producción de uvas de mesa al consorcio exportador, siendo desde allí, sólo productores abastecedores a una exportadora con la que se tenía contrato de exclusividad de entrega de la fruta.

Actualmente Agroindustrias Aurora SAC, para inicios del ejercicio 2021 realizó 2 exportaciones directas como parte de la implementación de un sistema de comercialización que podría aplicarse para mejorar la rentabilidad, sin la intervención de intermediarios – comisionistas en todas las operaciones de exportación y la diferencia entre costos, gastos e ingresos fue significativa, por lo que se consideró formalizar el plan de comercialización y ejecutar las actividades de manera directa en las campañas venideras. Esto debido a que los clientes internacionales conocieron la calidad de las uvas producidas en el Fundo San Sebastián, de Agroindustrias Aurora SAC y lograron contactar la compañía, formalizando la operación inicial por 2 contenedores de uvas de mesa, esto mientras que aún no iniciaba el nuevo contrato de colaboración empresarial con el consorcio comercializador.

Agroindustrias Aurora, cuenta con certificaciones de mucha importancia, lo que le permite ingresar a mercados exclusivos, como TESCO. Las certificaciones obtenidas hasta la fecha son GLOBAL GAP, TESCO, SMETA.

La compañía a su vez tendrá la oportunidad de iniciar despachos para el mercado Chino, lo que implica ser una de las pocas empresas de la región Lambayeque en realizar exportaciones a ese mercado, debido a las certificaciones logradas.

Para satisfacer a los exigentes gustos y consumidores de los clientes de los diferentes mercados mundiales, el equipo de Agroindustrias Aurora se desarrolla con tecnología avanzada para inspeccionar y optimizar consecutivamente las tres etapas que definen la particularidad de sus productos y el logro óptimos de sus exportaciones, los cuales son; el proceso agrícola, el proceso del empaque y embalaje y el proceso de gestión logística hasta la planta de empaque. El proceso de gestión comercial, hasta el momento se viene trabajando a través del consorcio exportador. De esta manera, Agroindustrias Aurora es una compañía integrada y competente para brindar nuevos productos y ampliar presentaciones de acuerdo a las especificaciones de sus clientes. Así mismo, es una empresa orientada en brindar adecuadas condiciones laborales para su equipo de colaboradores, contribuye activamente en la preservación del ecosistema y mantiene un trato cercano con las comunidades aledañas donde se desarrolla.

Las certificaciones de calidad que tiene Agroindustrias Aurora, avalan el alto nivel de confiabilidad de sus productos agrícolas, la calidad de sus procesos e infraestructura, así como su preocupación por el desarrollo sostenible y el cuidado del medio ambiente.

El sistema de riego de Agroindustrias Aurora es uno de los más modernos de la industria, ya que es un sistema computarizado y automatizado con ferti-irrigación micro-goteante, que asegura una nutrición uniforme para cada etapa de la plantación. Posee un fundo de producción: Fundo San Sebastián.

Esta zona, privilegiada con grandes condiciones climáticas, reforzada por sistemas y herramientas tecnológicas de última generación, les permite producir Uvas (Red Globe y Seedless), Maracuyá y Frijol de palo de alta calidad.

La vigorosidad de sus plantas se da gracias a la ubicación geográfica privilegiada en que se encuentra.

IMAGEN N° 17. DISTRIBUCIÓN INICIAL DEL FUNDO SAN SEBASTIAN PARA EL CULTIVO DE UVAS DE MESA



Nota: Agroindustrias Aurora SAC

Elaboración: Agroindustrias Aurora SAC

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Productos agrícolas de buena calidad para exportación; uvas.</p> <p>F2: Certificaciones de calidad obtenidas para las uvas de mesa.</p> <p>F3: disponibilidad de campo de cultivo para ampliar la producción e incrementar la capacidad de oferta exportable.</p> <p>F4: Capacidad técnica y solvencia económica a nivel de grupo corporativo.</p>	<p>D1: Falta de implementación de un sistema de comercialización para las uvas de mesa hacia su principal destino; los EEUU.</p> <p>D2: Dependencia Comercial con el agente intermediario.</p> <p>D3: Baja rentabilidad económica generada en la comercialización de uvas de mesa.</p> <p>D4: Carencia de una planta de procesamiento y empaque de uvas de mesa.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: Solicitud de venta directa de uvas de mesa por parte de clientes del mercado norteamericano.</p> <p>O2: Tendencia al incremento de la demanda por productos agrícolas certificados en EEUU, Europa y Asia.</p> <p>O3: Promoción de la agroexportación con valor agregado.</p> <p>O4: Inclusión de la empresa en misiones, visitas comerciales, ruedas de negocios y otros eventos patrocinados por Promperu.</p>	<p>A1: Empresas competidoras con mayor experiencia en comercialización directa y con mejores precios de venta para exportación.</p> <p>A2: Fenómenos climáticos adversos que afecten los cultivos de la empresa.</p> <p>A3: Aparición de plagas de temporadas que perjudiquen la producción sensible de uvas de mesa.</p> <p>A2: Incertidumbre e Inestabilidad Política, Económica y Social del Perú a raíz de la pandemia Covid 19 y la coyuntura social.</p>

Nota: Agroindustrias Aurora SAC**Elaboración:** Propia

3.2. Análisis y Descripción del Sistema de Comercialización Internacional de Uvas de Mesa

El sistema de comercialización de uvas de mesa en la empresa Agroindustrias Aurora deberá ser el punto de partida para que la compañía evalúe la posibilidad de efectuar exportaciones directas hacia el mercado seleccionado como destino de la producción agrícola.

Debido a que la compañía ya viene efectuando exportaciones de su fruta en las variedades; red globe y seedless, se considera continuar con la labor comercial, sin embargo ahora de forma directa, toda vez que las exportaciones que se han venido desarrollando se han ejecutado a través del agente comercializador, el cual efectúa los acuerdos de negociación, las condiciones comerciales en general con el cliente importador, y a su vez atribuye ingresos, costos y gastos a la compañía Agroindustrias Aurora SAC, con la que celebra año a año contratos de colaboración empresarial sin contabilidad independiente.

Este Plan de comercialización se ha formulado analizando la capacidad técnica y económica que posee la compañía Agroindustrias Aurora SAC, y que puede dar a lugar a que las operaciones de exportación sean realizadas de forma directa, logrando así mejorar la rentabilidad reflejada en los estados financieros y por ende el crecimiento sostenible de la compañía.

Para la elaboración del Plan de Comercialización se consideró la continuidad del negocio de producir las uvas de mesa y comercializarlas a través de exportaciones directas al mercado de Estados Unidos, esto debido a que según las atribuciones efectuadas por parte del agente comercializador, las exportaciones que se realizaron fueron en su gran mayoría para el mercado norteamericano, además de ello, a inicios del ejercicio 2021, se efectuaron 2 exportaciones a EEUU y los resultados generados fueron satisfactorios a nivel operativo y financiero.

No se descarta incursionar de manera directa al mercado Europeo a mediano plazo debido a que la compañía aún está en el proceso de despegue de sus operaciones directas y posteriormente podría abrir nuevos destinos comerciales a sus productos.

El plan de comercialización consta de varios aspectos analizado, según detalle:

3.2.1. Objetivos del Sistema de Comercialización Internacional de Uvas de Mesa

La propuesta de implementar de un sistema de comercialización de uvas de mesa hacia el mercado de Estados Unidos tiene como objetivo primordial; mejorar la rentabilidad en la empresa Agroindustrias Aurora SAC a través de la comercialización directa de las uvas de mesa en sus diversas variedades, prescindiendo así del agente comercializador intermediario entre el productor y el cliente internacional, permitiendo así que la compañía desarrolle negociaciones directas con los clientes logrando tranzar mejores precios, presentaciones personalizadas, fechas de entrega, medios de transporte, descuentos comerciales, entre otros. De la misma manera tendría mejores condiciones de negociación con los proveedores respecto a volúmenes de compra de insumos, condiciones de créditos, oportunidades de pago, etc. Esto en consideración que la compañía posee capacidad técnica y respaldo financiero del grupo económico corporativo.

Así mismo se busca; diagnosticar los aspectos formales para poder ingresar las uvas de mesa hacia los Estados Unidos; Analizar los canales de comercialización directa de la Uva de Mesa hacia el mercado Norteamericano y Evaluar los Costos de Comercialización Indirecta de Uvas de Mesa realizados a través del Consorcio Exportador mediante los Contratos de Colaboración Empresarial y los Costos de Comercialización Directa para el mercado de Estados Unidos.

3.2.2. Análisis del Mercado

De acuerdo al análisis documental efectuado utilizando las herramientas comerciales para efectuar el estudio de mercado, como son; Trade Map, Global Trade Helpdesk, ADEX y SIICEX, se pudo determinar que el mercado de los EEUU es el primer consumidor de uvas de mesa procedentes de Perú, seguido del mercado europeo y luego el mercado asiático.

En ese sentido se utilizó el método screening, el cual inició describiendo las cantidades importadas en toneladas de uvas, por año, a nivel mundial de uva fresca (partida 080610), teniendo así un ranking con los 10 principales países importadores de este producto en el periodo 2018 al 2022, teniendo en cuenta que los tres primeros son Estados Unidos, Sri Lanka y Países Bajos, con una tasa de participación de 12,61%; 9.88 y 6.56, respectivamente en dichos años.

TABLA N° 02: IMPORTACIONES MUNDIALES DE UVA FRESCA

Importadores	2016	2017	2018	2019	2020	TM	%
	Toneladas	Toneladas	Toneladas	Toneladas	Toneladas	Total	Tasa de participación 2016-2020
Estados Unidos de América	585157	650610	663937	654963	766458	3321125	12.61%
Sri Lanka	5679	7223	4859	4955	2580685	2603401	9.88%
Países Bajos	321324	334102	320843	367599	383310	1727178	6.56%
Rusia, Federación	295679	289380	318725	397041	414377	1715202	6.51%
Alemania	319620	322194	347254	333010	342788	1664866	6.32%
Reino Unido	272709	281734	276365	265443	271540	1367791	5.19%
China	231667	252312	250483	194603	180597	1109662	4.21%
Canadá	185592	187335	185628	184777	186489	929821	3.53%
Francia	128639	116581	131627	134300	146985	658132	2.50%
Tailandia	118316	139850	138464	102104	130061	628795	2.39%
Otros	2059582	2136113	2053097	2222888	2148234	10619914	40.31%
Total	4523964	4717434	4691282	4861683	7551524	26345887	100.00%

Nota. Datos obtenidos de Trade Map (2023)

Continuando con el proceso screening inicial se procesó las exportaciones del Perú de uva hacia el mundo.

TABLA N° 03: EXPORTACIONES PERUANDAS DE UVA FRESCA SEGÚN PARTIDA 0806100000

Importadores	2016	2017	2018	2019	2020	Total	Tasa de participación 2018-2022
Estados Unidos de América	90639	103473	128951	170260	196130	689454	37.35%
Países Bajos	37941	65119	54161	63726	83353	304301	16.48%
Hong Kong, China	32317	33526	33429	37992	37642	174906	9.48%
Reino Unido	10995	19433	17174	19329	23894	90824	4.92%
China	16524	17174	18970	14707	14636	82011	4.44%
México	6824	8127	14711	17773	23056	70492	3.82%
España	5467	7324	8424	12637	15452	49305	2.67%
Rusia	9073	8102	8187	10573	12163	48098	2.61%
Canadá	4708	5996	10339	11839	12568	45450	2.46%
Corea del sur	6516	8146	8098	6129	12618	41506	2.25%
Otros	48657	45666	46402	50331	58537	249594	13.52%
Total	269662	322087	348846	415297	490049	1845941	100.00%

Nota. Datos obtenidos de Trade Map (2023)

De la tabla anterior, se puede observar aquellas diez principales exportaciones nacionales, la cantidad exportada en toneladas en los últimos cinco años, el total acumulado en dichos años de la partida 0806100000, exponiendo como top 3 a Estados Unidos con un total de 689,454 toneladas métricas, Países Bajos con 304, 301 y Hong Kong con 174906 toneladas.

Proceso de Screening¹⁶

Para el proceso de screening tomaremos en cuenta una escala de valor, con valor de 10 para una calificación excelente, valor entre 8 y 9 para una calificación muy buena, entre 6 y 7 para una calificación buena, valor entre 3 y 5 para una calificación regular y valor entre 0 y 2 para una calificación deficiente.

¹⁶ **Nota: Nota:** Russow, L. C., & Okoroafo, S. C. (1996). On The Way Towards Developing a Global Screening Model. International Marketing Review, Vol. 13 N°1, 46-64

TABLA N° 04: EVALUACION DE LA MATRIZ SCREENING

PAÍSES	Importaciones		Exportaciones		TOTAL
	Globales	Valor	Nacionales	Valor	
Estados Unidos	12.61%	10	37.35%	10	100
Países Bajos	6.56%	8	16.48%	9	72
Reino Unido	5.19%	5	4.92%	7	35
Rusia	6.51%	7	2.61%	3	21
China	4.21%	4	4.44%	6	24

Nota. Obtenido de Trade Map. 2022

Teniendo en cuenta las importaciones mundiales y exportaciones nacionales, se encuentran los principales países evaluados con sus respectivas participaciones. Los valores han sido colocados a criterio de la tabla y considerando los indicadores se ha llegado a la conclusión de que: Estados Unidos es el primer país del Screening inicial con un valor total de 100, seguido de Países Bajos con un valor total de 72 y en el tercer lugar se encuentra Reino Unido con un valor total de 35.

Como siguiente paso se utilizó el screening como una herramienta de mucha utilidad y practicidad para identificar mercados de exportación con mayores potenciales. Los países seleccionados son aquellos en los que se presentan muchas condiciones más ventajosas para el ingreso de los productos.

3.2.3. Requisitos de Acceso a mercados (RAM)

Son una serie de exigencias mínimas que un mercado requiere para que los productos ofertados sean de aceptación en sus clientes sin que éstos representen algún tipo de riesgo para los consumidores, la sociedad y el medio ambiente.

Las Consideraciones para llenar el Certificado Fitosanitario son:

- Consignar el número de precinto
- Considerar el número del contenedor

El Certificado Fitosanitario debe estar emitido en inglés

LMR (Límite Máximo de Residuos de Plaguicidas). El es el nivel máximo de residuos de algún plaguicida que pueda contener un producto agrícola. Este es establecido por la norma sanitaria en cada mercado de destino donde ingresará nuestro producto. Es decir, la cantidad mínima no puede ser excedida para que el producto pueda ser comercializado.

Los requisitos fitosanitarios son; Cualquier legislación, que tenga como objetivo de evitar el ingreso y/o propagación de plagas. Estos requisitos se sanidad de importación a los productos refieren a las medidas reglamentadas por el país importador a los productos agrícolas y vegetales que van a ingresar a su territorio, con el fin de preservar la salud de sus consumidores, sociedad y medio ambiente de su país.

Cabe precisar que dicha condición hace que el productor y exportador sea más meticuloso en la calidad de los productos ofrecidos hacia su cliente internacional¹⁷.

¹⁷ <http://opip.pems.pe/wp-content/uploads/2021/05/RAM-UVA-estadosunidos.pdf>

3.2.4. Descripción del Producto Exportable.

Corresponde al producto ofrecido y que tiene la capacidad de cumplir con niveles de calidad de la oferta en relación de las cantidades requeridas por el cliente en un seleccionado mercado y en el tiempo oportuno.







De acuerdo al Ministerio de Agricultura – Minagri (2023), para que la empresa exportadora pueda cumplir con una oferta exportable es necesario considerar las siguientes capacidades:

- **Disponibilidad de producto:** Respecto al producto que desea comercializar al cliente internacional, la empresa debe evaluar y analizar el volumen efectivamente posee y puede atender al mercado exterior. Este volumen debe ser revisado minuciosamente ya que es aquel que podrá disponer para ofrecer continuamente a su cliente. Este volumen de producto deberá cumplir con los requerimientos normados del mercado seleccionado.
- **Capacidad económica y financiera de la empresa:** La compañía si bien es cierto irá gestionando sus propios fondos y recursos a través de la rentabilidad que le origine la exportación, también debe de poseer los recursos financieros necesarios a fin de financiar una exportación, ya que en muchas ocasiones no se dispone de crédito por parte de los agentes participantes en la cadena integradora como los proveedores del servicio logístico y/o materiales de empaque principalmente. Así mismo debe estar a la altura para ofrecer precios competitivos y de aceptación en el mercado. Por el contrario, si la organización no dispone de fondos para solventar la operación de exportación con dinero propio, deberá tener capacidad para endeudarse y poder conseguir financiamiento de alguna entidad financiera. Este financiamiento podrá ser directo o a través de un aval o garante a través del respaldo de terceros.

- **Capacidad de gestión:** La organización deberá realizar la formación exportadora, con metas claras y precisas, con pleno conocimiento de sus fortalezas, oportunidades, capacidades, amenazas y debilidades.¹⁸

Para Agroindustrias Aurora SAC, el producto exportable disponible son las uvas de mesa de variedades Red Globe y Seedless, éstas primeras de color oscuro y con semilla, mientras que las de tipo Seedless, denominadas también uvas blancas, son variedades sin semilla.

UVAS PRODUCIDAS EN AGROINDUSTRIAS AURORA SAC

Variedad	Imagen
Red Globe	
Seedless	Sugraone 
	Crimson 
	Autumn Royal 
	Sweet Shaphire 
	Sweet Globe 

Nota: Agroindustrias Aurora SAC

Elaboración: Propia

¹⁸ <https://myperuglobal.com/que-es-una-oferta-exportable/>

Ficha Comercial de la Uva de Mesa

NOMBRE COMERCIAL	Uvas de mesa	
PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN	
08.06.10.00.00	Uvas, frescas.	
PRESENTACIÓN	EEUU y UE: Cajas de 8.2 Kg	
	Calibres: J, M, L, XL, XXL	
	Cajas de cartón corrugado	
	Estiba: Pallets x 114 cajas	
	Embarque: FCL x 40 pies x 2,280 cajas x 8.2 Kg.	
	Transporte: Vía marítima	
ESPECIES Y VARIEDADES	Red Globe y Seedles	
ZONA DE PRODUCCIÓN	Fundo San Sebastián S/N - Jayanca, Lambayeque	
USOS Y APLICACIONES	<p>Se consume en estado fresco o como ingredientes en ensalada de frutas.</p> <p>Por su alto contenido vitamínico, tiene la propiedad de estimular el apetito, fortalecer los nervios y la piel, además de contribuir en regular los niveles del colesterol.</p>	
REQUISITOS DE ACCESO AL MERCADO DE EEUU (Aranceles, requisitos sanitarios y fitosanitarios, certificaciones, otros)	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de instalaciones alimenticias – FDA (Food and Drugs Administration) • Notificación previa de alimentos importados – FDA • Certificado de Origen • Factura Comercial 	

Nota: Agroindustrias Aurora SAC

Elaboración: Agroindustrias Aurora SAC

3.2.5. Plan de marketing

En este documento se describe las estrategias y técnicas que el exportador utilizará para lograr sus objetivos de ventas y posicionamiento en el mercado, para ello se debe efectuar un análisis de mercado, la definición del público y/o mercado objetivo al cual se va a dirigir el producto ofertado, la fijación de metas, la selección de medios de comercialización y el presupuesto.

1. Análisis del Mercado

De acuerdo a la evaluación previamente efectuada, se puede apreciar que Estados Unidos es el importador número 1 de Uvas de mesa del mundo, así mismo es el principal importador de uvas de mesa de nuestro país; Perú, por tanto de acuerdo método screening, sería el mercado objetivo ideal al cual deseamos colocar nuestro producto de exportación.

2. Mercado Objetivo

- Estados Unidos de Norteamérica.

3. Objetivos

Corto plazo (primer año de operación)

- Desarrollar una Plan de Comercialización de uvas de mesa para ingresar al mercado de Estados Unidos

Mediano plazo

- Tener un crecimiento anual de las exportaciones del 5% en promedio.
- Posicionamiento del nombre de la empresa como marca corporativa.

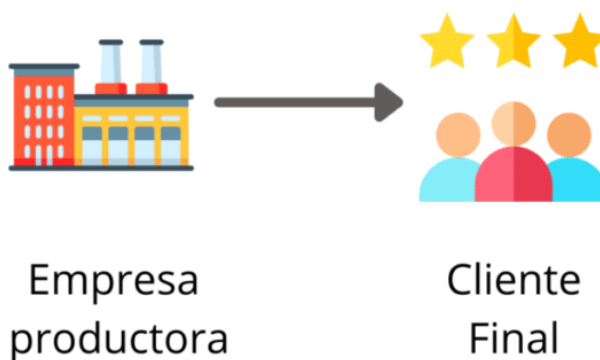
4. Medios de Comercialización

Son medios empleados para elaborar y ejecutar tácticas de ventas para la comercialización de bienes o servicios, de manera que las compañías estén en condiciones de adquirir y satisfacer a los clientes en el mercado mercados nacional o exterior que hayan sido seleccionados.

Esta comercialización de puede dar de 2 formas; Venta Directa, caracterizada porque en este tipo de ventas una empresa hace el trato directo para vender sus productos o servicios con el cliente. Y la venta indirecta es aquella en donde las empresas recurren a productos y/o servicios que complementen su oferta a los clientes. La venta indirecta ocurre cuando una persona está complementando a otra compra, o de lo contrario utiliza su know how para llegar a mejores mercados y desarrollar fuerza de ventas con sus capacidades técnicas adquiridas.

En nuestro caso se propone la comercialización directa, es decir que el trato comercial se desarrolle entre el proveedor las uvas de mesa y el cliente internacional, pactando ambos los acuerdos comerciales considerados favorecedores para ambos

Distribución Directa



Nota: <https://dircomfidencial.com/diccionario/distribucion-directa-e-indirecta-20161022-1707/> .

5. Estrategia de Producto

ACTIVIDADES	META		COSTO		INDICADOR	CRONOGRAMA								RESPONSABLE
	UNIDAD DE MEDIDA	TOTAL	UNITARIO	S1		S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8		
Actividad N° 1: Selección de atributos a mejorar en características organolépticas actuales de la uva.													Área comercial	
Tarea N°1: Diagnóstico de las variedades de uva de mesa	Diagnóstico	1	300	Diagnóstico realizado	1									
Tarea N°2: Adaptar las variedades de uva de mesa a los requerimientos del país de destino.	Investigación	4	300	Investigación realizada	1		1		1		1			
Actividad N°2: Diseño de envase y etiquetado de los productos.													Área comercial	
Tarea N°1: Diseñar un prototipo del nuevo envase.	Diseño	4	500	Diseño finalizado	1		1		1		1			
Tarea N°2: Diseñar la nueva etiqueta de los productos.	Diseño	4	500	Diseño finalizado	1		1		1		1			

A través de la tabla anterior se puede apreciar que el área comercial es la encargada de desarrollar y ejecutar el plan de Marketing, toda vez que los órganos directivos han dado la aprobación para la ejecución del mismo con miras de la mejoría en la rentabilidad de la compañía.

6. Estrategia de Precio

Se fijará la estrategia de penetración de mercado, la cual permitirá aumentar la participación de mercado para los productos mediante un precio que se diferencia de la competencia y de esta forma alcanzar un gran volumen de ventas logrando posicionar el producto en el mercado de destino no solo por sus propiedades y beneficios para la salud sino por el precio accesible.

Para la fijación del precio se tomará en cuenta los costos de producción, transporte, canales de distribución, y otros gastos que se toman en cuenta para la producción de uva.

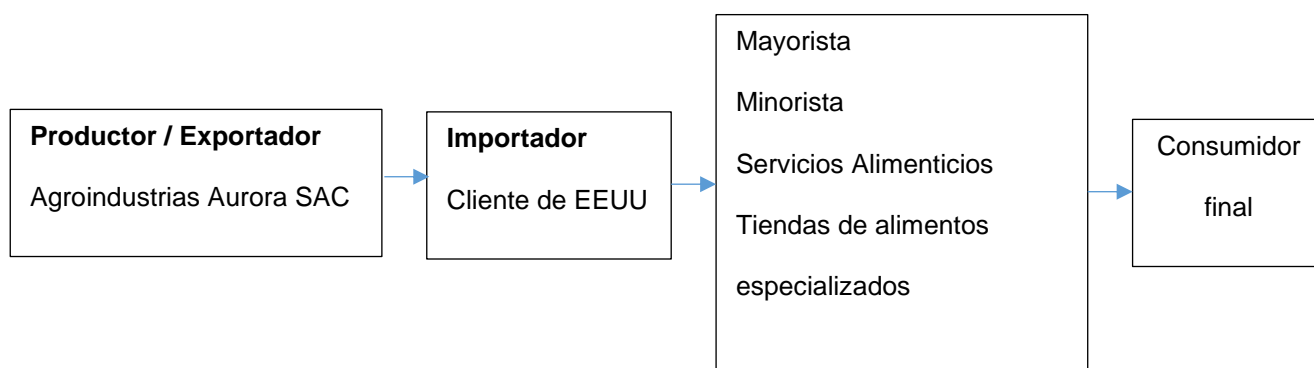
Además, se fijan las siguientes políticas de precio:

Crédito a 30, 60 y hasta 90 días como máximo luego de arribo en destino de la fruta, a aquellos clientes que cumplan oportunamente con el pago de los primeros 10 contenedores recibidos.

Éstos deberán ser pagados dentro de los 15 días de recibida la mercancía en destino.

3.2.6. Canal de comercialización

Se ha considerado la exportación directa, en la cual Agroindustrias Aurora estaría en la capacidad de proveer al importador de Estados Unidos, entregando la fruta; uvas de mesa en las condiciones, quedando la siguiente estructura:



3.2.7. Análisis de Costos

El análisis de costos es un proceso minucioso que debe efectuarse a fin de identificar los fondos que se van a necesitar para ejecutar un proyecto o desarrollar una función de evaluación

de un proyecto en ejecución del cual se desea conocer los desembolsos que implica, los resultados obtenidos y los costos que podrían implicar alguna mejora deseada.

Para la evaluación de los costos de Agroindustrias Aurora se tomó como herramientas para la evaluación, a los estados financieros auditados de los periodos de evaluación comprendidos desde el ejercicio 2016 al 2020.

De acuerdo al requerimiento de la información, se evaluó El Estado de Ganancias y Pérdidas de la compañía y las partidas que lo componen hasta determinar el resultado final.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

AGROINDUSTRIAS AURORA SAC

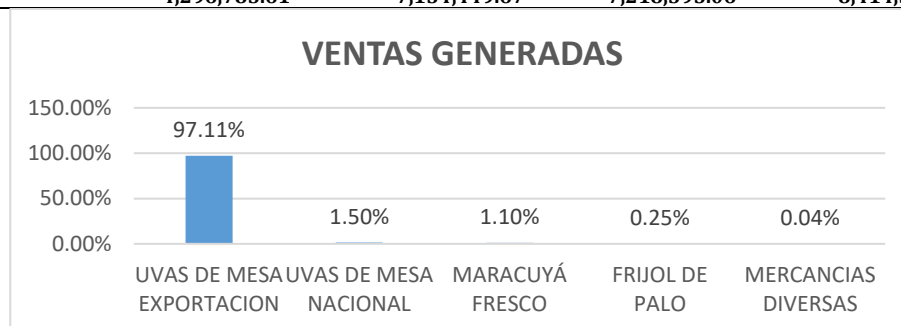
EXPRESADO EN DOLARES

	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	4,296,783.61	7,134,449.67	7,218,395.06	8,414,503.69	8,223,775.65
RECUPERACION DRAWBACK	62,524.13	104,088.54	105,487.45	122,364.33	119,541.58
COSTO DE PRODUCCION	-3,641,548.65	-4,797,480.11	-4,052,697.16	-4,449,185.96	-4,212,352.70
GANANCIA (PÉRDIDA) BRUTA	717,759.08	2,441,058.10	3,271,185.35	4,087,682.06	4,130,964.54
GASTOS DE VENTA	-1,262,680.59	-1,730,432.55	-1,526,757.35	-1,579,024.29	-1,488,102.75
GASTOS DE ADMINISTRACION	-157,963.79	-193,799.33	-205,343.49	-187,159.31	-268,278.01
OTROS GASTOS, NETO	-1,856.25	-2,285.00	-6,215.60	-720.60	-
OTROS INGRESOS, NETO	30.36	720.30	720.30	1,800.60	2,806.00
GANANCIA (PÉRDIDA) OPERATIVA	-704,711.19	515,261.52	1,533,589.21	2,322,578.46	2,377,389.78
GASTOS FINANCIEROS, NETO	-3,535.74	-4,445.90	-4,445.90	-2,940.50	-6,445.00
DIFERENCIA DE CAMBIO, NETA	-87,808.24	-111,130.90	-111,130.90	-70,000.00	-113,272.45
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-796,055.17	399,684.72	1,418,012.41	2,249,637.96	2,257,672.33
IMPUESTO A LA RENTA	-	-44,339.43	-196,878.74	-319,091.05	-320,719.61
UTILIDAD / PÉRDIDA NETA	-796,055.17	355,345.29	1,221,133.67	1,930,546.92	1,936,952.72

Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

TABLA N° 05: PRINCIPALES PARTIDAS DEL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

	DETALLE DE LAS VENTAS				
	2016	2017	2018	2019	2020
UVAS DE MESA EXPORTACION	4,168,275.09	6,939,235.93	7,032,496.89	8,157,621.92	7,969,438.73
UVAS DE MESA NACIONAL	79,776.92	103,437.74	91,971.17	155,149.28	99,026.92
MARACUYÁ FRESCO	35,026.00	80,256.00	75,025.00	77,852.20	120,050.00
FRIJOL DE PALO	1,205.60	11,520.00	18,202.00	22,560.30	35,260.00
MERCANCIAS DIVERSAS	12,500.00	-	700.00	1,320.00	-
	4,296,783.61	7,134,449.67	7,218,395.06	8,414,503.69	8,223,775.65



Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

Se aprecia que el objeto del negocio de la compañía es la producción de uvas de mesa de con fines de exportación, ya que han contribuido en 97. 11% de las ventas totales durante el periodo comprendido entre los años 2016 y 2020.

TABLA N° 06: DETALLE DEL DRAWBACK

	DETALLE DEL DRAWBACK				
	2016	2017	2018	2019	2020
RESTITUCION DE DERECHOS ARANCELARIOS	62,524.13	104,088.54	105,487.45	122,364.33	119,541.58
	62,524.13	104,088.54	105,487.45	122,364.33	119,541.58

Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

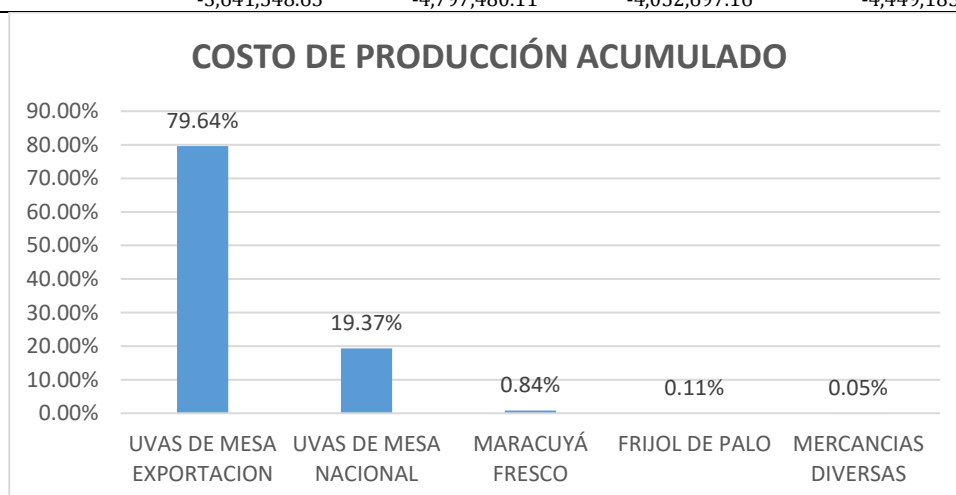
De acuerdo al artículo 82 del D. Leg. 1053, el Drawback es el Régimen que permite, la restitución total o parcial de los aranceles pagados durante la importación de mercancías o insumos contenidas en los bienes que luego han exportados o consumidos definitivamente durante su producción. Esto se da como consecuencia de la exportación definitiva de mercancías.

En ese sentido en Agroindustrias Aurora se restituye el drawback a través de la solicitud generada por el consorcio exportador por los insumos importados utilizados durando el proceso de exportación.

La tasa vigente de restitución es el 3% desde el ejercicio 2016 en adelante, sin embargo según acuerdo comercial a Agroindustrias Aurora SAC le corresponde el 50% de lo restituido.

TABLA N° 07: DETALLE DEL COSTO DE PRODUCCIÓN

	DETALLE DEL COSTO DE PRODUCCION				
	2016	2017	2018	2019	2020
UVAS DE MESA EXPORTACION	-3,070,488.97	-3,815,915.19	-3,174,861.03	-3,484,634.15	-3,300,281.82
UVAS DE MESA NACIONAL	-526,333.09	-940,394.57	-838,299.77	-920,093.18	-871,416.25
MARACUYÁ FRESCO	-31,363.60	-37,821.32	-35,091.10	-37,947.46	-34,700.57
FRIJOL DE PALO	-2,667.64	-3,349.02	-4,445.27	-6,511.17	-5,954.06
MERCANCIAS DIVERSAS	-10,695.35	-	-	-	-
	-3,641,548.65	-4,797,480.11	-4,052,697.16	-4,449,185.96	-4,212,352.70



Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

El costo acumulado que tiene mayor participación en Agroindustrias Aurora, es el de las Uvas de Mesa de Exportación, siendo éstas también las que tienen mayor presencia en los volúmenes de ventas.

Siendo así se consideró evaluar los elementos que componen el costo de las uvas de mesa con destino a exportación y se obtuvo los siguientes resultados;

TABLA N° 08: COMPONENTES DEL COSTO DE PRODUCCIÓN

COMPONENTE DEL COSTO DE PRODUCCIÓN	IMPORTE (EN \$)
MANO DE OBRA DIRECTA	10,145,557.68
MATERIALES DIRECTOS	5,070,242.24
SUELDOS Y SALARIOS	2,344,861.20
AMORTIZACION/DEPRECIACION	978,393.36
ALIMENTACION Y TRANSPORTE PERSONAL	929,580.20
SERVICIOS	726,280.74
MAQUINARIA	559,432.89
MATERIALES INDIRECTOS	398,916.28
Total general	21,153,264.59

Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

Se aprecia que el mayor elemento del costo es la mano de obra directa, sin embargo ésta es realmente necesaria y primordial para las labores de cultivo de la uva de mesa en las diversas variedades.

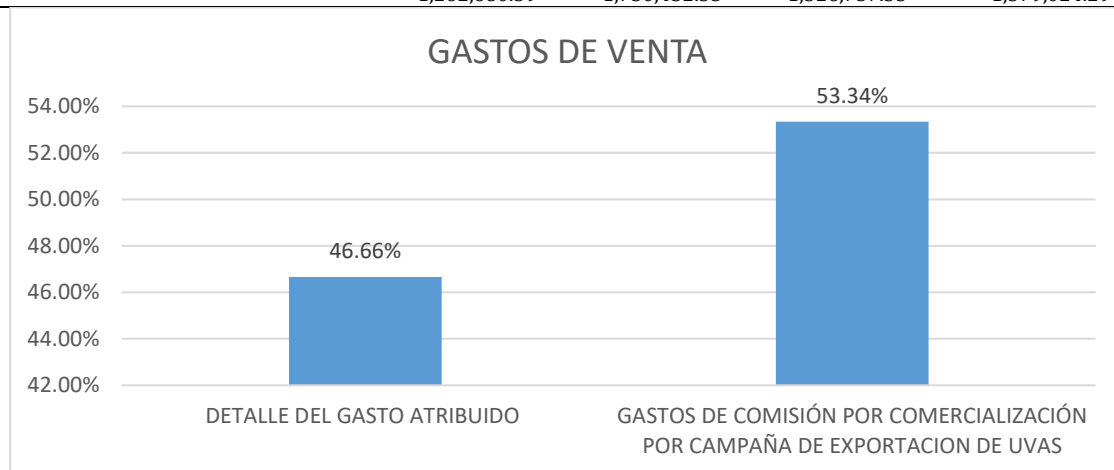
Seguido de ello se encuentran los materiales directos compuesto por la relación de agroquímicos y fertilizantes que se aplican según el ciclo vegetativo de la uva hasta su etapa de madurez y disposición para cosecha.

En tercer lugar se ubica los sueldos y salarios del personal supervisor de operaciones conformado por especialistas de alto nivel quienes dirigen la gestión productiva de la compañía.

Finalmente encontramos costos de producción que participan en menor cuantía sin embargo también tienen una gran influencia en la obtención de los resultados operativos.

TABLA N° 09: DETALLE DE LOS GASTOS DE VENTA

	DETALLE DE LOS GASTOS DE VENTA				
	2016	2017	2018	2019	2020
DETALLE DEL GASTO ATRIBUIDO DE MATERIALES	-763,497.39	-914,352.15	-693,850.55	-619,919.49	-548,628.75
GASTOS DE COMISIÓN POR COMERCIALIZACIÓN	-499,183.20	-816,080.40	-832,906.80	-959,104.80	-939,474.00
	-1,262,680.59	-1,730,432.55	-1,526,757.35	-1,579,024.29	-1,488,102.75



Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

Se puede apreciar que de los gastos de venta, el 53.34% corresponden a gastos de comercialización y el resto a gastos atribuidos, de los cuales según el análisis efectuado, del 53.34% debemos analizar si realmente es necesario continuar con dicho servicio, ya que Agroindustrias Aurora viene ejecutando su labor de comercialización a través del consorcio exportador desde el año 2014, fecha en que inició sus cosechas con fines de exportación.

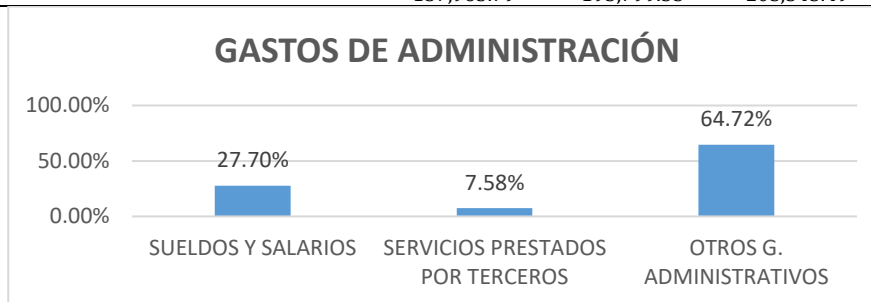
Para el año 2014 se trabajó con una comisión por cada kilo exportado de \$ 0.15, haciendo un costo por cada caja de \$1.23 (cada caja tiene 8.200 Kg), que a volúmenes unitarios se aprecia poco significativo.

Sin embargo esta tarifa es constante a través de los años de manera que desde el ejercicio 2016 al 2020 se puede evaluar que se tiene un acumulado de \$4,046,749.20 por concepto de comisión por comercialización de las uvas de exportación, lo cual origina que los gastos de venta se vean aminorados, considerando que la compañía podría implementar en su totalidad su área de comercio exterior y disminuir significativamente dichos importes.

De la misma manera se efectuó el análisis de los gastos de venta atribuidos y se puso revisar que muchos de ellos podrían dejar de ser imprescindibles, debido a que cuando se efectúa comercialización directa dichos conceptos no son requeridos, tales como; viáticos del personal del consorcio exportador que supervisa el proceso de acondicionamiento y empaque de las uvas de mesa que serán exportadas, esto incluye pasajes aéreos, alimentación, estadía, combustible, que acumulados suman; \$ 81,638.09 durante los años 2016 al 2020.

TABLA N° 10: DETALLE DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

	DETALLE DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACION				
	2016	2017	2018	2019	2020
SUELDOS Y SALARIOS	-53,698.64	-51,348.32	-57,317.49	-54,261.93	-63,892.82
SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	-16,643.08	-10,506.86	-16,581.59	-14,542.06	-18,427.28
OTROS G. ADMINISTRATIVOS	-87,622.07	-131,944.15	-131,444.41	-118,355.32	-185,957.91
	-157,963.79	-193,799.33	-205,343.49	-187,159.31	-268,278.01



Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

Los gastos administrativos de Agroindustrias Aurora están compuesto en mayormente por los Otros Gastos Administrativos que implicaron la remodelación y adecuaciones de las oficinas administrativas, así como la serie de requisitos legales, sanitarios y formales que se cumplió con ejecutar.

Seguido de ello, el segundo componente son los sueldos y salarios administrativos y finalmente los costos de los servicios prestados por terceros en labores administrativas.

Analizada la información, se pudo evaluar que en el ejercicio 2020 se efectuó el último desembolso significativo para la implementación de la oficina administrativa en el fundo San Sebastián.

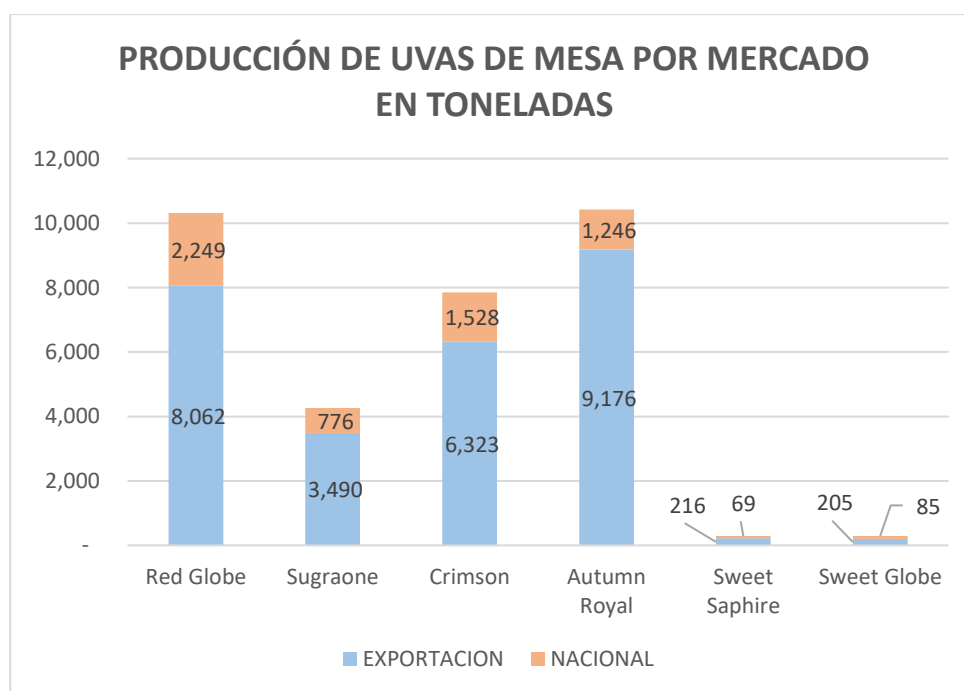
TABLA N° 11: DETALLE DE EFICIENCIA PRODUCTIVA Y RENDIMIENTOS

PRODUCCION DE UVAS DE MESA EN TONELADAS - EXPORTACIÓN						
Variedad	Has Productivas	2016	2017	2018	2019	2020
		EXPORTACION	EXPORTACION	EXPORTACION	EXPORTACION	EXPORTACION
Red Globe	85.00	1,218.17	1,599.75	1,859.71	1,781.44	1,602.96
Sugraone	50.00	439.94	883.65	566.92	972.19	626.90
Crimson	63.00	944.58	1,258.21	1,447.10	1,041.58	1,631.78
Autumn Royal	103.00	714.63	1,727.78	1,700.81	2,610.32	2,422.82
Sweet Sapphire	2.50	25.72	41.35	40.51	50.72	57.86
Sweet Globe	2.50	36.85	40.22	42.59	38.13	46.99
TOTAL	306.00	3,379.90	5,550.96	5,657.64	6,494.37	6,389.30

Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

PRODUCCION DE UVAS DE MESA EN TONELADAS - MERCADO NACIONAL						
Variedad	Has Productivas	2016	2017	2018	2019	2020
		NACIONAL	NACIONAL	NACIONAL	NACIONAL	NACIONAL
Red Globe	85.00	251.75	322.34	576.96	535.73	562.14
Sugraone	50.00	199.27	201.15	118.25	125.88	131.72
Crimson	63.00	332.75	155.59	172.48	603.44	263.85
Autumn Royal	103.00	97.45	416.78	120.92	398.72	211.90
Sweet Sapphire	2.50	5.87	11.59	25.89	20.55	5.26
Sweet Globe	2.50	5.35	9.86	20.33	28.53	20.69
TOTAL	306.00	892.44	1,117.30	1,034.83	1,712.85	1,195.55

Nota: Agroindustrias Aurora SAC.



Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

Las exportaciones efectuadas durante el ejercicio 2016 al 2020 acumularon un total de 27,472 toneladas, en tanto que lo destinado al mercado nacional fue de 5,953 toneladas.

La variedad de uva de mesa que mayor volumen de rendimiento y exportación tiene es la uva Autumn Royal, seguida de la variedad Red Globe y Crimson.

Cabe precisar que la variedad autumn Royal tiene 103 hectáreas en producción, luego está la variedad Red Globe con 85 hectáreas y la variedad Crimson con 63 hectareas. Todas ellas en su madurez productiva.

TABLA N° 12: DETALLE DE LA PRODUCCIÓN ANUAL EN CONTENEDORES

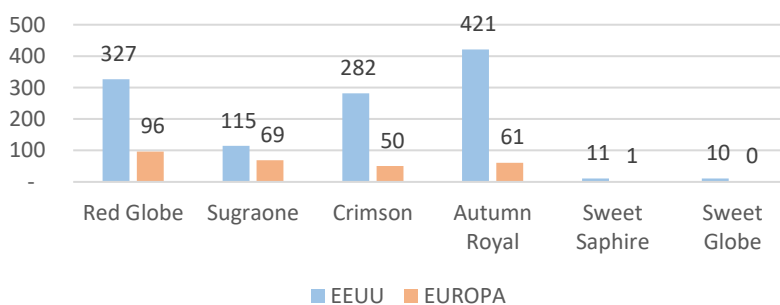
PRODUCCION ANUAL EN CONTENEDORES					
Variedad	2016	2017	2018	2019	2020
	EXPORTACION	EXPORTACION	EXPORTACION	EXPORTACION	EXPORTACION
Red Globe	64	84	98	94	84
Sugraone	23	46	30	51	33
Crimson	50	66	76	55	86
Autumn Royal	38	91	89	137	127
Sweet Sapphire	1	2	2	3	3
Sweet Globe	2	2	2	2	2
TOTAL	178	292	297	341	335

Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

TABLA N° 13: DETALLE DEL DESTINO DE LAS EXPORTACIONES POR CONTENEDOR

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES POR CONTENEDOR										
Variedad	2016		2017		2018		2019		2020	
	EEUU	UE	EEUU	UE	EEUU	UE	EEUU	UE	EEUU	UE
Red Globe	52	12	80	4	63	34	56	38	76	9
Sugraone	20	3	23	23	24	6	21	30	26	7
Crimson	37	13	60	6	65	11	48	7	72	14
Autumn Royal	28	10	90	1	83	6	115	22	105	22
Sweet Sapphire	2	-	2	-	2	-	2	-	2	1
Sweet Globe	2	-	2	-	2	-	2	-	2	0
TOTAL	141	37	258	34	240	57	245	96	283	53
% PARTICIP.	79%	21%	88%	12%	81%	19%	72%	28%	84%	16%

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES POR CONTENEDORES



Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

Se puede apreciar que de las exportaciones efectuadas, la gran mayoría ha sido enviada al mercado de los Estados Unidos, y una pequeña cantidad al mercado Europeo, principalmente la variedad Autumn Royal, ha tenido presencia en el mercado norteamericano con 421 contenedores, seguido de la variedad Red Globe y Crimson con 327 y 282 respectivamente.

3.2.8. Análisis de Rentabilidad

3.2.8.1. Rentabilidad Financiera

Es un indicador que permite evaluar tanto la rentabilidad de una empresa como la .

Se mide a través del ROE (Return on Equity) mediante el indicador siguiente:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Patrimonio Neto}}$$

TABLA N° 14: RENTABILIDAD FINANCIERA (VENTA INDIRECTA)

ROE	2016	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD NETA	\$ -796,055.17	\$ 355,345.29	\$ 1,221,133.67	\$ 1,930,546.92	\$ 1,936,952.72
PATRIMONIO NETO	\$ 26,966,626.94	\$ 27,927,788.92	\$ 26,810,842.84	\$ 27,324,879.23	\$ 24,986,885.34
	-2.95%	1.27%	4.55%	7.07%	7.75%

Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

Se puede apreciar que la rentabilidad generada en los periodos evaluados tuvo un resultado de -2.95% en el primer periodo y 7.55% en el último, siendo este nivel el más alto alcanzado y aun así está muy por debajo de las expectativas deseadas, considerando el volumen y calidad de la producción.

TABLA N° 15: RENTABILIDAD FINANCIERA (VENTA DIRECTA)

ROE	2016	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD NETA	\$ 40,952.36	\$ 1,314,982.34	\$ 2,172,069.22	\$ 3,022,826.90	\$ 2,612,954.87
PATRIMONIO NETO	\$ 26,966,626.94	\$ 27,927,788.92	\$ 26,810,842.84	\$ 27,324,879.23	\$ 24,986,885.34
	0.15%	4.71%	8.10%	11.06%	10.46%

Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

De haberse desarrollado las ventas y comercialización de uvas de mesa de manera directa al cliente de Estados Unidos, se hubiera obtenido mucho mayores niveles de rentabilidad en la compañía.

3.2.8.2. Margen de Ganancia

Este indicador nos permite conocer la influencia de las ventas en la utilidad bruta de la compañía y se mide a través de la siguiente fórmula:

TABLA N° 16: MARGEN DE GANANCIA (VENTA INDIRECTA)

Margen de Ganancia = $\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Ventas}}$

MARGEN DE GANANCIA	2016	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD NETA	S/ -796,055.17	S/ 355,345.29	S/ 1,221,133.67	S/ 1,930,546.92	S/ 1,936,952.72
VENTAS	S/ 4,296,783.61	S/ 7,134,449.67	S/ 7,218,395.06	S/ 8,414,503.69	S/ 8,223,775.65
	-18.53%	4.98%	16.92%	22.94%	23.55%

Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

El margen de ganancia generada por las ventas de las uvas de mesa en la compañía es de -18.53% como mínimo para el primer periodo y de 23.55% en el último periodo evaluado, sin embargo a pesar de que el resultado negativo fue revertido en los periodos siguientes, éste aún es considerado bajo, debido a las expectativas y capacidades de la compañía.

TABLA N° 17: MARGEN DE GANANCIA (VENTA DIRECTA)

MARGEN DE GANANCIA	2016	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD NETA	S/ 40,952.36	S/ 1,314,982.34	S/ 2,172,069.22	S/ 3,022,826.90	S/ 2,612,954.87
VENTAS	S/ 4,296,783.61	S/ 7,134,449.67	S/ 7,218,395.06	S/ 8,414,503.69	S/ 8,223,775.65
	0.95%	18.43%	30.09%	35.92%	31.77%

Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

Se puede apreciar que si se hubieran realizado las exportaciones de forma directa se hubiera obtenido mayores márgenes de ganancia en las exportaciones realizadas durante los periodos 2016 al 2020.

3.2.8.3. Proyecciones Financieras

Son aquellas estimaciones económicas sobre los resultados esperados aplicando la propuesta de implementación de un sistema de comercialización de uvas de mesa hacia el mercado de Estados Unidos para mejorar la rentabilidad en la empresa Agroindustrias Aurora SAC.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO AGROINDUSTRIAS AURORA SAC EXPRESADO EN DOLARES

	EJERCICIO				
	2021	2022	2023	2024	2025
	SALDO US\$	SALDO US\$	SALDO US\$	SALDO US\$	SALDO US\$
VENTAS	8,634,964.43	9,066,712.65	9,520,048.29	9,996,050.70	10,495,853.24
RECUPERACION					
DRAWBACK	251,037.32	263,589.19	276,768.65	290,607.08	305,137.43
COSTO DE PRODUCCION	-4,422,970.33	-4,644,118.85	-4,876,324.79	-5,120,141.03	-5,376,148.08
GANANCIA (PÉRDIDA) BRUTA	4,463,031.42	4,686,182.99	4,920,492.14	5,166,516.75	5,424,842.59
GASTOS DE VENTA	-939,474.00	-986,447.70	-1,035,770.09	-1,087,558.59	-1,141,936.52
GASTOS DE ADMINISTRACION	-281,691.91	-295,776.50	-310,565.33	-326,093.60	-342,398.28
OTROS GASTOS, NETO	-	-	-	-	-
OTROS INGRESOS, NETO	2,946.30	3,093.62	3,248.30	3,410.71	3,581.25
GANANCIA (PÉRDIDA) OPERATIVA	3,244,811.81	3,407,052.40	3,577,405.02	3,756,275.28	3,944,089.04
GASTOS FINANCIEROS, NETO	-6,767.25	-7,105.61	-7,460.89	-7,833.94	-8,225.63
DIFERENCIA DE CAMBIO, NETA	-118,936.07	-124,882.88	-131,127.02	-137,683.37	-144,567.54
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS	3,119,108.49	3,275,063.92	3,438,817.11	3,610,757.97	3,791,295.86
IMPUESTO A LA RENTA	-430,210.68	-451,721.21	-474,307.27	-498,022.63	-522,923.77
UTILIDAD / PÉRDIDA NETA	2,688,897.82	2,823,342.71	2,964,509.84	3,112,735.33	3,268,372.10

Nota: Agroindustrias Aurora SAC.

Se estima que la producción para los ejercicios 2021 en adelante se mantendrá constante debido al ciclo de madurez vegetativa de las plantaciones, por lo que su nivel de producción no tendrá mayores variaciones, salvo ocurran aspectos de fortuitos o de fuerza mayor que ocasionen alteraciones en los niveles de producción, tales como; fenómenos del niño, sequías, encarecimiento de agroquímicos, desestabilidad económica y política, entre otros.

Así mismo por la tendencia de precios a nivel mundial se estima que éstos tendrán un incremento constante de 5%, los cuales también implican crecimiento de costo de producción y demás componentes de los desembolsos efectuados para exportación.

Se estima que de considerarse el plan de comercialización propuesto, tendríamos que prescindir de los servicios de comercialización y ventas por cuenta del agente comercializador, lo cual da lugar a que nuestros gastos de ventas se reduzcan, quedando únicamente los gastos de ventas necesarios para la comercialización de forma directa.

Misma situación tendría el drawback, ya que ahora se restituirá el 100% a favor de la compañía Agroindustrias Aurora SAC.

Durante estos próximos 5 años se estima que se ahorraría por gastos de ventas un total de \$3,731,724.89, lo cual impacta en los resultados financieros de la compañía.

3.2.8.4. Seguimiento y Control

Para la verificación del cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan de Comercialización, se evaluará los estados financieros al cierre de cada ejercicio contable a través de ratios de rentabilidad, así como la revisión documentaria de los archivos de exportación.

Éstos serán contrastados con los volúmenes de producción y niveles de exportación ejecutados, así como los precios de venta y liquidación finales.

De la misma manera se hará seguimiento constante a las tendencias de mercado y perspectivas económicas de nuestro país a fin de asegurar que nuestra producción no se vea afectada considerablemente de haber algún tipo de caos social.

Se revisará permanentemente las tendencias de precios de las uvas de mesa en el mercado internacional.

4. Capítulo: Discusión

De la información operativa y contable que se ha revisado, se puede apreciar que la compañía posee 306 hectáreas en madurez productiva las cuales poseen uvas de mesa con fines de exportación y en menor cuantía se vende a mercado nacional. Así mismo productos menores con muy baja participación en los niveles de ventas.

Según las evaluaciones de calidad se aprecia que el nivel de producción apto para exportación es de 82% en promedio durante el ciclo de tiempo evaluado, en tanto que 18% fue para el mercado nacional.

Se aprecia que la compañía exporta a través del consorcio comercializador las uvas de mesa principalmente al mercado de Estados Unidos, acumulado 1,166 contenedores y 277 para el mercado Europeo, esto de un total de 1,443 producidos entre los años 2016 y 2020.

Así mismo se pudo revisar que los costos de producción son razonables en función a los niveles de producción y sobre todo considerando que la región Lambayeque tuvo que hacer esfuerzos mayores para sobre llevar la producción sin que ésta se vea muy afectada con la presencia del fenómeno del niño costero en el año 2017, fecha en que la producción incrementó sus volúmenes respecto al año anterior debido al grado de madurez de las plantaciones, sin embargo ésta no fue la esperada para el ejercicio debido a que algunas plantas de vid no lograron desarrollar efectivamente la fotosíntesis por el exceso de humedad en las hojas, que por el contrario en vez de absorber la energía solar para canalizar los micronutrientes, generaron mildiu que tuvo que ser atacado prontamente para evitar su propagación y genere mayor pérdida en los campos de cultivo.

Sin embargo hubo un punto que generó bastante atención debido al alto índice que tiene en la estructura de gastos de venta y podría evaluarse su continuidad y el efecto que podría tener en los resultados de la compañía.

Los gastos de venta están conformados por los materiales de venta que se requieren para adecuar la mercancía en óptimas condiciones y también por las comisiones de comercialización que cobra el consorcio exportador a fin de colocar en el mercado extranjero la producción de uvas de mesa en contenedores.

El costo pactado desde el inicio de la relación comercial fue de \$ 0.15 por cada kilogramo comercializado, lo cual implica \$ 1.23 por cada caja exportada, una cifra que no tendría mayor atención sino la llevamos a niveles macroeconómicos que es donde tenemos el volumen acumulados de producción y ventas.

Considerando que el precio promedio de una caja de uvas entre el 2016 y 2020 fue de \$10.00, estaríamos ante un margen neto de ventas de \$ 8.77 por cada caja, que contenedorizado sería una comisión de \$ 2,804.40 ante una venta de \$22,800.00

Siendo así, durante todo el tiempo que se ha exportado a través del consorcio comercializador se ha dejado de percibir \$ 4,046,749.20 en ventas, lo cual bien podría mejorar la rentabilidad de la compañía, además de \$ 514,006.03 en drawback, ya que el acuerdo para éste último fue de distribuir el 50% del monto restituido a cada participante de la operación y de \$ 81,638.09 por gastos de venta atribuidos, que de realizarse la exportación podrían dejar de ser utilizados. Siendo así y a niveles macroeconómicos podemos precisar que se han dejado de percibir \$4,642,393.32 dólares entre el ejercicio 2016 y \$ 2020.

Este aspecto de la comercialización directa bien podría implementarse fortaleciendo el área comercial ya que ésta sería la encargada de realizar las operaciones de exportación con el mercado americano, permitiendo así que el área comercial junto con la dirección de la compañía puedan negociar directamente las condiciones comerciales con los clientes, como son; presentación, volumen, precio, rebate, ventanas comerciales.

La negociación también implica acuerdos comerciales con los proveedores de materiales empaque y embalaje, operadores logísticos, agentes de aduanas, industrias tercerizadoras del servicio de procesamiento y empaque de las uvas, etc

Con estas condiciones analizadas y con planes de reorganización se considera que el Plan de Comercialización para la Exportación de Uvas de Mesa para el Mercado de estados Unidos mejoraría considerablemente la rentabilidad y además generaría que la compañía tenga presencia comercial directa en mercados internacionales.

Se efectuó el análisis respectivo obteniéndose el siguiente resultado:

TABLA N° 18: EVALUACIÓN DE LOS GASTOS DE VENTA Y DRAWBACK

Gastos de Venta y Drawback (Expresado en Miles de dólares)

CONCEPTO	EJERCICIO					
	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
GASTOS DE COMISIÓN POR COMERCIALIZACIÓN POR CAMPAÑA DE EXPORTACION DE UVAS	\$ 499,183.20	\$ 816,080.40	\$ 832,906.80	\$ 959,104.80	\$ 939,474.00	\$ 4,046,749.20
GASTOS DE VIÁTICOS, MISCELANEOS Y OTROS ATRIBUIDOS DIRECTAMENTE POR EL EXPORTADOR AL PRODUCTOR	\$ 10,986.01	\$ 39,468.11	\$ 12,541.30	\$ 10,810.85	\$ 7,831.83	\$ 81,638.09
TOTAL GASTOS	\$ 510,169.21	\$ 855,548.51	\$ 845,448.10	\$ 969,915.65	\$ 947,305.83	\$ 4,128,387.29
DRAWBACK	\$ 62,524.13	\$ 104,088.54	\$ 105,487.45	\$ 122,364.33	\$ 119,541.58	\$ 514,006.03
TOTAL ACUMULADO	\$ 572,693.33	\$ 959,637.05	\$ 950,935.55	\$ 1,092,279.98	\$ 1,066,847.41	\$ 4,642,393.32

TABLA N° 19: COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN
PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR ÁREA DE COMERCIALIZACION - RECURSOS HUMANOS

COSTO ESTIMADO						COSTO MENSUAL EN MN		COSTO MENSUAL EN MN		COSTO MENSUAL EN ME		
CONCEPTO	JEFATURA		ANALISTA		ASISTENTE		TOTAL		ANUAL		ANUAL	
REM. BASICA	S/	4,500.00	S/	2,800.00	S/	1,500.00	S/	8,800.00	S/	105,600.00	\$	27,315.05
ESSALUD	S/	405.00	S/	252.00	S/	135.00	S/	792.00	S/	9,504.00	\$	2,458.35
VACACIONES	S/	375.00	S/	233.33	S/	125.00	S/	733.33	S/	8,800.00	\$	2,276.25
GRATIF	S/	408.75	S/	254.33	S/	136.25	S/	799.33	S/	9,592.00	\$	2,481.12
CTS	S/	375.00	S/	233.33	S/	125.00	S/	733.33	S/	8,800.00	\$	2,276.25
TOTAL											\$	36,807.04

TABLA N° 20: COSTO DE INVERSIÓN PARA EN EL ÁREA COMERCIAL EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR ÁREA DE COMERCIALIZACION - TECNOLOGÍA

CANTIDAD	TECNOLOGIA	CU	IGV	TOTAL	COSTO EN ME
3	COMPUTADOR DELL CORE I5	S/ 2,500.00	S/ 475.00	S/ 8,925.00	\$ 2,308.59
3	ESCRITORIO OFICINA	S/ 600.00	S/ 114.00	S/ 2,142.00	\$ 554.06
					\$ 2,862.65

Conociendo las cifras analizadas y los niveles de importancia relativa que cada uno representa dentro de la cadena operativa de Agroindustrias Aurora, podríamos decir que exportar Uvas de mesa de manera directa al mercado de Estados Unidos, bajo los análisis previamente efectuados estaríamos ante un ahorro de \$4,128,387.29 y un ingreso por Drawback por \$514,006.03.

De la misma manera, esto costaría que la compañía termine de implementar el área comercial incorporando personal capacitado para la actividad, teniendo un costo de \$ 36,807.04 durante el ejercicio, y así mismo adquiriera el equipamiento tecnológico para el procesamiento de la información, el cual implica una inversión de \$2,862.65.

5. Conclusiones

- De acuerdo al objetivo General, la elaboración de una propuesta de implementación de un sistema de comercialización de uvas de mesa hacia el mercado de Estados Unidos mejoraría la rentabilidad en la empresa Agroindustrias Aurora SAC, ya que al ser una exportación directa, estaríamos ante un ahorro por gastos comisión de comercialización y otros gastos de venta atribuidos por \$ 4,128,387.29 y por el contrario, se tendría un ingreso adicional por Drawback por \$514,006.03, que comprendería al 100% de los derechos arancelarios a distribuir. Como toda propuesta de mejora, ésta también un costo, que sería de \$ 36,807.04 correspondiente a costo laboral y una inversión en equipamiento informático de \$2,862.65.
- Al efectuar la comercialización directa hacia el mercado norteamericano, Agroindustrias Aurora no tendría mayor dependencia comercial del agente comercializador, ya que sus operaciones serán entre el productor – exportador y el cliente directo.
- Con la realización de las exportaciones directas, la compañía tendría mejores resultados económicos y por ende mejor rentabilidad ya que los ingresos y los gastos incurridos, serán asumidos por la compañía en sus totalidad, mas no con el consorcio comercializador.
- La exportación directa de Agroindustrias Aurora hacia el cliente internacional permitirá que la compañía tenga presencia en el mercado exterior y a su vez pueda lograr conquistar nuevos mercados internacionales que podrían ofrecerle mejores precios.

6. Recomendaciones

- Se recomienda que la compañía inicie el plan de comercialización toda vez que su producto ya ha sido de amplia aceptación por los clientes norteamericanos a través del agente comercializador, sin embargo esta vez, que sea de forma directa.
- La compañía deberá implementar un sólido equipo en el área comercial, ya que con la capacidad técnica existente, se recomienda fortalecer el equipo para efectuar negociaciones exitosas.
- La compañía debe participar más en ferias nacionales e internacionales que le permitan más aun conocer nuevos clientes y nuevos mercados internacionales donde podría obtener mejores precios para las uvas de mesa, considerando que la compañía tiene un considerable volumen de producción apta para exportación y ésta es de buena calidad, además de contar con certificaciones sociales, orgánicas y medio ambientales.
- Efectuar un análisis constante de los ingresos, costos y gastos incurridos a fin de mantener la trazabilidad de las operaciones y evaluar oportunamente la rentabilidad del negocio.

7. Referencias Bibliográficas

- Uribe Jiménez Claudia del Pilar (2010) Estudio de Pre Factibilidad de Industrialización y Exportación de Uva al Mercado de Estados Unidos
- López Llave Luis Jefferson (2014). Evolución y análisis de la producción y exportación de uvas de mesa: 2000-2012
- Andrade Sánchez María Irene (2014), Plan de Exportación de Café a Hamburgo, Alemania
- Medina Gutiérrez, Mariano y Sánchez Sánchez, Maria Carolina (2014). Producción y Exportación de Arándanos para Estados Unidos
- Coronel Núñez Karen Rosalyn (2017). Factores que Determina la Oferta Exportable de Uva Fresca en el Perú: 2000-2015
- Dolores Arias Samanta y Ramos Lulichac Cassia (2020)
- El Comercio. Sección Economía. (2016)
- Hidalgo Togores José (2011). Tratado de Enología. Editorial Mundi-Prensa. España.
- Nota: Diario Oficial el Peruano. Martes 30 de marzo de 2021.
<file:///C:/Users/Yanet%20Estela/Downloads/500925092-DECRETO-SUPREMO-N-005-2021-MIDAGRI-Norma-Legal-Diario-Oficial-El-Peruano.pdf>
- Nota: SUNAT:
<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/index.html>
- Semana Económica (28-06-2013):
<http://semanaeconomica.com/article/economia/comercio-exterior/119501-la-agroexportacion-como-vamos/>
- Boucher Francois (2000). Agroindustrias en el Perú con Oportunidades para la Exportación. Perú. Editorial Prodar

- [www.freshplaza.es/article/61454/EE.UU.-\(CA\)-Nuevas-variedades-de-uva-de-International-Fruit-Genetics](http://www.freshplaza.es/article/61454/EE.UU.-(CA)-Nuevas-variedades-de-uva-de-International-Fruit-Genetics)
- <https://www.viarural.com.ar/viarural.com.ar/agricultura/aa-enfermedades/elsinoe-ampelina-03.htm>
- <http://www.lanuevacronica.com/alertan-del-riesgo-de-infeccion-de-mildiu#!prettyPhoto>
- Centro Europeo de Posgrado CEUPE :
<https://www.ceupe.com/blog/la-rentabilidad-financiera.html>
<https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-rentabilidad-economica.html>
- Centro de estudios IOE Business School (2018):
<https://www.grupoioe.es/como-seleccionar-un-mercado-exterior/>
- Portal web español especializado denominado Tecnovino :
<https://www.tecnovino.com/las-variedades-de-uva-mas-cultivadas-en-el-mundo-ranking-tendencias-y-mas/>
- FAO STAT en Boletín ADEX (Agosto 2021):
https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/08/CIEN_NSIM1_Agosto_2021_UVA.pdf
- Mordor Intelligence (Agosto 2021):
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/grapes-market>
- TRADEMAP en Boletín ADEX (Agosto 2021):
https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/08/CIEN_NSIM1_Agosto_2021_UVA.pdf
- Porta frutícola: <https://www.portalfruticola.com/noticias/2022/05/05/estado-del-mercado-de-uva-de-mesa-mayo-2022/>

- Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza (Customs and Borders Protection-CBP) del
- Departamento de Seguridad Nacional (Department of Homeland Security) de los Estados Unidos:
<https://institucional.promperu.gob.pe/ContenidosFichas/norteamerica/OMIA-Ficha-Mercado-EEUU-Producto-Uvas-Frescas-2021.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú (2021):
https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/medidas_Sanitarias_Fitosanitarias/Guia_UE_Alta.pdf
- Ministerio de Agricultura – Minagri (2023): <https://myperuglobal.com/que-es-una-oferta-exportable/>
- <https://dircomfidencial.com/diccionario/distribucion-directa-e-indirecta-20161022-1707/>

8. Anexos

Anexo 1: Datos Básicos del Problema

Se presentan los datos de la rentabilidad generada durante los periodos 2016 – 2020 realizado a través de la exportación mediante el consorcio exportador.

Tabulación 01: Detalle de la Producción Anual en Contenedores

Variedad	PRODUCCION ANUAL EN CONTENEDORES				
	2016	2017	2018	2019	2020
	EXPORTACION	EXPORTACION	EXPORTACION	EXPORTACION	EXPORTACION
Red Globe	64	84	98	94	84
Sugraone	23	46	30	51	33
Crimson	50	66	76	55	86
Autumn Royal	38	91	89	137	127
Sweet Sapphire	1	2	2	3	3
Sweet Globe	2	2	2	2	2
TOTAL	178	292	297	341	335

Nota: Se puede apreciar que el volumen de producción con destino a exportación se ha incrementado a lo largo de los años, logrando al final del periodo un volumen de 88% superior al inicial.

Tabulación 02: Estados Financieros: Estado de Ganancias y Pérdidas de Agroindustrias Aurora SAC durante los periodos 2016 al 2020.

	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	4,296,783.61	7,134,449.67	7,218,395.06	8,414,503.69	8,223,775.65
RECUPERACION DRAWBACK	62,524.13	104,088.54	105,487.45	122,364.33	119,541.58
COSTO DE PRODUCCION	-3,641,548.65	-4,797,480.11	-4,052,697.16	-4,449,185.96	-4,212,352.70
GANANCIA (PÉRDIDA) BRUTA	717,759.08	2,441,058.10	3,271,185.35	4,087,682.06	4,130,964.54
GASTOS DE VENTA	-1,262,680.59	-1,730,432.55	-1,526,757.35	-1,579,024.29	-1,488,102.75
GASTOS DE ADMINISTRACION	-157,963.79	-193,799.33	-205,343.49	-187,159.31	-268,278.01
OTROS GASTOS, NETO	-1,856.25	-2,285.00	-6,215.60	-720.60	-
OTROS INGRESOS, NETO	30.36	720.30	720.30	1,800.60	2,806.00
GANANCIA (PÉRDIDA) OPERATIVA	-704,711.19	515,261.52	1,533,589.21	2,322,578.46	2,377,389.78
GASTOS FINANCIEROS, NETO	-3,535.74	-4,445.90	-4,445.90	-2,940.50	6,445.00
DIFERENCIA DE CAMBIO, NETA	-87,808.24	-111,130.90	-111,130.90	-70,000.00	-113,272.45
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-796,055.17	399,684.72	1,418,012.41	2,249,637.96	2,257,672.33
IMPUESTO A LA RENTA	-	-44,339.43	-196,878.74	-319,091.05	-320,719.61
UTILIDAD / PÉRDIDA NETA	-796,055.17	355,345.29	1,221,133.67	1,930,546.92	1,936,952.72

Nota: Del estado financiero evaluado se aprecia que se tienen ventas con crecimiento constante, al igual que el costo de producción y Drawback. Se pudo verificar que el Drawback se generó por las exportaciones de uvas de mesa hacia los mercados internacionales, realizados de manera indirecta a través del consorcio exportador.

**Tabulación 03: Ingresos por Campaña de Exportación generado por variedad de uva
(Venta Indirecta)**

INGRESOS POR CAMPAÑA DE EXPORTACION DE UVAS					
Variedad	2016	2017	2018	2019	2020
	EXPORTACION	EXPORTACION	EXPORTACION	EXPORTACION	EXPORTACION
Red Globe	\$ 1,312,994.37	\$ 1,724,284.67	\$ 2,004,475.69	\$ 1,920,110.66	\$ 1,727,746.28
Sugraone	\$ 579,558.38	\$ 1,164,083.23	\$ 746,836.77	\$ 1,280,729.34	\$ 825,853.65
Crimson	\$ 1,244,362.16	\$ 1,657,524.79	\$ 1,906,363.23	\$ 1,372,142.63	\$ 2,149,654.25
Autumn Royal	\$ 941,432.04	\$ 2,276,114.73	\$ 2,240,582.75	\$ 3,438,738.32	\$ 3,191,732.34
Sweet Sapphire	\$ 36,967.19	\$ 59,425.87	\$ 67,925.99	\$ 91,104.79	\$ 6,928.86
Sweet Globe	\$ 52,960.96	\$ 57,802.63	\$ 66,312.46	\$ 54,796.17	\$ 67,523.35
TOTAL	\$ 4,168,275.09	\$ 6,939,235.93	\$ 7,032,496.89	\$ 8,157,621.92	\$ 7,969,438.73

Nota: Los ingresos generados por la exportación de las diversas variedades de uva se acrecentaron en 91% con relación al primer año de exportación evaluado. Todos ellos únicamente medidos sobre las uvas de mesa de exportación en sus distintas variedades producidas por Agroindustrias Aurora SAC.

Tabulación 04: Rentabilidad Financiera (Venta Indirecta)

ROE	2016	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD NETA	\$ -796,055.17	\$ 355,345.29	\$ 1,221,133.67	\$ 1,930,546.92	\$ 1,936,952.72
PATRIMONIO NETO	\$ 26,966,626.94	\$ 27,927,788.92	\$ 26,810,842.84	\$ 27,324,879.23	\$ 24,986,885.34
Rentabilidad Financiera	-2.95%	1.27%	4.55%	7.07%	7.75%

Nota: Se evaluó que la rentabilidad generada en el primer periodo evaluado es negativa, en el año siguiente el resultado es mínimamente positivo y se ha ido incrementando a lo largo del tiempo, sin embargo a pesar de éstos resultados, la rentabilidad no alcanza ni el 10% mínimo esperado por los inversionistas a pesar de que las plantas de uva ya se encuentran en la vida productiva de mayores niveles debido a que han alcanzado la madurez.

Tabulación 05: Detalle de los Gastos de Venta de Agroindustrias Aurora SAC

	DETALLE DE LOS GASTOS DE VENTA				
	2016	2017	2018	2019	2020
DETALLE DEL GASTO ATRIBUIDO	-763,497.39	-914,352.15	-693,850.55	-619,919.49	-548,628.75
GASTOS DE COMISIÓN POR COMERCIALIZACIÓN POR CAMPAÑA DE EXPORTACION DE UVAS	-499,183.20	-816,080.40	-832,906.80	-959,104.80	-939,474.00
	-1,262,680.59	-1,730,432.55	-1,526,757.35	-1,579,024.29	-1,488,102.75

Nota: Se revisó al detalle de los gastos de ventas de Agroindustrias Aurora SAC y se pudo determinar que los gastos atribuidos corresponden a materiales y suministros para la exportación, los cuales son requeridos para efectuar las operaciones de manera directa o

indirecta, por lo tanto aquí cabría evaluar cuáles deberían permanecer y de cuales se podría prescindir.

Así mismo se pudo conocer que los gastos por comisión de comercialización equivalen a \$0.15 por cada Kilogramo Exportado. Sin embargo éstos sí podrían evitar incurrirse, si se efectuaría la exportación directa hacia el comprador internacional.

Anexo 2: Instrumento de Recolección de Datos

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL					
NOMBRE DEL PRODUCTO FINAL:	Propuesta de Implementación de un Sistema de Comercialización de uvas de mesa hacia el mercado de Estados Unidos para mejorar la rentabilidad en la empresa Agroindustrias Aurora SAC.				
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	Agroindustrias Aurora SAC				
AÑO DEL DISEÑO DEL PROYECTO	2021 - 2022				
CATEGORIA	Ciencias Económicas Administrativas y Contables				
SUB CATEGORIA	Contabilidad aplicada a la Gestión de Comercio Exterior				
NIVELES DE EVALUACIÓN	Administrativo	Operativo	Contable	Financiero	Comercial
La empresa se encuentra debidamente organizada	Sí	Sí	Sí	Sí	No
La empresa cuenta con personal debidamente calificado y capacitado	Sí	Sí	Sí	Sí	No
La Empresa posee productos de demanda comercial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
La empresa realiza operaciones directas	Sí	Sí	Sí	Sí	No
La compañía cuenta con respaldo	Sí	Sí	Sí	Sí	No
La compañía cuenta con herramientas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

SUB NIVELES DE EVALUACIÓN		N1: Administrativo			
Componentes	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Observaciones
Resultados	<p>F1: Productos agrícolas de buena calidad para exportación; uvas.</p> <p>F2: Certificaciones de calidad obtenidas para las uvas de mesa.</p> <p>F3: disponibilidad de campo de cultivo para ampliar la producción e incrementar la capacidad de oferta exportable.</p> <p>F4: Capacidad técnica y solvencia económica a nivel de grupo corporativo</p>	<p>O1: Solicitud de venta directa de uvas de mesa por parte de clientes del mercado norteamericano.</p> <p>O2: Tendencia al incremento de la demanda por productos agrícolas certificados en EEUU, Europa y Asia.</p> <p>O3: Promoción de la agroexportación con valor agregado.</p> <p>O4: Inclusión de la empresa en misiones, visitas comerciales, ruedas de negocios y otros eventos patrocinados por Promperu.</p>	<p>D1: Falta de implementación de un sistema de comercialización para las uvas de mesa hacia su principal destino; los EEUU.</p> <p>D2: Dependencia Comercial con el agente intermediario.</p> <p>D3: Baja rentabilidad generada en la comercialización de uvas de mesa.</p> <p>D4: Carencia de una planta de procesamiento y empaque de uvas de mesa.</p>	<p>A1: Empresas competidoras con mayor experiencia en comercialización directa y con mejores precios de venta para exportación.</p> <p>A2: Fenómenos climáticos adversos que afecten los cultivos de la empresa.</p> <p>A3: Aparición de plagas de temporadas que perjudiquen la producción sensible de uvas de mesa.</p> <p>A2: Incertidumbre e Inestabilidad Política, Económica y Social del Perú a raíz de la pandemia Covid 19 y la coyuntura social.</p>	<p>El sector agroindustrial siempre tendrá la amenaza de los cambios climáticos debido a la alta variabilidad del clima especialmente en los últimos años</p>

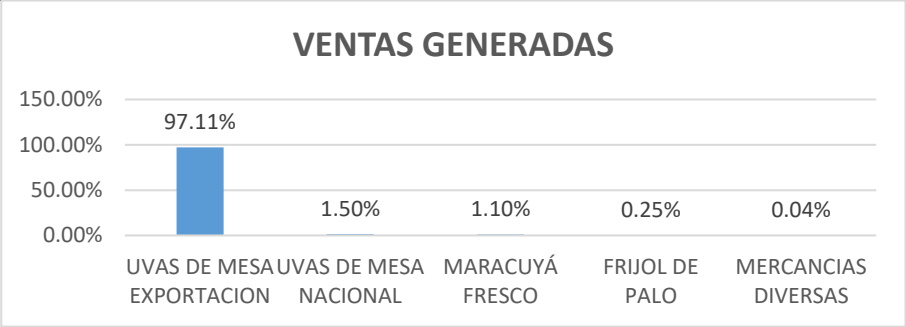
SUB NIVELES DE EVALUACIÓN		N2: Operativo			
Componentes	Ubicación	Producción Operativa	Niveles de Calidad de la Producción Operativa	Disponibilidad de Campos	Certificaciones
Resultados	Fundo San Sebastián S/N - Jayanca, Lambayeque – Perú	Uvas de mesa: - Red Globe - Sugraone - Crimson - Autumn Royal - Sweet Sapphire - Sweet Globe Maracuyá Frijol de palo	Uvas de Mesa: A1 Calibres: J, M, L, XL, XXL Maracuyá: Calidad: A2 y A3 Frijol de Palo: A2 y A3	306 Has: Uvas de Mesa 7 Has: Maracuyá y Frijol 75 Has: Instalaciones Operativas y Administrativas 4: Pistas y Estacionamientos – Área Libre	Global GAP TESCO SMETA
SUB NIVELES DE EVALUACIÓN		N3: Contable			
Componentes	Estados Financieros	Análisis de Costos		Análisis de Rentabilidad Financiera	Análisis de Rentabilidad Económica
Resultados	Ratios aplicados a: Estado de Resultados Estado de Ganancias y Pérdidas	Costos de Producción Costos de Comercialización Costos atribuidos Gastos administrativos Gastos de Ventas Restitución de Derechos Arancelarios: Drawback		Relación entre el beneficio neto y la inversión de fondos propios	Relación entre la utilidad bruta y las ventas

SUB NIVELES DE EVALUACIÓN		N4: Financiero			
Componentes	Solvencia	Capacidad de Endeudamiento	Cumplimiento de Obligaciones con Terceros	Cobranzas	
Resultados	La empresa posee respaldo financiero del grupo Arroyo	La compañía sí posee capacidad propia de endeudamiento y también garantía ante deudas por parte del grupo económico Arroyo	La compañía mantiene como política de créditos con sus proveedores de hasta 90 días según negociación por crédito directo	La compañía recibe transferencias de parte del consorcio exportador por las ventas efectuadas según avance de liquidación del cliente, siendo éstas desde 7 días hasta 180 días inclusive	
SUB NIVELES DE EVALUACIÓN		N5: Comercial			
Componentes	Producto exportable	Mercado de Destino	Gestión Comercial	Canal de Comercialización	Medios de Transporte
	La compañía sí posee productos exportables; Uvas de Mesa de 6 variedades: Red Globe - Sugraone - Crimson - Autumn Royal - Sweet Sapphire - Sweet Globe	La Compañía Exporta Indirectamente Principalmente Al Mercado De Estados Unidos.	Toda la gestión comercial post carga al contenedor es realizada únicamente por el Consorcio Exportador.	En la actualidad se comercializa a través de un Consorcio Exportador a través de un contrato de Colaboración Empresarial	Todas las uvas con destino Internacional se exportan por vía marítima, a través del Puerto de Callao y Paita.

Anexo 3: Formato de Tabulación de Datos

Se utilizaron tablas y gráficos de barras explicativos para exponer la situación encontrada al aplicar el instrumento de recolección de datos.

	DETALLE DE LAS VENTAS				
	2016	2017	2018	2019	2020
UVAS DE MESA EXPORTACION	4,168,275.09	6,939,235.93	7,032,496.89	8,157,621.92	7,969,438.73
UVAS DE MESA NACIONAL	79,776.92	103,437.74	91,971.17	155,149.28	99,026.92
MARACUYÁ FRESCO	35,026.00	80,256.00	75,025.00	77,852.20	120,050.00
FRIJOL DE PALO	1,205.60	11,520.00	18,202.00	22,560.30	35,260.00
MERCANCIAS DIVERSAS	12,500.00	-	700.00	1,320.00	-
	4,296,783.61	7,134,449.67	7,218,395.06	8,414,503.69	8,223,775.65



Anexo 4: Rúbricas de Expertos de Instrumentos de Recolección de Datos

Anexo 2: Instrumento de Recolección de Datos						
FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL						
NOMBRE DEL PRODUCTO FINAL:	Propuesta de Implementación de un Sistema de Comercialización de uvas de mesa hacia el mercado de Estados Unidos para mejorar la rentabilidad en la empresa Agroindustrias Aurora SAC.					
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	Agroindustrias Aurora SAC					
AÑO DEL DISEÑO DEL PROYECTO	2021 - 2022					
CATEGORIA	Ciencias Económicas Administrativas y Contables					
SUB CATEGORIA	Contabilidad aplicada a la Gestión de Comercio Exterior					
NIVELES DE EVALUACIÓN	Administrativo	Operativo	Contable	Financiero	Comercial	Observaciones
La empresa se encuentra debidamente organizada						
La empresa cuenta con personal debidamente calificado y capacitado						
La Empresa posee productos de demanda comercial						
La empresa realiza operaciones directas						
La compañía cuenta con respaldo						
La compañía cuenta con herramientas						

EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA Y EL DIAGNÓSTICO GENERAL						Diagnóstico General	Análisis y Descripción de la Compañía	Existe relación entre la Dimensión y el Análisis y Descripción de la Compañía	Existe relación entre los Componentes y el Análisis y Descripción de la Compañía	Observaciones
SUB NIVELES DE EVALUACION	N1: Administrativo					Propuesta de Implementación de un Sistema de Comercialización de uvas de mesa hacia el mercado de Estados Unidos para mejorar la rentabilidad en la empresa Agroindustrias Aurora SAC.	Elaboración de Matriz FODA			
Componentes	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Observaciones					
SUB NIVELES DE EVALUACION	N2: Operativo						Elaboración de Ficha Comercial			
Componentes	Ubicación	Producción Operativa	Niveles de Calidad de la Producción Operativa	Disponibilidad de Campos	Certificaciones					
EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LOS INDICADORES DE DIMENSIONES DE LAS VARIABLES PLANTEADAS Y LOS COMPONENTES DE EVALUACIÓN						Dimensiones	Indicadores	Existe relación entre la Dimensión y el Indicador	Existe relación entre los Componentes y el Indicador	Observaciones
SUB NIVELES DE EVALUACION	N3: Contable					Rentabilidad	Análisis de Costos			
Componentes	Estados Financieros	Análisis de Costos		Análisis de Rentabilidad Financiera	Análisis de Rentabilidad Económica		Rentabilidad Financiera			
							Rentabilidad Económica			
SUB NIVELES DE EVALUACION	N4: Financiero					Sistema de Comercialización Internacional de Uvas de Mesa	Análisis y descripción de la Compañía			
Componentes	Solvencia	Capacidad de Endeudamiento	Cumplimiento de Obligaciones con Terceros	Cobranzas						
SUB NIVELES DE EVALUACION	N5: Comercial					Sistema de Comercialización Internacional de Uvas de Mesa	Producto exportable			
Componentes	Producto exportable	Mercado de Destino	Gestión Comercial	Canal de Comercialización	Medios de Transporte		Mercado Disponible			
							Canal de Comercialización			

Rúbricas de Expertos de Instrumentos de Recolección de Datos



Grado y Nombre del Experto: Mg. Rocio Arbel Mayta Obco.

Cargo: Jefa de Comercio Exterior – Sector Agroindustrial

DNI: 41133358


Anexo 2: Instrumento de Recolección de Datos

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

NOMBRE DEL PRODUCTO FINAL:	Propuesta de Implementación de un Sistema de Comercialización de uvas de mesa hacia el mercado de Estados Unidos para mejorar la rentabilidad en la empresa Agroindustrias Aurora SAC.					
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	Agroindustrias Aurora SAC					
AÑO DEL DISEÑO DEL PROYECTO	2021 - 2022					
CATEGORIA	Ciencias Económicas Administrativas y Contables					
SUB CATEGORIA	Contabilidad aplicada a la Gestión de Comercio Exterior					
NIVELES DE EVALUACIÓN	Administrativo	Operativo	Contable	Financiero	Comercial	Observaciones
La empresa se encuentra debidamente organizada						
La empresa cuenta con personal debidamente calificado y capacitado						
La Empresa posee productos de demanda comercial						
La empresa realiza operaciones directas						
La compañía cuenta con respaldo						
La compañía cuenta con herramientas						



EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA Y EL DIAGNÓSTICO GENERAL						Diagnóstico General	Análisis y Descripción de la Compañía	Existe relación entre la Dimensión y el Análisis y Descripción de la Compañía	Existe relación entre los Componentes y el Análisis y Descripción de la Compañía	Observaciones
SUB NIVELES DE EVALUACIÓN	N1: Administrativo					Propuesta de Implementación de un Sistema de Comercialización de uvas de mesa hacia el mercado de Estados Unidos para mejorar la rentabilidad en la empresa Agroindustrias Aurora SAC.	Elaboración de Matriz FODA			
Componentes	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Observaciones					
SUB NIVELES DE EVALUACIÓN	N2: Operativo						Elaboración de Ficha Comercial			
Componentes	Ubicación	Producción Operativa	Niveles de Calidad de la Producción Operativa	Disponibilidad de Campos	Certificaciones					
EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LOS INDICADORES DE DIMENSIONES DE LAS VARIABLES PLANTEADAS Y LOS COMPONENTES DE EVALUACIÓN						Dimensiones	Indicadores	Existe relación entre la Dimensión y el Indicador	Existe relación entre los Componentes y el Indicador	Observaciones
SUB NIVELES DE EVALUACIÓN	N3: Contable					Rentabilidad	Análisis de Costos			
Componentes	Estados Financieros	Análisis de Costos		Análisis de Rentabilidad Financiera	Análisis de Rentabilidad Económica		Rentabilidad Financiera			
							Rentabilidad Económica			
SUB NIVELES DE EVALUACIÓN	N4: Financiero					Sistema de Comercialización Internacional de Uvas de Mesa	Análisis y descripción de la Compañía			
Componentes	Solvencia	Capacidad de Endeudamiento	Cumplimiento de Obligaciones con Terceros	Cobranzas						
SUB NIVELES DE EVALUACIÓN	N5: Comercial					Sistema de Comercialización Internacional de Uvas de Mesa	Producto exportable			
Componentes	Producto exportable	Mercado de Destino	Gestión Comercial	Canal de Comercialización	Medios de Transporte		Mercado Disponible			
							Canal de Comercialización			



Rúbricas de Expertos de Instrumentos de Recolección de Datos



Grado y Nombre del Experto: Mg. Paul Martín Solís Vera.

Cargo: Jefe de Contabilidad – Sector Comercial

Dni: 71718775

ANEXO 01**CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS**

Yo, IVAN RICARDO VARIAS RODRÍGUEZ Docente¹/Asesor de tesis²/Revisor del trabajo de investigación³, del (los) estudiante(s),

ESTELA AGUILAR YANETH DEL MILAGRO-----

Titulada:

"PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COMERCIALIZACION DE UVAS DE MESA HACIA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAS AURORA SAC"

Luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de **10%** verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 30 de Octubre del 2023



DR. IVAN RICARDO VARIAS RODRÍGUEZ

DNI: 16703105

ASESOR

Se adjunta:

Resumen del Reporte (Con porcentaje y parámetros de configuración)

Informe Final Versión 4 de Yaneth Estela

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJO DEL
ESTUDIANTE

ENCUENTRA COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

4%

★ hdl.handle.net

Fuente de Internet

Excluir citas

Activo

Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias < 15 words



Dr. Iván Ricardo Varías Rodríguez

DNI 16703105

ASESOR



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Yaneth Estela
Título del ejercicio:	Informe Final Versión 4
Título de la entrega:	Informe Final Versión 4 de Yaneth Estela
Nombre del archivo:	Informe_Final_Tesis_EPG_UN PRG_Yaneth_Estela_V4.docx
Tamaño del archivo:	3.38M
Total páginas:	105
Total de palabras:	17,774
Total de caracteres:	100,839
Fecha de entrega:	30-oct.-2023 09:46p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	2212702309



Derechos de autor 2023 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Dr. Iván Ricardo Varías Rodríguez

DNI 16703105

ASESOR