



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

“OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN EL MERCADO DE  
BARCELONA - ESPAÑA PARA LA EXPORTACIÓN DE  
MANGO HADEN DE LA ASOCIACIÓN APEPAYAC,  
UBICADO EN EL PLATANAR - CAJAMARCA, EN EL  
PERIODO 2015 - 2016”.

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciada en Administración**

**Autora:**

Br. Rosa Stephanie Araya Capristán

**Asesor:**

Mg. Marco Florián Rodríguez

Trujillo – Perú  
2016

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Rosa Stephanie Araya Capristán**, denominada:

**OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN EL MERCADO DE BARCELONA- ESPAÑA  
PARA LA EXPORTACIÓN DE MANGO HADEN DE LA ASOCIACIÓN  
APEPAYAC, UBICADO EN EL PLATANAR-CAJAMARCA, EN EL PERIODO  
2015 -2016**

---

Mg. Marco Antonio Florián Rodríguez  
**ASESOR**

---

Lic. José Antonio Rodríguez Palacios  
**JURADO**  
PRESIDENTE

---

Lic. María Elena Vera Correa  
**JURADO**

---

Lic. Alan Enrique García Gutti  
**JURADO**

## DEDICATORIA

*Dedico mi tesis a mi primo Alfredo que ya está gozando  
de una mejor vida, por enseñarme el valor de la vida,  
por tu lucha, tu constancia, tus fuerzas, tu perseverancia,  
por luchar por tus sueños hasta el último momento,  
con todo mi amor para ti.*

.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a DIOS por todas las bendiciones, por guiar mis pasos y enseñarme el camino del bien.

A mis amados padres Jorge y Elena, por su apoyo, cariño, tolerancia, sacrificio y por ser el mayor ejemplo a seguir.

A mis hermanas/o por su apoyo moral incondicional, por el aliento que me dieron y nunca dejarme caer.

A una persona especial por las fuerzas y ánimos en todo momento.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

<b><u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u></b> .....	2
<b><u>DEDICATORIA</u></b> .....	3
<b><u>AGRADECIMIENTO</u></b> .....	4
<b><u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u></b> .....	5
<b><u>ÍNDICE DE TABLAS</u></b> .....	6
<b><u>ÍNDICE DE FIGURAS</u></b> .....	7
<b><u>RESUMEN</u></b> .....	8
<b><u>ABSTRACT</u></b> .....	9
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	13
1. <b><i>OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</i></b> .....	14
2. <b><i>MERCADO</i></b> .....	16
3. <b><i>EXPORTACIÓN</i></b> .....	19
4. <b><i>MANGO</i></b> .....	26
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA</b> .....	29
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS</b> .....	33
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN</b> .....	83
<b>CONCLUSIONES</b> .....	85
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	85
<b>REFERENCIAS</b> .....	86
<b>ANEXOS</b> .....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	29
<i>Tabla 2. Países Proveedores de Mango al mercado español.</i> .....	33
Tabla 3 Análisis FODA - Plan de negocio .....	54
Tabla 4 Principales especies de mango en el mundo .....	58
Tabla 5 Características nutricionales del mango .....	59
Tabla 6 Manejo agronómico del cultivo .....	61
Tabla 7 Principales plagas del man .....	62
Tabla 8 Estacionalidad del mango .....	66
Tabla 9 Analisis consumo mercado meta.....	67
Tabla 10 Crecimiento de importaciones .....	68
Tabla 11 Proveedores de mercado objetivo .....	68
Tabla 12 Cronograma de actividades para el cultivo de mango.....	71
Tabla 13 Activo fijo - Plan de Inversiones .....	73
Tabla 14 Gastos Pre Operativos - Plan de Inversiones .....	74
Tabla 15 Capital de Trabajo - Plan de Inversiones .....	74
Tabla 16 Gastos Administrativos -Plan de Inversiones .....	75
Tabla 17 Total Costos - Plan de Inversiones.....	75
Tabla 18 Depreciación de activos fijos - Plan de Inversiones .....	76
Tabla 19 Amortización de Gastos Preoperativos .....	76
Tabla 20 Estructura del Financiamiento Propuesto.....	76
Tabla 21 Cuadro amortización de deuda .....	77
Tabla 22 Gastos de financiamiento del proyecto .....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Preferencia en el consumo de mango .....	34
Ilustración 2 Tamaño de Preferencia de mango en Barcelona.....	35
Ilustración 3 Preferencia en atributos al momento de comprar mango .....	35
Ilustración 4 Volumen de compras de mango .....	36
Ilustración 5 Frecuencia de compra de mango en Barcelona .....	36
Ilustración 6 Medios de comunicación más influyentes en Barcelona.....	37
Ilustración 7 Niveles de percepción sobre fruta peruana.....	38
Ilustración 8 Niveles de intención de compra del mango peruano. ....	39
Ilustración 9 Rangos de precios considerados por unidad de mango .....	40
Ilustración 10 Lugares considerados apropiados para la venta de mango .....	41
Ilustración 11 Conocimiento sobre empresas comercializadoras de mango.....	42
Ilustración 12 Empresas comercializadoras de mango posicionadas en Barcelona .....	43
Ilustración 13 Empresas peruanas exportadoras de mango en miles de US\$ FOB.....	44
Ilustración 14. Diagnostico Empresarial de la Asociación APEPAYAC. ....	45
Ilustración 15 Análisis del Potencial Exportador de la Asociación APEPAYAC. 46	
Ilustración 16 Diagnostico empresarial Apepayac - plan de negocio .....	50
Ilustración 17 Score Potencial Exportador -Plan de negocio.....	51
Ilustración 18 Rivalidad entre competidores.....	56
Ilustración 19 Organigrama Asociación APEPAYAC .....	57

## RESUMEN

El presente estudio ha sido realizado con la finalidad de investigar en qué medida el mercado de Barcelona- España es una oportunidad de negocio para incentivar la exportación de mango Haden por parte de la asociación Apepayac.

El tipo de investigación es básica, correlacional, no experimental, transversal, se trabajó una muestra de 384 hogares de Barcelona a los que se le aplicó la encuesta online para medir la aceptación de mango peruano en Barcelona y a la asociación APEPAYAC a la que se administró el test potencial exportador, los resultados sirvieron para el análisis de la oportunidad de negocio del mango haden de la asociación APEPAYAC

Se ha demostrado que existe oportunidad de negocio en el mercado de Barcelona- España para la exportación de mango Haden de la Asociación APEPAYAC evidenciado en los resultados de la encuesta online, donde el 95.4% de personas encuestadas son consumidoras frecuentes de mango fresco, con una alta frecuencia de compra mensual del mango, además de una muy buena percepción de frutas peruanas y una gran intención de compra de más del 90%; así mismo, según los resultados del test de potencial exportador de PromPeru, evidencian que la asociación APEPAYAC está calificada como Exportadora con un Score de 2.82; además en la revisión bibliográfica realizada se concluye que no existen barreras arancelarias para productos agrícolas debido al acuerdo comercial con la Unión Europea.

**Palabras clave:** Oportunidad - negocio - exportación – mercado – plan.

## ABSTRACT

This study was conducted in order to investigate to what extent the market Barcelona- Spain is a business opportunity to encourage Haden mango exports by the Apepayac association.

The research is basic, correlational, not experimental, cross-sectional sample of 384 households in Barcelona that was applied in the online survey to measure the acceptance of Peruvian mango in Barcelona and worked the APEPAYAC association that was administered the export potential test, the results were used for the analysis of the business opportunity handle the association APEPAYAC

It has been shown that there is business opportunity in the market Barcelona-Spain for export mango Haden of APEPAYAC Association evidenced in the results of the online survey, where 95.4% of respondents are frequent consumers of fresh mango with a high frequency of monthly purchase of mango, plus a very good perception of Peruvian fruits and a great intension to purchase more than 90%; Similarly, according to test results exporter potential of PromPeru, APEPAYAC show that the association is rated as Export with a score of 2.82; in addition to the literature review it is concluded that there are no tariff barriers for agricultural products due to the trade agreement with the European Union.

**Keywords:** Opportunity - Business - export - market - plan.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Las exportaciones, en nuestro país, se han incrementado en los últimos años debido al crecimiento de la demanda a nivel mundial y a las nuevas preferencias de consumo por productos orgánicos, las mismas que generan grandes oportunidades de negocio para el Perú.

Según (Informe Económico., 2008) En el ranking de las principales frutas de exportación nacional, el mango está ubicado en el primer puesto, siendo los principales mercados de destino, EEUU., Holanda, reino Unido, Canadá y España.

Los principales mercados demandan productos saludables orgánicos y con comercio justo, en este sentido el Perú ha tenido un crecimiento progresivo de la superficie cultivada y el nivel de exportaciones de este fruto, destaca el hecho de que un porcentaje mayor al 90% de la exportación de mango en Perú se comercializa a los mercados de Europa y EEUU, donde se compite con importantes exportadores como México y Brasil, lo cual merma los precios del mango a nivel internacional. Para contrarrestar esto se estudia mercados con mejores condiciones comerciales a los cuales se puede atender.

Según (MINCETUR., 2009) refiere Cajamarca está considerado como el cuarto productor de mango, el mismo que proviene en su mayor parte de la cuenca del Jequetepeque, y la Asociación de APEPAYAC, es el principal productor de mango.

La Asociación de Productores Ecológicos de la micro cuenca Payac- APEPAYAC es una organización de pequeños productores, constituida legalmente hace 4 años, e integrado en su mayoría por productores y productoras de mango. La APEPAYAC desarrolla sus actividades en la microcuenca del Payac, ubicada en la Cuenca del Jequetepeque, y comprende a los distritos de Unión Agua Blanca y El Prado, en la provincia de San Miguel – Cajamarca. Cuenta con 36 socios agrupados en seis comités de productores, con un área aproximada de 110 Has. Los centros de producción se ubican en Quindèn, Arampampa y Platanal.

La Asociación de Productores Ecológicos de la micro cuenca Payac- APEPAYAC, está constituido por un consejo directivo el cual cuenta con: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Fiscal, Responsable de Producción, Responsable de Comercialización, esta instancia es permanentemente asesorada y apoyada por el equipo técnico de CEDEPAS Región Norte, cuenta con 03 áreas de trabajo definidas en: Área de

manejo productivo, área de gestión Institucional y área de gestión empresarial, cada una de ella cuenta con funciones específicas en las sesiones de Consejo Directivo.

Área Manejo Técnico Productivo, está encargado mejorar la calidad de la fruta, incrementar el número de productores y áreas orgánicas certificadas, contar con Parcelas experimentales y la Planificación en base del calendario anual de actividades técnicas.

El área de Gestión organizacional tiene que ver la captación pequeños productores, brinda servicios de abastecimiento de insumos a sus socios, gestionar financiamientos externos para su fortalecimiento organizacional y el establecimiento de Alianzas con Instituciones públicas y privadas como GOBIERNO REGIONAL, GOBIERNOS LOCALES, MINAG, SENASA, CDCJ, PRODELICA, SNV.

El área de Gestión Comercial, se encarga de la venta de mango orgánico a empresas exportadoras de fruta fresca, empresas industrializadoras y exportadoras de fruta en pulpa, Empresas comercializadoras para supermercados.

Según (APEPAYAC, 2013) comercializó 750 Tonelada Métricas (TM) de mango orgánico deshidratado y fresco , con las empresas Villa Andina SAC, empresa Agro andina, Villa Andina SAC AGROANDINO, SOSACE SAC, SOL SOL Y CORPORACION LINDLEY, pese a esto la asociación no ha logrado exportar debido a su limitada capacidad para identificar oportunidades de mercado en países Europeos como España, no cuenta con un buen sistema de información de mercados por lo que requiere evaluar oportunidad de negocio en el mercado de Barcelona para las exportaciones de mango haden orgánico así como capacitar a los productores en las técnicas productivas, de exportación y gestión empresarial. Por otro lado, no existe un estudio que determine la oferta exportable, capacidad exportadora y diagnostico empresarial de la asociación.

## **1.2. Formulación del problema**

¿En qué medida el mercado de Barcelona- España es una oportunidad de negocio para incentivar la exportación de mango Haden por parte de la asociación Apepayac ubicada en el Platanar- Cajamarca, en el periodo 2015 -2016?

### **1.3. Justificación**

Justificación Teórica: La presente investigación encuentra su justificación teórica en la teoría de Adam Smith “Ventaja absoluta”, argumentaba que los países deben especializarse en la producción para las que tengan una ventaja y posteriormente intercambiar estos productos en otros países; justificación práctica: La presente investigación encuentra su investigación práctica en que incentivará a la asociación a exportar al mercado de Barcelona; justificación Valorativa: La presente investigación encuentra su justificación valorativa en generar empleo y ayudar al desarrollo del país; justificación Académica: La presente encuentra su justificación académica en la carrera de negocios con los cursos de Inteligencia Comercial, Agro negocios, Plan de negocios e Investigación de mercados.

### **1.4. Limitaciones**

Al principio de tesis la investigadora tuvo limitaciones con la disponibilidad de tiempo y limitación en acceso a información sobre la asociación Apepayac, cabe resaltar que estas limitaciones fueron superadas adecuando horarios y contactando con el presidente de la asociación el cual brindó apoyo necesario para el desarrollo del presente estudio.

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar en qué medida el mercado de Barcelona- España es una oportunidad de negocio para incentivar la exportación de mango Haden por parte de la asociación Apepayac ubicada en el Platanar- Cajamarca, en el periodo 2015 -2016.

#### **1.5.2. Objetivos específicos**

Analizar la demanda del Mango Haden Orgánico en el mercado de Barcelona- España, en el periodo 2015 -2016.

Evaluar la capacidad de oferta exportable de la asociación APEPAYAC, en el periodo 2015 -2016.

Analizar las principales barreras arancelarias y fitosanitarias para las exportaciones del Mango Haden al mercado de Barcelona-España.

Proponer un plan de negocio de exportación de Mango Haden de la Asociación APEPAYAC al mercado de Barcelona-España.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### a) Antecedentes

En cuanto a los antecedentes del trabajo de investigación,

En la tesis realizada en la Universidad de Piura (Peralta Uceda, 2003) “COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DEL MANGO EN EEUU -VENTANAS PARA LA EXPORTACIÓN” se concluye que México es el principal y más grande exportador de mango norteamericano, pero que Ecuador es la principal competencia del Perú, debido a que sus campañas de cosecha se dan a la par.

En la investigación realizada por (Benavente Alva, Calderón Curay, Rivadeneira Rivas, & Rodríguez Arana, 2012) “PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DEL MANGO EN LA REGION LAMBAYEQUE TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ concluyeron que “ El mango peruano cuenta con buenos niveles de aceptación y tiene la oportunidad que a través de este reconocimiento pueda ser una ventana para que el mango peruano sea conocido también por nuevos mercados e intensificar en otros donde aún mantenemos poca presencia”.

En el estudio de (Panizo Patrón, 2004) “PERFIL DE MERCADO DEL MANGO” se llega a la conclusión que, debido a la alta comercialización, el mango está pasando a ser una fruta commodity, dejando de ser costosa y exótica, la demanda doméstica ha crecido considerablemente en mercados desarrollados como Europa, EEUU y Asia. Por otro lado, las restricciones sanitarias en la Unión Europea son menos problemáticas que las de los EEUU.

Según (Vigil Howard, 2011), el principal problema para la exportación de mango en Perú es la limitada oferta exportable por lo general los cultivos de exportación se conducen en parcelas pequeñas y con poca capacidad de gestión.

En la tesis “EXPORTACIÓN DE MANGO” realizado por (Cortez, 2012), refiere que “uno de los productos que ofrecen mayores y mejores oportunidades de negocio en el Perú es el mango, fruta muy apreciada en los principales mercados mundiales por su sabor, aroma, color y poder nutritivo”.

En la investigación “EXPORTACIÓN DE MANGO PERUANO A CHINA”, desarrollada por (ALATA SOLIER, 2010), refiere que “El mango es una de las frutas con mayor crecimiento en producción y en exportaciones. Sustanciales volúmenes se comercializan en Norteamérica, Europa y Asia”.

En la tesis “PLAN DE EXPORTACIÓN DE MANGO A JAPON” (Aquino Galicia & Quintero Flores, 2009) afirman que es factible realizar una exportación de mango al mercado japonés; la investigación de mercados internacionales permite detectar oportunidades tanto para los posibles mercados como para los posibles productos, de esta manera se determinó que el mango es un fruto aceptado a nivel mundial, por lo cual cuenta con un mayor potencial para ser exportado.

## **b) Bases teóricas**

### **1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

#### **1.1. Definición**

Una oportunidad de negocios se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa, así como una guía que facilite la creación o el crecimiento de la empresa. (Fleitman, 2000)

#### **1.2. Oportunidades de Negocio en el extranjero**

- La existencia de demanda no satisfecha en el mercado mundial.
- Existen diversas estrategias para la internacionalización como Plan de Negocios, Plan de Marketing, Estudios de Mercados.
- Se cuentan con entidades que brindan asesoramiento y promocionan el comercio en el mercado internacional.
- Los acuerdos comerciales que tiene el Perú con otros países ayudan a conectar a productores con consumidores y lograr abarcar mayor mercado.

#### **1.3. Análisis de oportunidades de Negocio**

Una oportunidad de negocios se refiere a algo con potencial para mejorar nuestra posición estratégica en el mediano plazo, y capaz de presentar resultados en el corto plazo (no más allá de 12 meses). Además, tiene potencial para mejorar la rentabilidad del negocio.

Las oportunidades de negocios están disponibles en multitud de áreas operativas y situaciones del entorno (Ideas de Negocio):

- Tecnología: En toda actividad productiva se están originando cambios que producen ahorros en costos, aumentos en productividad, mejoras en calidad, etc. Comprende modernas máquinas y equipos, procesos productivos, diseños y programas electrónicos, aplicaciones biotecnológicas, etc.

- Aprovisionamiento de insumos: Están ocurriendo mejoras de calidad y tiempos de entrega para disminuir los desperdicios y acelerar los procesos productivos.

- Producción: Existen oportunidades para mejorar la calidad, productividad, nuevos procesos de producción, disminuir productos defectuosos y el desperdicio, la productividad (por ejemplo, en Costa Rica un trabajador produce bienes y servicios por valor promedio de U.S. \$6.100 en tanto que el de Estados Unidos logra \$49.600), nuevos productos, etc.
- Mercadeo: Están surgiendo oportunidades de negocios en temas como nuevos mercados, nuevos sistemas de distribución y ventas, servicio al cliente, servicio post-venta, alianzas estratégicas, coinversión, fusión de cooperativas, etc.
- Organización: Cultura organizativa de estímulo a la descentralización de decisiones, a la reingeniería, a la creatividad, etc.

Formas de descubrir una oportunidad de negocio internacional(Educoop):

#### **1.4. Oportunidades de Negocios para Exportación**

##### 1. Analizar datos de consumo internacional

Para el caso de la exportación, el objetivo principal es encontrar nuevos mercados donde distribuir y vender nuestro producto. Una de las formas más comunes de definir mercados para la exportación, es a través del análisis de los datos estadísticos de consumo de cada país.

Esto implica investigar en las Secretarías de Economía, los datos de importaciones del país extranjero, y observar tendencias de crecimiento de alguna de sus importaciones.

Los datos reflejarían una demanda no satisfecha por su mercado, que aparece como oportunidad de negocios para exportarle nuestro producto.

##### 2. Comunicación por internet

El internet, las redes sociales, sistemas como Skype y la facilidad de traductores online, han permitido que las empresas puedan tener contacto directo y sencillo con prospectos a nivel mundial, y desarrollar negocios por internet.

Una de las formas de encontrar nuevas oportunidades de exportación, es utilizando estas herramientas a su máximo, para crear una comunicación por:

- Un sitio web en inglés y español
- Formas de contacto por email, chat, Skype, videoconferencia
- Promoción en directorios internacionales como LinkedIn, alibaba.

### 3. Instituciones Públicas para la Exportación

PromPeru ofrece servicios y apoyos a la exportación, directorios de exportadores y asesoría.

El caso aplica a los demás países alrededor del mundo, donde existe una institución (generalmente gubernamental) que asesora a empresas para exportar sus productos alrededor del mundo.

### 4. Tratados de Libre Comercio

En este aspecto, más allá de sólo buscar oportunidades de negocios potenciales, es necesario identificar los requisitos necesarios para exportar, como permisos fitosanitarios, certificados de calidad, certificados ISO, u otros permisos correspondientes al producto.

## **2. MERCADO**

### **2.1. Definición**

La idea de mercado ha ido unida siempre a la de un lugar geográfico. Como consecuencia del progreso de las comunicaciones el mercado se ha desprendido de su carácter localista, y hoy día se entiende por mercado el conjunto de actos de compra y venta referidos a un producto determinado en un momento del tiempo, sin ninguna referencia espacial concreta. Los mercados se pueden clasificar con arreglo a diferentes criterios. Así, desde el punto de vista territorial podemos hablar de mercado local, provincial, regional, nacional, continental, de ultramar y mundial.

### **2.2. Selección de Mercado:**

La selección del mercado es una de las decisiones estratégicas más importantes ya que afecta directamente toda la logística que se va a desarrollar para llevar el producto a los demás destinos internacionales. En todas estas actividades se compromete toda la empresa del exportador. Incluso, de ello dependen las adaptaciones que se necesite realizar al producto para cumplir con requerimientos especiales. De la selección del mercado depende también el grado de competencia que enfrente y la estabilidad de las relaciones comerciales que se desarrollen.

(Koch)Menciona que la mayoría de los modelos toman el proceso de selección de mercados en tres etapas: Proyectar, identificar y seleccionar.

1. Durante la proyección, los niveles macroeconómicos, son útiles para eliminar países que no cumplen con los objetivos de la firma, tamaño del

mercado, tasa de crecimiento, y determinar la relación entre las preferencias de los consumidores y las características del producto.

2. En la etapa de identificación, se toman en cuenta aspectos más específicos (factores del mercado, competencia), con los que se hace una lista para determinar los segmentos en los países potenciales. Se investigan aspectos como tamaño y crecimiento del mercado, competencia y barreras de entrada.
3. Finalmente, en la selección del mercado potencial de exportación, Esta decisión no sólo es relevante en sí misma, sino que cobra mayor trascendencia por el momento particularmente delicado en el que se adopta, en los inicios del proceso de expansión hacia el exterior.

### **2.3. Análisis del Mercado:**

El propósito de un análisis de mercado es identificar oportunidades comerciales en los mercados extranjeros que sean atractivos y obtener la información suficiente con el fin de determinar la fórmula de comercialización para tales productos en esos mercados identificados.

En el análisis de mercado se apoyan las decisiones estratégicas de mercadeo que debe tomar el empresario que desea exportar; brinda información relevante sobre el mercado, intermediarios, canales de comercialización, la competencia, el consumidor y el contexto internacional en que se opera. (PROMPERU, 2013)

En general, para realizar un análisis de mercado este deberá contener información sobre:

#### **a) Oportunidades según la demanda:**

Se debe Identificar mercados que:

- Presenten volúmenes de compras elevados.
- Estén creciendo y se prevea que lo sigan haciendo.
- Presenten condiciones favorables en términos de acceso al mercado.
- Demanden más el producto elegido para la exportación

**b) Importaciones y competencia:**

Para el análisis se toma en cuenta lo siguiente:

- Se realiza un análisis del valor importado por cada país
- Se revisan los proveedores actuales (Países de procedencia).
- Se mide en porcentajes la concentración del mercado (Existen proveedores dominantes o no).
- Se toma en cuenta la cantidad, precios implícitos, entre otros del producto a exportar.

**c) Disponibilidad de transporte:**

Se hace un análisis de las posibilidades de transporte para sus productos hacia los países de interés:

- Medios
- Rutas
- Frecuencias
- Tiempo de tránsito
- Transportadores
- Valor de los fletes

**d) Información detallada y/o cualitativa:**

Para tener la información necesaria se revisa los siguientes puntos:

- Reseña geográfica, económica y política:
  - Geografía
  - Situación económica
  - Situación Política
- Mercado del producto:
  - Consumo aparente
  - Canales de Comercialización
  - Precios
  - Tendencias

### **3. EXPORTACIÓN**

#### **3.1. Definición**

Según (SUNAT, 2013) hablar de exportación es referirnos al régimen aduanero de exportación definitiva, régimen por el cual, se permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Para ello la transferencia de bienes debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero

#### **3.2. Potencial Exportador**

Según, (Paredes Bullon, 2014) el potencial exportador es una facultad que tiene la empresa para exportar utilizando sus fortalezas, debilidades para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado internacional.

El análisis de potencial exportador es vital para la inserción de la empresa en el mercado global, ya que identifica las capacidades en las diferentes etapas del proceso del comercio exterior, el potencial exportador se identifica por un conjunto de características, tales como el comportamiento de la empresa en el mercado nacional, los recursos, los procesos, productos, etc., lo que determina las fortalezas y las debilidades, es importante considerar los factores externos a la empresa para aprovechar encontrar las oportunidades y amenazas en el mercado internacional. (PromPeru)

Es necesario analizar a la empresa en base a la gestión empresarial, gestión exportadora y análisis del producto, lo que servirá para acceder al mercado externo. Los factores que considera la gestión exportadora implican la capacidad organizativa de la empresa, conocimientos técnicos del mercado internacional, logística, recursos financieros, etc.

El análisis se realiza mediante un test a la empresa, para saber si esta califica como potencial exportador, mediante la ficha empresarial y el autodiagnóstico.

#### **3.3. Barreras Arancelarias**

Las Barreras Arancelarias o aranceles son impuestos o gravámenes que se aplican solo a los bienes que son importados o exportados. El más usual es el que se cobra sobre las importaciones; en el caso de Perú y muchos otros países, no se aplica a las exportaciones. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012)

### 3.3.1. Tipos de Aranceles

Existen dos tipos de aranceles, ad-valorem y los aranceles específicos. A partir de la combinación de ellos, se genera el arancel mixto.

- Arancel ad-valorem es el que se calcula como un porcentaje del valor de importación CIF, es decir, el valor de la importación que se incluye costo, seguro y flete.
- Arancel específico es el que se calcula como una determinada cantidad de unidades monetarias por unidad de volumen de importación.
- “Arancel mixto” es el que está compuesto por un arancel ad-valorem y un arancel específico.

### 3.3.2. Clasificación arancelaria

Las mercancías deben identificarse al pasar por las aduanas, a fin de definir su situación arancelaria, el arancel que les corresponde establece correctamente los impuestos aplicables y vigilar el cumplimiento de las regulaciones no arancelarias que se aplican en la aduana.

Las mercancías que se integran al flujo del comercio internacional se clasifican con base en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de mercancías, el cual ha sido adoptado por la mayoría de los países. Esta corresponde a un modelo liberalizado de comercio internacional, en la cual la mayoría de los productos importados no requiere de licencia de importación.

Según el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de mercancías. (TRADE MAP, 2013):

### 3.4. Barreras no arancelarias

Una barrera no arancelaria es toda medida distinta a la imposición de un arancel, que restringe o dificulta el ingreso de un producto a determinado mercado. Un ejemplo de este tipo de barreras son las cuotas de importación las cuales imponen cuotas que limita o restringe el volumen de importaciones de bienes y servicios mediante el otorgamiento de licencias de importación. Estas medidas tienen como objetivo beneficiar a los productores nacionales y proteger la industria local, sin embargo, al restringir la oferta se impide el libre intercambio entre los consumidores del país y los productores externos por lo que reduce el bienestar de la sociedad.(Instituto Peruano de Economía)

Existen diversos tipos de dichas barreras, sin embargo, hay algunas que son utilizadas con mayor frecuencia dentro del comercio internacional, las cuales son las utilizadas con mayor frecuencia dentro del comercio internacional(Departamento de Cooperación Técnica - FAO, 2000), las cuales son las siguientes:

- **Regulaciones de etiquetado:**

Este tipo de normas se encuentran prácticamente en todas las mercancías a exportar o importar, sobre todo si es para su venta directa al consumidor final. Estas regulaciones consisten en establecer los requerimientos de los fabricantes, exportadores y los distribuidores del producto. La etiqueta además de que ayuda al consumidor a conocer la marca del producto, también le es útil para conocer el país de origen, quién los produce, y otras características como contenido e ingredientes.

- **Regulaciones sanitarias, fitosanitarias y zoonosanitarias:**

Estas medidas han sido impuestas por los países con la finalidad de proteger la vida y la salud humana, animal y vegetal de ciertos agentes riesgosos que no existen dentro de su territorio. Algunos aspectos básicos que cubren estas regulaciones se aplican: durante el proceso de producción, a través del uso de plaguicidas y fertilizantes, pruebas de laboratorio, inspecciones, certificaciones sanitarias, regímenes de cuarentena, determinación de zonas libres de plagas y enfermedades.

- **Normas técnicas:**

Este tipo de regulación se refiere a las características y propiedades técnicas que deben cumplir los productos en el mercado importador. Estas normas sirven para garantizar a los consumidores que los productos que compran cuentan con la calidad, la seguridad y las especificaciones de fabricación necesarias. Dichas normas expresan el tamaño, a su medida, dimensiones, inflamabilidad o símbolos, embalaje, etc., aplicables a un producto.

- **Subsidios:**

Son pagos del gobierno a los productores locales. Los subsidios toman diversas formas, aportaciones en efectivo, préstamos con intereses bajos, anulación de impuestos y participación del gobierno en el capital contable. Al disminuir los costos, los subsidios benefician a los productores domésticos de dos maneras, permiten competir con las importaciones y ganar nuevos mercados para la exportación.

- **Cuotas a la importación y restricciones a la exportación:**

Las cuotas a la importación son una restricción en la cantidad de algún bien que es importado por un país. Esta restricción normalmente se aplica otorgando licencias de importación a un grupo de individuos o firmas.

- **Políticas antidumping:**

Dumping se define como la venta de productos en un mercado extranjero a un precio menor a sus costos de producción, o el vender debajo del valor justo del mercado.

- **Políticas administrativas:**

Son reglas burocráticas designadas para hacer difícil que las importaciones entren a un país.

- **Otras Barreras no arancelarias:**

Existen diversos tipos de barreras, éstas dependen de la clase de producto a exportar:

- ✓ Normas de calidad para frutas y legumbres
- ✓ Regulaciones ecológicas
- ✓ Normas internacionales de calidad: Aun cuando cada mercado tenga sus propias normas de calidad, cada vez más se busca su estandarización. De éstas las más conocidas son las ISO 9000.(Departamento de Cooperación Técnica - FAO, 2000)

### 3.5. Tratados de libre comercio de Perú

Perú ha firmado tratados de libre comercio que les dan un acceso seguro y preferencial a diversos mercados de América, Europa y Asia. Hoy, gracias a los TLC o Acuerdos Comerciales del Perú, los principales mercados del mundo están abiertos, y millones de consumidores pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que nuestro país produce y exporta. Esta política ha permitido la posición competitiva de nuestras exportaciones, de tal forma que estas vienen creciendo sostenidamente por los últimos años.

En efecto, uno de los beneficios de los acuerdos es la rebaja arancelaria en el país de recepción, para lo cual universalmente se exige que cumplan con el criterio de origen, es decir que el producto sea originario, producido o elaborado, en el país de exportación que es parte del Acuerdo y que la mercancía y su respectiva partida arancelaria se encuentre dentro del texto del acuerdo.

De acuerdo al presente trabajo solamente se mencionará el Acuerdo Comercial con la Unión Europea.(Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012)

### 3.5.1. Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea

Las negociaciones para un Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea culminaron el 28 de febrero de 2010 en la ciudad de Bruselas, luego de Nueve Rondas de Negociación. El 18 de mayo de 2010, durante la VI Cumbre Unión Europea, América Latina y el Caribe (ALC-UE) celebrada en Madrid se anunció formalmente la conclusión de esta negociación. Asimismo, el 23 de marzo de 2011, luego de concluido el proceso de revisión legal del Acuerdo, este fue rubricado con el objeto de iniciar el proceso interno en cada una de las Partes para la aprobación y entrada en vigencia del Acuerdo, El Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Perú y Colombia se suscribió el 26 de junio de 2012 en Bruselas, Bélgica. El Acuerdo Comercial Perú-Unión Europea entró en vigencia el 1° de marzo de 2013.

El origen de las negociaciones de este Acuerdo se enmarca en la relación política y comercial de la Comunidad Andina (CAN) y la Unión Europea (UE) de más de tres décadas de desarrollo, profundización y consolidación del proceso de integración de ambos bloques regionales. Así, la voluntad de acercamiento dio lugar al inicio de las negociaciones para la suscripción de un Acuerdo de Asociación bloque a bloque CAN-UE, el cual sería integral y comprehensivo, incluyendo tres pilares de negociación: Diálogo Político, Cooperación y Comercio. Sin embargo, dicha negociación fue suspendida en junio de 2008 debido a las diferentes visiones y enfoques de los países andinos, lo cual dificultó la presentación de un planteamiento conjunto ante la UE en algunos temas.

Luego de intensas gestiones para retomar las negociaciones, en enero de 2009 Perú, Colombia y Ecuador, quienes manifestaron la voluntad de continuar con las negociaciones con la UE, retomaron las mismas con miras a lograr la suscripción un Acuerdo Comercial que sea equilibrado, ambicioso, exhaustivo y compatible con la normativa de la OMC.

Las disciplinas que se incluyeron en la negociación fueron: Acceso a Mercados; Reglas de Origen; Asuntos Aduaneros y Facilitación del Comercio; Obstáculos Técnicos al Comercio; Medidas Sanitarias y Fitosanitarias; Defensa Comercial; Servicios, Establecimiento y Movimiento de Capitales; Compras Públicas; Propiedad Intelectual; Competencia; Solución de Diferencias, Asuntos Horizontales e Institucionales; Comercio y Desarrollo Sostenible y Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades.

Este Acuerdo Comercial forma parte de una estrategia comercial integral que busca convertir al Perú en un país exportador, consolidando más mercados para sus productos, desarrollando una oferta exportable competitiva y promoviendo el comercio y la inversión, para brindar mayores oportunidades económicas y mejores niveles de vida, así como certidumbre, estabilidad y seguridad jurídica para el comercio y las inversiones.

Con este Acuerdo Comercial se ha obtenido un acceso preferencial para el 99.3% de nuestros productos agrícolas y para el 100% de nuestros productos industriales. Los productos de interés de Perú como espárragos, paltas, café, frutos del género capsicum, alcachofas, entre otros ingresaran al mercado europeo libre de aranceles a la entrada en vigencia del Acuerdo.

La UE es uno de los principales destinos de nuestras exportaciones, con una participación del 18% al 2011; asimismo, en ese mismo año, dicha región ocupó el 1º lugar entre los países con inversión extranjera directa en el Perú con un 51.8% de participación debido a capitales de España, Reino Unido, Holanda y Francia, principalmente. La UE representa un mercado de grandes oportunidades, con más de 500 millones de habitantes con niveles de ingreso per cápita entre los más altos del mundo. (Acuerdos Comerciales Peru, 2013)

### **3.6. Oferta Exportable**

Para (Kotler, 2004), la oferta exportable son todos los productos que un país exporta debido a que desarrolla ventajas comparativas y competitivas que le permiten ser más eficiente en determinados productos los cuales son vendidos en el mercado internacional a sus principales socios comerciales.

Los países en su afán por los generar mayores ingresos se divisan realizan operaciones de comercio exterior, específicamente exportaciones con sus principales socios comerciales de acuerdo a los principales productos que vendan al exterior.

Muchas veces se escucha y se repite conceptos como “valor agregado”, “productos no tradicionales” u “ofertas exportables”, sin tener necesariamente una idea precisa de lo que el término abarca.

Más allá de la crisis internacional que se está prolongando más de lo previsto en materia de negocios internacionales, nuestra limitación mayor esta por el lado de la oferta. Se necesita desarrollar oferta exportable competitiva.

Para Frank Bradley su libro Marketing internacional la oferta exportable de una empresa es más que asegurar los volúmenes solicitados por un determinado cliente o contar con productos que satisfacen los requerimientos de los mercados de destino. (Bradley Frank, 2006)

- **Disponibilidad de Producto**

Con base en el producto que desea exportar, la empresa debe determinar el volumen que tiene disponible para el mercado extremo. El volumen debe de aquel que pueda ofrecer de manera estable o continua. De igual modo, el producto debe cumplir con las exigencias y requerimientos del mercado objetivo.

- **Capacidad de Gestión**

La a empresa debe desarrollar una cultura exportadora, con objetivos claros y conocimientos de sus capacidades y debilidades. (Bradley Frank, 2006)

- **Precio Competitivo**

Para (PERUCAMARAS ) poder cotizar un producto peruano en forma competitiva implica dos cosas principales: contar con información de mercado confiable y actualizada (competencia, volúmenes, estacionalidad, patrones de consumo, etc.) y manejo eficiente de costos (financiamiento, incentivos aplicables, alternativas de suministros, etc.)

- **Estándares de calidad**

Para (PERUCAMARAS )los aranceles están tendiendo a desaparecer. Las principales barreras de acceso a los mercados se refieren a estándares de calidad de los productos, de los procesos y de sus presentaciones.

Las certificaciones se han ido convirtiendo en una condición para competir globalmente: ISO 9000, ISO 14001, GMP, EURE GAP, HACCP, etc.

Ha sido muy positivo el avance en el desarrollo de normas técnicas para productos como la lúcuma, entre otros, pero se requiere implementar un sistema nacional integrado de calidad.

### 3.6.1. Oferta exportable nacional:

Para (PERUCAMARAS )el Perú es uno de los países más valiosos del planeta, por su alta diversidad de ecosistemas, climas, flora y fauna silvestre, recursos genéticos y riquezas minerales, que lo posicionan en el cuarto puesto entre los 12 países que albergan el 70% de la biodiversidad del mundo.

Esta mega diversidad y su estrategia de apertura comercial al mundo, han contribuido decididamente a que hoy el Perú cuente con una oferta exportable en

continua diversificación, que ya ingresa con éxito a más de 174 mercados internacionales. Sin embargo, y pese al crecimiento sostenido de sus exportaciones en los últimos 8 años, aun no se conoce todo el potencial que tiene el Perú en este rubro, que por su variedad y con el debido valor agregado, pueden convertirlo en un “boom exportador”. Con la entrega de esta edición damos a conocer las enormes posibilidades del Perú en el campo de las exportaciones, destacando principalmente la oferta de productos no tradicionales que ofrecen sus regiones a los demás países.

De modo, queremos contribuir a consolidar el crecimiento sostenido y descentralizado con igualdad de oportunidades para todos los espacios regionales y agentes económicos del país. Este es el compromiso de PERUCAMARAS y de sus Cámaras de Comercio asociados a lo largo y ancho del Perú, en su propósito de facilitar el intercambio y las inversiones con el mundo.

## 4. MANGO

### 4.1. Taxonomía de la especie

De acuerdo a la clasificación taxonómica el mango se ubica de la siguiente manera (HerbarioComunero, s.f.)

Reino:	Plantae	
Filo:	Magnoliophyta	
Clase:	Magnoliopsida	
Orden:	Sapindales	
Familia:	Anacardiaceae	
Género:	Mangifera	
Especie:	M.	indica
Nombre binomial:	Mangifera indica	

### 4.2. Origen y Variedades

El mango se cultiva desde tiempos remotos como lo prueba el hecho de que, en los libros de los Vedas, que son Escrituras Sagradas hindúes, redactadas entre el 2000 y 1500 A.C., se hable del mango como de origen antiguo. Algunos británicos estiman que esta planta fue domesticada hace unos 6000 años.

Según (Galan Saucó, 1999), el mango puede haberse originado en la zona comprendida entre Asma (India) y la antigua Birmania (hoy Nyanmar) donde aún existen poblaciones silvestres. Se estima que la mayoría de los cultivares comerciales provienen de materiales importados de la India donde hoy día se tienen reportados 998 cultivares avanzados procedentes de la India.

### **Variedades:**

En el Perú se cultivan dos tipos de mango: las plantas francas (no injertadas y poliembríonicas), como el Criollo de Chulucanas, el Chato de Ica, el Rosado de Ica, las cuales son orientadas principalmente a la producción de pulpa y jugos concentrados y exportados a Europa; y las variedades mejoradas de altura (injertadas y monoembríonicas), como Haden, Kent, Tommy Atkins y Edward, las cuales se exportan en estado fresco. (Apaza, Chumacero, & Martinez, 2012)

### **KENT**

- Tamaño grande (500 a 800 g) y de color amarillo anaranjado con chapa rojiza a la madurez.
- Forma ovalada orbicular, de agradable sabor, jugoso de poca fibrosidad y de alto contenido de azúcares.

### **HADEN**

- Tamaño medio a grande (380 – 700 g) y que a la madurez adquiere un color rojo-amarillo, con chapa rojiza.
- Forma ovalada, de pulpa firme y de color y sabor agradables.
- Variedad de media estación.

### **TOMMY**

- De tamaño grande (600 g)
- De forma oblonga, oval, resistente a daños mecánicos y con mayor período de conservación, pero no tiene las mejores características en cuanto a sabor y aroma.
- Es la variedad más común en los mercados y es tardía.

El mango que produce la asociación APEPAYAC es el mango Haden, el cual, como sus características mismas lo dicen es de valor y sabor agradable.

### **4.3. Propiedades Nutricionales**

En cuanto a su aporte nutricional debemos destacar su contenido de vitamina C, 100g de mango madura aporta 53 miligramos lo que representa un 88% de la dosis diaria recomendada (%DDR) mientras que el mango verde (falta madurar) contiene 128 miligramos lo que representa 213% del % DDR. Es decir, un mango grande al día puede cubrir lo que usted necesita de vitamina C en el día.

La vitamina A con su beta carotenos es otro nutriente abundante en el mango, cuando está maduro aporta 630ug lo que significa 63% del %DDR mientras que en su estado verde alcanza 40ug es decir 4% de %DDR.

En cuanto a las calorías, es considerado de aporte medio en comparación a otras frutas ya que 100 g de pulpa aporta en promedio 60kcal otras frutas están en el orden de 54kcal de la manzana, 87 kcal de la chirimoya, 66kcal de la uva.

En cuanto a la fibra aporta 0,8g por cada 100 g de pulpa lo que representa el 3% de la %DDR. Contiene minerales como calcio, fósforo, hierro, potasio, magnesio entre otros, aquellas personas con dietas controladas en potasio deben limitar su consumo.

Es un fruto pobre en proteínas, grasas y moderado en carbohidratos, en su estado maduro estos están más disponibles. El sabor dulce y característico se debe a su contenido de ácidos orgánicos y azúcares simples. (APEPAYAC, 2013)

#### **Información nutricional del mango (por 100 g.)**

- 85 g. de Hidratos de carbono.
- 0,4 g. de Grasas.
- 0,5 g. de Proteínas.
- 190mg. de Potasio
- 30 mg. de Vitamina C.
- 19 mg. de Magnesio.
- 12 mg. de Fósforo.
- 10 mg. de Calcio.

#### **4.4. Producción Nacional**

El censo agrícola realizado entre diciembre 2007 y noviembre 2008 por el Ministerio de Agricultura, con el apoyo del BID y de APEM. En lo que respecta al área sembrada de mango el resultado fue 22 236 hectáreas. (APEM, 2014)

Según el último informe del (Instituto Nacional de Estadística, 2014), El área actual es de 27,120 hectáreas.

Al 2014 la variedad más producida es la Kent con un 94%, luego la Tommy con 2%, seguido por la variedad Haden, Edward y Keitt con 1%.

#### **c) Hipótesis**

El mercado de Barcelona constituye una oportunidad de negocio significativa para la exportación de mango Haden por parte de la asociación Apepayac ubicada en el Platanar – Cajamarca, en el año 2016.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 1.1 Operacionalización de variables

Variables:

- Variable independiente:

Oportunidad de negocio en el mercado de Barcelona- España

- Variable dependiente:

Exportación de mango Haden de la Asociación APEPAYAC

Tabla 1 Operacionalización de variables

VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Oportunidad de Negocio	Reconocimiento de necesidades insatisfechas en el mercado con el fin de ofrecer un producto y/o servicio que sea deseable para el mercado	Realizar una evaluación de la demanda en el mercado potencial para la identificación de oportunidades de negocio, así como de la oferta exportable	Demanda	Deseo de compra percibido en el mercado	Cantidad de las importaciones españolas	Fuentes secundarias
					Procedencia de las importaciones	
					Gustos y preferencias	Cuestionario
					Volumen de compra	
					Frecuencia de Compra	
					Medios de comunicación	
				Percepción acerca de frutas peruanas		
				Identificación del valor del producto en el mercado	Precios	Cuestionario
					Canales de Distribución	Cuestionario
				Análisis de la competencia	Empresas posicionadas en España	Cuestionario
Empresas peruanas exportadoras de mango	Fuentes Secundarias					

Exportación de Mango	Salida de mercancías para su uso o consumo posterior del bien con el fin de dar beneficios al país exportador	Según (PromPeru, 2014) se debe analizar la oferta exportable de la empresa y los factores de viabilidad de la exportación a un país determinado	Oferta Exportable	Perfil de Potencial Exportador	Diagnostico Empresarial	Test Potencial exportador PromPeru
					Análisis de potencial exportador	
			Viabilidad	Situación arancelaria y fitosanitaria	Barreras arancelarias	Fuentes secundarias
					Barreras fitosanitarias	

## 1.2 Diseño de investigación

Tipo de Investigación

\* Según su fin: Básica

o Según su nivel de alcance o profundidad del conocimiento: Correlacional

o Diseño de contrastación de Hipótesis

No experimental o descriptivas:

Longitudinal

## 1.3 Unidad de estudio

- Hogares de Barcelona
- Asociación Productores Ecológicos de la Microcuenca Payac (APEPAYAC)

## 1.4 Población

- Está constituida por el total de hogares en Barcelona 655 175 (AjuntamentBarcelona, 2016),
- Asociación Productores Ecológicos de la Microcuenca Payac (APEPAYAC)

## 1.5 Muestra (muestreo o selección)

- 384 hogares en la ciudad de Barcelona

De la población se tomó una muestra de 384 hogares, teniendo para ello en cuenta un margen de confianza del 95% y un margen en la precisión del error de muestreo del 5%, por el cual las fórmulas que se utilizó se simbolizan de la siguiente forma:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 * N * p * q}{E^2 * (N - 1) + z_{\alpha/2}^2 * p * q} =$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de población

Z: Valor estándar de la distribución normal asociado al nivel de confianza

P: Prevalencia esperada a evaluar (0.5)

Q:  $1 - P$

E: Error de muestreo.

Asumiendo las exigencias del 95% de confianza ( $Z=95\%$ ), una varianza máxima que asegure un tamaño de muestra suficientemente grande ( $P=Q=0,5$ ), un error de muestreo del 5% ( $E=0,05$ ) y una población de 655,175 familias que viven en Barcelona.

Cuando:

$$\begin{aligned} N &= 655175 \\ Z &= 1,95996398 \\ p &= 0,5 \\ q &= 0,5 \\ E &= 0,05 \end{aligned}$$

El resultado es:

$$n=384$$

- Presidente de asociación APEPAYAC.

## 1.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Se aplicó como técnica la encuesta online en Barcelona, para medir la aceptación del mango peruano en ese mercado, mediante un contacto en esta ciudad, el mismo que agilizo y sensibilizo la aplicación de la encuesta.

Se aplicó el test de potencial exportador de PromPeru al presidente de la asociación APEPAYAC, para hacer un diagnóstico empresarial y medir el potencial exportador de la asociación, el mismo que fue aplicado por la tesista en el caserío de Platanar, provincia San Miguel, departamento Cajamarca.

Como instrumentos se aplicaron:

- Cuestionario Online en la página web Onlineencuesta.com fue elaborado por la investigadora y sometido a juicio de 3 docentes de la Universidad Privada del Norte el mismo que consta de tres indicadores: deseo de compra percibido en el mercado (8 preguntas), identificación del valor del producto (2 preguntas) y análisis de competencia (2 preguntas)

- Test Perfil de potencial exportador fue aplicado por la tesista al presidente de la asociación APEPAYAC el Sr. Frank Eli Chávez Leyva, este test es un instrumento de PromPeru, el cual fue utilizado para evaluar el diagnóstico empresarial y análisis de potencial exportador.
- Análisis de fuentes secundarias extraídas de la página de la página trademap para evaluar la cantidad y procedencia de importaciones españolas de mango, así mismo de la página Agro data Perú para evaluar las principales empresas peruanas exportadoras de mango, por último, se revisó bibliografía sobre las barreras arancelarias y fitosanitarias.

### **1.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

- Ficha de encuesta, los datos fueron tabulados en Excel para la elaboración de gráficos.
- Ficha de test, esta fue proporcionada por el mismo PromPeru para la evaluación del Potencial exportador de la asociación.
- Índice de datos, los datos fueron recopilados, luego la tesista creó tablas en Excel con los datos necesarios.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

**Objetivo 1: Analizar la demanda del Mango Haden Orgánico en el mercado de Barcelona- España, en el periodo 2015 -2016.**

Este objetivo se demuestra a través de lo siguiente:

- **Deseo de compra percibido en el mercado**
  - Importaciones

EXPORTADORES	2012	2013	2014	2015
<b>Brasil</b>	24597	30211	33015	37598
<b>Perú</b>	8608	11853	13374	16041
<b>México</b>	800	1122	1836	2246
<b>Senegal</b>	392	1129	1199	1767
<b>Portugal</b>	1313	970	1429	1350
<b>Total</b>	41140	52215	59104	65324

*Tabla 2. Países Proveedores de Mango al mercado español.*

*Fuente: (TradeMap, 2016)  
Elaboración Propia*

Interpretación: En el cuadro se demuestra que la demanda de mango en España ha ido en aumento, en el 2012 las importaciones totales fueron de US\$ 41140 y al 2015 incrementó a US\$ 65324. Se visualiza que Perú es el segundo proveedor de mango a España al año 2015 exporto US\$ 16041

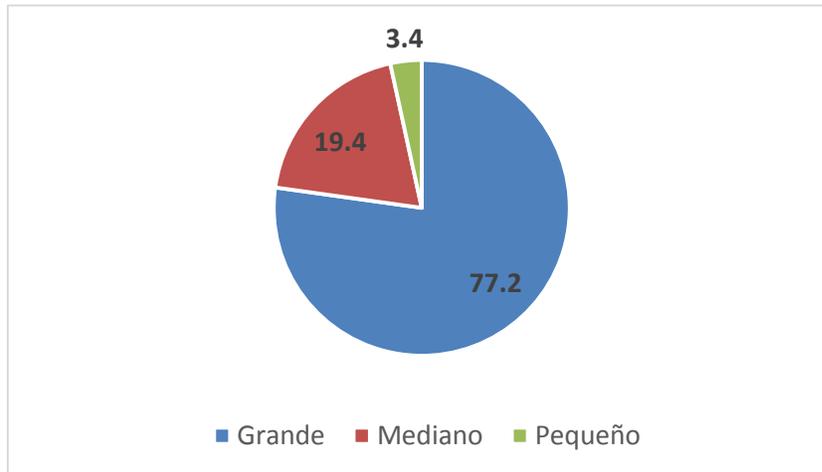
- Tendencias de consumo
  - Gustos y preferencias



*Ilustración 1: Preferencia en el consumo de mango*

*Fuente: Resultados encuesta Online*

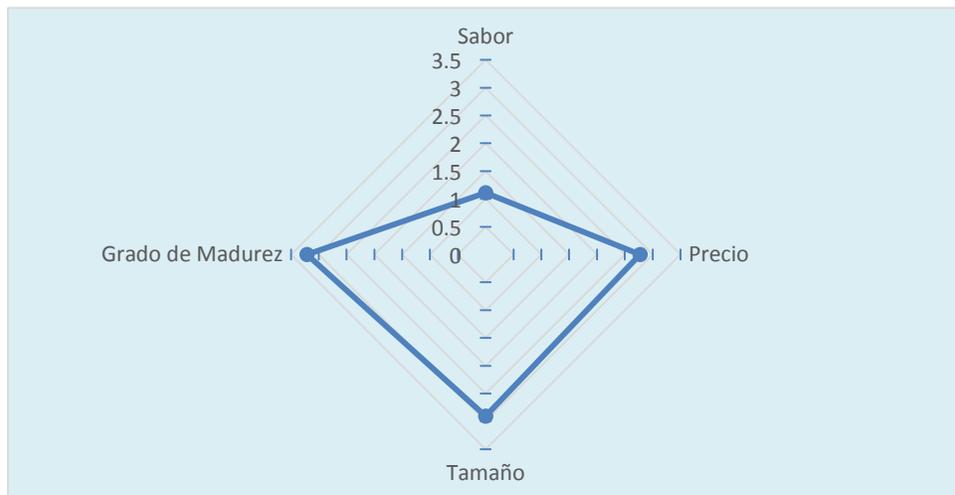
Interpretación: El 95.4 % de los hogares encuestados refieren que consumen mango fresco.



*Ilustración 2 Tamaño de Preferencia de mango en Barcelona*

*Fuente: Resultados encuesta Online*

Interpretación: El 77.2% de hogares de Barcelona prefieren el mango Grande, mientras que el 19.4% refieren preferencia por el mango mediano, y un mínimo porcentaje de 3.4% prefieren el mango pequeño.

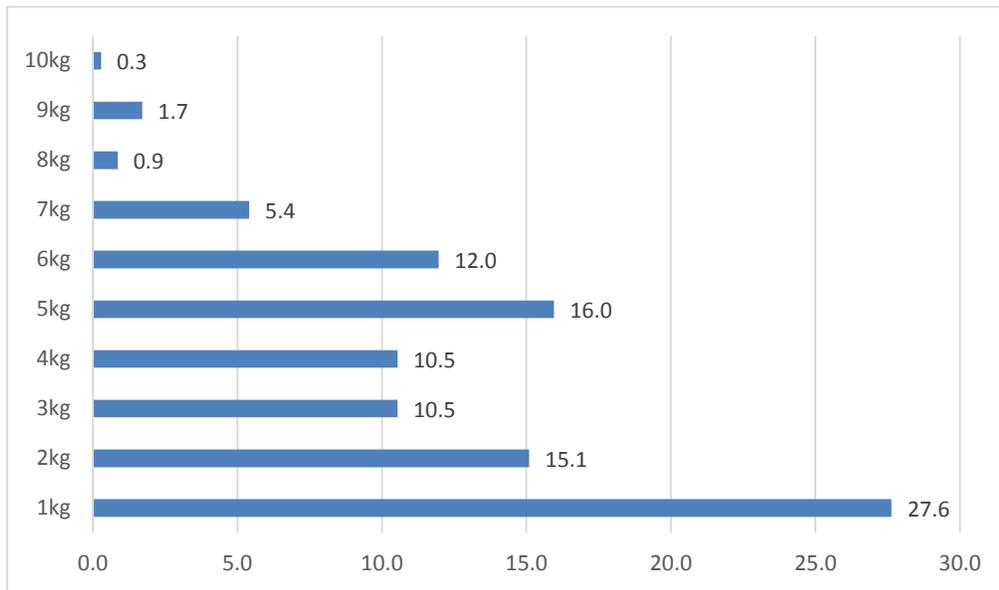


*Ilustración 3 Preferencia en atributos al momento de comprar mango*

*Fuente: Resultados encuesta Online*

Interpretación: según la encuesta de opinión, las familias tienen en primera opción el Sabor del mango, seguido del Precio del mango, en tercer lugar, el Tamaño y por último atributo al momento de compra es el Grado de madurez del mango.

- Volumen de Compra

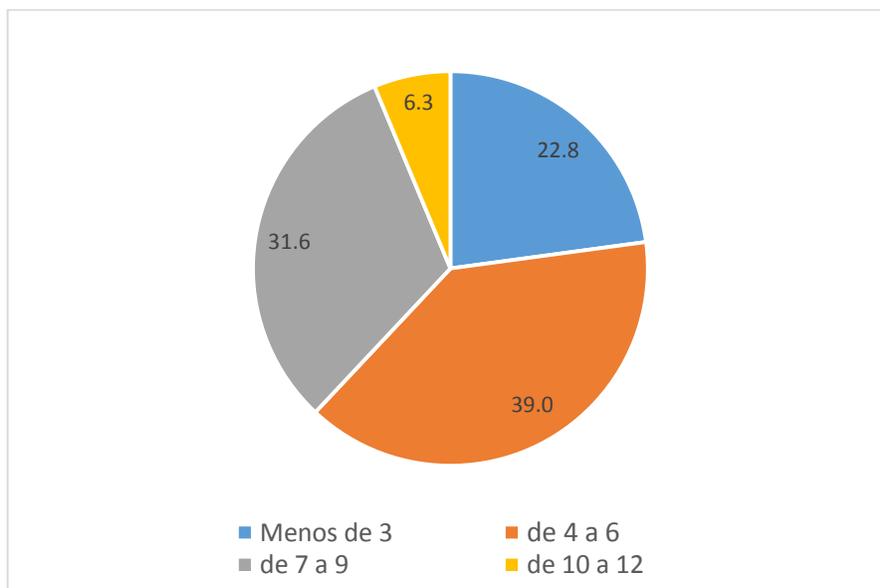


*Ilustración 4 Volumen de compras de mango*

*Fuente: Resultados encuesta Online*

Interpretación: según la encuesta de opinión, las familias tienen en primera opción el Sabor del mango, seguido del Precio del mango, en tercer lugar, el Tamaño y por último atributo al momento de compra es el Grado de madurez del mango.

- Frecuencia de Compra

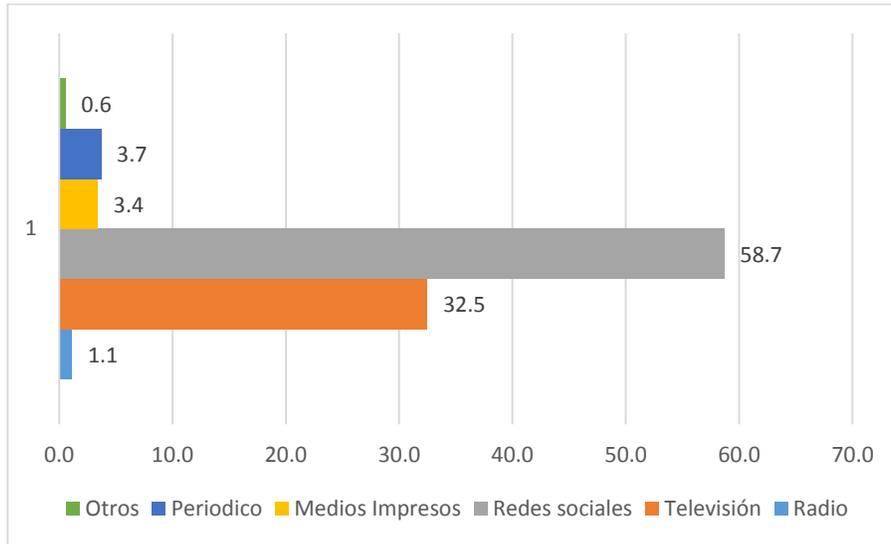


*Ilustración 5 Frecuencia de compra de mango en Barcelona*

*Fuente: Resultados encuesta Online*

Interpretación: El 39% de hogares en Barcelona compran mango de 4 a 6 veces al mes, el 31.6% compran de 7 a 9 veces, el 22.8% compra mango menos de tres veces al mes y un 6.3% compran de 10 a 12 veces al mes.

• Medios de Comunicación

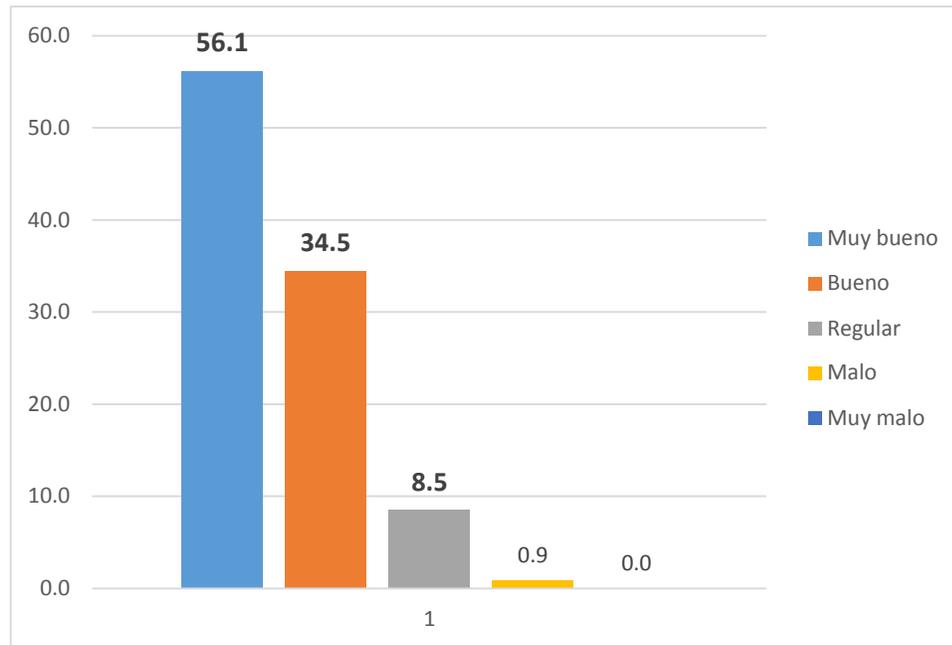


*Ilustración 6 Medios de comunicación más influyentes en Barcelona*

*Fuente: Resultados encuesta Online*

Interpretación: Los medios de comunicación que tienen más presencia en la vida diaria de los pobladores de la ciudad de Barcelona son Redes Sociales con un 58.7%, la televisión con un 32.5%, seguido de Periódico (3,7%), Medios impresos (3,4%), radio (1,1%), entre otros con un porcentaje mínimo.

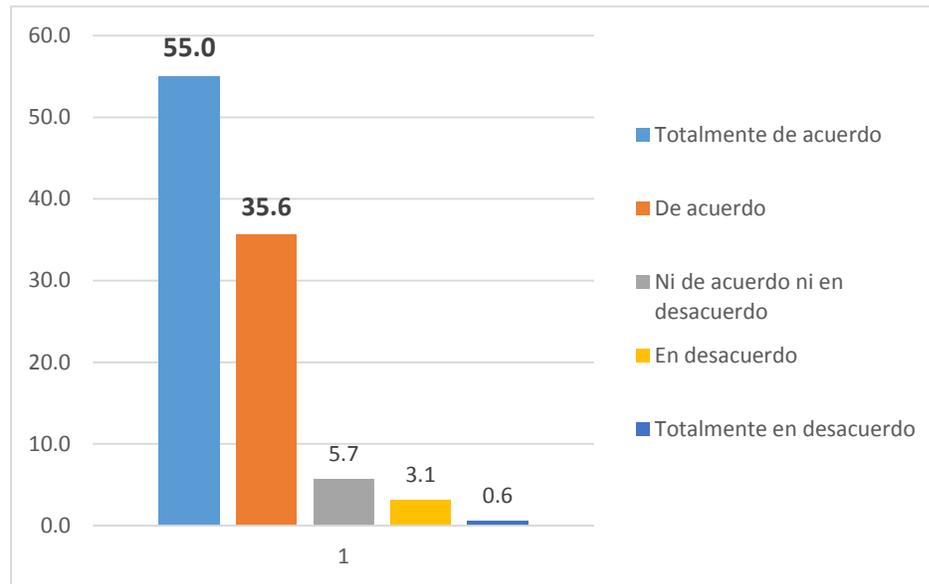
- Percepción acerca de las frutas peruanas



*Ilustración 7 Niveles de percepción sobre fruta peruana.*

*Fuente: Resultados encuesta Online*

Interpretación: El 56,1% de los hogares tienen una percepción acerca de las frutas importadas de Perú, como muy bueno; el 34,5% señalan como Bueno, el 8,5% como Regular, y un 0.9% refieren como Malo.



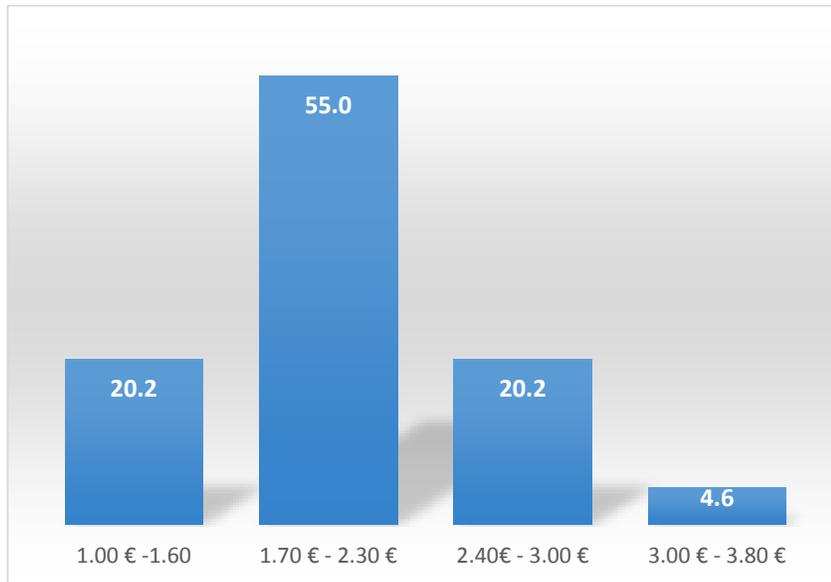
*Ilustración 8 Niveles de intención de compra del mango peruano.*

*Fuente: Resultados encuesta Online*

Interpretación: El 55% de hogares encuestados refieren que están Totalmente de acuerdo en comprar mango peruano, el 35,6 están De acuerdo en comprar mango peruano, el 5,7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3,1% refieren desacuerdo en comprarlo, y el 0.6% está totalmente en desacuerdo en comprar mango proveniente de Perú

➤ **Identificación del valor del producto en el mercado**

- Precios

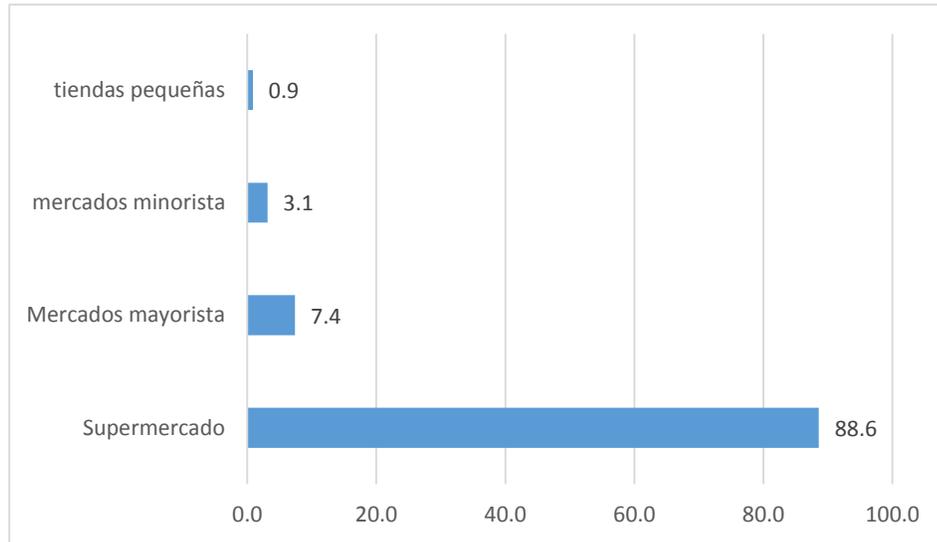


*Ilustración 9 Rangos de precios considerados por unidad de mango*

*Fuente: Resultados encuesta Online*

Interpretación: El precio más atractivo para los hogares de Barcelona es de 1,70 a 2,30 euros, mientras que un 20,2 % refiere un precio de 1 a 1,60 euros, el otro 20,2% indica un precio de 2,40 a 3 euros y por ultimo un 4,6% señala un precio de 3 a 3,80 euros.

- Canales de Distribución



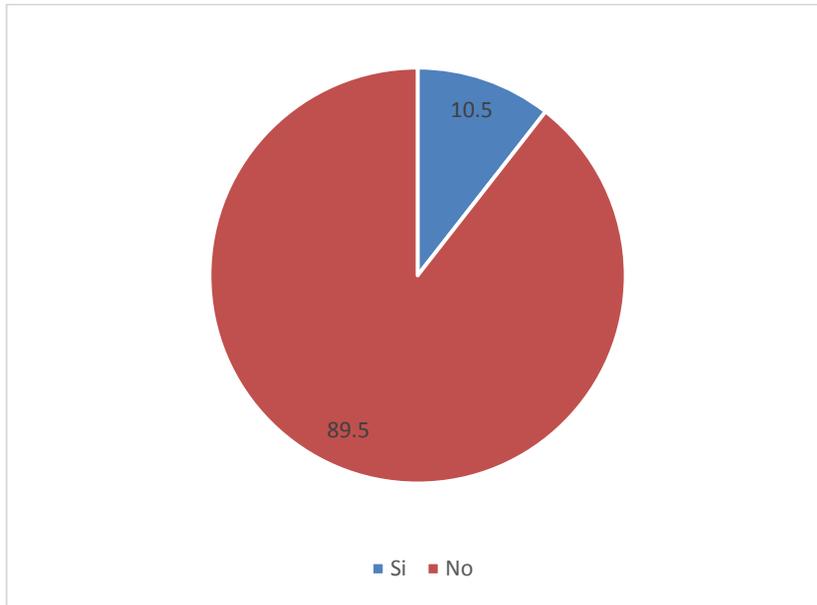
*Ilustración 10 Lugares considerados apropiados para la venta de mango*

*Fuente: Resultados encuesta Online*

Interpretación: El mejor lugar de venta para mango, según las personas encuestadas es el Supermercado con un 88,6%, mientras un 7,4% lo preferiría en mercados mayoristas, un 3,1% en mercados minoristas, y un mínimo de 0,9% en tiendas pequeñas.

➤ **Competencia**

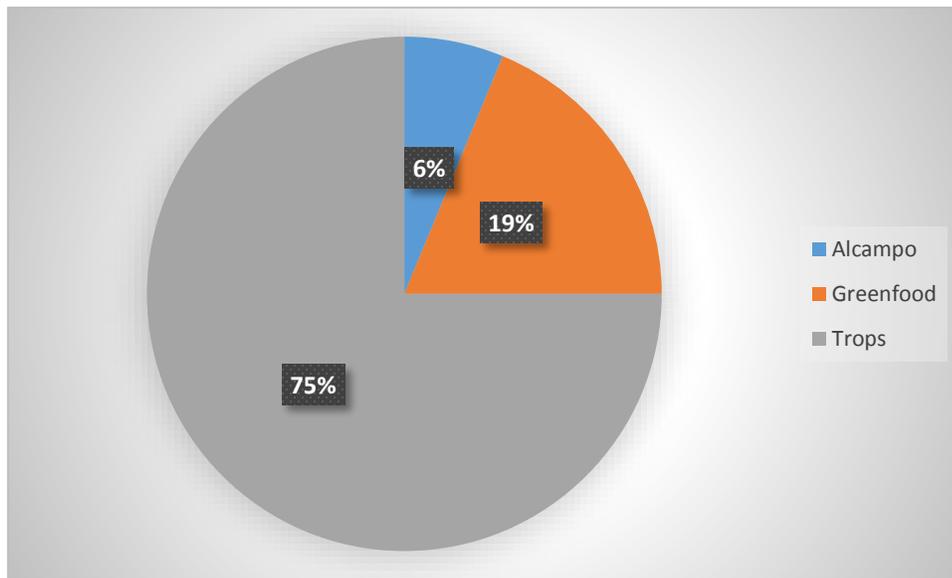
- Empresas comercializadoras de mango posicionadas en Barcelona



*Ilustración 11 Conocimiento sobre empresas comercializadoras de mango*

*Fuente: Resultados encuesta Online*

Interpretación: El 89,5% de personas encuestadas no conocen nombres o marcas empresas de comercializadoras de mango, solo un 10,5% conoce empresas que comercializan mango.

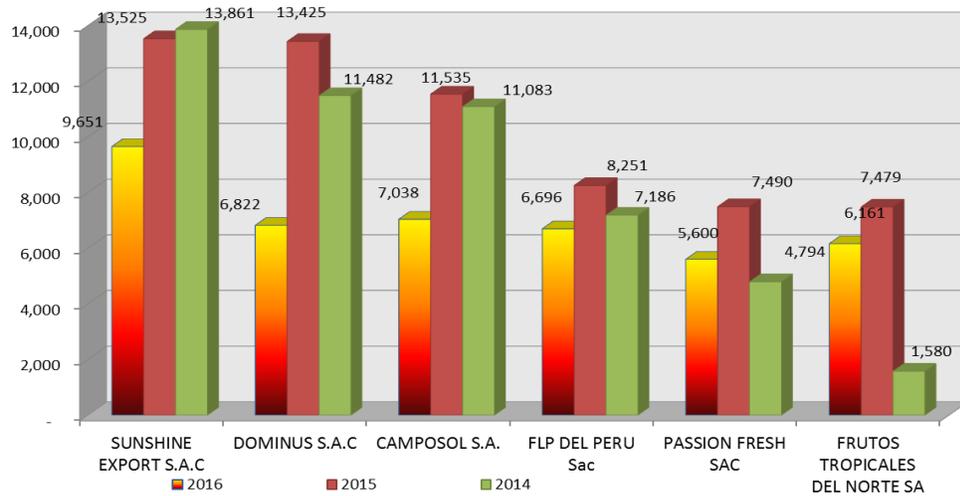


*Ilustración 12 Empresas comercializadoras de mango posicionadas en Barcelona*

*Fuente: Resultados encuesta Online*

Interpretación: La empresa más posicionada por las personas encuestadas es la empresa española Trops con un 75%, seguida por otra empresa española Greenfood, finalmente con un 6% una empresa peruana Alcampo.

- Empresas peruanas exportadoras de mango fresco



*Ilustración 13 Empresas peruanas exportadoras de mango en miles de US\$ FOB*

*Fuente:* (AGRODATA, 2016)

Interpretación, En el siguiente cuadro se observa que la empresa Sunshine Export SAC es la principal exportadora de mango peruano a España con un 8% del total de empresas exportadoras, seguida por Dominus SAC y Camposol SA., los mismos que se presentan como fuertes competidores para la exportación de mango a España, por lo que la Asociación evaluará las ventanas comerciales y características competitivas del producto.

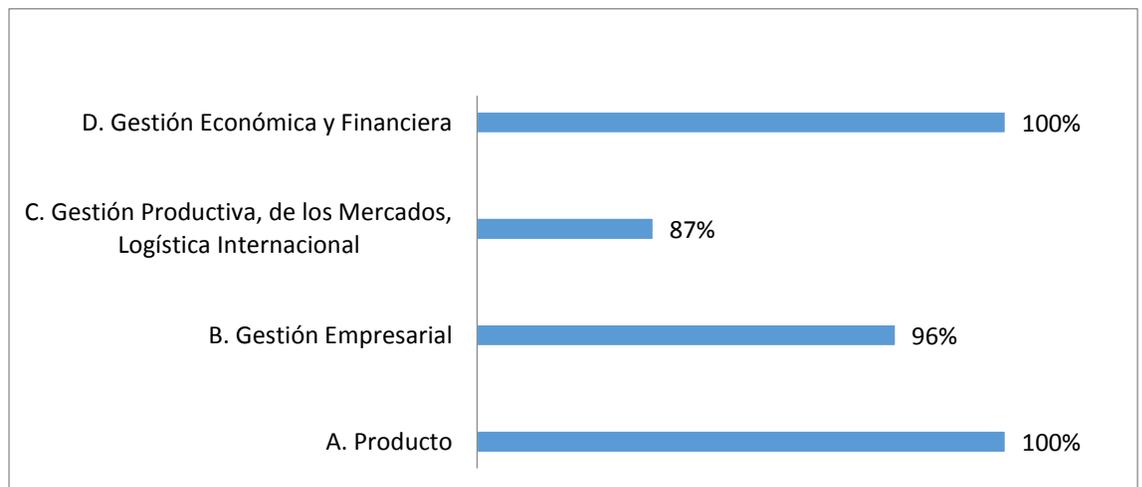
**Objetivo 2: Evaluar la capacidad de oferta exportable de la asociación APEPAYAC, en el periodo 2015 -2016.**

Este objetivo se demuestra a través de lo siguiente

➤ **Perfil de Potencial Exportador**

**Competitividad Empresarial**

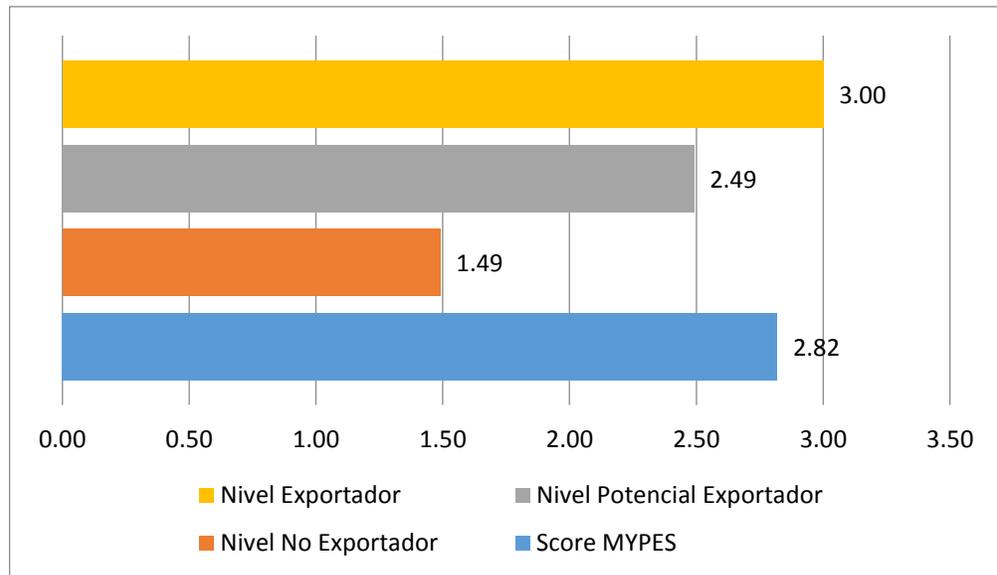
La competitividad empresarial permite observar las fortalezas y debilidades que la empresa posee en base a la evaluación del test de potencial exportador.



*Ilustración 14. Diagnostico Empresarial de la Asociación APEPAYAC.*

*Fuente: Test Potencial Exportador.*

En relación al diagnóstico empresarial de la asociación el gráfico muestra una excelente gestión económica y financiera, así como del producto (100%). Seguido de gestión empresarial (96%), siendo el más bajo la gestión productiva, de mercados, logística internacional (87%). Lo que nos evidencia que la asociación debe mejorar en este aspecto.



*Ilustración 15 Análisis del Potencial Exportador de la Asociación APEPAYAC.*

*Fuente: Test Potencial Exportador.*

En relación al análisis de potencial exportador la asociación Apepayac muestra un nivel por encima de 2.49 (2.82) lo que demuestra un alto grado de potencial para exportar. La ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE LA MICROCUENCA PAYAC es una empresa calificada como: **Exportador**

### **Objetivo 3: Analizar las principales barreras arancelarias y fitosanitarias para las exportaciones de mango haden al mercado de Barcelona -España.**

**Barrera Arancelaria,** España se rige a las normas de la Unión Europea, en el caso de Perú las tarifas arancelarias se calculan en base Ad Valorem sobre el valor CIF de las mercaderías, según las tarifas arancelarias generales. Actualmente el Perú y la Unión Europea tienen un firmado acuerdo comercial que entro en vigencia el 1° de marzo de 2013.

Con este pacto se obtiene un acceso preferencial para el 99.3% de nuestros productos agrícolas, lo cual beneficia a la asociación para la exportación de mango.

Barreras Fitosanitarias, la UE ha establecido una serie de requisitos fitosanitarios con el fin de prevenir la introducción y la propagación en la UE de organismos nocivos

#### Requisitos generales

Las exportaciones de vegetales y productos vegetales a la UE deben:

- Ir acompañados de un certificado fitosanitario expedido por las autoridades competentes del país exportador
- En caso de alimentos orgánicos los alimentos podrán ser etiquetados como ecológicos” sólo si el 95% de sus ingredientes agrícolas han sido producidos de manera ecológica. Los organismos de certificación de la producción orgánica que deseen operar en el país con reconocimiento de la autoridad nacional competente en materia de producción orgánica, deben solicitar ante el Senasa su inscripción, renovación, ampliación o reducción de registro.
- Pasar las inspecciones aduaneras en el punto de entra de la UE

La asociación APEPAYAC realiza los trámites correspondientes al tratamiento del mango en su centro de acopio, ante SENASA, quien es el organismo encargado de regular este tipo de transacciones comerciales, cuenta con el documento de certificación fitosanitaria; además cuenta con certificación orgánica emitida por CONTROL UNION, quien a su vez es supervisada por SENASA como organismo nacional responsable de los procesos de certificación orgánica que las empresas emiten, tiene con tres certificados de producción orgánica, certificado JAS 2015, que es para la entrada de productos orgánicos a Japón, Certificado USDA-NOP 2015, para la entrada a Norteamérica, y por último el certificado EU 2015, certificado orgánico para toda la unión europea. (Ver en Anexo 3)

## **Objetivo 4: Plan de negocio para incentivar exportación de mango haden de asociación APEPAYAC al mercado de Barcelona**

### **I. Datos Informativos:**

- 1.1 **Denominación:** Plan de negocio para incentivar exportación de mango haden de la asociación APEPAYAC al mercado de Barcelona.
- 1.2 **Ubicación:** Caserío Platanar, Provincia de San Miguel --Cajamarca.
- 1.3 **Autora:** Rosa Stephanie Araya Capristán.

### **II. Objetivos**

- Incrementar el número de socios para aumentar producción de mango.
- Incentivar a los productores para exportar mango haden orgánico al mercado de Barcelona -España.

### **III. Justificación**

En la cuenca del Jequetepeque, lugar en el que está ubicada la asociación APEPAYAC, existen alrededor de 700 hectáreas de mango, de las cuales solo los propietarios de 110 hectáreas están asociados a APEPAYAC, si se logra captar a estos productores la asociación será más grande obteniendo mayor producción de mango y volviéndose más interesante en cuanto a volumen a comercializar.

Un plan de negocio demostrara a los productores la aceptación del mango haden en el mercado de Barcelona ayudara a la captación de nuevos socios e incentivará a los socios a exportar mango haden y a los no socios a asociarse a APEPAYAC.

### **IV. Estrategias**

- Entregar el plan de negocio y resultados de la encuesta Online realizada en Barcelona, al presidente de la asociación, de esta manera el podrá captar nuevos socios que estén interesados en mejorar sus ingresos económicos mediante la comercialización de mango, de esta manera se contribuirá con el desarrollo económico de los pobladores de los caseríos aledaños a la cuenca del Jequetepeque; así mismo el presidente podrá incentivar a los socios para la inversión de un proyecto de inversión y crecimiento de la asociación, de ser productora a exportadora, lo cual beneficiara económicamente a los nuevos y antiguos socios mejorando de esta manera su canasta familiar.

## CAPITULO I: El plan estratégico y el plan organizacional

### 1.1. Descripción de la empresa

La Asociación de Productores Ecológicos de Payac, La Asociación de Productores Ecológicos de la micro cuenca Payac- APEPAYAC se dedica a la producción y comercialización de mango de variedad Haden, es una organización de pequeños productores, integrado en su mayoría por productores y productoras de mango. La APEPAYAC desarrolla sus actividades en la microcuenca del Payac, ubicada en la Cuenca del Jequetepeque, y comprende a los distritos de Unión Agua Blanca y El Prado, en la provincia de San Miguel – Cajamarca. está constituida legalmente desde el año 2003, actualmente cuenta con 36 socios, agrupados en seis comités de productores, con un área aproximada de 110 has. existe en la zona de producción alrededor de 700 hectáreas de mango. Los centros de producción se ubican en Quindèn, Arampampa y Platanal.

El representante legal de APEPAYAC es:

Sr. Frank Eli Leyva Chávez del caserío de LIC Lic, distrito EL Prado- San Miguel. Quien actualmente desempeña el cargo de presidente de la organización.

Está constituido por un consejo directivo el cual cuenta con:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Fiscal
- Responsable de Producción
- Responsable de Comercialización

Esta instancia es permanentemente asesorada y apoyada por el equipo técnico de CEDEPAS Región Norte, cuenta con 03 áreas de trabajo definidas en: Área de manejo productivo, área de gestión Institucional y área de gestión empresarial, cada una de ella cuenta con funciones específicas en las sesiones de Consejo Directivo.

Área Manejo Técnico Productivo, está encargado mejorar la calidad de la fruta, incrementar del número de productores y áreas orgánicas certificadas, contar con Parcelas experimentales y la Planificación en base del calendario anual de actividades técnicas.

El área de Gestión organizacional tiene que ver la captación pequeños productores, brinda servicios de abastecimiento de insumos a sus socios, gestionar financiamientos externos para su fortalecimiento organizacional y el establecimiento de Alianzas con Instituciones públicas y privadas como GOBIERNO REGIONAL, GOBIERNOS LOCALES, MINAG, SENASA, CDCJ, PRODELICA, SNV.

El área de Gestión Comercial, se encarga de la venta de mango orgánico a empresas exportadoras de fruta fresca, empresas industrializadoras y exportadoras de fruta en pulpa, Empresas comercializadoras para supermercados.

### 1.2. Datos de la empresa

Departamento: Cajamarca

Provincia: San Miguel

Distritos: Unión Agua Blanca y el Prado

Caserío: Platanar

Presidente: Sr. Frank Eli Leyva Chávez DNI 45132919

Vicepresidente: Sr Santos Mestanza Malaver DNI 71167300

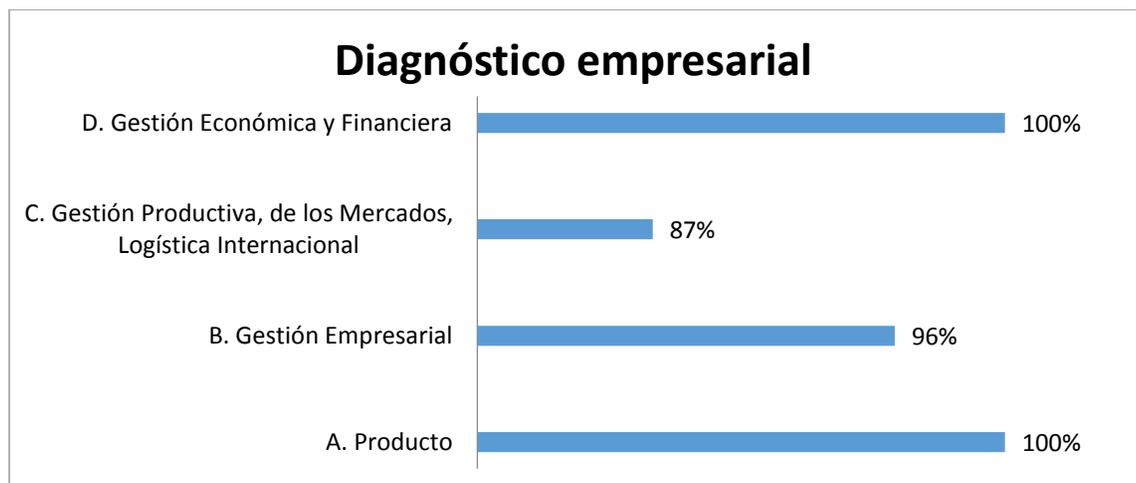
Responsable de Producción: Sr. Humberto Alindos Quiroz Cueva

Responsable de Comercialización: Sra Deysi Marilu Nuñez Barboza

### 1.3. Análisis de potencial exportador

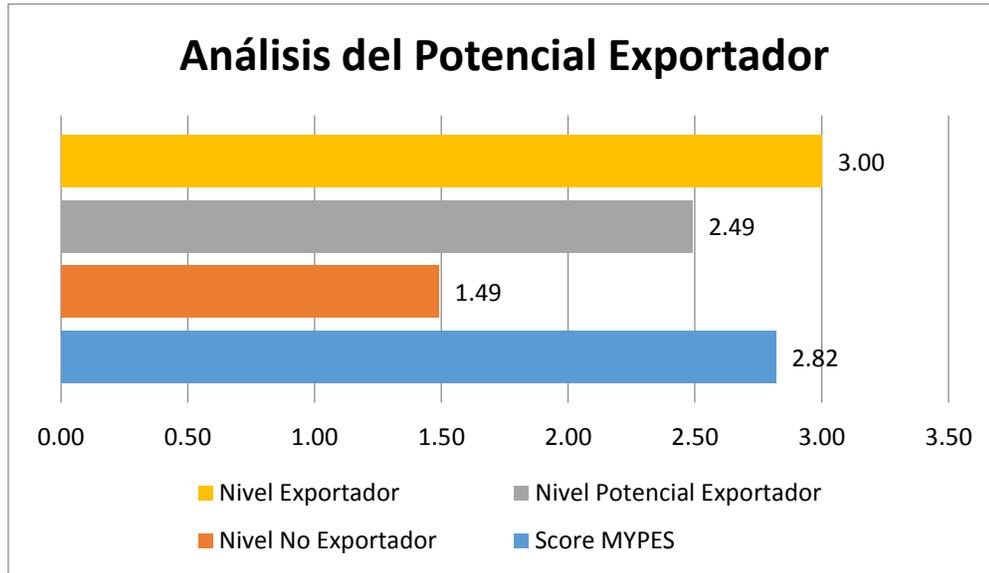
La ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE LA MICROCUENCA PAYAC es una empresa calificada como: **Exportador**

La empresa ha enfocado el mercado exterior de una manera eficiente esto le permitirá generar una participación en actividades comerciales con instituciones que promueven las exportaciones ya que su estructura orgánica puede atender los pedidos del mercado internacional.



*Ilustración 16 Diagnóstico empresarial Apepayac - plan de negocio*

En relación al diagnóstico empresarial de la asociación el gráfico muestra una excelente gestión económica y financiera, así como del producto (100%). Seguido de gestión empresarial (96%), siendo el más bajo la gestión productiva, de mercados, logística internacional (87%). Lo que nos evidencia que la asociación debe mejorar en este aspecto.



*Ilustración 17 Score Potencial Exportador -Plan de negocio*

En relación al análisis de potencial exportador la asociación Apepayac muestra un nivel por encima de 2.49 (2.82) lo que demuestra un alto grado de potencial para exportar. La ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE LA MICROCUENCA PAYAC es una empresa calificada como: **Exportador**

## 2. Plan estratégico

### 2.1. Visión

Al 2025, APEPAYAC será una organización de productores ecológicos líder en la comercialización y exportación de mango haden a nivel regional.

### 2.2. Misión

Somos una asociación integrada por familias dedicadas a producir, comercializar y exportar mango haden elaborado bajo altos estándares de calidad, garantizando la satisfacción del cliente nacional como internacional.

### 2.3. Valores

#### Valores Éticos

Los sistemas de valores éticos tienen gran influencia en: la capacidad, habilidad, cooperación, satisfacción en el trabajo, creatividad, éxito, dignidad, honor, igualdad, competencia, bienestar de los trabajadores

“Proceder éticamente a la larga resulta, buen negocio”

Por lo tanto, la empresa deberá buscar mejorar el desempeño ser responsable y resultados obtenidos, ya que por otra parte no resultaría ético actuar únicamente en beneficio de un grupo de la empresa.

#### Valores Humanos

En el sistema de valores humanos debe existir un completo respeto al ser humano como tal, la lealtad, el respeto a la empresa y a los propios principios del individuo, ya que todas las personas que conforman una organización crean una cultura dentro de ésta, y se convierte en su ambiente de trabajo.

Las relaciones interpersonales son importantes, ya sean relaciones entre instituciones, con la sociedad, entre empleados, etc, siempre se halla involucrado el recurso humano y por ende se debe respetar los valores de cada individuo.

#### El respeto por las personas

Las actividades diarias de la empresa se deben inspirar en el respeto por las personas, sus valores y creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencia de las responsabilidades mutuas.

### **Calidad**

La calidad total es un compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la empresa. Calidad con los insumos, procesos y productos.

Calidad con procedimientos, en la gestión administrativa y en las relaciones humanas. La calidad tendrá que convertirse en un valor, en una manera de vivir. En el proceso de calidad cada empleado es fundamental de su logro y por lo tanto deberá, procurar ejercer acciones de mejoramiento continuos en todos los aspectos de su actividad laboral.

### **Competitividad**

El éxito de una empresa se mide en el mercado. La competitividad exige conocimiento del mercado, altos estándares de calidad, conocimientos y satisfacción oportuna de las necesidades y las expectativas del cliente.

### **Productividad**

La productividad es condición para la permanencia y crecimiento de una empresa que, si no logra estándares de eficiencia y eficacia, está seriamente amenazada.

La empresa tendrá que alcanzar niveles de productividad que aseguren su desarrollo, su cumplimiento y responsabilidades para él personal, clientes, proveedores y el estado.

### **Rentabilidad**

Las empresas buscan alcanzar altos niveles de productividad que aseguren su rentabilidad.

Solo empresas rentables pueden crecer, asegurar su permanencia en el mercado y retribuir adecuadamente a sus colaboradores y a la sociedad.

El compromiso y responsabilidad de toda le empresa es lograr altos niveles de productividad y rentabilidad.

### **Conocimiento del entorno**

La dinámica de la sociedad y el compromiso con la innovación y el cambio exigen un conocimiento permanente del entorno político-legal, económico, ecológico, tecnológico y de la competencia con el fin de anticiparse a los cambios en el contexto.

#### 2.4. Matriz resumen de Fortalezas y Debilidades

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores organizados en redes empresariales manejan algunas herramientas de gestión empresarial.</li> <li>• Productores cuentan con hectáreas certificadas orgánicamente</li> <li>• Productores capacitados en manejo orgánico de mango.</li> <li>• Instalaciones y equipos</li> <li>• Capacidad comercial</li> <li>• Experiencia en el cultivo de 35 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones agroclimáticas favorables para la producción orgánica de mango de calidad.</li> <li>• Instituciones privadas apoyan desarrollo de la cadena productiva de mango.</li> <li>• Incremento de la demanda del producto para industria orgánica.</li> <li>• Poder adquisitivo del consumidor</li> <li>• Estilo de vida saludable del mercado español.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión limitada en la actividad productiva</li> <li>• Necesidades de capital</li> <li>• Fondos propios</li> <li>• Poco conocimiento y experiencia en gestión</li> <li>• Tecnología desarrollada o utilizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad política de España.</li> <li>• Legislación medioambiental</li> <li>• Condiciones climáticas (presencia de lluvias) dificulta el proceso de comercialización.</li> </ul>

Tabla 3 Análisis FODA - Plan de negocio

## 2.5. Análisis a través de las fuerzas de Porter

### **Amenaza de participantes nuevos y salientes**

Perú es un gran productor de mango; el consumo de mango está dando pasos muy grandes a comparación de años pasados, por sus grandes propiedades alimenticias y saludables.

APEPAYAC se encontrará en el camino con nuevos productores y comercializadores debido a que la exportación de mango es rentable y está en crecimiento.

### **Poder de negociación con los clientes**

Los clientes actuales de APEPAYAC son: Villa Andina, Agro Andino, SOL SOL, Corporación Lindley, además existe en la zona una dinámica de comercialización con intermediarios que llevan la fruta hacia mercados mayoristas de Cajamarca, Trujillo, Chiclayo y Lima principalmente

La demanda del mango no está satisfecha en el mercado internacional.

El cliente quedara satisfecho al consumir este producto que además de ser delicioso cuenta con muchos beneficios para la salud. Este producto va dirigido a un segmento de personas que tengan un estilo de vida bueno, saludable, energético y conservador de su salud.

### **Poder de negociación con sus proveedores**

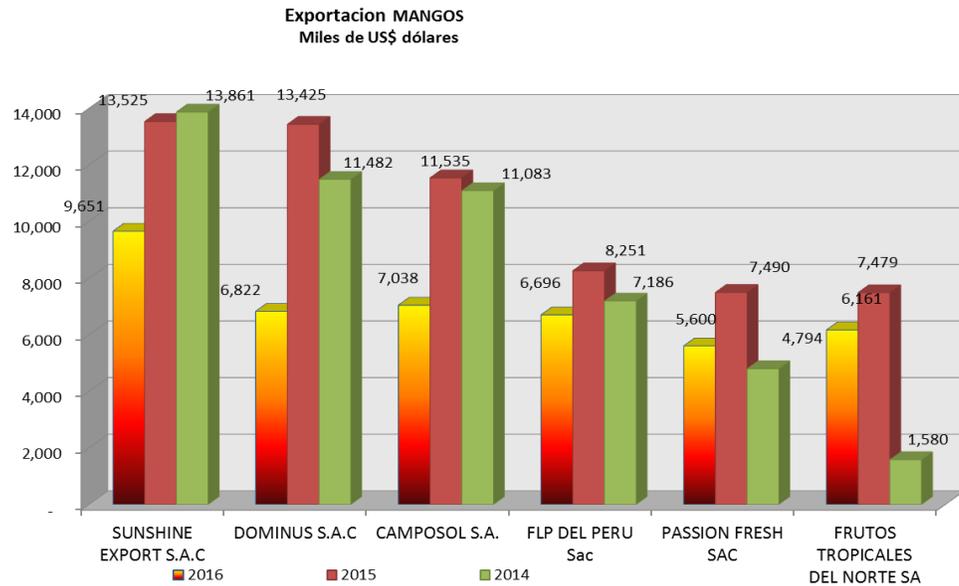
En cuanto a proveedores, Agro rural es el proveedor de guano de isla, insumo principal a la hora de realizar los abonamientos, existen agro veterinarias en Chepén, donde los productores de mango realizan sus compras de insumos y equipos para el manejo de mango. En cuanto a los recursos financieros para poner en marcha el negocio, el poder de negociación con entidades financieras es alto, debido a que la asociación tiene buen historial bancario, en el territorio existe mucha oferta de estos servicios financieros ya sea por cajas de ahorro y créditos, Cooperativas e instituciones públicas como es el Gobierno distrital de San miguel bajo el enfoque de promoción de la economía local. CECEPAS norte brinda asistencia técnica y capacitación en lo productivo, organizativo y comercial.

El poder de negociación de acuerdo a la tecnología es alto debido a que la asociación está bien implementada. Referente a la materia prima principal que es el mismo mango el Poder de Negociación es de APEPAYAC, la misma asociación se dedica al cultivo de mango contando con 110 hectáreas.

### Rivalidad entre competidores

El principal competidor en cuanto a región es Piura, en cuanto a empresas para la asociación sería la empresa SUNSHINE XPORT SAC es una empresa piurana agroindustrial que se dedica a la comercialización de mango, seguida por DOMINUS SAC, de igual modo esta empresa es piurana y CAMPOSOL SA que tiene sucursales en casi todo el Perú.

A nivel país, Brasil es el principal exportador de mango a España, y Perú es el segundo exportador.



*Ilustración 18 Rivalidad entre competidores*

### Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son todos los productos orgánicos y saludables entrantes al país, sin embargo, en cuanto al sabor no hay producto sustituto del mango, ya que es un sabor único.

### 3. Plan Organizacional

#### 3.8. Estructura de Personal



*Ilustración 19 Organigrama Asociación APEPAYAC*

## CAPITULO II: Análisis del Producto en el Mercado Objetivo

### 1. Análisis de Producto

Mango es uno de los frutos de mayor importancia a nivel mundial, ya que ocupa el quinto lugar dentro de los principales productos frutícolas. Es originario del Noroeste de India, de donde se dispersó a otras áreas tropicales y subtropicales del mundo.

El mango fue llevado a Brasil y de allí se exportó a otros lugares, el mango llegó a Perú en el año 1790.

#### 1.1. MANGO

##### 1.1.1. Origen del mango

El Mango (*Mangifera indica* L) es uno de los frutos de mayor importancia a nivel mundial, ya que ocupa el quinto lugar dentro de los principales productos frutícolas. Es originario del Noroeste de la India, de la Región Indo-Birmánica y las montañas Chittagong en Bangladesh, donde aún se le encuentra en estado silvestre. Se ha cultivado por más de 4,000 años en la India, de donde se dispersó a otras áreas tropicales y subtropicales del mundo. (Galan Sauco, 1999)

Según los historiadores, el mango fue llevado a Brasil en el siglo XVIII y de allí se exportó a las Antillas y México; sabemos ahora que el personaje que trajo los mangos a Perú fue un ecuatoriano en 1790; resulta entonces, importante, para afirmar que el mango estuvo en el Perú, inmediatamente después que fue llevado a Brasil, antes que fuera cultivado en México.

### 1.1.2. Taxonomía de la especie

De acuerdo a la clasificación taxonómica el mango se ubica de la siguiente manera (HerbarioComunero, s.f.)

Reino:	Plantae
Filo:	Magnoliophyta
Clase:	Magnoliopsida
Orden:	Sapindales
Familia:	Anacardiaceae
Género:	Mangifera
Especie:	M. indica
Nombre binomial:	Mangifera indica

### 1.1.3. Principales especies de mango en el mundo

Existen varios cultivares de mango en el mundo, los mismos que son importantes, pero para efectos del estudio se describirán dos de ellos:

VARIEDAD	DESCRIPCIÓN
Haden	Mango originario de Florida (Estados Unidos), proveniente de la semilla de Mulgoba, Bombay (India). La planta es de tamaño medio grande: el fruto es de forma ovalada, cordiforme, con un peso de 300 y 500g, de un color amarillo muy vistoso y <<chapas>> de color rojo a ambos lados. Esta variedad se cosecha principalmente en Piura, Ica y Huaraz.
Kent	Varietal introducida desde Florida, descendiente de la variedad Brooks, derivada de la semilla Sandersha. La fruta tiene la forma oval, un peso de entre 600 y 700g, pulpa gruesa, rica y dulce, y semilla pequeña. Es un mango muy suave que no debe ser sometido a presión. Tiene gran demanda en el mercado internacional.
Tommy Atkins	Mango originario de una semilla plantada en Fort Lauderdale Florida. Esta variedad fue desarrollada y cultivada para exportación. El fruto es oval, de tamaño mediano a grande, de un peso promedio de 550g. el color de su cáscara es amarillo anaranjado, con <<chapas>> rojas que pueden cubrir la mayor parte de la superficie de la fruta. La pulpa es de textura firme, debido a la presencia de abundantes fibras muy finas. Su sabor es suave y dulce. Si bien esta variedad no es tan agradable como la Haden, tiene la ventaja de conservarse mejor durante su envío a mercados lejanos, gracias a la mayor consistencia del fruto.

Tabla 4 Principales especies de mango en el mundo

#### 1.1.4. Clasificación general del mango

En el Perú se cultivan dos tipos de mango: las plantas francas (no injertadas y poliembriónicas) y las variedades mejoradas (injertadas y monoembriónicas). Entre las primeras existen las variedades siguientes: Criollo de Chulucanas, el Chato de Ica, el Rosado de Ica, las cuales son orientadas principalmente a la producción de pulpa y jugos concentrados y exportados a Europa; y entre las segundas, se encuentran principalmente las variedades rojas, preferidas por los importadores en estado fresco, como Haden, Kent, Tommy Atkins y Edward.

#### 1.1.5. Descripción Botánica

Característica del fruto maduro: El color es rojo amarillento, de piel lisa y grosor de moderada a gruesa con abundantes lenticelas grandes, su calidad comestible es de buena a excelente, con pesos que oscilan entre 400 – 600 gramos, de forma oval, base redondeada con ligera cavidad donde se inserta el pedúnculo. Pico ligeramente prominente y ápice redondeado.

La pulpa no contiene fibra al igual que todos los monoembriónicas, es jugosa, firme, amarilla anaranjada, muy dulce y de moderado aroma y representa el 72% del peso total del fruto. La cascara de la semilla posee abundantes fibras cortas y su peso junto a la semilla es alrededor de 70g, es decir el 14% del peso total del fruto.

#### 1.1.6. Características nutricionales del mango

El mango es rico en calcio, magnesio, potasio, fósforo, Vitamina A, vitamina C y algunos aminoácidos. El valor nutritivo aproximado de 100g de contenido comestible de mango es el siguiente:

*Tabla 5 Características nutricionales del mango*

Elemento	Unidad	Contenido	Elemento	Unidad	Contenido
Calorías	Cal	60	Calcio	Mg	17
Agua	G	83	Fósforo	Mg	15
Proteínas	G	0.4	Hierro	Mg	0.4
Grasa	G	0.2	Retinol (Vit. A)	Mcg	1.03
Carbohidratos	G	15.9	Titamina (Vit. B1)	Mcg	0.03
Fibra	G	1	Riboflavina (Vit. B2)	Mcg	0.11
Ceniza	G	0.5	Niacina (Vit. B5)	Mcg	0.39
			Ac. Ascórbico (Vit. C)	Mcg	24.8

Fuente: Instituto de nutrición – Ministerio de salud (Perú)  
Elaboración Propia.

### 1.1.7. Características de la producción

#### 1.1.7.1 Requerimientos edafoclimaticos

<b>Clima</b>	: zonas tropicales y subtropicales
<b>Temperatura</b>	: 22° a 27° C promedio 24°
<b>Humedad Relativa</b>	: 70%
<b>Precipitación pluvial</b>	: va de 700 a 2500 mm, lo óptimo 1,000 y 1,500 mm/ año.
<b>Altitud</b>	: > 800 m.s.n.m.
<b>Luminosidad</b>	: necesita buena luminosidad para crecimiento y desarrollo productivo y rendimiento.
<b>Suelo</b>	: de textura limosa, profundos y ricos en humus, con una capa mínima de 75 cm de profundidad, aunque lo ideal serían suelos de 1 a 1,5 m de profundidad. Puede desarrollarse bien en suelos arenosos, ácidos o calcáreo moderados, siempre y cuando se fertilicen adecuadamente. El árbol de mango no es muy afectado por el tipo de suelo, sin embargo, en suelos mal drenados no crece, ni fructifica lo suficiente. PH: 5.5 A 7.5

#### 1.1.7.2 Información agronómica

Propagación: Asexual mediante injerto.

##### Instalación de plantación:

- Época: enero - marzo, se cuenta con mayor disponibilidad de agua
- Hoyación: 40X40X40 cm. dimensiones mínimas
- Abonamiento: de 6 a 10 Kg de compost y 150 a 200g de roca fosfórica
- Plantones: Adquirirlos de viveros reconocidos, que garanticen calidad en los mismos
- Sistema de plantación: puede ser rectangular o cuadrado
- Distanciamiento: es variable depende de la variedad a instalar y de la tecnología a implementar. Se viene manejando distanciamientos de 5\*5 (400 plantas/Ha), 6\*6 (277 plantas/Ha) y 7\*7 (plantas/Ha)
- Enjertación: operación por medio del cual se fija la yema de una planta sobre otra, de manera que sus tejidos se unen y crecen como una sola (cuando la planta alcanza un grosor de un lápiz o cuando ha superado 30 cm de tamaño).

### Manejo agronómico del cultivo

- Abonamiento: De acuerdo a los requerimientos del cultivo, edad y síntomas de la planta

Año	Guano de islas (gr/planta)	Estiércol (gr/planta)	Humus (gr/planta)	Compost (gr/planta)
4	540 – 670	180 – 225	360 – 450	120 – 150
5	670 – 805	225 – 270	450 – 540	150 – 180
6	940 – 1075	315 – 360	630 – 715	210 – 240
7	1075 – 1210	360 – 405	715 – 805	240 – 270
8	1345 – 1615	450 – 540	895 – 1075	300 – 360

*Tabla 6 Manejo agronómico del cultivo*

- **Consideraciones para el abonamiento:** como complemento al abonamiento se debe emplear abonos líquidos como el vial para aplicaciones foliares. La aplicación al suelo se debe realizar en proyección de la copa.
- **Riegos:** en plantas recién establecidas, en los 6 primeros meses se debe suministrar un volumen de 20 a 30 litros de agua/planta cada 8 a 10 días, dependiendo de las condiciones climáticas. En plantaciones adultas se recomienda el riego en anillos para zonas planas y en media luna para zonas con pendiente, ya que el mango exige agua en la etapa de floración y fructificación. Un mes antes de inicio de la floración se recomienda agostar la planta (quitar el agua), con la finalidad de inducir a la floración. Ya que este dura de 40 a 60 días, dependiendo de las condiciones agroclimáticas
- **Podas:** facilita delinear la copa de la planta, dándole una forma adecuada, proporcional y armoniosa que le permite un crecimiento controlado, regulando el desarrollo del árbol con fines productivos y sanitarios
  - Podas de formación: se realiza aproximadamente a los 6 meses después de establecida la plantación. Se corta la parte terminal de la planta a los 80 cm de altura.
  - Podas de sanidad o limpieza: se realiza después de la cosecha (febrero – marzo) y consiste en eliminar ramas enfermas entrecruzadas y pedúnculos de la campaña anterior.
  - Podas de renovación: se realiza en arboles muy altos, viejos enfermos o cuando se quiere renovar la variedad
  - Poda para Producción: Esta poda se llama poda de puntas, se realiza una vez aplicadas las aspersiones con nitrato de potasio para inducir la salida de flores y en vez de salir flores salen muchos brotes vegetativos; entonces se podan las ramas tiernas, para volver a inducir la floración

- Plagas:

<p><b>COCCIDIOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Cochinilla Blanca.</b></li> <li><input type="checkbox"/> <b>El piojo rojo, etc.</b></li> </ul> <p>Sus daños se producen tanto en el tronco como en hojas y frutos; además originan una melaza sobre las partes afectadas que favorece el ataque de diversos hongos. Los frutos pueden sufrir decoloraciones que impiden su exportación.</p> <p>El momento más oportuno para combatirlos empleando el control químico es en invierno, a base de insecticidas emulsionados con aceites amarillos.</p>
<p><b>MOSCAS DE FRUTA</b></p>	<p>Son grandes enemigos del mango, como la mosca del Mediterráneo (<i>Ceratitis capitata</i>). Las hembras depositan los huevos en la pulpa del fruto dando lugar la maduración prematura del fruto originando su pudrición.</p>
<p><b>POLLILLAS DE LAS FLORES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Prays citri, de la familia Tineoideos.</b></li> <li><input type="checkbox"/> <b>Cryptoblabes gnidiella, de la familia Pyraloideos;</b></li> </ul> <p>La primera muy específica de los agrios, y la segunda sumamente polífaga, ya que además de atacar los agrios lo hace también a la vid, al almendro, al melocotonero y a otras plantas cultivadas o silvestres, entre ellas el mango.</p>

*Tabla 7 Principales plagas del man*

### 1.1.8. Manejo de cosecha y pos cosecha para fruta de exportación

1.1.8.1. **Cosecha:** la cosecha de la fruta estará en función al destino de la fruta.

Para procesamiento y exportación en pulpa: se deberá cosechar el mango de pintón a maduro y por encima de los 14 grados brix (concentración de azúcares y otros sólidos solubles).

**Para procesamiento y exportación en cubos (IQF):** las empresas mayormente requieren que se coseche en estado “hechos” y con 7 a 8 grados brix.

**Para exportación en fresco:** La cosecha de la fruta con 6 a 7 grados brix. Este mercado es el más exigente en calidad, por lo que el proceso de cosecha deberá realizarse con más cuidado.

En todos los casos se deberá tener especial cuidado que el látex que segrega el fruto al momento de cortar el pedúnculo, no manche la cáscara ya que deteriora la calidad de la fruta

#### 1.1.8.2. Post cosecha

**Selección.** Se realiza para separar los frutos que no son aptos para la venta, como los que sufren daños mecánicos, defectos fisiológicos, etc. Cuando se hace la selección mecánica, los equipos usados basan su operación principalmente en peso, tamaño y forma.

**Clasificación.** Consiste en separar el lote de productos en grupos homogéneos, tomando en consideración características físicas como dureza, color, tamaño, peso y forma, Según el Códex Alimentarius

**Lavado.** La gran variedad de contaminantes que se encuentran en los productos agrícolas y los bajos límites permitidos hacen que sea necesario usar métodos de limpieza y desinfección prácticos y económicos. La eficiencia de este lavado depende de la presión del agua, el volumen, la temperatura, la altura entre el producto y las boquillas de salida, el tiempo de exposición del producto y el número de boquillas utilizadas. Una vez lavadas las frutas, se debe remover la humedad pasando el producto a través de máquinas secadoras, empleando aire a temperaturas entre 40 y 50°C por un minuto aproximadamente

**Tratamiento hidrotérmico.** El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) y el Servicio de Inspección para las Enfermedades de Animales y Plantas (APHIS) aprobaron la aplicación del tratamiento con agua a 46.1°C por 90 minutos para desinfectar el mango de larva de mosca de la fruta. Actualmente existen alternativas cuarentenarias con aire húmedo caliente y por irradiación para exportar el mango a Estados Unidos y se está estudiando la aplicación de atmósferas controladas

**Pre enfriamiento.** Se realiza para reducir la intensidad respiratoria y minimizar el riesgo de contaminación por microorganismos. Se puede utilizar aire a una velocidad de 5,5 m/seg y una humedad relativa del 85% o agua fría, que tiene la ventaja de que no provoca pérdida de peso en la fruta (Galvis y Herrera, 1995). Los beneficios del pre enfriamiento se manifiestan durante el almacenamiento, ya que se prolonga la vida útil de la fruta

**Encerado.** Al lavar el mango pierde su capa natural de cera, pero puede adicionarse una capa de cera aplicada artificialmente; esa capa debe tener un grosor y una permeabilidad adecuada, para no crear condiciones anaeróbicas dentro del fruto. Esta práctica aumenta la vida útil del fruto, proporciona al producto características especiales de brillo, reducir las pérdidas de peso en la pos cosecha, proporciona protección contra organismos que causan pudrición y mejora los beneficios de comercialización. Gómez Britto y Mazo Gray, citados por Galvis y Herrera, utilizaron cera comercial TAG (polietileno en emulsión acuosa) y encontraron que el tratamiento no sólo retardó el proceso de maduración, sino que también disminuyó las pérdidas por deshidratación. Pérez Agripino (1992) citado por Galvis y Herrera, indica que una capa de cera WAX aplicada como una emulsión en agua o en aceite mineral, aumenta la vida útil del mango en un 50%. También produce ese efecto la cera parafinada (Galvis y Herrera, 1995)

**Empaque:** Los empaques para la exportación, según el Códex Alimentarius, debe reunir las características que se especifican a continuación: capacidad de 5 kg, largo de 37 cm, ancho de 31 cm y alto de 11 cm. Cada empaque debe llevar en el exterior una etiqueta o impresión con caracteres que muestren la naturaleza del producto (variedad, envasador), identificación del exportador y/o envasador, origen del producto (país y región) y descripción comercial (contenido neto en kilogramos, número o letra de referencia o número de frutas por envase y designación del producto)

**Almacenamiento:** Al entrar al cuarto refrigerado, el mango debe ser sometido a un proceso de pre-enfriamiento a través de aire forzado a una temperatura de aproximadamente 12°C, a la cual debe mantenerse en el cuarto refrigerado y a lo largo de la cadena de distribución. (Salazar Castro y ASIAVA, 1991). El mango

nunca se debe congelar o almacenar en cuartos fríos, pues su calidad se deteriora a temperaturas menores a los 12°C., a una temperatura de 13°C y 90-95% de humedad relativa, el mango puede durar entre 2 y 3 semanas

**Transporte:** Según el destino, el mango debe conservar las condiciones del almacenamiento (no romper la cadena de frío) si se dirige a lugares lejanos y su transporte es por vía marítima o terrestre, Cuando se distribuye regionalmente, se puede transportar en cajas de madera o plástico dentro de camiones que no tienen ningún tipo de manejo de atmósfera (camión de estacas). Cuando se realiza por vía aérea, es necesario evitar los golpes con otras cajas, no acumular muchas cajas unas sobre otras y, si es posible, continuar con las características del almacenamiento

#### **1.1.9. Usos del mango**

El mango es muy valorado en la alimentación humana, pues es considerada una fruta de exquisito sabor y alto poder alimenticio. Se emplea como fruta fresca en la preparación de jugos y néctares, y en la industria de conservas como puré, pulpa concentrada, pulpa en almíbar y pulpa deshidratada.

Además, se puede consumir como fruta inmadura en trozos al natural, trozos en salmuera, trozos en vinagre y para salsas. El mango maduro se come fresco, también se utiliza para hacer: trozos congelados, pulpa, néctar, jugos, jaleas, mermeladas, colados y compotas (alimento para niños pequeños), siropes, helados, yogurt, cocteles, etc

#### **1.1.10. Producción Nacional**

El censo agrícola realizado entre diciembre 2007 y noviembre 2008 por el Ministerio de Agricultura, con el apoyo del BID y de APEM. En lo que respecta al área sembrada de mango el resultado fue 22 236 hectáreas.

Según el último informe del Instituto Nacional de Estadística, El área actual es de 27,120 hectáreas.

Al 2014 la variedad más producida es la Kent con un 94%, luego la Tommy con 2%, seguido por la variedad Haden, Edward y Keitt con 1%.

#### **1.1.11. Partida Arancelaria**

0804502000

MANGOS Y MANGOSTANES, FRESCOS O SECOS

## 2. Estacionalidad del mango

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

Fuente: IICA - CREA

Tabla 8 Estacionalidad del mango

Perú produce mangos durante el primer y último trimestre del año, esto permite aprovechar los periodos en los que no producen los principales generadores del mercado, abasteciendo al mercado internacional.

## 3. Análisis de Demanda

### • Segmentación de Mercado

#### Segmentación Demográfica

El mango por ser un producto orgánico, nutritivo y saludable va dirigido para hombres y mujeres de todas las edades.

#### Segmentación Nivel Socioeconómico

Personas de nivel medio, medio – alto A y B.

#### Segmentación Geográfica

Dirigido a España, principalmente a Barcelona, Según (Instituto Nacional de Estadística, 2016) la provincia de Barcelona tiene un total de 5.523.784 Millones de habitantes, mientras la ciudad de Barcelona 1.602.386 Habitantes. Siendo la edad promedio 42 años. La población femenina es mayoría, con 844070 mujeres, lo que supone el 52.7% del total, frente a los 758316 hombres que son el 47.3%. (material y metodos).

Según (AjuntamentBarcelona, 2016), hay un total de 655 175 hogares en Barcelona, lo que seria nuestra población.

- **Selección del Mercado Objetivo**

**A. Mercado Potencial**

Importadores	2013		2014		2015	
	Dólares Americanos	Toneladas	Dólares Americanos	Toneladas	Dólares Americanos	Toneladas
Estados Unidos	436108	501521	385807	492174	405823	544015
Países Bajo	130733	216600	150095	251523	148613	233410
China	138433	245046	89164	177499	112923	260190
Vite Noam	33984	74182	53375		99772	82286
Reino Unido	56228	106157	59641	131111	71222	163271
Alemania	56223	131088	65725	161769	70855	169855
Canadá	60312	92484	58000	88856	57234	88196
Emiratos Árabes Unidos	103966	91062	104187	100146	55962	62140
Francia	35991	83660	45252	102761	42470	100791
<b>España</b>	<b>27791</b>	<b>52215</b>	<b>29038</b>	<b>59104</b>	<b>35999</b>	<b>65324</b>

*Tabla 9 Analisis consumo mercado meta*

Fuente: Trademap

Elaboración: Propia.

Los principales países importadores son Estados Unidos, Países Bajos, China Reino Unido, Alemania, Canadá, Emiratos Árabes Unidos, Francia y España.

Las importaciones de España tienen un crecimiento anual en el 2013 importo 53215 TM y al 2015 65324 TM.

Importadores	Crecimiento de las importaciones entre 2012-2013, %	Crecimiento de las importaciones entre 2013-2014, %	Crecimiento de las importaciones entre 2014-2015, %
Estados Unidos	16	-12	5
Países Bajo	2	15	-1
China	7	-36	27
Reino Unido	14	6	19
Alemania	8	17	8
Canadá	11	-4	-1
Francia	-6	26	-6
<b>España</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>24</b>

Tabla 10 Crecimiento de importaciones

Fuente: Trademap

Elaboración: Propia

Las importaciones de mango en España del 2014 al 2015 han tenido un crecimiento de 24 %, siendo España, un país muy atractivo para la importación de esta fruta, ya que es el segundo después de China, con mayor crecimiento en importaciones de mango a nivel mundial.

## B. Mercado Objetivo

EXPORTADORES	2012	2013	2014	2015
<b>Brasil</b>	24597	30211	33015	37598
<b>Perú</b>	8608	11853	13374	16041
<b>México</b>	800	1122	1836	2246
<b>Senegal</b>	392	1129	1199	1767
<b>Portugal</b>	NO	970	1429	1350
<b>Total</b>	41140	52215	59104	65324

Tabla 11 Proveedores de mercado objetivo

Los principales exportadores de mango a España son Brasil seguido de Perú, aunque aún no llegamos al exportar el volumen que exporta Brasil, somos su segundo proveedor.

○ **Exigencias del producto**

**Barrera Arancelaria**, España se rige a las normas de la Unión Europea, en el caso de Perú las tarifas arancelarias se calculan en base Ad Valoren sobre el valor CIF de las mercaderías, según las tarifas arancelarias generales. Actualmente el Perú y la Unión Europea tienen un firmado acuerdo comercial que entro en vigencia el 1° de marzo de 2013. Con este pacto se obtiene un acceso preferencial para el 99.3% de nuestros productos agrícolas, lo cual beneficia a la asociación para la exportación de mango.

**Barreras Fitosanitarias**, la UE ha establecido una serie de requisitos fitosanitarios con el fin de prevenir la introducción y la propagación en la UE de organismos nocivos para los vegetales y los productos vegetales Los requisitos suponen principalmente que:

- i. No se permite importar en la UE determinados organismos clasificados, a menos que se den unas circunstancias concretas.
- ii. Los vegetales y los productos vegetales que se especifican deberán ir acompañados de un certificado fitosanitario.
- iii. Ir acompañados de un certificado fitosanitario expedido por las autoridades competentes del país exportador
- iv. Pasar las inspecciones aduaneras en el punto de entrada de la UE
- v. Ser importadas en la UE por un importador inscrito en el registro oficial de un país de la UE.

Control de Contaminantes	Límites residuos de plaguicidas	Higiene
Se prohíbe la introducción en el mercado de productos alimentarios que contengan una cantidad inaceptable de sustancias residuales  Controles referentes a aditivos regula todos los aditivos alimentarios incluidos los colorantes y edulcorantes	El contenido máximo de residuos de plaguicidas en los alimentos se sitúa en 0,01 mg/kg	Los requerimientos relevantes respecto de la higiene de los alimentos Obligaciones generales de los operadores de empresas alimenticias de monitorear la inocuidad de los productos y procesos que están bajo su responsabilidad, Cumplimiento de las normas generales de higiene por los operadores, en las etapas posteriores a la producción primaria- Procedimientos basados en los principios del HACCP Registro de establecimientos

### **C. Canales de distribución**

#### **a. Medios de transporte**

El medio de transporte a utilizar de Perú a España sería medio Marítimo. España tiene distintos puertos marítimos entre los principales tenemos Puerto Valencia, Algeciras, Barcelona, Las palmas y Bilbao.

Barcelona es el principal puerto marítimo para la entrada y salida para mercancías de Mercosur, lejano oriente y el Magreb. Valencia, en cambio, domina las conexiones con costa este de EEUU. Por lo tanto, el puerto a utilizar sería el puerto Barcelona, que nos ayuda a reducir costos debido a que el producto se queda en la misma ciudad.

El transporte de mango por barco se realizará en contenedores refrigerados autónomos o de tipo Conair. La temperatura óptima para el transporte fluctúa entre 7 y 12 °C según las variedades. La humedad relativa del aire deberá ser 90% en atmosfera normal. La duración máxima del transporte desde los lugares de producción hasta el mercado de destino no debería exceder de 25 días.

Las condiciones de conservación y de almacenamiento refrigerado varían en relación a la variedad o al estado de maduración de la fruta.

Por otra parte, los problemas de conservación son menores al principio de la producción de una variedad, al contrario de lo que pasa al final de la campana, cuando las frutas maduran ya muy rápidamente y no soportan transportes largos.

La temperatura de conservación del mango se sitúa entre 8 a 10 grados centígrados, con una humedad relativa de 85 a 95 %. En estas condiciones, la duración practica de conservación esta entre 3 a 4 semanas.

#### 4. Proceso productivo

El proceso productivo de mango representa as actividades agrícolas a realizar en campo con la finalidad de obtener un mango fresco de calidad, por lo que está relacionado al cuidado del cultivo y a las condiciones agroclimáticas, a continuación, se muestra las actividades según calendario del cultivo del mango.

**Cronograma de actividades de APEPAYAC**

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Podas		x	x									
Deshierbo			x									
Abonamiento de fondo		x	x	x								
Elaboración y aplicación del Biol			x	x	x							
Riegos			x	x		x	x	X	X	x	x	
Aplicación de caldo bórdales para prevenir antracnosis						x	x		X			
Aplicación de azufre y caldo sulfocalcico para prevenir Oídium					x	x						
Trampeo para mosca de la fruta	x	x	x	x	x	x	x	X	X	x	x	x
Recojo y entierro de frutos caidos	x	x										
Cosecha y comercialización	x	x	x							x	x	x
Recojo y clasificación de basura del campo	x	x	x	x	x	x	x	X	X	x	x	x

*Tabla 12 Cronograma de actividades para el cultivo de mango*

## 5. Proyección de producción y ventas

### MANGO HADEN ORGANICO (INCOTERMS EXW)

ITEM/ MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
producción de Mango	220	220	220	220	220	220	0	0	0	0	0	0	1320
VENTAS	220	220	220	220	220	220	0	0	0	0	0	0	1320

### PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL PROYECTO EN S/.

ITEM	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
VOLUMEN VENTAS	220	220	220	220	220	220	0	0	0	0	0	0	1320
PRECIO DE VENTA UNITARIO	802.4	802.4	802.4	802.4	802.4	802.4							802.4
total ingresos	176528	176528	176528	176528	176528	176528	0	0	0	0	0	0	1059168

## 6. Plan de Inversiones

Para la producción de mango, considerando a 110 hectáreas (1320 TM) como unidades de producción, se requiere los siguientes activos fijos

<b>MANGO HADEN ORGANICO</b>				
<b>PLAN DE INVERSIONES</b>				
RUBRO	VALOR UNITARIO	UNIDADES REQUERIDAS	UNIDAD DE COSTEO	COSTO TOTAL
<b>1.- ACTIVO FIJO</b>				
<b>INFRAESTRUCTURA</b>				<b>500</b>
Pintado de Paredes	200	1	global	200
arreglo de puertas de seguridad	50	1	unidades	50
Otros gastos de acondicionamiento al local	250	1	global	250
<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>				<b>20,460</b>
Computadora	2000	1	unidad	2000
Motofumigadoras	1800	6	unidad	10800
Mochilas manuales de fumigación	180	27	unidad	4860
Motosierra	1400	2	unidad	2800
<b>HERRAMIENTAS</b>				<b>53,768</b>
Tijeras de podar	110	100	Unidad	11000
Serruchos de podar	180	100	Unidad	18000
Cilindros	200	8	Unidad	1600
Jabas Cosecheras	17	1000	Unidad	17000
Balanza electrónica	2500	2	Unidad	5000
Parihuelas	12	24	Unidad	288
Equipos de proteccion para fumigar	110	8	Unidad	880
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>				<b>760</b>
Sillas	20	24	unidad	480
Mesa Grande	130	1	unidad	130
Escritorio	150	1	unidad	150
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>				<b>75,488</b>

Tabla 13 Activo fijo - Plan de Inversiones

Elaboración: Propia

<b>MANGO HADEN ORGANICO</b>				
<b>PLAN DE INVERSIONES</b>				
RUBRO	VALOR UNITARIO	UNIDADES REQUERIDAS	UNIDAD DE COSTEO	COSTO TOTAL
<b>2.- GASTOS PRE OPERATIVOS</b>				
Estudio Técnico	300	1	unidades	300
Estudio de Mercado	200	1	unidades	200
Gastos de Tramites	500	1	global	500
Gigantografías	150	1	global	150
Certificacion Organica	4400	1	inspeccion	4400
<b>TOTAL GASTOS DE PRE OPERACIÓN</b>				<b>5,550</b>

Tabla 14 Gastos Pre Operativos - Plan de Inversiones

Elaboración: Propia

<b>MANGO HADEN ORGANICO</b>				
<b>PLAN DE INVERSIONES</b>				
RUBRO	VALOR UNITARIO	UNIDADES REQUERIDAS	UNIDAD DE COSTEO	COSTO TOTAL
<b>3.- CAPITAL DE TRABAJO (1320 TM)</b>				
<b>INSUMOS</b>				<b>3,434</b>
Sulfato de cobre	12	12	Kilogramos	144.0
Guano de Isla	60	24	Sacos	1440.0
Sulpomac	75	3.6	Sacos	270.0
Compost	8	90	Sacos	720.0
Azufre	80	4	Sacos	320.0
Cal	25	4	Sacos	100.0
Phyton	110	4	Litros	440.0
<b>MANO DE OBRA</b>				<b>15,750</b>
Productores manejo de mango (36 productores)	750	12	meses	9000
Estibadores	2250	3	meses	6750
<b>GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION</b>				<b>760</b>
Agua	20	12	meses	240
Luz	20	12	meses	240
guantes y gorros	2.5	4	caja	10
mandiles, tapa bocas	10	20	unidades	200
transporte mango	70	1	carro	70
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>				<b>19,944</b>

Tabla 15 Capital de Trabajo - Plan de Inversiones

Elaboración: Propia

<b>MANGO HADEN ORGANICO</b>				
<b>PLAN DE INVERSIONES</b>				
RUBRO	VALOR UNITARIO	UNIDADES REQUERIDAS	UNIDAD DE COSTEO	COSTO TOTAL
<b>4.- COSTOS INDIRECTOS DE OPERACIÓN</b>				
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				<b>18,060</b>
Presidente	1200	12	anual	14400
Contador a medio tiempo	350	6	temporada	2100
Alquiler de local	50	12	anual	600
Teléfono	50	12	anual	600
Limpieza	30	12	anual	360
				0
<b>GASTOS DE VENTAS</b>				<b>100</b>
Afiches	0.5	200	unidad	100
Ferías				
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE OPERACIÓN</b>				<b>18,160</b>

*Tabla 16 Gastos Administrativos -Plan de Inversiones  
Elaboración: Propia*

<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>75,488</b>
<b>TOTAL GASTOS DE PRE OPERACIÓN</b>	<b>5,550</b>
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>19,944</b>
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>18,160</b>
<b>TOTAL</b>	<b>119,142</b>

*Tabla 17 Total Costos - Plan de Inversiones  
Elaboración: Propia*

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS						
RUBROS	VALOR ACTUAL	% DEPRECIAC	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION MENSUAL	DEPRECIACION A LOS 3 AÑOS	VALOR RESIDUAL
INFRAESTRUCTURA	500	33.33%	167	14	500	0
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	20460	100.00%	20460	1705	61380	-40920
MUEBLES Y ENSERES	760	33.33%	253	21	758	2
HERRAMIENTAS Y MENAJES	53768	100.00%	53768	4481	161304	-107536
TOTAL	75488		74648	1740	62638	-40918

Tabla 18 Depreciación de activos fijos - Plan de Inversiones

Elaboración: Propia

AMORTIZACION DE GASTOS PREOPERATIVOS						
RUBRO	VALOR ACTUAL	AMORTIZACION				VALOR RESIDUAL
		ANUAL %	IMPORTE ANUAL	AMORTIZACION DEL MES	AMORTIZACION ACUMULADA	
GASTOS PREOPERATIVOS	5,550	33.33%	1850.00	154.17	5550	0
	5550		1850.00	154.17	0	5550

Tabla 19 Amortización de Gastos Preoperativos

Elaboración: Propia

## 7. Estructura del Financiamiento Propuesto

Items	En S/.
Activos Fijos	45,293
Gastos de Pre Operación	11,966
Capital de Trabajo	3,330
Costos indirectos	10,896
<b>APORTE PROPIO</b>	<b>71,485</b>
<b>Aporte Bancario 40%</b>	<b>46,341</b>

Tabla 20 Estructura del Financiamiento Propuesto

Elaboración: Propia

### Datos Generales del Financiamiento

Items	Valores
Monto del Préstamo	47656.8
Plazo (En meses)	18
Interés Mensual (En %)	3.5
Período de gracia (En meses)	0

### Cuadro Amortización de deuda

N°	Saldo Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Saldo Final
1	47656.8	1668	1945	3613	45711.8
2	45711.8	1600	2013	3613	43698.8
3	43698.8	1529	2084	3613	41614.8
4	41614.8	1457	2156	3613	39458.8
5	39458.8	1381	2232	3613	37226.8
6	37226.8	1303	2310	3613	34916.8
7	34916.8	1222	2391	3613	32525.8
8	32525.8	1138	2475	3613	30050.8
9	30050.8	1052	2561	3613	27489.8
10	27489.8	962	2651	3613	24838.8
11	24838.8	869	2744	3613	22094.8
12	22094.8	773	2840	3613	19254.8
<b>AÑO 1</b>		<b>14954</b>	<b>28402</b>	<b>43356</b>	
13	19254.8	674	2939	3613	16315.8
14	16315.8	571	3042	3613	13273.8
15	13273.8	465	3148	3613	10125.8
16	10125.8	354	3259	3613	6866.8
17	6866.8	240	3373	3613	3493.8
18	3493.8	122	51	173	3442.8
<b>AÑO 2</b>		<b>2426</b>	<b>15812</b>	<b>18238</b>	
<b>TOTALES</b>		<b>17380</b>	<b>44214</b>	<b>61594</b>	

Tabla 21 Cuadro amortización de deuda  
Elaboración: Propia

GASTOS DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO				
Items	Unidad	Cantidad	interés mensual promedio	TOTAL COSTO FINANCIERO
Intereses por financiamiento del proyecto	mes	18	965.56	17380
Total En S/.				17380

Tabla 22 Gastos de financiamiento del proyecto  
Elaboración: Propia

### 8. Determinación del costo total por TM

$$\text{CTU} = \text{COSTO FIJO UNITARIO} + \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}$$

#### 8.1. Determinación del Costo Fijo Unitario (CFU)

$$\text{CFU} = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{\text{NÚMERO TOTAL DE UNIDADES PRODUCIDAS EN UN AÑO}}$$

$$\text{CFU} = \frac{136522.00}{1320}$$

$$\text{CFU} = \text{S/. } 103.43$$

#### 8.2. Determinación del Costo Variable Unitario (CVU)

$$\text{CVU} = \frac{\text{COSTOS VARIABLES TOTALES}}{\text{NUMERO DE UNIDADES DE PRODUCCION ESTIMADAS EN PLAN INVERSIONES}}$$

$$\text{CVU} = \frac{19184}{1320}$$

$$\text{CFV} = \text{S/. } 14.53$$

#### 8.3. Determinación del Costo total por tonelada

$$\text{CTU} = 103.43 + 14.53$$

$$\text{CTU} = \text{S/. } 117.96$$

### 9. Determinación del Precio de Venta por TM

$$\text{P.V.U} = \text{CTU} + \text{G}$$

$$\text{PVU} = 117.96 + 106.164$$

$$\text{PVU} = \text{S/. } 224.1$$

## 10. Determinación del punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO		$\frac{\text{COSTO FIJO TOTAL}}{\text{PRECIO VENTA UNITARIO-COSTO VARIABLE UNITARIO}}$
P.E.	=	$\frac{136522.00}{224.1 - 14.53}$

**Punto de equilibrio en Unidades = 651 TM**

**Punto de equilibrio por TM = S/. 145889.1**

## 11. Flujo de Caja proyectado

### FLUJO DE CAJA AÑO 1

#### EN NUEVOS SOLES

RUBROS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL año 1
<b>INGRESOS</b>	119142	176528	176528	176528	176528	176528	176528	0	0	0	0	0	0	1178310
VENTAS		176528	176528	176528	176528	176528	176528	0	0	0	0	0	0	1059168
APORTE PROPIO	71485.2													71485.2
APORTE BANCO	47656.8													47656.8
<b>EGRESOS</b>	119142	41717	41717	41717	41717	41717	22533	22533	22533	22533	22533	22533	22533	485458
<b>ACTIVO FIJO</b>	81038	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	81038
Infraestructura	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500
maquinaria y equipo	20460	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20460
Herramientas y menaje	53768	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	53768
Muebles y enseres	760	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	760
Gastos preoperativos	5550													5550
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	38104	41717	41717	41717	41717	41717	22533	22533	22533	22533	22533	22533	22533	404420
Materia prima	3434	3434	3434	3434	3434	3434	0	0	0	0	0	0	0	20604
Mano de obra	15750	15750	15750	15750	15750	15750	0	0	0	0	0	0	0	94500
Costos indirectos fijos	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	9880
Costos indirectos variables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos administrativos	18060	18060	18060	18060	18060	18060	18060	18060	18060	18060	18060	18060	18060	234780
Gastos de Ventas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1300
Cuota préstamo (capital + interes)		3613	3613	3613	3613	3613	3613	3613	3613	3613	3613	3613	3613	43356
<b>SALDO ANTES DE IMPUESTOS</b>	0	134811	134811	134811	134811	134811	153995	-22533	-22533	-22533	-22533	-22533	-22533	692852
IMPUESTO RER	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
<b>SALDO OPERATIVO (despues imptos)</b>	0	134761	134761	134761	134761	134761	153945	-22583	-22583	-22583	-22583	-22583	-22583	692252
SALDO INICIAL	0	0	134761	269522	404283	539044	673805	827750	805167	782584	760001	737418	714835	0
<b>SALDO FINAL</b>	0	134761	269522	404283	539044	673805	827750	805167	782584	760001	737418	714835	692252	692252

## 12. Estado de Ganancias y perdidas

### ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS PROYECTADO

(EN SOLES)

RUBROS	AÑO 1
VENTAS NETAS	1059168
COSTO DE VENTAS	-19180
UTILIDAD BRUTA	1039988
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-216720
GASTOS DE VENTAS	-1200
DEPRECIACION Y AMORTIZACIÓN ACTIVOS	-76498.00
UTILIDAD OPERATIVA	822068
GASTOS FINANCIEROS	-14954
UTILIDAD ANTES IMPTOS.	807114
IMPUESTO RUS	-600
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>806514</b>

## 13. Resumen Ejecutivo

### PRODUCTO

**MANGO HADEN ORGANICO**

<b>INVERSION TOTAL DEL PROYECTO</b>	=	<b>S/. 119142</b>
<b>PRODUCTOS/ SERVICIOS</b>	=	<b>MANGO HADEN ORGANICO</b>
<b>COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN ANUAL</b>	=	<b>S/. 155,218.80</b>
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN POR TONELADA</b>	=	<b>S/. 117.59</b>
<b>PRECIO DE VENTA POR TONELADA</b>	=	<b>S/. 224.10</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES EN TM</b>	=	<b>736</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS</b>	=	<b>S/. 145889.1</b>

## CONCLUSIONES DEL PLAN DE NEGOCIO

- Realizados los análisis financieros respectivos, se concluye que las utilidades netas anuales de mango haden son de S/. 806, 514.00, lo que generaría mayores ingresos para los productores de la asociación, así como el crecimiento empresarial de la asociación.
- APEPAYAC debe aprovechar que en el mercado de España hay un alto consumo de productos orgánicos, debido a que en este país busca en su canasta alimenticia alimentos saludables, además el mango peruano, en Barcelona, tiene una buena percepción y demanda.
- La asociación debe aprovechar la estacionalidad mundial del mango, Perú produce mango desde octubre a marzo, tenemos un mes de ventaja en cuanto a Brasil (primer proveedor de mango a España) que produce desde octubre a febrero, en cuanto a México que es el tercer proveedor de mango a España produce mango de abril a setiembre por lo que se aprovechan todos los meses de producción.
- APEPAYAC cuenta con 110 hectáreas para el cultivo del mango, 12 TM por hectárea, lo que significa una producción 1,320 toneladas métricas, una buena oferta exportable, cuenta con certificados orgánicos y fue calificada en el test de potencial exportador como Exportadora, lo que quiere decir lista para exportar.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

- A la luz de los resultados de la encuesta online Exportación de Mango, se evidencia que el 95,4% de hogares de Barcelona consumen o han consumido mango fresco (Ilustración 1) y lo prefieren en tamaño grande (Ilustración 2), siendo la característica más aceptada el sabor, seguido del precio (Ilustración 3); teniendo en cuenta que la mayoría de hogares están constituidos por una o dos personas, la compra de mango mensual varía entre 1 y 5 kg y la compra se realizan entre 4 a 6 veces al mes (Ilustraciones 4 y 5) ; el precio de mayor preferencia para el mango es de 1,70 a 2,30 euros (Ilustración 9), se relaciona con los hallazgos de (Panizo Patrón, 2004) que concluye que debido a la alta comercialización, el mango está dejando de ser una fruta menos costosa; por otro lado según la encuesta Online Exportación de Mango, el lugar de venta más apropiado son los Supermercados (Ilustración 10); en cuanto a la competencia, en España no hay un buen posicionamiento de marcas de empresas que comercializan mango, ya que el porcentaje de personas que si conocen empresas es muy bajo (Ilustración 11), la empresa española Trops es la más posicionada en el mercado de Barcelona seguida de otra empresa española Greenfood, y por último la empresa peruana Alcampo( Ilustración 12), que es una de las principales exportadoras peruanas de mango a España. Los resultados muestran que existe una gran oportunidad de mercado en Barcelona, ya que más del 90% de los hogares tiene una percepción entre muy bueno y bueno del frutas peruanas (Ilustración 7) y la intensidad de compra es Totalmente de acuerdo y de acuerdo (Ilustración 8), demostrando la demanda en este mercado; lo que coincide con las conclusiones de (Benavente Alva, Calderón Curay, Rivadeneira Rivas, & Rodríguez Arana, 2012), (ALATA SOLIER, 2010), (Cortez, 2012), concluyeron que El mango es una fruta con altos niveles de aceptación en el mercado internacional.
- Según los resultados del test potencial exportador, La ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE LA MICROCUENCA PAYAC, está calificada como Exportadora con un ratio de 2,82 (Ilustración 15) lo que indica que tiene la capacidad de identificar oportunidades para tomar decisiones empresariales con miras a mejorar las actividades programadas y dar seguimiento para el cumplimiento de ellas; el producto, se está optimizando mediante la mejora de los procesos de producción y de abastecimiento esto permitirá, a la asociación abastecer las solicitudes del mercado internacional; así como cuenta con la capacidad de identificar oportunidades en los mercado internacionales a través de la generación de planes de negocio, estudios de mercado, en cuanto a Gestión Económica y Financiera; tiene fortaleza en materia contable y financiera no existe problemas en contar con los estados financieros para la toma de decisiones y tienen el

conocimiento de las herramientas financieras de los bancos para poder atender sus respectivas exportaciones, resultados que superan lo vertido por (Vigil Howard, 2011), que concluye que “El principal problema para la exportación de mango en Perú es la limitada oferta exportable por lo general los cultivos de exportación se conducen en parcelas pequeñas y con poca capacidad de gestión”, ya que la asociación APEPAYAC cuenta con todos los parámetros de gestión administrativa, para un buen exportador y está en la búsqueda de incrementar el número de asociados con pequeñas parcelas.

- Respecto a las barreras arancelarias el Perú tiene un acceso preferencial de 99.3% en productos agrícolas, gracias al acuerdo comercial firmado con la Unión Europea. En el estudio de (Panizo Patrón, 2004) “PERFIL DE MERCADO DEL MANGO concluye que “la demanda doméstica ha crecido considerablemente en mercados desarrollados como Europa, EEUU y Asia. Por otro lado, las restricciones sanitarias en la Unión Europea son menos problemáticas que las de los EEUU” resultados que avalan la capacidad de la asociación para exportar ya que cuenta con el certificado fitosanitario, además de tres certificados de producto orgánico, entre estos uno para la Unión Europea

## CONCLUSIONES

- La demanda de Mango en Barcelona, se evidencia en los resultados de la encuesta online, donde el 95.4% de personas encuestadas son consumidoras frecuentes de mango fresco, con una alta frecuencia de compra mensual del mango, además de una muy buena percepción de frutas peruanas y una gran intensidad de compra de más del 90%.
- La Asociación APEPAYAC, según los resultados del test de potencial exportador de PromPeru, evidencian que está calificada como Exportadora con un Score de 2.82.
- No existen barreras arancelarias para productos agrícolas debido al acuerdo comercial con la Unión Europea; respecto a barreras fitosanitarias la asociación cuenta con certificado fitosanitario que es requisito indispensable para la entrada de productos agrícolas, y el certificado de producto orgánico para la Unión Europea.
- Existe oportunidad de negocio en el mercado de Barcelona- España para la exportación de mango Haden de la Asociación APEPAYAC, evidenciado en el Test de Potencial Exportador como “Exportador”, y en los resultados del estudio de investigación donde se evidencia una gran demanda de mango en el mercado de Barcelona.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Asociación APEPAYAC capacitar a los productores en las técnicas exportadoras, así como en gestión productiva, de mercados, logística internacional, para mejorar el diagnóstico empresarial.
- Identificar pequeños productores para integrarlos a la asociación para incrementar la capacidad productiva para exportación
- Dado que la tendencia de uso de redes sociales es alta, se recomienda a la asociación hacer promoción de los productos vía redes sociales, así como la creación y constante mantenimiento de su página en Facebook.
- Se recomienda a los investigadores realizar un estudio de investigación referente al incremento de la capacidad exportadora y poder adquisitivo de los productores de la asociación APEPAYAC.
- Se recomienda a la asociación APEPAYAC implementar el plan de negocios propuesto en el presente estudio de investigación.

## REFERENCIAS

- AGRODATA. (Mayo de 2016). Obtenido de [www.agrodataperu.com](http://www.agrodataperu.com)
- AjuntamentBarcelona. (2016). *Ajuntament de Barcelona Estadística*. Obtenido de <http://www.bcn.cat/estadistica/castella/dades/tpob/llars/a2015/persones/person02.htm>
- ALATA SOLIER, J. W. (2010). *EXPORTACIÓN DE MANGO PERUANO A CHINA*. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería .
- Apaza, A., Chumacero, G., & Martínez, J. (Mayo de 2012). *TransporteUPC*. Obtenido de <http://transporteupc.blogspot.pe/2012/05/descripcion-del-mango.html>
- APEM. (2014). *Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango*. Obtenido de <http://docplayer.es/8502456-Perspectivas-de-la-industria-de-exportacion-de-mango-peruano-piura-07-de-noviembre-2014.html>
- APEPAYAC. (2013). *Plan de negocios “ Mejoramiento de la producción del Mangoorganico Haden en la micro cuenca del Payac- APEPAYAC*. Cajamarca.
- Aquino Galicia, G., & Quintero Flores, K. M. (2009). *Plan de Exportación de Mango a Japón*. Mexico : Instituto Politecnico Nacional.
- Benavente Alva, M. A., Calderón Curay, Á., Rivadeneira Rivas, D. N., & Rodríguez Arana, K. C. (2012). *PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DEL MANGO EN LA REGION LAMBAYEQUE*. Lima : PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
- Bradley Frank, C. H. (2006). *Marketing Internacional*.
- Cortez, B. (2012). *EXPORTACIÓN DE MANGO*.
- Departamento de Cooperación Técnica - FAO. (Febreo de 2000). *Teorías y conceptos básicos del comercio internacional*. Recuperado el 21 de setiembre de 2013, de <http://www.fao.org/docrep/003/x7352s/x7352s02.htm>
- Educoop. (s.f.). Recuperado el Abril de 2014, de [http://www.campus.co.cr/educoop/docs/md/caec/caec\\_ii\\_unidad\\_04.pdf](http://www.campus.co.cr/educoop/docs/md/caec/caec_ii_unidad_04.pdf)
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*.
- Galan Saucó, V. (1999). *El cultivo de Mango*. Madrid: Ediciones Mundi-prensa.
- HerbarioComunero. (s.f.). Obtenido de <https://herbario-comunero.wikispaces.com/Plantas+Frutales>
- Ideas de Negocio*. (s.f.). Recuperado el 2014, de <http://www.100negocios.com/oportunidades-de-negocios-internacionales>
- Instituto Nacional de Estadística. (2014). Obtenido de [http://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/235](http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/235)
- Instituto Nacional de Estadística. (2016). Obtenido de <http://www.bcn.cat/estadistica/castella/dades/tpob/llars/a2015/persones/person02.htm>
- Instituto Peruano de Economía. (s.f.). Obtenido de <http://ipe.org.pe/content/barreras-no-arancelarias>
- Kotler. (2004). *Dirección de mercadotecnia*.
- MINCETUR. (Septiembre de 2009). *(informe Final de capacitación en agro Cajamarca)* .
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2012). *MINCETUR Acuerdos Comerciales del peru*. Recuperado el Octubre de 2013, de [www.acuerdoscomerciales.gob.pe](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (Enero de 2012). Recuperado el 14 de Setiembre de 2013, de [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

- Panizo Patrón, D. (2004). *Perfil del Mercado del Mango*. Cajamarca: Universidad del Pacífico .
- Paredes Bullon, D. (2014). *PromPeru*. Obtenido de <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=3367A38B-75FA-419A-B7F7-1D01AFA8A0FB.PDF>
- Peralta Uceda, M. (2003). *COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DEL MANGO EN EEUU -VENTANAS PARA LA EXPORTACIÓN*. Piura: Universidad de Piura . Obtenido de [http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1315/ECO\\_014.pdf?sequence=1](http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1315/ECO_014.pdf?sequence=1)
- PERUCAMARAS . (s.f.). Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios. Perú.
- PromPeru*. (s.f.). Obtenido de <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=3367A38B-75FA-419A-B7F7-1D01AFA8A0FB.PDF>
- PromPeru*. (2014). Obtenido de <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=3367A38B-75FA-419A-B7F7-1D01AFA8A0FB.PDF>
- SUNAT. (2013). Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/>
- TRADE MAP. (2013). *International Trade Center*. Recuperado el 20 de Setiembre de 2013, de <http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>
- TradeMap*. (2016). Obtenido de [www.trademap.org](http://www.trademap.org)
- Vigil Howard, V. (2011). *Tesis exportación de Mango*. Lima.

## ANEXOS

### ANEXO N°1: MODELO DE CUESTIONARIO ONLINE APLICADO A 384 HOGARES DE BARCELONA

Cuestionario N° \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Ingresos Mensuales:  
Menos de 1000 € \_\_\_\_\_ De 1000 € a 1500 € \_\_\_\_\_ De 1500 € a 2000 € \_\_\_\_\_ Más de 2000 € \_\_\_\_\_

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas
- Marque con una equis (X) la alternativa más apropiada según su criterio.
- Conteste todas las preguntas aquí formuladas.

1. ¿Consumo mango fresco?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Explica el \_\_\_\_\_ porqué \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ tu \_\_\_\_\_ respuesta anterior \_\_\_\_\_

2. ¿Le gusta comer mango fresco?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Si usted contestó "No" en las dos preguntas anteriores, no es necesario que conteste las demás preguntas, agradezco su tiempo y atención. Si contestó "Sí" en alguna, le suplicamos continuar con el cuestionario.

3. ¿Cuántas veces al mes compra usted mango?  
Menos de 3 \_\_\_\_\_ De 4 a 6 \_\_\_\_\_ De 7 a 9 \_\_\_\_\_ De 10 a 12 \_\_\_\_\_ Más de 12 \_\_\_\_\_

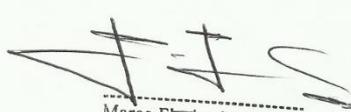
4. Cuando usted consume mango ¿Cuál es su volumen de compra en kgs.?  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_ 8 \_\_\_\_\_ 9 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_

5. Enumere del 1 al 4 los atributos que le parecen más importante al momento de comprar un mango, siendo el 1 el más importante y el 4 el menos importante:  
Sabor \_\_\_\_\_ Precio \_\_\_\_\_ Tamaño \_\_\_\_\_ Grado de Madurez \_\_\_\_\_

6. ¿Cuál es el tamaño que usted prefiere para este producto?  
Grande \_\_\_\_\_ Mediano \_\_\_\_\_ Pequeño \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál considera que sería el rango de precio por kg. adecuado para este producto?  
0.30 € - 0.70 € \_\_\_\_\_ 0.80 € - 1.30 € \_\_\_\_\_ 1.40 € - 2.00 € \_\_\_\_\_ 2.00 € - 2.50 € \_\_\_\_\_

8. ¿Cuál cree que debe ser el lugar de venta más apropiado para el producto?  
Supermercados \_\_\_\_\_ Tiendas Pequeñas \_\_\_\_\_ Mercados mayoristas \_\_\_\_\_ Mercados minoristas \_\_\_\_\_

  
Marco Florian Rodríguez  
DIRECTOR DEL CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE S.A.C.

9. ¿Para qué tipo de personas cree usted que es provechoso el consumo de mango?

Niños\_\_\_ Adultos\_\_\_ Adultos Mayores\_\_\_ Todas las anteriores\_\_\_

10. ¿Cuáles son los medios de comunicación que tienen más presencia en su vida diaria?

Radio\_\_\_ Televisión\_\_\_ Redes Sociales (Internet)\_\_\_ Medios Impresos\_\_\_

Periódico\_\_\_

Otro\_\_\_ ¿Cuál?\_\_\_

11. ¿Conoce empresas, ya sea dentro y fuera del país, que comercializan el mango?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

¿Cuáles?  
\_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es su percepción acerca de las frutas importadas provenientes de Perú?

Excelente\_\_\_ Bueno\_\_\_ Malo\_\_\_ Pésimo\_\_\_

13. ¿Estaría dispuesto a comprar mango importado del Perú?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

  
Marco Florian Rodríguez  
DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE S.A.C.

**ANEXO N°2: TEST POTENCIAL EXPORTADOR APLICADO AL PRESIDENTE DE ASOCIACIÓN APEPAYAC**

 <b>PERFIL EMPRESARIAL EXPORTADOR</b>	
Zona:	Encuestador: N°
<b>INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</b>	
Razón Social:	Asociación de productores ecológicos de la microcuenca APEPAYAC
Nro RUC:	20495946313
Dirección:	Av. Independencia 224
Distrito:	Cajamarca
Provincia:	Cajamarca
Departamento:	Cajamarca
Teléfono:	554148
Fax:	
Pág Web:	www.facebook.com/APEPAYAC
<b>Datos de Contacto:</b>	
Nombres:	Frank Eli
Apellidos:	Leyva Chavez
Cargo:	Presidente/gerente
Teléfono:	
Móvil:	
Correo Electrónico:	kiaz - frank@hotmail.com
<b>Datos de Representante Legal</b>	
Nombres:	Frank Eli
Apellidos:	Leyva Chavez
Cargo:	Presidente/gerente
Teléfono:	
Móvil:	
Correo Electrónico:	kiaz - frank@hotmail.com
<b>INFORMACION DEL PRODUCTO</b>	
Productos	Mango Haden
Sector(es)	
Agro y Agroindustria	<input checked="" type="checkbox"/> Industria de la Vestimenta <input type="checkbox"/> Pesca y Acuicultura <input type="checkbox"/>
Biocomercio	<input type="checkbox"/> Manufacturas Diversas <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/>
Otro .....	
<b>OBSERVACIONES:</b>	
	
NOTA: INCLUIR UN SELLO DE LA EMPRESA EN LA PARTE DE "OBSERVACIONES" Y SOLICITAR UNA TARJETA DE PRESENTACIÓN.	



TEST POTENCIAL EXPORTADOR

**B. Gestión Empresarial.**

1. Los directivos de su empresa tienen como objetivo internacionalizar su producto o servicio  
a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca
2. Su empresa tiene un plan estratégico que incluya la exportación de su producto o servicio  
a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca
3. Su empresa ha definido sus expectativas de exportación dentro de los próximos 2 años  
a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca
4. Su empresa comunica la visión, misión y objetivos a todos los niveles de la organización  
a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca
5. El personal de la empresa conoce en forma clara el concepto del negocio dentro del mercado internacional  
a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca
6. ¿Su empresa hace seguimiento de su portafolio de productos o servicios, para determinar los mas vendidos ó los que presentan dificultades comerciales?  
a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca  *Ejm: Código de Barra, otros.*
7. Su empresa capacita a su personal para la gestión de exportaciones  
a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca  *Solo personal (no incluye directivos)*
8. Su empresa vende un producto o servicio directamente en el mercado internacional  
a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca  *Ha realizado DUA (Declaración Única de Aduanas), Exporta Facil y/o facturación directa*
9. Su empresa conoce el funcionamiento de su producto o servicio en el exterior (canales de comercialización, competencia, precio, entre otros)  
a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

**A. Producto**

1. Su empresa cuenta con un producto o servicio que se vende con éxito en el mercado nacional  
a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca  *Ref: posee varios años en el mercado o se ha mantenido por varios años, las ventas en crecimiento*
2. Su empresa vende un producto o servicio directamente en el mercado nacional  
a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca
3. Su empresa produce los productos ó servicio que vende en el mercado  
a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca
4. Su empresa conoce las normas técnicas, de calidad, envase, embalaje, o preferencias del consumidor del producto o servicios  
a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca
5. Su empresa cuenta con capacidad para ampliar su producción actual  
a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

**C. Gestión Productiva, de los Mercados y Logística Internacional**

1. Su empresa cuenta con sistema de gestión de calidad para la producción de sus productos o servicios  
a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca  *ISO, Buenas Prácticas, CARDEZ, Ficheros, otros.*
2. Su empresa conoce las ventajas competitivas de sus productos o servicios respecto al mercado internacional  
a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

¿ Su empresa tiene sistematizada la gestión administrativa y productiva

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

Algún programa informático  
ADMINISTRATIVO o CONTABLE:  
CONCARD, ERP SAP, Balance Scorcard,  
STARSOFT, otros.

4. Su empresa realiza estudios de mercados internacionales (tiene acceso a otros estudios:  
Algunas veces)

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

5. Su empresa cuenta con un sistema de gestión gerencial para predecir la tendencia del mercado de sus productos o servicios

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

6. Su empresa cuenta con un presupuesto anual para la promoción de sus productos o servicios en el mercado internacional

Cuenta con presupuesto  
para el Marketing o  
promocionar el producto o  
servicio en el EXTERIOR.

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

7. Su empresa mantiene contactos comerciales permanentes en el exterior que demanden sus productos o servicios

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

8. Su empresa conoce la terminología utilizada en el comercio internacional (incoterms, formas de pago, entre otros)

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

9. Su empresa utiliza en su proceso productivo materia prima e insumos importados

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

10. Su empresa se beneficia de los incentivos tributarios (devolución IGV, DRAW BACK, entre otros) para el comercio exterior peruano

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

**D. Gestión Económica y Financiera**

1. Su empresa cuenta con una estructura de costos de exportación

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

Ejm: Precio FOB, CIF,  
otros.

2. Su empresa planea realizar inversiones en el corto plazo para exportar sus productos o servicios (infraestructura productiva, comercial, entre otros)

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

CP: Menos de un año

3. Su empresa planea realizar inversiones en los próximos 3 años para exportar sus productos o servicios (infraestructura productiva, comercial, entre otros)

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

4. Su empresa tiene un sistema de monitoreo financiero para la gestión de sus fondos

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

Ejm: Balance General, Estado de  
Ganancias y Pérdidas, Flujo de Caja,  
Declaración Mensual del IGV o del  
Impuesto a la Renta

5. ¿Su empresa tiene facilidad para acceder al financiamiento de corto plazo?

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

6. Su empresa conoce los productos y servicios disponibles en el sistema financiero

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

Factoring o Leasing

7. Su empresa posee capacidad financiera para recibir pagos diferidos del mercado internacional

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

Cobro de sus ventas en  
periodos mayores a 6  
meses

8. Su empresa evalúa los riesgos del negocio internacional (comercial, operativo, legales, entre otros)

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

Tipo de Cambio Dólar o  
Euro/ Coyuntura /  
Tratados / Cierre del  
Mercado / otros

9. Su empresa tiene capacidad gerencial para la negociación internacional de su producto o servicio

- a. Si/Siempre  b. Algunas/A veces  c. No/Nunca

PERSONAL PARA  
NEGOCIAR CON EL  
MERCADO EXTRANJERO

### ANEXO 3: CERTIFICADO DE PRODUCTO ORGANICO PARA ENTRADA A UNION EUROPEA

  
**CERTIFICATE**

CERTIFICATE No: C020684EU-01.2014  
REGISTRATION No: CU 020684

Field of attention:  
Organic production methods  
Organic EU

Issued to:  
**ASOCIACION DE PRODUCTORES ECOLOGICOS DE LA MICROCUENCA PAYAC - APEPAYAC  
CAJAMARCA, PERU  
Project in:PERU**

Standard:  
Control Union Certifications Production Standards and Regulation (EC) No 834/2007 and Regulation (EC) No 889/2008 on organic production of agricultural products and indications referring thereto on agricultural products and foodstuffs, including the amending regulations, and Control Union Certifications (CU) Inspection Regulations.

**Valid until: 21 December 2015**

Control Union Certifications declares to have inspected the unit(s), and/or product(s) of the above mentioned client, and have found them in accordance with the standards mentioned above.

This certificate covers the unit(s), and/or product(s) as mentioned in the authenticated annex of this certificate. This document has been issued on the basis of Article 29(1) of Regulation (EC) No 834/2007 and of Regulation (EC) No 889/2008. The declared operator has submitted his activities under control, and meets the requirements laid down in the named Regulations.

Labelling of the product must state CUC CB code number.

This certificate is in force until further notice, provided that the above-mentioned client continues meeting the conditions as laid down in the client contract with Control Union Certifications. Based on the annual inspections that Control Union Certifications performs, this certificate is updated and kept into force.

PE-BIO-149  
Date of certification:  
27 November 2014  
Last date of inspection: 22 August 2014  
Place and date of issue:  
Lima, 27 November 2014



Declared by:   
On behalf of the Managing Director

Mr. MA. Almaraz

Certifier  
Control Union Certifications  
Meeuwenlaan 4-5  
8011 BZ ZWOLLE  
The Netherlands  
<http://www.controlunion.com>  
tel.: +31(0)38-4260100



page 1/3