



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

**“FACTORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EXPORTACIÓN DE  
GRANADA FRESCA DE LA EMPRESA AGRÍCOLA HUARMEY S.A A LA  
EMPRESA SUPER HARVEST INTERNATIONAL, HONG KONG – AÑO 2018”**

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

**Autores:**

Victoria del Rosario Alarcon Farromeque

Antonio Alcarraz Martínez

**Asesor:**

Lic. Elizabeth Mayuri Ramos

Lima – Perú

2018

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachilleres **ALCARRAZ MARTÍNEZ ANTONIO Y ALARCON FARROMEQUE VICTORIA DEL ROSARIO**, denominada:

**“FACTORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EXPORTACIÓN DE GRANADA FRESCA DE LA EMPRESA AGRÍCOLA HUARMEY S.A A LA EMPRESA SUPER HARVEST INTERNATIONAL, HONG KONG – AÑO 2018”**

---

Lic. Elizabeth Mayuri Ramos  
**ASESOR**

---

Mg. Trudy Tannert Rengifo  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Econ. Juan Ocampo Risco  
**JURADO**

---

Mg. Evelin Aragón Grados  
**JURADO**

Este proyecto va dedicado a mis padres por el gran apoyo y afecto en estos 5 años de carrera universitaria.

Antonio Alcarraz Martínez

Este proyecto va dedicado a mis padres, a mi mamá Raquel y a quien hoy ya no está a mi lado, mi querido tío Carlitos. Asimismo, a toda mi familia que me apoyo en todo el transcurso de mi vida universitaria.

Victoria del Rosario Alarcón Farromeque

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a nuestros maestros que ayudaron con sus conocimientos a enriquecer nuestro trabajo de investigación.

A nuestros padres por su apoyo incondicional en todo este trayecto de vida universitaria estos 5 años.

A nuestra asesora que con paciencia y dedicación contribuyó a que lográramos llevar a cabo nuestra investigación.

A toda nuestra familia, tíos, primos que con una mínima ayuda se pudo lograr terminar el trabajo de investigación

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Contenido</b>	
<b>APROBACION DE LA TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRUDUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Realidad Problemática.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Formulación del Problema.....</b>	<b>14</b>
1.2.1. Formulación del problema general.....	14
1.2.2. Formulación de problemas específicos.....	14
<b>1.3. Justificación.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4. Limitaciones.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5. Objetivos.....</b>	<b>15</b>
1.5.1. Objetivo general.....	15
1.5.2. Objetivos específicos.....	15
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. Antecedentes.....</b>	<b>16</b>
2.1.1. Internacionales.....	16
2.1.2. Nacionales.....	24

<b>2.2. Bases teóricas.....</b>	<b>32</b>
2.2.1. Factores.....	32
2.2.2. Gestión.....	32
2.2.3. Gestión Empresarial.....	33
2.2.4. Factores Internos.....	33
2.2.5. Factores Externos.....	33
2.2.6. Factores Clave de éxito.....	33
2.2.7. Aspectos Operativos.....	34
2.2.8. Participación en el Mercado.....	34
2.2.9. Productividad del Personal.....	34
2.2.10. Recursos Financieros.....	35
<b>2.3. Hipótesis.....</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO 3.    METODOLOGÍA.....</b>	<b>37</b>
3.1. Operacionalización de la Variable.....	37
3.2. Diseño de Investigación .....	38
3.3. Población.....	38
3.4. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	38
3.5. Técnicas, instrumentos y procedimientos de análisis de datos.....	38
<b>CAPÍTULO 4.    RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO 5.    DISCUSIÓN.....</b>	<b>41</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>43</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERENCIA.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>48</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01- Relación de embarque de granada fresca al mercado de Hong Kong.....	14
Tabla 02- Relación de embarque de granada fresca al mercado de Hong Kong.....	14
Tabla 03- Exportaciones de granada fresca del Perú – Campaña 2018.....	72
Tabla 04- Exportaciones de granada fresca del Perú – Campaña 2018- Semana 19.....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01 - Fundo en Ica.....	66
Figura 02 - Proceso de Packing.....	67
Figura 03 - Proceso de Packing .....	67
Figura 04- Cajas para granadas con la marca FRUSAN.....	68
Figura 05 - Posición de las granadas en las cajas para exportación.....	68
Figura 06 - Posición de paletizado.....	69
Figura 07 - Posición de paletizado terminado.....	69
Figura 08 - Cámara de frío para materia prima .....	70
Figura 09 - Oficina Senasa.....	70
Figura 10 - Cámara de frío para producto terminado .....	71
Figura 11 - Almacén de cajas para exportación de granada fresca.....	71

## RESUMEN

Agrícola Huarmey S.A es una empresa dedicada desde el año 2014 a la producción y exportación de granada fresca. Asimismo, la granada fresca en los últimos años ha obtenido un nivel de importancia más favorable por sus excelentes propiedades beneficiosas para la salud, ayudando a prevenir y combatir enfermedades, se le considera una “Súper fruta.”

El mercado de la granada fresca está dominado por los países de medio oriente, de donde es originario; la gran parte de su producción es para el consumo interno. Los principales compradores se encuentran en Europa y Asia, ya que su período de producción es en los meses de mayo a diciembre, fuera de estos meses el mercado de ambos continentes se encuentra desabastecido, lo cual genera una gran demanda. Por otro lado, los países que producen contra estación son Sudáfrica, Chile y Perú, ya que tienen su producción entre los meses de febrero a junio.

La presente investigación tiene como objetivo determinar los factores de gestión empresarial de la exportación de granada fresca de la empresa Agrícola Huarmey S.A a la empresa Súper Harvest International LTD ( Año 2018) .

Se concluyó que los factores de la exportación de granada fresca de la empresa Agrícola Huarmey S.A a la empresa Súper Harvest International de manera interna son: Operaciones y Procesos y Control Interno. Asimismo, de manera externa son: Contexto empresarial y Situación Global. Por último, se optado por factores clave de éxito los cuales son: Sistemas y Mecanismo. Por otro lado, para obtener dichos resultados se realizó mediante el instrumento de guía de entrevista de 22 preguntas no estructuradas.

Asimismo, dicha investigación busca profundizar la opción de obtener asesorías de empresas externas con el fin de posicionarse en nuevos mercados, tener un plan exportador sujeto a propuestas comerciales e incrementar las exportaciones anuales. Por otro lado, en el presente trabajo de investigación la empresa Agrícola Huarmey S.A tiene como asesora comercial a la empresa Frutera San Fernando, ya que es quien maneja la información para decisiones comerciales.

Tomando en cuenta los resultados de obtenidos, se planteará sugerencias enfocadas a Agrícola Huarmey S.A, esto con la finalidad de poder lograr un mayor incremento de exportaciones a la empresa Súper Harvest International en las próximas campañas de granada fresca.

### **PALABRAS CLAVES:**

- Factores; granada fresca; gestión empresarial

## ABSTRACT

Agrícola Huarmey S.A is a company dedicated since 2014 to the production and export of fresh pomegranate. Likewise, the fresh pomegranate in recent years has obtained a more favorable level of importance for its excellent beneficial properties for health, helping to prevent and fight diseases, it is considered a "Superfruit."

The fresh pomegranate market is dominated by the countries of the Middle East, where it originates; the great part of its production is for internal consumption. The main buyers are in Europe and Asia, since their production period is in the months of May to December, outside these months the market of both continents is unsupplied, which generates a great demand. On the other hand, the countries that produce against station are South Africa, Chile and Peru, since they have their production between the months of February to June.

The objective of this research is to determine the factors of business management of the export of fresh pomegranate from the company Agrícola Huarmey S.A to the company Super Harvest International LTD (Year 2018).

It was concluded that the factors of the exportation of fresh pomegranate from the company Agrícola Huarmey S.A to the company Super Harvest International internally are: Operations and Processes and Internal Control. Likewise, externally they are: Business context and Global Situation. Finally, we chose key success factors which are: Systems and Mechanism. On the other hand, in order to obtain said results, it was carried out through the interview guide instrument of 22 unstructured questions.

Also, this research seeks to deepen the option of obtaining advice from external companies in order to position themselves in new markets, have an export plan subject to commercial proposals and increase annual exports. On the other hand, in the present research work, the company Agrícola Huarmey S.A has as commercial consultant the company Frutera San Fernando, since it is the one who manages the information for commercial decisions.

Taking into account the results obtained, suggestions will be made to Agrícola Huarmey S.A, this in order to achieve a greater increase in exports to the company Super Harvest International in the next campaigns of fresh pomegranate.

### KEY WORDS

- Factors; fresh pomegranate; business management

## CAPÍTULO 6. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

El tema de investigación busca determinar cada uno de los factores de gestión empresarial que intervienen en la exportación de granada fresca de la empresa Agrícola Huarmey S.A a la empresa Súper Harvest International. Por lo cual , dichos factores serán puntos fundamentales para que la empresa Agrícola Huarmey S.A tenga información adecuada, ya que el cliente Súper Harvest International pertenece a la cartera de sus principales clientes de Hong Kong.

Las principales regiones donde se producen granada son Ica, Lima y La libertad. Asimismo, La región Ica, tiene la mayor participación con una producción del 79%, lo cual reduce los costos de transporte, por ende son más efectivos márgenes de ganancia (Rubio, 2015).

En el año 2017, se observa al cliente Súper Harvest International un alto número de embarques en comparación de otros clientes.

**Tabla 1**

**Relación de embarques de granada fresca a Hong Kong año 2017**

E m b	FECHA DE CARGA	ETD	ETA	IMPOR TADOR	RESE RVA	BOOKI NG	EXPEDI ENTE	NAVE	CONTE NEDOR	DESTI NO
1	18/03/2017	23/03/17	25/04/17	SUPER HARVE ST	M16 - 5711	087LIM 227130	170060 001538	MSC CMA CGM MISSISSIPPI	TRIU83 90931	HON G-KONG
2	29/03/2017	06/04/17	09/05/17	SUPER HARVE ST	MQ2 - 2011	087LIM 228931	170060 001808	MSC VEGA	CRLU6 21748 4	HON G-KONG
3	08/04/2017	13/04/17	16/05/17	SUPER HARVE ST	S/I	087LIM 229469	170060 001946	MSC KATRINA	CRLU1 31624 7	HON G-KONG
4	15/04/2017	20/04/17	22/05/17	SUPER HARVE ST	T15- 5911	087LIM 229952	170060 002009	NYK LEO	MORU 11450 06	HON G-KONG
5	27/04/2017	04/05/17	06/06/17	SUPER HARVE ST	FL3- 3411	087LIM 230634 A	170060 02393	MSC FLAVIA	TRLU1 88965 1	HON G-KONG
6	27/04/2017	04/05/17	06/06/17	SUPER HARVE ST	FL3- 3411 2	087LIM 230635 A	17094 00003 30	MSC FLAVIA	SEGU9 47406 2	HON G-KONG

7	27/04/2007	04/05/2017	06/06/2017	SUPER HARVEST	FL3-3A	087LIM 230636	17094 00004	MSC FLAVIA	SEGU9 47406	HONG KONG
8	01/05/2007	11/05/2017	11/06/2017	SUPER HARVEST	FL3-1A	087LIM 240634	18094 00004	MSC NORA	TTNU8 48183	HONG KONG

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 01, “RELACION DE EMBARQUES DE GRANADA FRESCA A HONG KONG AÑO 2017”

Se detallan los 8 contenedores que se exportaron al cliente Súper Harvest International en la campaña 2017.

Lo cual muestra a la empresa Super Harvest International como uno de los principales importadores de granada fresca en el año 2017. Por otro lado, en el estudio anual de exportaciones presentado en el año 2018, se observó una disminución a 5 contenedores, lo cual es una interrogante para la empresa exportadora.

**Tabla 2**

**Relación de embarques de granada fresca a Hong Kong año 2018**

Emb	ETD	IMPORTADOR	CAJAS	TIPO FLETE	MONTO FLETE	SEGURO	NAVIERA	CONTENEDOR	DESTINO
29	12/04/2018	SUPER HARVEST	43	Pre-paid	\$ 3,000.00	\$ 216.00	MSC	TRIU839 1408	HONG-KONG
31	12/04/2018	SUPER HARVEST	43	Pre-paid	\$ 3,000.00	\$ 216.00	MSC	TRIU804 2319	HONG-KONG
40	22/04/2018	SUPER HARVEST	43	Pre-paid	\$ 3,000.00	\$ 216.00	EVER	TCLU126 7279	HONG-KONG
41	22/04/2018	SUPER HARVEST	43	Pre-paid	\$ 3,000.00	\$ 216.00	EVER	EMCU53 75440	HONG-KONG
47	26/04/2018	SUPER HARVEST	43	Pre-paid	\$ 3,000.00	\$ 216.00	MSC	GESU921 2176	HONG-KONG

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 02, “RELACION DE EMBARQUES DE GRANADA FRESCA A HONG KONG AÑO 2018”

Se detallan los 5 contenedores que se exportaron al cliente Súper Harvest International en la campaña 2018.

La siguiente investigación tiene como propósito ayudar a la empresa Agrícola Huarmey S.A a mejorar e implementar mayor información de sus relaciones comerciales con la empresa Super Harvest International y lograr un mayor número de contenedores para próximas campañas de granada fresca. Por otro lado, el estudio busca brindar información adecuada a diferentes empresas exportadoras para mejorar o iniciar una relación comercial efectiva, libre de problemas y con diversidad de oportunidades en el mercado internacional.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuáles son los factores de gestión empresarial de la empresa Agrícola Huarmey S.A de la exportación de granada fresca a la empresa Súper Harvest International, Hong Kong - año 2018?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Cuáles son los factores de gestión externa de la empresa Agrícola Huarmey S.A de la exportación de granada fresca?
- ¿Cuáles son los factores de gestión interna de la empresa Agrícola Huarmey S.A de la exportación de granada fresca?
- ¿Qué factores clave de éxito son determinantes de la exportación de granada fresca?

## **1.3. Justificación**

La investigación se ha desarrollado teniendo en cuenta como base los conceptos teóricos de la variable en estudio: Factores de gestión empresarial. Es importante porque nos permitirá determinar qué factores de gestión empresarial intervienen en la exportación de granada fresca de la empresa Agrícola Huarmey S.A a la empresa Súper Harvest International LTD.

Asimismo, obtener información correcta y didáctica que beneficie a profesionales de la carrera de negocios internacionales a enriquecer el tema de exportaciones de materia prima y ampliar sus conocimientos que adquieren en el transcurso de su carrera profesional. Por otro lado, dicho proyecto también puede contribuir a proyectos de profesionales o empresas que busquen realizar investigaciones sobre temas similares al nuestro.

#### 1.4. Limitaciones

Las limitaciones del presente trabajo de investigación están relacionadas con los siguientes aspectos:

a) Espacio:

Lugar	:	Empresa AGRICOLA HUARMEY S.A.
Distrito	:	Carmen de la Legua
Provincia	:	Callao.
Departamento	:	Callao.

b) Tiempo:

Para observar este caso práctico dispondremos de un mes y 10 días, tiempo que nos permitirá conocer a profundidad las variables propuestas y plantear el diseño de investigación más acorde.

c) Acceso a la Información: Las practicas realizadas en la empresa y la buena relación con el gerente general Eric Farah Bote, beneficia poder hacer el estudio completo a la empresa y lograr obtener la información necesaria.

d) Limitación teórica:

1.- Factores de gestión empresarial

#### 1.5. Objetivos

##### 1.5.1. Objetivo general

Determinar cuáles son los factores de gestión empresarial de la empresa Agrícola Huarmey S.A que intervienen en la exportación de granada fresca.

##### 1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar cuáles son los factores de gestión externa de la empresa Agrícola Huarmey S.A que intervienen en la exportación de granada fresca.
- Identificar cuáles son los factores de gestión interna de la empresa Agrícola Huarmey S.A que intervienen en la exportación de granada fresca.
- Identificar los factores clave de éxito de la empresa Agrícola Huarmey S.A

## **CAPÍTULO 7. MARCO TEÓRICO**

En las exportaciones de productos y en el desarrollo de empresas influyen determinados factores de carácter interno y externo a la institución.

En la literatura sobre el tema existen estudios que dan cuenta de ello. En las siguientes páginas vamos a mostrar los estudios realizados para lo cual vamos a dividir esta parte en los estudios realizados a nivel internacional y los del nivel nacional.

### **2.1 Antecedentes internacionales**

Varios estudios realizados en nivel internacional dan cuenta de la influencia de ciertos factores al fortalecimiento de una entidad económica (microempresas, asociaciones, spin offs, entre otros) así como a su gestión.

Por un lado, en América Latina, específicamente para el caso de Medellín (Colombia) Benjumea, Chaverra, Roman, Hurtado y Atencio (2015) identifican los factores externos que inciden en el fortalecimiento de las unidades productivas asociativas (UPAS), lo que en Perú se conoce como asociaciones de tipo económicas. Las UPAS son promovidas y financiadas por el Estado Colombiano, a través de sus alcaldías. Sus actividades son conocidas como casos de emprendimiento social porque cumple un rol económico importante en áreas rurales al crear fuentes de empleo y reducir, de esta manera, los niveles de pobreza.

Al igual que los casos de asociaciones peruanas, las UPAS están conformadas por un grupo de personas y nace allí donde hay una tradición comunitaria o de clase social, vinculadas por una identidad grupal y un fin común, como es el de desarrollar una actividad económica empresarial pero sin ánimo de lucro. Esto a través de la producción de bienes y servicios que permite la generación de ingresos económicos a sus miembros.

Estas unidades económicas han funcionado en Colombia y poco a poco se han fortalecido por ciertos factores externos a ellas. Los autores aplican una encuesta a una población de 36 UPAS de un total de 44 para determinar los factores que influyen en el fortalecimiento o debilitamiento de éstas unidades económicas. Y encuentran que son cuatro factores externos que en gran medida han favorecido al desarrollo de las UPAS.

Primero está el factor económico, sobre todo lo referido al mercado identificado donde las UPAS venden sus productos y servicios. La gran mayoría de las UPAS (75 %) tienen un nicho de mercado, población de consumidores y área geográfica a donde vender sus productos. Esto ha sido favorecido gracias a la política estatal promovida por la Alcaldía de Medellín que tenía un programa de asociación y como parte de ésta política los miembros de las UPAS eran capacitados en temas de mercado y comercialización.

No obstante, una debilidad que encuentran los autores es la del acceso a crédito y financiación hacia las UPAS.

El segundo factor es el político. Según los autores del estudio aquí encajan las normas legales y fiscales estatales que facilitaron la producción y comercialización de bienes y servicios de las UPAS. Si bien hay cierto número de UPAS que desconocían de entidades públicas que promovían las actividades de emprendimiento sociales, la gran mayoría de UPAS se han visto beneficiados con las normas fiscales y tributarias (Benjumea *et al.*, 2015, p. 12).

El tercer factor es el sociocultural. Aunque éste término implica una definición desde la ciencia social (sociología y antropología), los autores lo relacionan al orden público. Sabiendo que Medellín es una ciudad insegura, según los autores las entidades estatales han implementado acciones para la prevención de la violencia e implantar un sistema de seguridad interna en la ciudad, con atención especial a la población menos favorecida, en riesgo social de violencia. Es así que la

mayoría de los emprendedores sociales de las UPAS no perciben amenazas para el funcionamiento de las UPAS.

De manera significativa el análisis de la variable amenaza del orden público, a pesar de que la ciudad de Medellín no ha sido ajena a diferentes manifestaciones de violencia que han golpeado a sus habitantes, 64% de los emprendedores no percibe amenazas para el funcionamiento de las upas, mientras que 25% considera que con alguna frecuencia se constituye en una amenaza y 11% percibe que es una amenaza permanente ( Benjumea, et al, 2015, p. 12).

Por último el factor tecnológico. Según los autores todos los emprendedores de las UPAS perciben como adecuadas las condiciones físicas del servicio público, vías de transporte, telecomunicaciones, entre otros que han influido para que ellos brinden un buen servicio.

En suma los factores externos, básicamente derivados del accionar estatal, a través de programas y/o políticas publicas dirigidas a la ciudadanía, han influido para que unidades productivas asociativas se fortalezcan como unidades económicas en un área geográfica determinada.

Por otro lado, en Europa, específicamente para el caso de España, existen diferentes estudios que se refieren a los factores que influyen en la innovación, la gestión empresarial y el desarrollo de empresas, gestión y turismo, entre otros.

Así Benito, Platero y Rodríguez (2012) en un estudio explican la importancia de los factores, sobre todo internos, en la innovación de las microempresas españolas.

Definiendo a la invocación como el desarrollo de nuevos productos por parte de la microempresa, ellos afirman que los factores del entorno, entiéndase a los que son ajenos a la

empresa, influyen más a las grandes empresas que a las pequeñas. Más bien ellos encuentran que éstas son influidas en su innovación por factores de tipo interno ligadas a la figura y característica individual del microempresario, a variables financieras, organizativos, manejo de TIC y las estrategias internas llevadas a cabo por el empresario (Benito, *et al.*, 2012, pp. 111, 115).

Otro aspecto resaltante que encuentran los autores es la variable edad, educación y manejo de tecnología. Mencionan que mientras más grados de educación tenga un directivo o empresario el manejo y gestión de su empresa es mejor. Por eso algunos autores como Bosma plantean que el comportamiento de las microempresas suele ser casi similar al del gerente (Bosma *et al.*, citado por Benito, *et al.*, 2012, p. 108). También mientras más edad tenga un directivo su manejo de la tecnología de la información será menor. Así ellos encuentran un “...papel positivo del uso de TIC en la creación de una base de conocimiento que contribuye a mejorar la capacidad innovadora, por lo que iniciativas destinadas al desarrollo de habilidades tecnológicas en los emprendedores pueden generar una externalidad...” (Benito, *et al.*, 2012, p. 116). El manejo de la tecnología es muy importante a la hora de innovar, en particular el manejo de internet que mejora la competitividad de las empresas. Autores como Guzmán y Martínez también mencionan de esta importancia pues observan que la actividades de mayor intensidad tecnológica están relacionadas con la innovación (Guzmán y Martínez 2008, citado por Benito, *et al.*, 2012, p. 110).

Los autores también encuentran que el factor responsabilidad social corporativa de la empresa es fundamental a la hora de innovar. Al tener las microempresas valores y visiones, éstas son difundidas y llevadas a la práctica tanto en el ámbito externo como interno en el que a través de actividades persiguen la mejora del bienestar de todos sus miembros (Benito, *et al.*, 2012, p. 109, 116).

Finalmente, los autores encuentran que la cooperación empresarial e institucional en I + D, favorece la innovación. Las alianzas empresarias o pertenecer a un consorcio permite superar ciertas debilidades como el desconocimiento del mercado, estar desconectado de medios de comunicación y de revistas económicas, entre otras, además desarrollar actividades de I + D entre

empresas es una gran fortaleza para los empresarios ya que le permitiría una mayor competitividad en los mercados (Benito, *et al.*, 2012, pp. 110, 117).

También Rodeiro, Calvo y Fernández (2012) en un estudio realizado en el 2006 a las spin-offs universitarias españolas, todas ellas microempresas, dan cuenta de los factores que limitan una buena gestión empresarial de las mismas. Realizando encuestas a una muestra de 72 spin-offs de España. De los variados factores que pudieran existir, para los autores existen dos que tienen mayor importancia: la disponibilidad de recursos financieros y las habilidades de gestión empresarial de los emprendedores.

Por un lado, los autores encuentran en sus estudios que la mayoría de los spin-offs emplean sus propios fondos o de sus amigos o familiares, mínimamente emplean fondos externos y también de las propias universidades por las limitadas ofertas de fondo de parte de éstas (Rodeiro, *et al.*, 2012, p. 68). Si bien los autores proponen que acudan a las Sociedades de Capital de Riesgo, como inversor externo, ya que éstas facilitan el crecimiento de las empresas “incorporan un valor añadido a la empresa financiada, aportando credibilidad frente a terceros y ofreciendo su experiencia ante situaciones difíciles” (McMillan *et al.*, 1987 citada por Rodeiro, *et al.*, 2012, p. 75), estas sociedades difícilmente invierten en empresas no consolidadas (Rodeiro, *et al.*, 2012, p. 76). Además los investigadores encuentran que el 92% de los emprendedores de las spin-offs no tienen redes de contactos con las entidades de capital de riesgo (Rodeiro, *et al.*, 2012, p. 68)

Por otro lado, en cuanto a las habilidades empresariales de los emprendedores. Esto es un problema para los emprendedores de las spin-off, si bien los autores encuentran que muchos tienen grados de instrucción superior, esto no es suficiente a la hora de gestionar una empresa, pues la mayoría no tienen experiencia laboral en ésta área o en la creación d empresas (Rodeiro, *et al.*, 2012, p. 67). Todo esto “...tiene consecuencias directas como la mala coordinación del equipo de trabajo, la falta de cumplimiento de los plazos previstos en el Plan de Negocio, escasa orientación al mercado de las tecnologías y productos creados, presencia de unas redes de contactos pequeñas...” (Rodeiro, *et al.*, 2012, p. 63). Esto también lo dicen otros autores como Ortín, para quien muchas veces los emprendedores cuentan con preparación en habilidades técnicas pero no

en el ámbito de la gestión (Ortín *et al.*, 2007, citado por Rodeiro, *et al.*, 2012, p. 63). Es decir, es importante el *know how* y *know who* para desarrollar y hacer competitiva una empresa.

Por ello, los emprendedores incluyen también como sus principales preocupaciones la falta de experiencia laboral y los problemas de gestión como barreras para el crecimiento de las spin-offs (Rodeiro, *et al.*, 2012, p. 71).

Las propuestas para superar estas dificultades van por el lado organizativo y políticas de recursos humanos y por el lado de la financiación, la cual consiste en el uso de capital de riesgo. En cuanto a la organización, los autores plantean un buen diseño del equipo emprendedor, desde que se identifica un mercado e idea de negocio, hasta su formalización y encaminamiento. Y la implantación de un sistema de evaluación de desempeño de los miembros y de la empresa para analizar la marcha de la empresa, la coherencia con los objetivos, valores, etc. (Rodeiro, *et al.*, 2012, p.72). Todo esto, unido a una buena planificación de recursos humanos, política salarial y de formación o capacitación profesional de los trabajadores y del emprendedor, para los autores podrían ayudar a superar las limitaciones de las microempresas, como las spin-offs.

Asimismo el trabajo de Gutiérrez y Pérez (2017) explica la competitividad de la exportación de las empresas sociales de Andalucía (España) en comparación con las PYMES de exportación del mismo país. Para esto emplea el modelo Rash que mide las variables de la competitividad de las exportaciones como el número de mercado, ventajas competitivas, años en el mercado exterior y el porcentaje de ventas al exterior. Siendo 362 el número de empresas analizadas.

El resultado es que hay una fortaleza en la competitividad de las empresas exportadoras de carácter de economía social en comparación a otras PYMES. Así los autores encuentran que facturan entre el 25 % y el 50% (dependiendo del rubro) al exterior, superando a las PYMES (Gutiérrez y Pérez, 2017, p. 68).

Estas empresas sociales no sólo exportan bienes si no servicios, siendo el rubro industria y construcción los más desarrollados (Gutiérrez y Pérez, 2017, p. 59). Y son modelos de exportación porque a pesar de la recesión de la economía española han sabido a provechar la coyuntura para aprovechar las oportunidades del mercado exterior, siendo aprovechar nuevas mercados la razón para internacionalizarse (Gutiérrez y Pérez, 2017, pp. 59, 60). Los autores destacan tres capacidades internas de las empresas sociales que están vinculadas a la competitividad exportadora, las cuales son 1) rendimiento exportador, asociada a prácticas vinculadas a la capacidad de crecer y el entusiasmo para abrir nuevos mercados, 2) grado de internacionalización, ligada al número de mercados extranjeros. El aumento de la actividad extranjera habría incentivado a las empresas sociales a aprovechar esto y enrumbar hacia la exportación, 3) Iniciativas y apoyo de exportadores, esto tiene que ver con las ayudas brindado por los gobiernos nacionales para mejorar las posibilidades de internacionalización de las empresas (Gutiérrez y Pérez, 2017, pp. 60, 61).

Entre las debilidades que encuentran de algunas de estas empresas sociales están el grado de cooperación comercial, productiva y financiera, muchas no tienen marca propia registrada, pocos años de presencia en el mercado externo. Así tomando el modelo de Rash, lo autores categorizan a las empresas estudiadas entre Excellents y Weaks. Encuentra que el 58.8% de las empresas excelentes o fuertes son parte de la economía social y que el 42,5% de los débiles también son sociales. Entre las fortalezas están que las empresas de la economía social tienen excelentes productos, cooperación, años de actividad en el extranjero, etc. (Gutiérrez y Pérez, 2017, pp. 68, 69), mientras que las débiles no las tienen.

El tema de la gestión empresarial no sólo se ha aplicado en el tema de exportación o netamente en la actividad de una empresa, si no a otros ámbitos como el turismo cultural. Fresneda y Lobo (2014) en un artículo hablan de la gestión integrada con una mejora continua, perspectiva empresarial e interdisciplinar para gestionar los patrimonios culturales, en este caso de España. Teniendo en cuenta que el turismo ofrece un producto (entendido como aquello que es ofrecido a los consumidores), éste pasa por diferentes fases para que se convierta como tal (identificación del recurso turístico, conservación del patrimonio cultural, accesibilidad, promoción y comercialización)

(Fresneda y Lobo, 2014, p. 188). Entre los principales factores que identifica para una buena gestión del patrimonio cultural están: 1) la gestión integral de calidad de la empresa o el operador turístico, ligado a que ésta tiene que satisfacer al cliente con sus servicio o producto. Aquí se puede incluir una serie de elementos, como intérpretes, materiales, guías, etc., los cuales influyen para que el cliente se siente satisfecho, 2) Control económico-financiero, ligado a la financiación de la empresa o entidad que opera el turismo, a menudo son las entidades del Estado que operan los patrimonios culturales, pero muchas veces no hay presupuesto para gestionar estos patrimonios, es por ello la necesidad de planificar el presupuesto de las actividades para conseguir fondos, 3) segmentación de los visitantes, con lo cual se conoce mejor las características de los consumidores, 4) La naturaleza pública de los órganos gestores, y 5) competencia y situación económica. La competencia entre los operadores turístico influirá en la mejora de los servicios y el entorno económico positivo generará más demanda de consumidores.

Entonces para hacer posible la gestión de un turismo cultural más eficiente se necesita de un planteamiento integral, teniendo en cuenta los diferentes actores o *stakeholders* tales como el mismo Estado, las comunidades, las empresas, turistas y ONGs vinculadas con el turismo. La propuesta de los autores es la de una gestión integral con mejora continua, y como se ha dicho esto parte desde la planificación integral, incluyendo a los diversos actores, el conocimiento del mercado de consumidores.

En suma de todo lo revisado, hay factores externo e internos que pueden influir en la competitividad y desarrollo de una empresa, institución, incluso país. A nivel de área geografía por ejemplo Cue (2017) describe el caso de Hong Kong y su éxito económico en la región asiática, siendo una colonia de Gran Bretaña, la isla de Hong Kong tuvo un rol económico importante porque se fue, y es hasta la actualidad, un puerto fluvial de salida y de interconexión entre los continentes, poco a poco, gracias a esto, fue desarrollándose y convirtiéndose en un actor financiero, proveedor de bienes y servicios. En un inicio exportaba bienes manufactureros, como los textiles, artículos electrónico, entre otros, después se convirtió en un proveedor de servicios como el financiero, las cuales les dio una ventaja comparativa. Según Cue (2017) el secreto está en que desarrolló un

modelo capitalista, de libre mercado y que fue autónomo económicamente, aunque en el plano político actualmente depende de China, a donde fue reintegrada.

## 2.2 Antecedentes nacionales

En el ámbito nacional, existen varios estudios que dan cuenta de la competitividad de las empresas, las exportaciones de éstas hacia el mercado externo y la relación de gestión empresarial y el desarrollo de las empresas.

Hay dos interesantes estudios que dan cuenta de la oportunidad del mercado externo para productos como la granada.

Uribe (2016) en su estudio de la prefactibilidad para la instalación de una empresa productora de granada y su exportación, concluye que sí es factible y rentable tal negocio. La razón fundamental es que en ese entonces se estaba abriendo nuevos mercados y en los mercados tradicionales, como Países Bajos, Rusia, Reino Unido y Canadá, en los meses de febrero a mayo hay un déficit en la oferta de la granada, lo cual hace atractivo la exportación de la granada peruana (Uribe, 2016, p. 35). Para él hay dos regiones importantes hacia los que se ha empezado a exportar y por lo tanto representa un mercado importante por explotar. Estas regiones son el Sudeste Asiático y el Medio Oriente, como Singapur, Hong Kong, Emiratos Árabes y Arabia Saudita. Por ejemplo en menciona que hay un crecimiento de la importación de granadas en Singapur, en una tabla explica que éste país “ muestra un crecimiento importante en el periodo 2010-2015, pasando de 17 TM en el 2011 a 415 TM en el 2015, aumentando en 398 TM, es decir, un crecimiento del 2,295%” ( Uribe, 2016, p. 40).

A nivel nacional también muestra una tabla donde en el año 2010 se exportó granadas desde el Perú por de US\$ 3'774,840 subiendo a US\$ 27'613, 348 el año 2015, teniendo un crecimiento de 732%, para el período 2010- 2015 (Uribe, 2016, p. 35).

Para analizar la prefactibilidad de la instalación de una empresa productora de granada, escoge como zona del proyecto al distrito de Casma (Región Ancash) en un terreno de 5 has. La razón es porque reúne las condiciones climatológicas, de mano de obra, logístico y de irrigación.

Como se mencionó al final concluye que sí es viable la instalación por la oportunidad del mercado externo, y esto repercutiría en la instalación del proyecto de negocio, pues el capital invertido se iría recuperando con las ventas en el exterior. De un inversión total d US\$ 115,004 dólares, el 75.31% Uribe plantea financiarlo a través de la Banca privada por un monto de US\$ 86,067 dólares y el 24.69% de la inversión por el aporte propio por un monto de US\$ 28,397 (Uribe, 2016, p. 44). Los indicadores de la factibilidad y rentabilidad del proyecto están en el Valor Actual Neto Económico (VANE) y Valor Actual Neto Financiero (VANF), ambos son mayores a cero (S/.187, 204 el VANE y 203,764 el VANF), por lo cual el proyecto es aceptado. Asimismo mencionan que la Tasa Interna de Retorno Económico TIRE fue de 27.68% y la Tasa Interna de Retorno Financiera TIRF de 36.16%. Ambas mayores al Costo de Capital Promedio Ponderado CCPP que fue 13.61%, por lo que es otro indicador para aceptar el proyecto. Finalmente, la relación beneficio/costo económico B/C E fue 2.63 y la relación beneficio/costo financiera B/C F de 8.18 ambas mayores a 1 (Uribe, 2016, p. 49).

También Rubio (2015) realiza una investigación de las exportaciones de granadas frescas *wonderful* al Reino Unido, su pregunta parte de si es posible elaborar un plan de negocio para exportar granada fresca al Reino Unido desde Perú, específicamente desde Ica, donde es el campo de operación de su negocio.

Para responder esta pregunta, a base de fuentes secundarias y estadísticas, ella realiza un análisis PESTEC, esto es político, económico, social, tecnológico, económico y competitivo de Perú y Reino Unido, enfatizando en éste último. Encuentra, al igual que Uribe (2016), que el mercado de granadas es bastante dinámico y en crecimiento en Europa, y también en Reino Unido. Esto por varias razones.

Primero que España (el primer país exportador de granada a Reino Unido) no tiene producción en los meses de febrero, marzo y abril en los que el Perú sí los tiene. Siendo esto una gran oportunidad de mercado en Reino Unido, con quien si bien es cierto el Perú no tiene firmado un tratado de libre comercio, existe el Acuerdo Comercial Perú-Unión Europea que entró en vigencia el año 2013 (Rubio, 2015, p. 24). Y Reino Unido es parte de la Unión Europea.

Segundo la población de Reino Unido, como los de Londres, últimamente está cuidando su salud, y se están inclinando por alimentos y frutas saludables, como la granada que tiene niveles altísimos de antioxidante, previene el cáncer y otras enfermedades. Esta inclinación de las personas de Reino Unido por alimentos saludables se ha intensificado por la campaña de salud que viene desde el aparato gubernamental de salud. Es bien conocida la campaña "5 al día", impulsada por el Estado que estimula a la gente a consumir 5 porciones de frutas y verduras de 80 gramos al día.

En el Reino Unido se ha difundido a la población los beneficios que brindan las granadas y los consumidores están cada vez más preocupados por consumir alimentos saludables. De acuerdo a Euromonitor el consumo per cápita de fruta en el 2012 fue de 41.9 kg, pero este ha decrecido desde el 2007 cuando se situaba en 46.3 KG. (Rubio, 2015, p. 20)

Las tendencias de consumo en el Reino Unido al igual que en todo en Europa se dirigen hacia lo saludable, cada vez se consumen más frutas y verduras dentro de la dieta diaria. Las campañas de alimentación saludable también son fomentadas por el gobierno, en este caso a través

del NHS (Servicio Nacional de Salud del Reino Unido). A través de su página web lanzó una iniciativa de consumo llamada “5 a day” la cual consiste en consumir 5 porciones de 80 gramos de frutas y verduras (Rubio, 2015, p. 86).

Para Rubio (2015) el mercado de Reino Unido es una oportunidad de negocio, esto también por ser un área geográfica bastante poblada. Según ella el segmento de la población de entre 35 y 75 años, tanto hombres como mujeres, representa el 48% del total de la población, quienes podrían ser clientes o consumidores potenciales (Rubio, 2015, p. 94), además ellos consumen más frutas.

Además en Reino Unido no existe trabas burocráticas para establecer una empresa y porque no existe ni tiene una tradición agrícola en producción de frutas y hortalizas (Rubio, 2015, p. 23). Y sobre todo porque la granada peruana es poco conocida en el mencionado continente, por lo que la autora plantea crear mecanismo de promoción y difusión de la granada peruana. Y más aún porque los otros competidores como Egipto y España tienen ciertas debilidades, el primero emplea muchos insecticidas en su producción, y el segundo sus productos no tienen el color adecuado y no generan valor agregado. Por lo que la autora plantea que es una buena oportunidad para exportar productos con valor agregado como jugos y manjares (Rubio, 2015, p. 57).

Al final la autora muestra una cifra positiva y concluye que la variedad de granada *wonderful* producida en Ica es un negocio rentable debido, también, a la tasa interna de retorno que ella obtiene. Esto fue de 33.27%, la cual fue mayor al COK de 15.61% (Rubio, 2015, p. 175).

Por su parte Rodríguez (2014), al realizar un análisis de los factores que influyen en el nivel de competitividad de las empresas agroexportadores del distrito de Tacna (Perú), encuentra que la calidad, tecnología y servicios tienen influencia, y en menor medida el precio y el canal de distribución. En este sentido plantea que la competitividad de estas empresas están condicionadas por la calidad, tecnología y servicios, los cuales presentan una cifra positiva, a partir del cual el autor

afirma que las empresas de Tacna presentan niveles altos de competitividad (Rodríguez, 2014, p. 115).

Definiendo varios conceptos claves en su estudio como *competitividad* (entendido por él como la capacidad que tiene una empresa para penetrar y consolidar su participación en el mercado), *comercio exterior* definido como el intercambio de bienes o servicios entre personas de distintos países (Sabino, 1991, citado por Rodríguez, 2014, p. 19), *empresa* vista como institución económica organizada, *exportación* definida por Castro como la salida la salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones (Castro, 2008, citado por Rodríguez, 2014, p. 21). En tanto que las *exportaciones* serían los productos y servicios ofrecidos a otros países, también *precio* como el valor de un bien expresado en términos monetarios, *servicio* definido por Sabino como cualquier actividad ofrecida por lo que se paga un precio (Sabino 1991, citado por Rodríguez, 2014, p. 45). El autor realiza encuestas a 21 empresarios exportadores, caracterizados por tener una mediana y pequeña empresa exportadora de aceite de olivo y orégano. Los cuales representan los dos productos banderas de Tacna. Según Rodríguez, en el año 1995 Tacna exportó 397 y 236 toneladas de aceituna y orégano respectivamente, en el año 2012 las exportaciones crecieron a 16 157 y 4 871 toneladas de aceituna y orégano respectivamente.

Para medir el nivel de competitividad de las empresas exportadoras el autor emplea la escala o criterio Likert. Al final encuentra que las empresas agroexportadoras del distrito de Tacna son competitivos, con un puntaje promedio de 4, 13 de competitividad (Rodríguez, 2014, p. 74). Analizando la competitividad por la variable calidad encuentra una correlación positiva y significativa alta. Sobre todo en empresas que tienen más de diez años de operaciones presentan un nivel alto de calidad. Asimismo encuentra que hay una correlación positiva y significativa entre competitividad y tecnología:

El 4,8% de las empresas agroexportadoras presentan niveles muy altos de Tecnología, el 57,1% presentan niveles altos de Tecnología, el 28,6% presenta niveles promedios de Tecnología y el 4,8% de las empresas presentan niveles bajos o muy bajos de Tecnología. (Rodríguez, 2014, p. 90)

Del mismo modo una correlación positiva entre competitividad y servicio, "...el 38,1% de las empresas presentan niveles muy altos de servicio, el 28,6% presentan niveles altos de servicio, el 23,8% presentan niveles promedio y el 9,5% de las empresas presentan niveles bajos de Servicio" (Rodríguez, 2014, p. 97).

Pero no encuentra una correlación positiva entre competitividad, precio y canales de distribución, "...el 14,3% de las empresas agroexportadoras presentan niveles muy altos en el canal de distribución, el 61,9% presentan niveles altos, el 19% presentan niveles promedio y el 4,8% presentan niveles bajos" (Rodríguez, 2014, pp. 103, 108), y en lo que se refiere al precio "...su grado de correlación es negativo, muy bajo y no significativo ( $r=-0,0019$ )" (Rodríguez, 2014, pp. 103, 108, 125).

Asimismo Apac (2017) estudia la relación entre gestión empresarial y desarrollo de las microempresas del distrito de Huánuco. El autor parte de la pregunta de por qué no existe una buena gestión empresarial por parte de los emprendedores del distrito de Huánuco, y de qué manera influye la gestión empresarial en el desarrollo de las PYMES de ése distrito.

Muestra el panorama de la realidad de las PYMES del distrito de Huánuco, resaltando la informalidad que existe entre ellas, muchas de las cuales tienen un carácter de subsistencia y pocas en desarrollo, no tienen acceso a crédito ni a innovación tecnológica.

Realizando una revisión bibliográfica de la literatura de gestión empresarial, lo define como el “...proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas...” (Apac, 2017, p. 35).

Para el autor la gestión empresarial incluyen varios aspectos como la *organización* que se usa para distribuir el trabajo en el equipo y el directivo de la empresa, la *dirección activa* de los implicados en la dirección y la gerencia, *la gestión financiera* entendida como la obtención de recursos y su manejo eficiente, *la planeación* que incluye la elaboración de objetivos, estrategias y/o políticas que la empresa tiene que seguir (Apac, 2017, pp. 23, 24, 31).

Al aplicar encuestas a varios microempresarios, empleando la escala Likert y formulando respuestas cerradas, encuentra que la mayoría no sabe qué es gestión empresarial, y pocos responden que una buena gestión empresarial ayuda al desarrollo de la empresa, siendo que muchos emprendedores responden “podría ser” o “no sabe que responder”. Así ante la pregunta ¿La gestión empresarial es una herramienta que incide en el desarrollo de las Pymes?, sólo el 11.90% menciona sí, el 0.00% no, el 41.67% podría ser, y el 46.43% no sabe–no responde (Apac, 2017, p. 75).

Asimismo ante la pregunta de si ¿Es posible alcanzar desarrollo de las Pymes, sobre la base de la gestión empresarial?, el 34.52% respondió que sí, el 0.00% no, el 23.81% podría ser, el 41.67% no sabe–no responde (Apac, 2017, p. 81).

Como se puede ver la mayoría (41 %) no sabe, y sólo el 34. 52 % respondió que sí. A pesar de esto, el autor concluye que “Se determinó la existencia de una relación positiva y significativa entre gestión empresarial y el desarrollo de las Pymes de la ciudad de Huánuco, esto en base al resultado del cuestionario en general” (Apac, 2017, p. 85). Sin embargo, los datos que muestra no

son muy convincentes y son pocos encuestados que afirman que la gestión empresarial influye en el desarrollo de sus PYMES.

Todas las empresas tienen que ser evaluadas en el tiempo, algunos autores como hemos visto incluso plantean un análisis del desempeño. En esta misma línea, Santos (2000) plantea analizar ciertos indicadores para evaluar el comportamiento de una empresa, entre los cuales están el indicador operativo, con lo cual se puede ver el comportamiento de la evolución de las ventas, producción, los inventarios de determinados productos, innovaciones y la administración. Esto es especialmente importante en empresas productoras o manufactureras. Pero también en empresas prestadoras de servicios, en donde para su análisis el autor plantea incluir – además- otros elementos como el número de reclamos de clientes, equipos, insumos y uso de la capacidad instalada (Santos, 2000, p. 61). Dentro de los indicadores operativos, la participación del mercado y productividad del personal es comúnmente usado. El primero hace referencia a la penetración de la empresa en el mercado, el número de ventas realizadas y cuánto representa en el mercado global. El segundo se entiende que es la productividad del personal ya sea en productos y en servicios, por ejemplo en el caso que presenta el autor, el del sistema de pensiones, la productividad del personal se mide por el número de afiliados al sistema (Santos, 2000, p. 62).

Luego el autor menciona que se debe considerar los indicadores económicos financieros de una empresa. Siendo estas el estado de ganancias y pérdidas, el flujo de caja y el balance general, lo que normalmente puede ser trimestral o anual. Para el autor es necesario emplear los *ratios* o índices financieros (índice de liquidez, de solvencia, de gestión y de rentabilidad) para analizar la situación económica financiera.

Dentro de estos indicadores económicos también está el índice de crecimiento, lo cual es muy importante para percibir la evolución del negocio en el tiempo en cuanto a ventas, ingresos, gastos, ganancias y pérdidas (Santos, 2000, p. 64)

Por último el autor propone que se considere los indicadores patrimoniales, que son los valores del negocio para sus dueños, en otras palabras es la porción del negocio que pertenece a los dueños. Para Santos (2000) el valor del negocio depende de una serie de factores, como el tipo de negocio y sus accionistas.

Para Santos (2000) estos indicadores de gestión deben ser considerados de una manera integral (el operativo, económico-financiero y patrimonial) a la hora de realizar un análisis de la empresa.

## **2.2 Bases teóricas**

### **Factores**

Benjumea, Chaverra, Roman, Hurtado y Atencio (2015) plantean que pueden representar oportunidades que facilitan una operación de una institución o por el contrario aquellos factores que se constituyen en una amenaza o pueden incidir negativamente en las actividades dadas las circunstancias en que operan.

### **Gestión**

Apac (2017) plantea que funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que se promocionen también sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas persona hacen las mismas cosas todo el tiempo. Se mueve en un ambiente en el cual los recursos escasean y por eso la persona encargada de la gestión debe aplicarse de diferente manera para persuadir a las fuentes de capital financieras. Es de la misma manera importante resaltar que una empresa del sector privado, obtiene muchos más beneficios que una empresa del sector público. Debido a que las primeras cuentan con más recursos que las del estado y por lo tanto con más tecnología, que es el recurso principal de una empresa.

## **Gestión Empresarial**

Apac (2017) lo define como el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo. Por otro lado, es un acuerdo basado en los principios o directrices de una actividad de la empresa. Una política empresarial expresa cómo marcha la organización en su competitividad y los gerentes cómo lo dirigen. Las políticas empresariales expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos de competitividad. Mientras que sea posible, ninguna empresa debería cambiar sus políticas y solo lo hace a exigencias del mercado. La intención es guiar el trabajo de una empresa durante un tiempo prudente. Una vez que la política se convierte en práctica organizacional y ha sido aprobada por el equipo directivo está uniendo a toda la organización.

## **Factores Internos**

Para Benito, Platero y Rodríguez (2012) comprende factores vinculados con aspectos internos de las empresas como la estructura financiera, y determinadas decisiones estratégicas y de comportamiento organizativo. Una primera cuestión surge acerca de si las empresas con mayor financiación propia son más proclives a innovar.

## **Factores Externos**

Para Benjumea, *et al.* (2015) se requiere conocer la situación y la perspectiva del país, en los aspectos políticos, económicos y sociales, así como el sistema financiero y mercado de capitales.

## **Factores clave de éxito**

Para Fresneda y Lobo (2014) es una lógica de mejora continua y una perspectiva empresarial, interdisciplinaria y estratégica que tenga en cuenta la totalidad de los intereses y objetivos de los diferentes stakeholders identificados, considerando las particularidades de cada uno de ellos y reduciendo los conflictos de intereses que se pudiesen presentar.

## **Aspectos Operativos**

Fresneda y Lobo (2014) menciona que los aspectos operativos del negocio están reflejados en la evolución de ventas, la producción y los inventarios de productos terminados, así como la capacidad instalada, innovaciones de técnicas y la administración. Esta situación se presenta fundamentalmente en empresas productoras manufactureras, en donde la producción obtenida durante un determinado período se almacena para su venta.

Entre los principales indicadores de carácter operativo, se puede mencionar a: participación en el mercado; estructura de ventas por segmentos de mercado y /o por distribuidores y/o vendedores directos; porcentaje de ventas devueltas; número de reclamos de clientes; productividad de la materia prima, de la mano de obra, de la maquinaria y equipos y de otros insumos; y uso de la capacidad instalada.

## **Participación en el Mercado**

Para Fresneda y Lobo (2014) este indicador mide el grado de penetración del negocio en el mercado que atiende y está representado por el cociente entre las ventas físicas y las ventas de todas las empresas del sector o actividad económica al cual pertenece el negocio. El cálculo se realiza a valores físicos.

## **Productividad del Personal**

Fresneda y Lobo (2014) menciona que la combinación óptima entre la infraestructura productiva de una empresa (inmuebles, maquinaria y equipos, e instalaciones) y el número de trabajadores es aquella que produce los mejores resultados para el negocio, los que al final se van a traducir en ganancias y por ende en el valor de las acciones o títulos valores representativos del capital social de la empresa.

## Recursos Financieros

Para realizar un intercambio de bienes y servicios a mercados internacionales se necesita tener una base completa en lo que se refiere a la empresa en conjunto. Pues la empresa bien constituida involucra que los procesos sean efectivos y se llegue al objetivo de manera más concreta. En el estudio de Alonso y Donoso (1998) el protagonismo de la empresa se apoya en los nuevos desarrollos teóricos del pensamiento estratégico, caracterizados por una actitud anticipatoria y abierta por parte de la empresa. Asimismo, las fortalezas y debilidades que las empresas obtienen de trabajos continuos de investigación permiten que el comportamiento de las unidades empresariales se pretenda diagnosticar las luces y sombras de la economía en los mercados internacionales.

## 2.4 Hipótesis

Los factores de la exportación de granada fresca de la empresa Agrícola Huarmey S.A a la empresa Super Harvest International, Hong Kong – Año 2018 , los cuales son : Factores internos :Económicos financieros , Aspectos operativos , Alianzas empresariales , Estructura Financiera , Habilidades empresariales y Comportamiento organizativo . Por otro lado, los factores externos son: Aspectos Políticos, Económicos y Sociales, Exportación, Demanda y Competencia. Por último, los factores claves de éxito son: Gestión de Calidad, Segmentación de mercado, Satisfacción del cliente y Relaciones Públicas.

## CAPÍTULO 8. METODOLOGÍA

### 3.1 Operacionalización de la Variable

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
Factores de gestión empresarial	La gestión empresarial comprende la concreción de las políticas, mediante las estrategias, tácticas, procesos, procedimientos técnicos y prácticas.	Factores de gestión interna	Operaciones y procesos	Aspectos operativos
				Aspectos societarios
				Estrategias, tácticas , acciones y procesos
			Control Interno	Recursos financieros
				Habilidades empresariales
				Utilización del proceso administrativo
		Factores de gestión externa	Contexto empresarial	Aspectos Políticos
				Aspectos Económicos
				Aspectos Sociales
			Situación Económica Global	Exportación
				Demanda
				Competencia
		Factores clave de éxito	Sistemas y Mecanismos	Gestión de calidad
				Segmentación de mercado
Satisfacción del cliente				
Relaciones Públicas				

**NOTA:** Santos (2014), Pazos, Babío y López (2012), Hernández, Platero, y Rodríguez (2012)

## **1.1 Diseño de investigación**

### **1.1.1 Tipo de diseño de investigación.**

Según (Hernández, 2006, pág.56) catalogan la investigación denominada no experimental como aquella que no realizan modificación ni manipulación de las variables, solo observan los procesos en su forma natural para ser analizados posteriormente. Asimismo, para esta investigación, el tipo de diseño es no experimental. Además, el diseño metodológico es transversal porque se recolectan datos un momento único y específico.

Esta investigación también se considera descriptiva porque se identificarán los factores de gestión empresarial. Por otro lado, este tipo de diseño según (Fernández, 2006, pág.80) consiste en describir las situaciones con la finalidad de someterlos a un análisis.

## **1.2 Unidad de estudio**

AGRICOLA HUARMEY S.A domiciliada Bartolomé Boggio 145- 155, Carmen de la Legua, Callao. Es una empresa agroindustrial en el Perú, exportadora de espárragos, granadas y uvas .La compañía posee campos en Huarmey y en Ica en los que se siembra y cultiva, teniendo el control total de las fases de crecimiento, cultivo y empaquetamiento de sus productos finales. Asimismo, viene incursionando la exportación de granadas ya hace más de 4 años.

Teléfono: 4523388

Gerente General: Eric Eduardo Farah Bote.

## **1.3 Población**

La unidad de estudio de este proyecto es la empresa AGRICOLA HUARMEY S.A domiciliada Bartolomé Boggio 145- 155, Carmen de la Legua, Callao.

## **1.4 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos**

- Entrevista: Se realizó una guía de entrevista que fue directamente para el gerente general de la empresa. Asimismo, la entrevista iniciará en las oficinas de la empresa, este método es el más completo para adquirir información por estar en contacto directo con la fuente.

## **1.5 Métodos, instrumentos y procedimiento de análisis datos**

Para lo cual se utilizó como instrumento la guía de entrevista, dado que los resultados son literales y no se utiliza la estadística y de tipo fenomenológica ya que es descripción de fenómenos vividos y existenciales.

## CAPÍTULO 9. RESULTADOS

Para la obtención de los resultados de la investigación se procedió a utilizar el instrumento más adecuado para obtener datos efectivos. Asimismo, se realizó la técnica de entrevista, la cual fue dirigida al Gerente General de la empresa en estudio “Agrícola Huarmey S.A”, dicha entrevista se realizó mediante el instrumento de una guía de entrevista con 22 preguntas no estructuradas (ANEXO B). Por otro lado, en el inicio de la entrevista se observó que el entrevistado se encontraba en las condiciones respectivas para responder la guía de entrevista ya elaborada. Las preguntas se realizaron simples para que el entrevistado no muestre desinterés en responder las mismas.

Los resultados obtenidos fueron: La empresa Agrícola Huarmey tiene una sólida gestión empresarial mediante sus productos de calidad y una buena operación logística.

Respondiendo al primer objetivo los factores de gestión interna según lo observado en operaciones y procesos son: Económicos financieros, ya que Agrícola Huarmey espera crecer en la próxima campaña un 50% en sus exportaciones para el cliente Super Harvest International. Por otro lado, otro factor son los Aspectos Operativos pues la empresa si cumple los estándares establecidos, ya que nos brindó la información de los calibres solicitados por el cliente Super Harvest International para que el producto tenga un alto nivel de demanda en el mercado de Hong Kong (ANEXO C). En segundo lugar, se observó que control interno, los siguientes factores: Estructura financiera, Agrícola Huarmey ha exportado el volumen adecuado pero en el mercado se ha producido una disminución considerable en el precio por el tema de oferta y demanda de la granada fresca en el mercado internacional (ANEXO D). Como otro factor figura Habilidades empresariales, pues la empresa en estudio está obteniendo una relación positiva con sus recursos propios y capacidad innovadora, ya que se está proyectando a investigar nuevas variedades de granada fresca. Pues, la empresa solo maneja una variedad para sus exportaciones. Asimismo, un factor más es comportamiento organizativo, la empresa estudiada realiza un estudio de comparación con otras empresas de rubros similares para obtener información si el equipo de trabajo funciona de manera adecuada, el proceso mencionado se obtiene de un principal factor el volumen de producción (ANEXO E).

Asimismo, respondiendo al segundo objetivo los factores de gestión externa según lo observado en operaciones y procesos son: Aspectos Políticos, se señala si cumple con las políticas internacionales en acuerdo con la empresa Super Harvest International. Asimismo, una de las políticas mencionadas es el certificado GLOBALGAP solicitado por cliente (ANEXO G). Por otro lado, otro factor son Aspectos económicos, ya que cuenta con crédito y financiación de la empresa chilena “Frutera San Fernando”, es una empresa que tiene más de 40 años de experiencia

exportando frutas al mundo. Asimismo, dicha empresa se muestra como asesora comercial de todos los procesos de exportación. Por lo cual, otro factor son Aspectos sociales, Agrícola Huarmey tiene un programa de responsabilidad social a través de un colegio para los hijos de trabajadores, el cual está posicionado en una de las plantas de la empresa. Asimismo, ya se están trabajando para las adecuaciones de certificaciones que ayuden con el medio ambiente. En segundo lugar, se observó en la situación económica global, como un factor el proceso de exportación, ya que en el año 2018 el nivel de exportación fue bajo, se observó mucha oferta en el mercado de Hong Kong y eso se vio reflejado en el precio (ANEXO H). Otro factor, figura la demanda, pues el nivel de demanda de granada fresca por el cliente Super harvest internacional fue bajo, ya que el precio en el mercado de Hong Kong no fue el adecuado. Por último, otro factor se enfoca a la competencia, ya que no tiene conocimiento de los competidores en el mercado de Hong Kong, ya que las exportaciones se realizan con la asesoría completa de Frutera San Fernando. Por otro lado, según lo investigado las empresas competidoras en el mercado de Hong Kong son: EL PEDREGAL S.A, PROCESOS AGROINDUSTRIALES S.A y AGRO VICTORIA S.A.C (ANEXO I).

Por último, respondiendo al tercer objetivo los factores de clave de éxito según lo observado en sistemas y mecanismos son: gestión de calidad. La empresa Agrícola Huarmey cuenta con una certificación de calidad que es el GLOBALGAP, el cual muestra la calidad de la granada fresca para el ingreso al mercado de Hong Kong. Asimismo, Como un segundo factor se encuentra la segmentación de mercado, pues no realiza una segmentación de mercado, ya que como lo mencionado toda la asesoría lo realiza Frutera San Fernando. Asimismo, según lo investigado el mercado de Hong Kong tiene una población de 7,191, 503 Hab. Por otro lado, su moneda oficial es el dólar de Hong Kong (HKD). La fuerza laboral por ocupación se divide en manufactura, construcción, comercio, financiamiento y seguros, transporte y comunicaciones, por ultimo servicios sociales (ANEXO J) .Un tercer factor es la Satisfacción del cliente, realiza el seguimiento de satisfacción del cliente, quien la realiza es Frutera San Fernando, la cual cumple obtener un constante intercambio de opiniones con el cliente Super Harvest International y obtener información de satisfacción por la fruta exportada. Como último factor, se encuentra las relaciones públicas, ya que la empresa busca ampliar su red contactos.

La entrevista se procedió a realizar sin interrupciones y en un clima de tranquilidad, amabilidad y confianza, el entrevistado se sintió importante en su colaboración. Por lo cual, el trabajo del entrevistador se cumplió con la suficiente agudeza para observar, escuchar y transcribir y sintetizar la información recopilada. Asimismo, las anotaciones se realizaron con mayor imparcialidad y objetividad posibles. Por último, al concluir se agradeció al informante por su colaboración.

## CAPÍTULO 10. DISCUSIÓN

En esta investigación tuvo como propósito describir los factores de gestión empresarial que de la exportación de granada fresca de la empresa Super Harvest International, Hong Kong – Año 2018. Líneas abajo, se estarán discutiendo los principales contrastes con los hallazgos de este estudio.

De los resultados obtenido en este investigación, guardan relación con lo que sostiene Santos (2014) es su artículo científico titulado “Indicadores de Gestión Empresarial “, donde indica que en contexto externo se requiere conocer los aspectos políticos, económicos y sociales. Ello guarda relación con lo que en este trabajo de investigación se halló, ya que para Agrícola Huarmey S.A, los factores externos que se describen en el contexto empresarial son por ejemplo: los aspectos políticos cumpliendo con una de políticas de la empresa Super Harvest International, la cual es tener certificados de calidad y la empresa pasa un proceso de auditorías para obtener lo solicitado que es el GLOBALGAP Asimismo, en los aspectos económicos se halló en los resultados que la empresa Agrícola Huarmey tiene acceso a crédito y financiación para la exportación de granada fresca a través de su asesor la empresa Frutera San Fernando . Por último, en los aspectos sociales se halló en los resultados que la empresa estudiada en la investigación si cuenta con un programa de responsabilidad social, ya que tiene un colegio para los hijos de sus colaboradores y se encuentra trabajando para un plan de protección ambiental. Por otro lado, todos los aspectos externos concuerdan con lo mencionado por el autor.

Los resultados que se obtuvieron en esta investigación guardan relación con lo que sostiene Pazos, Babío y López (2012) en su artículo científico titulado “La gestión empresarial como factor clave de desarrollo de las spin-offs universitarias. Análisis organizativo y financiero” donde señala que en el desarrollo de las SPIN-OFFS dentro de la literatura económica se ha señalado numerosos factores que influyen en el crecimiento , pese a la variedad de factores , existen dos que parecen contar con mayor relevancia : La disponibilidad de recursos financieros y las habilidades de gestión empresarial. En este trabajo de investigación se observó que la empresa Agrícola Huarmey en su control interno se verifica las habilidades empresarial, ya que la empresa si tiene una relación positiva entre una mayor cifra de sus recursos propios y la capacidad innovadora con nuevos planes para la exportación de granada fresca como: un estudio de nuevas variedades de granada fresca, ya que solo hoy en día se trabaja solo con la variedad “WONDERFULL”. Por otro lado, se concuerda con el autor que los recursos financieros son uno de los factores internos que intervienen en la exportación de granada fresca, ya que en los resultados la empresa Agrícola Huarmey verifica que en el año 2018 el crecimiento financiero para la exportación de granada fresca fue del 25 % a pesar de que el volumen de las exportaciones fue el mismo que los años anteriores, lo cual fue bajo.

Los resultados obtenidos en esta investigación con lo que sostiene Hernández, Platero, y Rodríguez (2012) en su artículo científico titulado “Factores determinantes de la innovación en la microempresas españolas: La importancia de los factores internos” donde señala que en España los factores vinculados con aspectos internos de las empresas como las estructura financiera y determinadas decisiones estratégicas y de comportamiento organizativo. La alianzas empresariales son estrategias a tener en cuenta para conseguir mejores resultados a través de las actividades de I + D, y en consecuencia, lograr una mayor competitividad en los mercados en los que opera la empresa. En este sentido, se espera encontrar una influencia positiva de la pertenencia a redes de cooperación sobre la innovación. En este trabajo de investigación se eligió en el control interno la estructura financiera y el comportamiento organizativo. Asimismo, en las operaciones y procesos, las alianzas estratégicas. Ello guarda relación con lo que este trabajo de investigación se halló, que la empresa Agrícola Huarmey S.A sostiene que su equipo de trabajo funciona adecuadamente ya que se hace una comparación anual con otras empresas y se obtiene buenos resultados. Asimismo, la empresa cumple con sus objetivos a mediano plazo y se busca cumplir los de largo plazo como incrementar la producción de granada fresca y el porcentaje de exportaciones para cada campaña, lo cual concuerda con el autor en sus aspectos de comportamiento organizativo. Por otro lado, lo que no concuerda con el autor es que las alianzas empresariales se deben tener en cuenta para conseguir mejores resultados pero la empresa Agrícola Huarmey no cuenta con algún tipo de alianza estratégica con la empresa Super Harvest International para la exportación de granada fresca.

Los resultados obtenidos en esta investigación guardan relación con lo que sostiene Rubio (2015) en su tesis titulada “Exportación de granadas frescas al Reino Unido “, donde indica que la región Ica se considera una zona de muy alto potencial para el cultivo de granado. Asimismo, que el beneficio más importante de la granada es que es un antioxidante muy poderoso que ayuda a prevenir el cáncer por eso es que cada vez se demanda más de esta fruta. En este trabajo de investigación coincide con el autor que la zona de muy alto potencial de producción es la región Ica, ya que por el conocimiento obtenido la empresa Agrícola Huarmey S.A inicia sus exportaciones en el año 2014 en la región Ica por el adecuado terreno para la producción.

En el presente trabajo de investigación se encuentran implicancias teóricas en cuanto a estudios previos relacionados a los factores de gestión empresarial, debido a que otras investigaciones se enfocan en la exportación de granada fresca.

## CONCLUSIONES

- Los factores de gestión empresarial que intervienen en la exportación de granada fresca de la empresa Agrícola Huarmey S.A a la empresa Super Harvest International , Hong Kong – Año 2018 Son : Factores de gestión interna y Factores de gestión externa , los cuales comprenden indicadores que influyen en la investigación.
- Los factores de gestión interna que se han identificado en la presente investigación son : Económicos financieros y Aspectos operativos , entonces, de acuerdo a los resultados obtenidos, Agrícola Huarmey en los aspectos económicos financieros tiene una proyección de duplicar las ventas de granada fresca a la empresa Super Harvest International para la campaña 2019 -2020. Asimismo, el nivel de participación de la empresa en el mercado de Hong Kong en cuanto a la exportación de granada fresca es el 13%, lo cual es bajo para los años de posicionamiento en dicho mercado. Y en los aspectos operativos la empresa cumple los estándares de producción de granada fresca solicitados por la empresa Super Harvest International.
- Otros factores identificados de gestión interna son: la estructura financiera, habilidades empresariales y comportamiento organizativo. Lo cual de acuerdo con los resultados la empresa en el 2018 obtuvo un índice de crecimiento del 25%, bajo por el precio en el mercado. Asimismo, Agrícola Huarmey incluye la capacidad innovadora en sus próximas exportaciones ya que busca incrementar las variedades de granada fresca. Por último, la empresa estudiada en la investigación se encuentra en el proceso de cumplimiento de sus objetivos a corto plazo y busca cumplir los de largo plazo.
- Los factores identificados de gestión externa son: Aspectos Políticos, Económicos y Sociales, entonces, de acuerdo con los resultados obtenidos, Agrícola Huarmey cumple con las políticas internacionales en acuerdo con la empresa Super Harvest International. Asimismo, dentro los aspectos económicos, la empresa cuenta con acceso a crédito y financiación por parte de la empresa asesora Frutera San Fernando. Y en los aspectos sociales la empresa cuenta con proyectos de responsabilidad social (promoción de la educación).

- Los Factores de clave de éxito identificados son: Gestión de Calidad, Segmentación de mercado, Satisfacción del cliente y Relaciones Públicas. Entonces, de acuerdo con los resultados obtenidos, Agrícola Huarmey cuenta con certificación de calidad para la exportación de granada fresca (GLOBALGAP). Asimismo, la empresa cuenta con un mercado propicio (HONG KONG) para la exportación de granada fresca. Y con respecto a su cartera de clientes, la empresa realiza seguimiento de satisfacción a través de su empresa frutera San Fernando. Finalmente, la empresa mantiene relaciones públicas, ampliando su red de contactos (clientes y proveedores)
- La finalidad del trabajo de investigación con la determinación de los factores que intervienen en la exportación de granada fresca de la empresa Agrícola Huarmey a la empresa Super Harvest es que se pueda considerar como una guía para mejorar las relaciones comerciales con el cliente en referencia y poder beneficiar a la empresa en la próxima campaña de exportación de granada fresca 2019-2020.
- Los factores identificados en la presente investigación ayudan y permiten a la empresa Agrícola Huarmey S.A incrementar su nivel de oferta exportable, siendo altamente competitivos para el ingreso a nuevos mercados internacionales.

## RECOMENDACIONES

La importancia de esta investigación y en función a los resultados se planteará algunas sugerencias enfocadas para Agrícola Huarmey S.A., esto con la finalidad de lograr una mayor competitividad y mejoras dentro de los procesos logísticos en la exportación de granada fresca.

- La empresa Agrícola Huarmey debería contar con alianzas estratégicas con diferentes empresas para poder lograr una mejor relación comercial con las diferentes empresas internacionales y poder así maximizar su nivel exportaciones de granada fresca al mercado internacional. Asimismo, dichas alianzas estratégicas se pueden obtener mediando ferias o conferencias dedicadas al tema de agroexportación.
- La empresa Agrícola Huarmey debería realizar un estudio de competitividad a través de informes estadísticos que brinda la institución de PROGRANADA, la cual brinda información real y actual (índices de exportación, empresas exportadoras de granada, kilos exportados y ranking de exportadores a nivel nacional) lo cual serviría a la empresa Agrícola Huarmey medir su nivel competencial anual.
- La empresa Agrícola Huarmey debería contar con otras certificaciones de calidad como: GRASP o ISO 9001 para el ingreso a nuevos mercados (RUSIA Y ARABIA SAUDITA) para elevar los niveles de exportación a dichos países. Asimismo, para obtener dichas certificaciones, la empresa podría realizar convocatorias de proyectos universitarios para verificar el proceso certificación.

## REFERENCIA

- Apac, J. (2017). *Gestión empresarial y el desarrollo de las micro y pequeñas empresas del distrito de Huánuco* (tesis de pregrado). Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Huánuco, Perú.
- Benjumea, M., Chaverra, M., Roman, L., Hurtado, D. y Atencio, E. (2015). Identificación de factores externos que inciden en el fortalecimiento de las unidades productivas asociativas (UPAS) en Medellín, Colombia. *Ciencia Ergo Sum*, 22 (1), 8-18
- Benito, H., Platerio, M. y Rodríguez, A. (2012). Factores determinantes de la innovación en las microempresas españolas: La importancia de los factores internos. *Universia Business Review*, N° 33, 104-121
- Cue, A. (2017). China y Hong Kong: a 20 años de su reintegración. *El Cotidiano*, N° 205, 87-94
- Fresneda, S. y Lobo, A. (2014). Una aproximación a los factores claves para la gestión de los bienes de patrimonio cultural. *Tourism & Management Studies*, v. 10, 186-192
- Fernandez, H. y. (2006). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. MEXICO: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Gutiérrez, A. y Pérez, M. (2017). The export competitiveness of social enterprises as compared to with export SMES. *Revista Galega de Economía*, 26 (1), 55-72
- Gazzolo, L. (1963). La empresa Agrícola. *Revista de la Facultad de Derecho* de la PUCP, N° 22, 125-132.
- Hernandez, F. y. (2006). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION. MEXICO: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Rubio, C. (2015). *Exportación de granadas frescas al Reino Unido* (tesis de pregrado). Universidad de Lima, Lima, Perú.
- Rodríguez, J. & Lopez, M. (2014). *Ultrasound assisted extraction of polyphenols from Punica granatum (Granada) fruit*.

- Rodríguez, A. (2014). *Análisis de los factores que influyen en el nivel de competitividad de las empresas agroexportadoras instaladas en el distrito de Tacna* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú.
- Rodeiro, D., Calvo, N. y Fernández, S. (2012). La gestión empresarial como factor clave de desarrollo de las spin-offs universitarias. Análisis organizativo y financiero. *Cuadernos de Gestión*, 12 (1), 59-81
- Santos, N. (2014). Indicadores de gestión empresarial. *Industrial Data*, 3 (2), 59-66.
- Uribe, J. (2016). *Estudio de prefactibilidad para la instalación de una empresa productora de granada (punica granatum L. Var. wonderful) para su comercialización en el mercado Internacional* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú.

## ANEXOS

### ANEXO A

#### VALIDACIONES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN



N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR	OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIAS
01	Aporte a las líneas de investigación social o profesional.	2	
02	Relevancia social y/o teórica.	2	
03	Relevancia profesional y/o tecnológica.	2	
04	Originalidad de la idea de investigación. <sup>1</sup>	2	
05	Acceso al contexto de observación y/o experimentación.	3	
06	Viabilidad para la recolección de fuentes documentales y/o de campo.	3	
07	Enunciado formal de una o más variables de investigación.	2	
08	Delimitación adecuada de la unidad de estudio, así como el ámbito geográfico y horizonte de tiempo de la investigación.	3	
09	Delimitación clara del propósito de estudio. <sup>2</sup>	3	
10	Redacción clara del enunciado de investigación. <sup>3</sup>	3	
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	

**CUADRO DE PUNTAJES:**

PUNTAJE	Porcentaje	CONDICIÓN	ESTADO
24 – 30	80 – 100 %	Idea de investigación aprobada.	<i>Aprobado</i>
18 – 23	60 – 75%	Idea observada. Se sugiere levantar las observaciones.	
Menor o igual a 10	50% - 0%	No procede la idea de investigación.	



Nombre: *MARÍA PAREDES*  
 Especialidad: *COM. Y TURISMO*  
 Dni: *07041277*  
 Colegiatura:

<sup>1</sup> Hace referencia al enfoque o tema de investigación.  
<sup>2</sup> Considere el tipo de investigación: descriptiva, correlacional, explorativa o, por el diseño, si es evidente que la investigación es básica o aplicada.  
<sup>3</sup> El enunciado no debe presentar ambigüedades, términos imprecisos no correspondientes al área profesional o discorden en la redacción.

**N** UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

**VALIDACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Facultad y Carrera: Negocios, Administración y Negocios Internacionales

Apellidos y Nombres de Investigador (es):  
 - Vicente del Rosario Alarcón Fariña  
 - Antonio Alvarado Huaringa

Título del trabajo de investigación:  
Análisis de la gestión de factores que inciden en la exportación de granadas al país de Hong Kong de la empresa Agrícola Huarmey en el año 2016

Especialista:  
Juan Carlos Orampo Risco

Líneas de investigación:

N°	CONTENIDO GENERAL DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	SELECCIÓN
1	Aplicación de la inteligencia comercial para la generación de ideas de negocio orientadas al comercio internacional.	3
2	Desarrollo de cadenas productivas y actividad para atacar mercados internacionales.	3
3	Aplicación de tecnologías para mejorar las operaciones de comercio internacional.	3
4	Cultura exportadora, comercio internacional y responsabilidad social.	2
5	Avances, sistemas de calidad y mejora continua en las operaciones de comercio internacional.	3

**INSTRUCCIONES:**

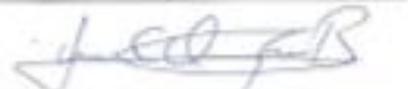
Estimado especialista, a partir de la explicación brindada por el/los investigador(es) y la revisión de la matriz de consistencia, establezca una valoración adecuada del criterio; para ello, considere la escala sujeta. Asimismo, le agradeceremos que pueda brindar algunas observaciones y sugerencias para la estructuración o delimitación del problema de investigación. Su criterio como experto será considerado para la validación de la tesis.

Escala:  
 0 – No aporte a la investigación académica, profesional, social y/o científica  
 1 – Aporta escasamente a la investigación académica, profesional, social y/o científica  
 2 – Aporta medianamente a la investigación académica, profesional, social y/o científica  
 3 – Aporta significativamente a la investigación académica, profesional, social y/o científica

N°	CRITERIO DE EVALUACION	VALOR	OBSERVACION Y/O SUGERENCIAS
01	Aporte a las líneas de investigación social o profesional.	3	
02	Relevancia social y/o técnica.	3	
03	Relevancia profesional y/o tecnológica.	3	
04	Originalidad de la idea de investigación. <sup>1</sup>	3	
05	Acceso al contexto de observación y/o experimentación.	3	
06	Viabilidad para la recolección de fuentes documentales y/o de campo.	3	
07	Enunciado formal de una o más variables de investigación.	3	
08	Delimitación adecuada de la unidad de estudio, así como el ámbito geográfico y horizonte de tiempo de la investigación.	3	
09	Delimitación clara del propósito de estudio. <sup>2</sup>	3	
10	Redacción clara del enunciado de investigación. <sup>3</sup>	3	
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	

**CUADRO DE PUNTAJES:**

PUNTAJE	Porcentaje	CONDICIÓN	ESTADO
24 – 30	80 – 100 %	idea de investigación aprobada	98%
18 – 23	60 – 75%	idea observada. Se sugiere levantar las observaciones.	
Menor o igual a 10	55% - 0%	No procede la idea de investigación.	

  
 Nombre: Juan Carlos Orango  
 Especialidad: Escritura G.  
 Dni: 35643389  
 Colegiatura:

<sup>1</sup> Hacer referencia al enfoque o tema de investigación.

<sup>2</sup> Considerar el tipo de investigación: descriptiva, correlacional, explicativa o, por el docente, si es evidente que la investigación es básica o aplicada.

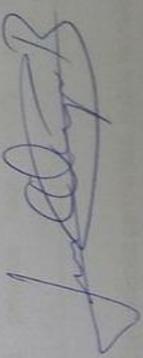
<sup>3</sup> El enunciado no debe presentar ambigüedades, términos imprecisos no correspondientes al área profesional o desorden en la redacción.

**CONSISTENCIA Y CONGRUENCIA DE LOS ÍTEMS**

Son factores que pueden influir en que las preguntas del instrumento no funcionen en la forma prevista y, por lo tanto, contribuyen a minar la validez de los resultados; algunos de ellos son: (a) instrucciones imprecisas o vagas; (b) estructura sintáctica de la oración demasiado difícil; (c) preguntas con niveles de dificultad inapropiados; (d) preguntas que sugieren la respuesta; (e) ambigüedad en la formulación de los reactivos, lo cual lleva a diferentes interpretaciones de los mismos; (f) pruebas demasiado cortas; (g) ítems incongruentes con el dominio o universo de contenido; (h) ordenamiento inadecuado de los ítems; (i) patrón idéntico de respuestas, particularmente en las preguntas de selección.

**PARTE III: OBSERVACIONES Y NIVELES DE LOGRO DEL INSTRUMENTO**

**OBSERVACIONES:**

VALIDACIÓN DE CONSTRUCTO Y CRITERIO	VALIDACIÓN DEL CONTENIDO
44 	36 

**NIVELES DE LOGRO**

ESCALA VALORATIVA	RANGO	INTERPRETACIÓN
76 - 80	Excelente	Alto nivel de aplicabilidad y validez. Se sugiere su pronta aplicación.
60 - 75	Bueno	Buen nivel de aplicabilidad y validez. Se sugiere realizar mejoras mínimas para su pronta aplicación.
40 - 59	Regular	Nivel de aplicabilidad poco confiable y validez no satisfactoria. Se sugiere mejorar y reestructurar para su aplicación.
20 - 39	Deficiente	Escaso nivel de aplicabilidad. Validez mínima. Se sugiere replantear el instrumento y mejorar el marco teórico.

0 - 19 Nulo No es aplicable ni representativo

**PARTE IV: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

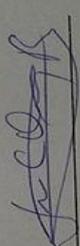
Yo, Juan Carlos Ocampo Risco, con DNI N° 25663389 de  
 profesión Economista, ejerciendo actualmente como Docente tiempo parcial en Universidad Privada del Norte

Por medio de la presente hago constar que he revisado, con fines de validación, el instrumento poseer los requisitos y se aprueba su validez, para su aplicación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

NIVEL DE LOGRO	OPINIÓN
80 puntos	Excelente

Lugar y fecha: Los Olivos, 15 noviembre 2016

FIRMA: 

POSTFIRMA: Juan Carlos Ocampo Risco

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR	OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIAS
01	Aporte a las líneas de investigación social o profesional:	3	—
02	Relevancia social y/o teórica.	2	Debe incorporar RSE
03	Relevancia profesional y/o tecnológica.	3	—
04	Originalidad de la idea de investigación. <sup>1</sup>	3	—
05	Acceso al contexto de observación y/o experimentación.	3	—
06	Viabilidad para la recolección de fuentes documentales y/o de campo.	3	—
07	Enunciado formal de una o más variables de investigación	3	—
08	Delimitación adecuada de la unidad de estudio, así como el ámbito geográfico y horizonte de tiempo de la investigación	3	—
09	Delimitación clara del propósito de estudio <sup>2</sup>	3	—
10	Redacción clara del enunciado de investigación <sup>3</sup>	3	—
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>	

**CUADRO DE PUNTAJES:**

PUNTAJE	Porcentaje	CONDICIÓN	ESTADO
24 – 30	80 – 100 %	Idea de investigación aprobada.	96%
18 – 23	60 – 79%	Idea observada. Se sugiere levantar las observaciones.	
Menor o igual a 10	59% - 0%	No procede la idea de investigación.	

Nombre: Herman Vargas Utrio  
 Especialidad: ADM y Negocios  
 Dni: 07357121  
 Colegiatura: 1518A PUCP

<sup>1</sup> Hace referencia al enfoque o tema de investigación.

<sup>2</sup> Considere el tipo de investigación: descriptiva, correlacional, explicativa o, por el diseño, si es evidente que la investigación es básica o aplicada.

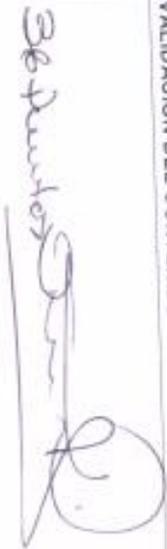
<sup>3</sup> El enunciado no debe presentar ambigüedades, términos imprecisos no correspondientes al léxico profesional o recurren en la redacción.

**CONSISTENCIA Y CONGRUENCIA DE LOS ÍTEMES**

Son factores que pueden influir en que las preguntas del instrumento no funcionen en la forma prevista y, por lo tanto, contribuyen a medir la validez de los resultados; algunos de ellos son: (a) instrucciones imprecisas o vagas; (b) estructura sintáctica de la oración demasiado difícil; (c) preguntas con niveles de dificultad inapropiados; (d) preguntas que sugieren la respuesta; (e) ambigüedad en la formulación de los reactivos; (f) cual lleva a diferentes interpretaciones de los mismos; (g) ítemes incongruentes con el dominio o universo de contenido; (h) ordenamiento inadecuado de los ítemes; (i) patrón patrón identificable respuestas, particularmente en las preguntas de selección.

**PARTE III: OBSERVACIONES Y NIVELES DE LOGRO DEL INSTRUMENTO**

**OBSERVACIONES:**

VALIDACIÓN DE CONSTRUCTO Y CRITERIO	VALIDACIÓN DEL CONTENIDO
44ptos. 	36 puntos 

**NIVELES DE LOGRO**

ESCALA VALORATIVA	RANGO	INTERPRETACIÓN
76 - 80	Excelente	Alto nivel de aplicabilidad y validez. Se sugiere su pronta aplicación.
60 - 75	Buena	Buen nivel de aplicabilidad y validez. Se sugiere realizar mejoras mínimas para su pronta aplicación.
40 - 59	Regular	Nivel de aplicabilidad poco confiable y validez no satisfactoria. Se sugiere mejorar y reestructurar para su aplicación.
20 - 39	Deficiente	Escaso nivel de aplicabilidad. Validez mínima. Se sugiere replantear el instrumento y mejorar el marco teórico.



0 - 19	Nulo	No es aplicable ni representativo
--------	------	-----------------------------------

**PARTE IV: CONSTANCIA DE VALIDACION**

Yo, Hermen Vargas Llamas con DNI N° 07387121 de la Universidad Privada del Norte - S1L de la Universidad Privada del Norte - S1L profesión Administrador ejerciendo Docente UPN actualmente Docente UPN como Docente UPN en la Universidad Privada del Norte - S1L

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación, el instrumento conforme los requisitos y requisitos para su aplicación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

NIVEL DE LOGRO	OPINION
<u>80 puntos</u>	<u>Excelente.</u>

Lugar y fecha: Los Olivos, 11 de Noviembre de 201

FIRMA: [Firma]  
 POSTFIRMA: Hermen Vargas L.

## ANEXO B. GUÍA DE ENTREVISTA



Título de la investigación: \* Factores de gestión empresarial que intervienen en la exportación de granada fresca de la empresa Agrícola Huarmey S.A. a la empresa Super Harvest International LTD , Hong Kong-Año 2017\*

Empresa: Agrícola Huarmey S.A

Ruc: 20109930751

Nombre: Eric Eduardo Farah Bote

Cargo: Gerente General

### ENTREVISTA

- 1.-Según su opinión; ¿Cómo la empresa mantiene una sólida gestión empresarial para el desarrollo de sus exportaciones?
- 2.- Según su opinión; ¿Cuál es la proyección de las ventas para la campaña 2018-2019 de granada fresca para el cliente Super Harvest International?
- 3.- Según su opinión; ¿Cuál es el nivel de participación de la empresa en el mercado de Hong Kong en cuanto a la exportación de granada fresca?
- 4.- Según su opinión; ¿La empresa cumple con los estándares de producción de granada fresca solicitados por la empresa Super Harvest International?
- 5.- Según su opinión; ¿Qué tan eficiente es la productividad del personal de la empresa en el proceso de exportación de granada fresca?
- 6.- ¿Cuenta la empresa con algún tipo de alianza estratégica con la empresa Super Harvest International para la exportación de granada fresca?
- 7.- Según su opinión; ¿Cuál es el índice de crecimiento financiero del año 2017 con respecto a la exportación de granada fresca al mercado Internacional?
- 8.- ¿La empresa espera encontrar una relación positiva entre una mayor cifra de recursos propios y la capacidad Innovadora?
- 9.- ¿Sabe usted si el equipo de trabajo de la empresa funciona adecuadamente? ; ¿Cómo?
- 10.- ¿Cumple la empresa con sus objetivos de corto, mediano y largo plazo para la exportación de granada fresca?
- 11.- ¿La empresa se rige con las políticas Internacionales en acuerdo con la empresa Super Harvest International para la exportación de granada fresca?
- 12.- ¿La empresa tiene información de la diversidad de competidores en cuanto a la exportación de granada fresca al mercado de Hong Kong?
- 13.- ¿Qué tipo de canales de distribución utiliza la empresa para la exportación de granada fresca a la empresa Super Harvest International?
- 14.- ¿La empresa tiene acceso a crédito y financiación para exportación de granada fresca?
- 15.- ¿Cuenta la empresa con un programa de responsabilidad social gracias a la exportación de granada fresca?
- 16.- Según su opinión; ¿Cuál ha sido el nivel de exportación de granada fresca al empresa Super Harvest International, Hong Kong 2017?

17.- Según su opinión; En el año 2017; ¿Cuál fue el nivel de demanda de granada fresca adquirido por la empresa Super Harvest Internacional?

18.- Según su opinión; ¿Cuál es el nivel de competencia de la granada fresca en el mercado de Hong Kong ,2017?

19.- ¿La empresa cuenta con certificaciones de calidad para la exportación de granada fresca?

20.- ¿La empresa realiza estudios para segmentación de su público objetivo en el mercado de Hong Kong para la exportación de granada fresca?

21.- ¿Cómo la empresa realiza un constante seguimiento de satisfacción del cliente Super Harvest International con respecto a la exportación de granada fresca?

22.- ¿La empresa busca ampliar su red contactos para fomentar una mejor relación pública con otros mercados internacionales?

### ANEXO C. CALIBRES SOLICITADOS POR LA EMPRESA SUPER HARVEST INTERNATIONAL



Imagen 01. Cajas con calibres solicitados



Imagen 02. Empaque



**Imagen 03. Cajas para granadas con la marca FRUSAN**



**Imagen 04. Posición de paletizado**

## ANEXO D. CUADRO DE DISMINUCIÓN DE PRECIO

Tabla 3

*Cuadro de disminución de precio*

### EXPORTACIÓN GRANADA

MES	2018			2017		
	FOB	KILOS	PREC. PROM.	FOB	KILOS	PREC. PROM.
ENERO	357,585	132,341	2.7	859,285	354,030	2.43
FEBRERO	5,589,375	2,305,567	2.42	3,807,378	1,605,784	2.37
MARZO	20,947,202	9,431,693	2.22	14,693,512	6,350,314	2.31
ABRIL	28,871,601	14,949,504	1.93	23,767,619	10,951,668	2.17
MAYO	8,587,091	4,432,095	1.94	14,119,756	7,319,054	1.93
JUNIO	1,910,391	1,045,631	1.83	2,390,541	1,071,827	2.23

**Nota: Verificación de precio**

**Fuente : Fresh plaza**

## ANEXO E. Exportaciones de granada fresca del Perú – Campaña 2018

Tabla 3

### Exportaciones de granada

EXPORTADOR	PESO KG
AGRICOLA CHAPI S.A.	259,084.00
AGRICOLA CUYUMA S.A.	40,527.00
AGRICOLA FRUTOS DEL VALLE S.A.C.	16,826.00
AGRICOLA HUARMEY S.A.	1,073,405.00
AGRICOLA LA VENTA S.A.	821,679.00
AGRICOLA LOS MEDANOS S.A.	429,568.40
AGRICOLA PAMPA BAJA S.A.C.	2,217,664.80
AGRICOLA SUNFIELDS S.A.C.	132,319.60
AGRO PARACAS S.A.	693,080.80
AGRO VICTORIA S.A.C.	2,590,228.20
AGROEXPORTADORA VIRGEN DEL ROSARIO S.A.	17,510.40
AGROEXPOSUR S.A.C.	17,761.20
AGROINCA PRODUCTOS PERUANOS DE EXP. SA	480,396.00
AGROINDUSTRIAS AIB S.A	989,684.40
AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU S.A.	2,375,894.60
ALIMENTOS NATURALES EIRL	67,983.00
AMAZFRUIT S.A.C.	14,136.00
ANALYTICA PROJECTS GMBH	409.30
CAMET TRADING S.A.C.	83,162.80
COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	1,956,364.80
CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A.	864,990.20
CORPORACION AGROLATINA S.A.C.	2,556,542.80
CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C.	28,591.20
COUNTRY HOME SA	572,690.40
CPX PERU S.A.C.	35,811.20
DEL MONTE PRODUCE (PERU) S.A.	30.40
EARTHFRUCTIFERA S.A.C.	65,876.80
EMPACADORA Y PROCESADORA HUAMANI SAC	749,026.20
ESPARRAGOS DEL PERU S.A.C.	532,174.00
EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA	5,336,261.60
FRUTAS CAMPOS E.I.R.L.	17,328.00
FRUTO DE ORO S.A.C.	284,848.00
GLOBAL PRODUCE S.A.C.	138,928.00
GREEN BUSINESS WORLD S.A.C.	32,832.00
GREENLAND PERU S.A.C.	1,550,842.80
INVERSIONES NIVAMA S.A.C.	439,538.40

KR COMERCIAL DEL PERU S.A.C.	70,467.20
POMICA PERU S.A.C.	2,100,470.20
PROCESADORA LARAN SAC	475,704.00
PROCESOS AGROINDUSTRIALES S.A.	1,044,525.20
PRONATUR S.A.C	72,078.00
SIEMBRA ALTA S.A.C.	156,940.00
SOBIFRUIITS S.A.C.	1,305,531.80
SOL PRODUCTS S.A.	35,811.20
SUN FRUITS PACKS S.A.	411,048.00
T & T FRUITS TRADING S.A.C.	214,867.20
URSULA IMPORT EXPORT S.A.C.	98,496.00
WAMBRA CORP S.A.C.	632,120.80
<b>Total general</b>	<b>34,102,056.90</b>

**Fuente: PROGRANADA ( Asociación de productores de Granada del Perú)**

**ANEXO F. DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN AL CLIENTE SUPER HARVEST INTERNATIONAL**

SHIPPER		BILL OF LADING No. MSCUP8444561 NON-NEGOTIABLE COPY	
<b>AGRICOLA HUARMEY S.A.</b> CALLE MARCELOBBE BOGOSO # 455 CARMEN DE LA LEGUA, REYNOSO-PERU CTC: 89C MARAH BOTE TEL: 011 402355 CUMAL, EUCAFARAH@OA.HK		NO. & SECURITY OF ORIGINAL ONLY (UNCLAS) NO. OF RIDER PAGES (NIL)	
COMPANY: THIS B/L is not negotiable unless marked "To Order" or "To Order of..." here. <b>SUPER HARVEST INTERNATIONAL LIMITED</b> 58 ELITE'S PLACE, 88 KO SHING STREET, SHEUNG WAN HONG-KONG, HONG-KONG CTC: CHENH PH: 852 25417472 / 96854317		CARRIER'S AGENTS (ENDORSEMENTS) (Include Agent's if POD) <b>PCL/FCI, Special contract: R06717870080028</b> Lloyd's/imo number: 19645677 <b>DESTINATION AGENT ADDRESS:</b> Mediterranean Shipping Company (Hong Kong) Ltd 25F, Lee Gardens 2 25 Yun Ping Road, Causeway Bay Hong Kong Phone: +852 2502 5555, Fax: +852 2957 8981	
<b>COGNATE RECEIPT:</b> The responsibility shall attach to the Carrier or its Agent for issues (see Clause 20) <b>SUPER HARVEST INTERNATIONAL LIMITED</b> 58 ELITE'S PLACE, 88 KO SHING STREET, SHEUNG WAN HONG-KONG, HONG-KONG CTC: CHENH PH: 852 25417472 / 96854317			
<b>VESSEL &amp; VOYAGE NO (see Clauses 8 &amp; 9)</b> COCL WINTER 010R		<b>PORT OF LOADING</b> CALLAO	<b>PLACE OF RECEIPT (Container Transport ONLY - see Clauses 1 &amp; 5.2)</b> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
<b>BOOKING REF (BY) SHIPPER'S REF</b> 067UM208217		<b>PORT OF DISCHARGE</b> HONG KONG	<b>PLACE OF DELIVERY (Container Transport ONLY - see Clauses 1 &amp; 5.2)</b> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
<b>PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 14)</b>			
External Number, Seal Number and Mark	Description of Packages and Goods (Entered as declared on Bill of Lading (Rider page)), if applicable	Gross Cargo Weight	Measurement
FRUGAN	1x 40' CONTAINER S.T.C. 4320 BOXES IN 20 PALLETS WITH FRESH POMEGRANATE VARIETY WONDERFUL (CAJAS CON GRANADA FRESCA VARIEDAD WONDERFUL) P.A. 55 10.00.00.00 HG CODE: 9810-00 TEMPERATURE: 5.5 C VENTILATION: 15 CBM THERMOGRAPH: FA1912VTS2 FA1912VTS2 FREIGHT PREPAID "THE REEPER TEMPERATURE TO BE SET AT 5.5 DEGREES CELSIUS IN ACCORDANCE WITH SHIPPER'S INSTRUCTIONS"	19008.000 kg	
TRU8291408401NR TARE: 4300 kg Seal EU15796582 Seal 969124	4320 BOXES Temp. 5.5C		
TOTAL TARE: 4300.00 kg	TOTALS:	19008.000 kg	
<b>WEIGHT &amp; CHARGES</b> Cargo must not be delivered unless Freight & Charges are paid (see Clause 16)		RECEIVED by the Carrier in apparent good order and condition unless otherwise noted herein the total number or quantity of containers or other packages or units indicated in the bills entered Carrier's Receipt for carriage (related to all the bills and portions taken from the Bill of Lading or Part of Lading to the Port of Discharge or other of delivery, whichever is applicable) IS ACCEPTED THIS BILL OF LADING THE SHIPPER EXPRESSLY ACCEPTS AND AGREES TO ALL THE TERMS AND CONDITIONS HEREIN PRINTED, STAMPED OR OTHERWISE INCORPORATED ON THIS BILL AND ON THE REVERSE SIDE OF THIS BILL OF LADING AND THE TERMS AND CONDITIONS OF THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFFS AS IF THEY WERE ALL STAMPED ON THE REVERSE.	
<b>AS PER AGREEMENT</b>		If this is a negotiable "To Order" or "To Order of Lading" the original Bill of Lading, this endorsement must be surrendered to the Master or the Carrier together with (including freight and charges) in exchange for the Goods or a Delivery Order. If this is a non-negotiable (straight) Bill of Lading, the Carrier shall deliver the Goods if such a Delivery Order (after payment of outstanding freight and charges) against the surrender of one original Bill of Lading or its copy/copies and the receipt for the goods (or discharge or release of liability) whichever is appropriate.	
<b>DECLARED VALUE</b> (only applicable if it varies from charges paid - see Clause 7.5)		<b>CARRIER'S RECEIPT</b> (No. of Bills or Pages) (not by Carrier - see Clause 14.1) 1	
<b>PLACE AND DATE OF ISSUE</b> CALLAO, 11/04/2018		<b>ISSUED ON BEHALF OF THE CARRIER</b> Mediterranean Shipping Company S.A. MSC-LIMA	
Standard Edition - 420000		TERMS CONTINUED ON REVERSE	





**AGRICOLA HUARMEY S.A.**  
CAL. BARTOLOME BOGGIO 145 Urb. Alca (2.ª parte) 289 Prov. Coast del Callao  
Prov. Coast del Callao – Carmen de La Legua – Moyato  
Phone (51) 452388 – (51) 452318 – Fax (51) 464029

R.U.C. N° 20109930751

FACTURA

N° 002 - 0000108

LMR - PEDO	(DATE)	12-04-2018
SEÑOR (S) / ANSOA: SUPER HARVEST INTERNATIONAL LIMITED		
SU PLACES PLACE, 80 KUNMING STREET, SHILONG HAN		
MEDO DE TRANSPORTE (MEANS OF TRANSPORT)	MARITIMO	DATE 12-04-2018
CONDICIONES DE PAGO (TERMS OF PAYMENT)	RECOVERY IN US DOLLARS	
NAVE (VESSEL) O/A AEREA (AIRLINE)	MSD / CHL WINTER WAVE	MARCA (BRAND) PRISTAN
PESO NETO (NET WEIGHT)	18.435.00	
PESO BRUTO (GROSS WEIGHT)	19.000.00	
PUESTO EMBARQUE (LOADING PORT)	CALLAO	
PUESTO DESTINO (DISCHARGE PORT)	HONG KONG	
PAIS ORIGEN (ORIGIN COUNTRY)	PERU	
PAIS DESTINO (DESTINY COUNTRY)	HONG KONG	

CANTIDAD (QUANTITY)	UNIDAD (PACKAGES)	DESCRIPCION (DESCRIPTION)	PRECIO UNITARIO (UNIT PRICE)	TOTAL (TOTAL AMOUNT)
4228	CAJAS 8040	GRANADA (CULTIVO 40000000) DE 3.28 KG. PROMEDIO VARIETY 40000000 DE 3.28 KG.	US\$ 38,50	US\$ 162,568,00
		Neto: 17.435.000 Gross: 18.000.000		US\$ 45,300,00

**AGRICOLA HUARMEY S.A.**  
CALLE BARTOLOME BOGGIO 145 URB. ALCA (2.ª PARTE) 289 PROV. COSTA DEL CALLAO  
TEL: (51) 452388 - (51) 452318 - FAX: (51) 464029

DECLARACION DE EXPORTACION DE PRODUCTOS AGRICOLAS (DECLARATION)  
Packed by: AGRICOLA HUARMEY S.A.  
Inspection: AGRICOLA HUARMEY S.A. CALLE BARTOLOME BOGGIO 145 URB. ALCA (2.ª PARTE) 289 PROV. COSTA DEL CALLAO  
We hereby certify that the products on this invoice have not previously been released to any other country.

FEEL: 0771187124 PRODUCTO CERTIFICADO GLOBAL: 448 10841 060901012712

Pago Dólares  
TOTAL: CUARENTA Y CINCO MIL TRESCIENTOS SESENTA y 00/100 DOLARES AMERICANOS

TECOTRAM S.A.C.  
SUC. Osmangota 140 4514000  
Cm Pisco 24 Mo  
P.O. 15-11-8029  
Tel. Base 44 711471  
E: tecotram@tecotram.com

ADICIONALES © CINCERO



**CERTIFICATE OF ORIGIN**  
**N° 00614**

The ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES, of Lima - Perú, certifies that the goods detailed here exported by **AGRICOLA HUARMEY S.A.** with RUC N° 20109930751 to **HONG KONG** from Lima, Perú according to Commercial Invoice N° 002-0000108 with dated APRIL 12TH, 2018 are of Peruvian Origin.

MARKS	NUMBERS AND KIND OF PACKAGES	WEIGHT	DESCRIPTION OF GOODS
01	4320 BOXES	19,000.00 K.G..KG.	FRESH POMEGRANATE WONDERFULL

**Issued in Lima - Peru, APRIL 19<sup>th</sup>, 2018**



ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES  
*[Signature]*  
ARTURO CALLUPE MARTEL

Arequipa - Mauro Beglio Sui  
Calle Lázaro Ballesteros 704, Cayma  
Teléfono: 041 50 - 2907

Chiclayo - Mauro Beglio Sui  
Calle Manuel Pardo Espartero 890  
Muelle Consuelo de Chiclayo  
Teléfono: 041 60 - 3880

Oficina Callao  
República de El Salvador y Av. Toribio Saldaña  
Oficina 201 Matucana C. Center 8, 2da etapa  
Teléfono: 553 - 5579

Lima - San Diego  
Av. Javier Prado Este 2879  
Teléfono: 011 - 3320  
www.adesperu.org.pe

Lima - San Miguel  
Calle Martín de Sureda 287  
2da. pta. Urb. Huaranga, 3ra etapa  
Teléfono: 618 - 3380

www.adesperu.org.pe

ANEXO G .CERTIFICADO GLOBALGAP´



CERTIFICADO



GGN: 4049929727717

Código GLOBALG.A.P. (GLOBALG.A.P. Code): [KIWA PE-6759](#)

GLOBALG.A.P.

CERTIFICADO

(CERTIFICATE)

DE ACUERDO CON EL REGLAMENTO GENERAL DE GLOBALG.A.P. DE ASEGURAMIENTO INTEGRADO DE FINCAS VERSIÓN 5.1 (ACCORDING TO GLOBALG.A.P. GENERAL REGULATIONS INTEGRATED FARM ASSURANCE VERSION 5.1)

OPCIÓN 1- PRODUCTOR INDIVIDUAL CON MÚLTIPLES EMPLAZAMIENTOS (OPTION 1 – INDIVIDUAL MULTISITE PRODUCER)

EMITIDO AL PRODUCTOR: (ISSUED TO THE PRODUCER)

AGRICOLA HUARMEY S.A.

BARTOLOME BOGGIO N° 145 CARMEN DE LA LEGUA  
CALLAO, LIMA, PERU

EL ANEXO CONTIENE DETALLES DE LOS PRODUCTOS Y UNIDADES DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN / UNIDADES DE MANEJO DE PRODUCTO, INCLUIDO EN EL ALCANCE DEL CERTIFICADO. (THE ANNEX CONTAINS DETAILS OF THE PRODUCTS AND PRODUCTION MANAGEMENT UNIT/PRODUCT HANDLING UNITS INCLUDED IN THE SCOPE OF THE CERTIFICATE)

LA ENTIDAD DE CERTIFICACIÓN KIWA ESPAÑA, S.L.U. DECLARA QUE LA PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS INCLUIDOS EN ESTE CERTIFICADO CUMPLE CON EL ESTÁNDAR VERIFICADO MEDIANTE INSPECCIÓN SEGÚN PROCEDIMIENTO INTERNO. (CERTIFICATION BODY KIWA ESPAÑA, S.L.U. DECLARES THAT THE PRODUCTION OF THE PRODUCTS MENTIONED ON THIS CERTIFICATE HAS BEEN FOUND TO BE COMPLIANT IN ACCORDANCE WITH THE STANDARD, VERIFIED THROUGH INSPECTION ACCORDING TO INTERNAL PROCEDURE.)

PUNTOS DE CONTROL Y CRITERIOS DE CUMPLIMIENTO DE ASEGURAMIENTO INTEGRADO DE FINCAS (FRUTAS Y HORTALIZAS) DEL ESTÁNDAR: (STANDARD CONTROL POINTS AND COMPLIANCE CRITERIA INTEGRATED FARM ASSURANCE (FRUITS AND VEGETABLES) OF THE STANDARD)

GLOBALG.A.P. vs. 5.1\_ July 2017

PRODUCTO (PRODUCT)	Nº certificado GLOBALG.A.P. (GLOBALG.A.P. Product Certificate Number)	Manejo de finca (Farm handling)	Cosecha incluida (Product harvest included)	Nº áreas de producción (Número de Productivos) (No.)	Producción permitida (Permite producción) (Permits production)	Propiedad permitida (Permite propiedad) (Permits ownership)
ESPINACOS (SPINACH)	30081-0000P-0002	CONTROL de campo	NO	1	NO	NO
ZUCCHINIS (ZUCCHINI)	30081-0000X-0002	CONTROL de campo	NO	1	NO	NO
UVAS (GRAPES)	30081-0000V-0002	CONTROL de campo	NO	2	NO	NO

Válido desde (Valid from): 20/03/2018

Válido hasta (Valid to): 13/02/2019

Número Certificado (Certificate number): KIWA PE-675919

AUTORIZADO POR: (AUTHORIZED BY):

  
 Firmado digitalmente por  
 JEAN CARDONA ESCRIBANO  
 Fecha: 2018.02.13  
 11:17:18 Z+05'00'

JEAN CARDONA ESCRIBANO  
(Gerente / General Manager KIWA ESPAÑA S.L.U.)

Fecha de Decisión de la Certificación: 20/03/2018  
(Date of Certification Decision)

ENAC CERTIFICACIÓN S.L.U. - RAE 11

El estado actual del presente certificado está disponible siempre en: (The actual status of this certificate is always available at: [www.kiwa.com/pe/675919](#))  
La fecha de esta firma digital coincide a la fecha de emisión (signature date coincides) (The date of the digital signature is coincident with the date (issuing printing date) of certificate)

## ANEXO H. FICHA DOCUMENTAL 1

<b>FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL</b>			
DIMENSION: FACTORES DE GESTIÓN EXTERNA			
SUB-DIMENSION: SITUACIÓN ECONÓMICA GLOBAL			
INDICADOR: EXPORTACIÓN			
OBJETIVO: FACTORES DE GESTIÓN EXTERNA			
TIPO DE INFORMACION : CUANTITATIVO <input type="radio"/>		CUALITATIVO <input checked="" type="radio"/>	
TIPO DE FUENTE: FOTO <input type="radio"/>	ANÁLISIS ESTADÍSTICO <input type="radio"/>	DOCUMENTOS <input checked="" type="radio"/>	TESIS <input type="radio"/>
AUTOR: FRESH PLAZA			
AÑO DE PUBLICACION: 2018			
<b>DOCUMENTOS / DATOS:</b>			
<p><b>Buena temporada china gracias a un tiempo favorable</b>  A la temporada china le ha ido bien este año. Gracias a que las condiciones meteorológicas han sido favorables, el volumen de cosecha se ha incrementado un 30%. Este buen tiempo también ha tenido un efecto positivo sobre la calidad de la fruta. Los precios fluctúan de unas temporadas a otras, pero siguen un patrón fijo. Al inicio de la temporada, se registran precios altos, pero cuando aumenta el volumen disponible en el mercado, el precio emprende una tendencia opuesta. Pasada la Fiesta del Medio Otoño, los precios suelen subir de nuevo.</p>			
<b>CONCLUSIONES:</b>			
El volumen disponible en el mercado aumentó lo que el precio emprende una tendencia opuesta.			
Enlace Web: <a href="https://www.freshplaza.es/article/3118654/resumen-del-mercado-global-de-la-granada/">https://www.freshplaza.es/article/3118654/resumen-del-mercado-global-de-la-granada/</a>			

**ANEXO I. FICHA DOCUMENTAL 2**

<b>FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL</b>													
DIMENSION: FACTORES DE GESTIÓN EXTERNA													
SUB-DIMENSION: SITUACIÓN ENCONÓMICA GLOBAL													
INDICADOR: COMPETENCIA													
OBJETIVO: FACTORES DE GESTIÓN EXTERNA													
TIPO DE INFORMACION: CUANTITATIVO ●		CUALITATIVO ○											
TIPO DE FUENTE: FOTO ○	ANALISIS ESTADISTICO ●	DOCUMENTOS ○	TESIS ○										
AUTOR: ADEX DATA TRADE													
AÑO DE PUBLICACION: 2018													
<b>DOCUMENTOS / DATOS:</b>													
<p>PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS A HONG KONG</p> <table border="1"> <tr> <td>■ TRAFIGURA PERÚ S.A.C</td> <td>12.8%</td> </tr> <tr> <td>■ GLENCORE PERU S.A.C</td> <td>7.81%</td> </tr> <tr> <td>■ EL PEDREGAL S.A</td> <td>7.45%</td> </tr> <tr> <td>■ PROCESOS AGROINDUSTRIALES SOCIEDAD ANONIMA</td> <td>5.38%</td> </tr> <tr> <td>■ AGROVICTORA S.A.C</td> <td>4.22%</td> </tr> </table>				■ TRAFIGURA PERÚ S.A.C	12.8%	■ GLENCORE PERU S.A.C	7.81%	■ EL PEDREGAL S.A	7.45%	■ PROCESOS AGROINDUSTRIALES SOCIEDAD ANONIMA	5.38%	■ AGROVICTORA S.A.C	4.22%
■ TRAFIGURA PERÚ S.A.C	12.8%												
■ GLENCORE PERU S.A.C	7.81%												
■ EL PEDREGAL S.A	7.45%												
■ PROCESOS AGROINDUSTRIALES SOCIEDAD ANONIMA	5.38%												
■ AGROVICTORA S.A.C	4.22%												
TRAFIGURA S.A.C	12.8%												
GLENCORE PERU S.A.C	7.81%												
EL PEDREGAL S.A	7.45%												
PROCESOS AGROINDUSTRIALES SOCIEDAD ANONIMA	5.38%												
AGROVICTORA S.A.C	4.22%												
<b>CONCLUSIONES:</b>													
Las principales empresas exportadoras a Hong Kong en el año 2018 ( temporada de Febrero a Junio )													
Enlace Web: <a href="http://www.adexdatatrade.com/Members/EstadisticaMercado.aspx?pais=HK">http://www.adexdatatrade.com/Members/EstadisticaMercado.aspx?pais=HK</a>													

### ANEXO J. FICHA DOCUMENTAL 3

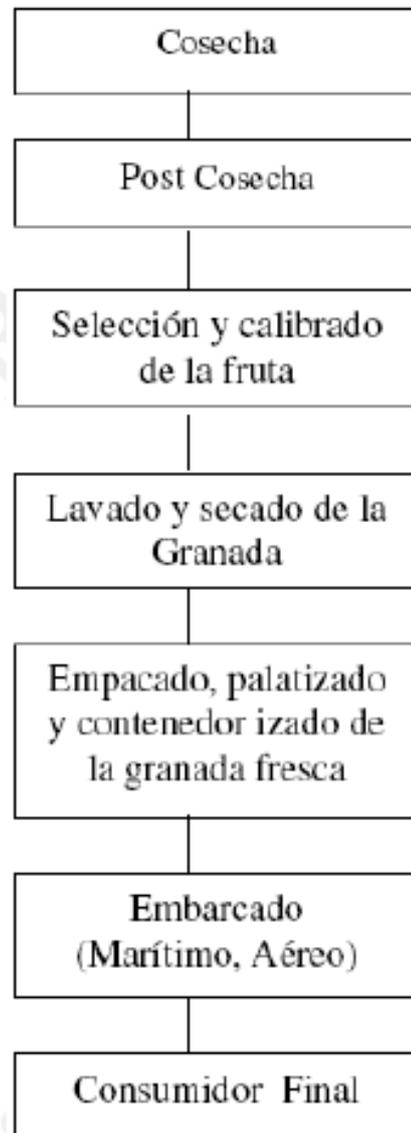
<b>FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL</b>			
DIMENSION: FACTORES DE GESTIÓN EXTERNA			
SUB-DIMENSION: SITUACIÓN ECONÓMICA GLOBAL			
INDICADOR: COMPETENCIA			
OBJETIVO: FACTORES DE GESTIÓN EXTERNA			
TIPO DE INFORMACION: CUANTITATIVO <input type="radio"/>		CUALITATIVO <input checked="" type="radio"/>	
TIPO DE FUENTE: FOTO <input type="radio"/>	ANALISIS ESTADISTICO <input type="radio"/>	DOCUMENTOS <input checked="" type="radio"/>	TESIS <input type="radio"/>
AUTOR: ADEX DATA TRADE			
AÑO DE PUBLICACION: 2018			
<b>DOCUMENTOS / DATOS:</b>			
<p>1. INFORMACIÓN GENERAL</p> <p>Ubicación geográfica : Asia Oriental, bordeando el Mar del Sur de China y China</p> <p>Capital : Victoria</p> <p>Principales ciudades: Hong Kong , Yung Shue Wan</p> <p>Idioma oficial Cantones e inglés.</p> <p>2. SITUACIÓN ECONÓMICO COMERCIAL</p> <p>2.1. INDICADORES SOCIOECONÓMICOS</p> <p>Población a 7,191,503 Hab.</p> <p>Crecimiento poblacional a 0.32%</p> <p>Fuerza laboral a 3.965 millones hab.</p> <p>Fuerza laboral por ocupación</p> <p>Manufactura: 3.8%</p> <p>Construcción: 2.8%</p> <p>Comercio: 53.3%</p> <p>Financiamiento y seguros: 12.5%</p> <p>Transporte y comunicaciones: 10.1%</p> <p>Servicios sociales: 17.1%</p> <p>Tasa de desempleo a 2.6%</p> <p>PBI (USD) a \$ 334.1 miles de millones</p> <p>Crecimiento PBI a 3.5%</p> <p>PBI per cápita (USD) (PPP) a \$ 61,000</p> <p>Composición del PBI por sector</p> <p>Agricultura: 0.1%</p> <p>Industria: 7.2%</p> <p>Servicios: 92.7%</p> <p>Moneda oficial Dólar de Hong Kong (HKD)</p> <p>Tasa de cambio a 7.8 HKD por USD</p> <p>Tasa de inflación anual 2%</p> <p>Inversión Bruta (%PBI) a 22.3%</p> <p>Reservas de moneda internacional y oro (USD) a 398.3 miles de millones</p>			

**CONCLUSIONES:**

El mercado de Hong Kong tiene una Población de 7 191 503 Hab. Asimismo, la fuerza laboral se divide por ocupación como: Manufactura, construcción y comercio. Por otro lado , el producto bruto interno por sector tiene la siguiente composición : Agricultura , Industria y Servicios.

Enlace Web: <http://www.adexdatatrade.com/ADTFileServer/Balanzas/asia/Hong%20Kong.pdf>

## ANEXO K. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE GRANADA FRESCA



## **ANEXO L .ANÁLISIS E INTERPTRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **Factores de gestión empresarial**

Según su opinión; ¿Cómo la empresa mantiene una sólida gestión empresarial para el desarrollo de sus exportaciones?

Mediante productos de calidad y una operación logística para tener un crecimiento constante en las exportaciones.

#### **Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa Agrícola Huarmey mantiene una sólida gestión empresarial mediante sus productos de calidad y una buena operación logística en todos sus procesos de exportación , ya que su objetivo anual es incrementar las exportaciones .

### **Económico Financieros**

a) Según su opinión; ¿Cuál es la proyección de las ventas para la campaña 2019-2020 de granada fresca para el cliente Super Hárbese International?

Se espera que las exportaciones para el cliente Super Harvest International aumenten, al menos un 50 % para las próximas campañas.

#### **Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos brinda información que la empresa espera crecer en la próxima campaña un 50% en sus exportaciones para el cliente Super Harvest International, ya que con buena calidad y una adecuada operación logística pueden lograrlo.

b) Según su opinión; ¿Cuál es el nivel de participación de la empresa en el mercado de Hong Kong en cuanto a la exportación de granada fresca?

Según las estadísticas la empresa obtuvo el 13% de participación en el mercado.

#### **Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos indica que la empresa en el año 2017, según las estadísticas se presentó en un 13% de participación en el mercado Hong Kong, esos resultados se muestran en cuadro estadístico que muestra la asociación de exportadores de granada fresca.

### **Aspectos Operativos**

a) Según su opinión; ¿La empresa cumple con los estándares de producción de granada fresca solicitados por la empresa Super Harvest International?

Si cumple

#### **Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos indica que la empresa si cumple los estándares establecidos, ya que nos enseñó cuales son los calibres que solicita el cliente Super Harvest International para que el producto que solicitan tenga demanda en su mercado.

b) Según su opinión; ¿Qué tan eficiente es la productividad del personal de la empresa en el proceso de exportación de granada fresca?

La eficiencia en productividad abarca aproximadamente el 80 %, pero su puede mejorar más en el proceso de exportación, principalmente en la plantas de producción (HUARMEY Y ICA)

#### **Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta no indica que el proceso de productividad estadísticamente si eficiente, ya que cumplen con la producción proyectada. Asimismo, se trata de cumplir ese 80 % en todas las plantas que tiene la empresa, ya sea en su planta de Huarmey como la de Ica.

### **Alianzas empresariales**

¿Cuenta la empresa con algún tipo de alianza estratégica con la empresa Super Harvest International para la exportación de granada fresca?

NO

#### **Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa no presenta ningún tipo de alianza estratégica con la empresa Super Harvest International, que todo se maneja solo con la relación simple (exportador – importador)

### **Estructura Financiera**

Según su opinión, ¿Cuál es el índice de crecimiento financiero del año 2018 con respecto a la exportación de granada fresca al mercado internacional?

Se ha exportado el mismo volumen pero el precio ha bajado un 25 % por un tema de oferta y demanda.

#### **Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa Agrícola Huarmey ha exportado el volumen adecuado pero en el mercado se ha producido una disminución considerable en el precio por el tema de oferta y demanda de la granada fresca en el mercado internacional.

### **Habilidades Empresariales**

¿La empresa espera encontrar una relación positiva entre una mayor cifra de recursos propios y la capacidad innovadora?

Si, ya que se busca investigar nuevas variedades

#### **Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa Agrícola Huarmey está obteniendo una relación positiva con sus recursos propios y capacidad innovadora, ya que se está proyectando a investigar nuevas variedades de granada fresca. Pues, la empresa solo maneja una variedad para sus exportaciones.

### **Comportamiento Organizativo**

a) ¿Sabe usted si el equipo de trabajo de la empresa funciona adecuadamente? ; ¿Cómo?

Hacemos comparaciones con otras empresas, se verifica mediante lo que se produce con nuestros costos.

#### **Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa Agrícola Huarmey realiza un estudio de comparación con otras empresas de rubros similares para obtener información si el equipo de trabajo funciona de manera adecuada, el proceso mencionado se obtiene de dos principales factores el volumen de producción y los costos de la empresa. Asimismo, en los resultados anuales la empresa se muestra dentro de los parámetros de adecuado funcionamiento.

b) ¿Cumple la empresa con sus objetivos de corto, mediano y largo plazo para la exportación de granada fresca?

La empresa actualmente se encuentra cumpliendo sus objetivos de mediano plazo. Por otro lado, el objetivo a largo plazo tener mayor producción y mejor porcentaje de exportaciones.

**Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa Agrícola Huarmey se mantiene cumpliendo sus objetivos a mediano plazo planteado anualmente. Asimismo, lo que se busca que lograr cumplir los objetivos a largo plazo, los cuales se mencionan como mayor producción y mejorar el porcentaje de exportaciones.

**Aspectos Políticos**

¿La empresa se rige con las políticas internacionales en acuerdo con la empresa Super Harvest International para la exportación de granada fresca?

Si cumplimos, tenemos el certificado GLOBALGAP solicitado por nuestros clientes.

**Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa Agrícola Huarmey si cumple con las políticas internacionales en acuerdo con la empresa Super Harvest International. Asimismo, una de las políticas mencionadas es el certificado GLOBALGAP solicitado por cliente, el cual se realiza mediante un proceso de auditorías.

**Aspectos Económicos**

a) ¿La empresa tiene información de la diversidad de competidores en cuanto a la exportación de granada fresca al mercado de Hong Kong?

Se tiene información de algunos competidores, pero no de todos. Se tiene información principalmente de los de Perú.

**Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa Agrícola Huarmey tiene información de sus competidores directos principalmente peruanos.

b) ¿Qué tipo de canales de distribución utiliza la empresa para la exportación de granada fresca a la empresa Super Harvest International?

Se cuenta con la asesoría de la empresa chilena “Frutera San Fernando” , es una empresa que tiene más de 40 años de experiencia exportando frutas al mundo. Ellos son los que nos realizan el proceso de exportación de granadas

**Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa Agrícola Huarmey , realiza el proceso de canales de distribución mediante la asesoría de la empresa Chilena “Frutera San Fernando “ , la cual cumple con asesorar en el proceso de exportación a la empresa estudiada .

c) ¿La empresa tiene acceso a crédito y financiación para exportación de granada fresca?

Si, la empresa “Frutera San Fernando “también nos brinda recursos para el proceso de exportación.

**Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa Agrícola Huarmey tiene acceso a crédito y financiación mediante el acuerdo con la empresa asesora “Frutera San Fernando” , ya que ellos cumplen con el procedimiento de exportación.

**Aspectos Sociales**

¿Cuenta la empresa con un programa de responsabilidad social gracias a la exportación de granada fresca?

Sí, tenemos un colegio para los hijos de los trabajadores y también estamos trabajando el adecuaciones para el medio ambiente y obtener los certificados que exige la ley.

**Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa Agrícola Huarmey tiene un programa de responsabilidad social a través de un colegio para los hijos de trabajadores, el cual está posicionado en una de las plantas de la empresa. Asimismo, ya se están trabajando para las adecuaciones de certificaciones que ayuden con el medio ambiente.

**Exportación**

Según su opinión; ¿Cuál ha sido el nivel de exportación de granada fresca al empresa Super Harvest International, Hong Kong 2018?

El nivel ha sido un poco bajo, definitivamente no hubo mucha demanda y eso fue reflejado en los precios, por eso no fueron muy buenos.

**Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa Agrícola Huarmey en el año 2018 el nivel de exportación fue bajo, ya que la demanda en el mercado no fue la más atractiva que en los años anteriores y eso se vio reflejado en el precio . Por otro lado , el precio no ayudó en este año a incrementar el nivel de exportación de granada fresca para la empresa

**Demanda**

Según su opinión; En el año 2018; ¿Cuál fue el nivel de demanda de granada fresca adquirido por la empresa Super Harvest Internacional?

Fue bajo, por lo mismo, porque los precios no estuvieron muy adecuados y sobre todo el destino Hong Kong.

**Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que el nivel de demanda de granada fresca por el cliente Super harvest internacional fue bajo, ya que el precio en el mercado de Hong Kong no fue el adecuado. Asimismo, no ayudó a que la granada fresca cumpla con lo proyectado para este año.

**Competencia**

Según su opinión; ¿Cuál es el nivel de competencia de la granada fresca en el mercado de Hong Kong ,2018?

No se tiene conocimiento del nivel de competencia.

**Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa Agrícola Huarmey no tiene conocimiento del nivel de competencia en el mercado de Hong Kong, ya que las exportaciones se realizan con la asesoría completa de Frutera San Fernando.

**Gestión de Calidad**

¿La empresa cuenta con certificaciones de calidad para la exportación de granada fresca?

Si contamos con el certificado Global Gap

### **Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa Agrícola Huarmey cuenta con una certificación de calidad que es el GLOBALGAP, el cual muestra la calidad de la granada fresca para el ingreso al mercado de Hong Kong.

### **Segmentación**

¿La empresa realiza estudios para segmentación de su público objetivo en el mercado de Hong Kong para la exportación de granada fresca?

No realizamos.

### **Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa Agrícola Huarmey no realiza una segmentación de su público objetivo , ya que como la mencionado toda la asesoría lo realiza Frutera San Fernando.

### **Satisfacción**

¿Cómo la empresa realiza un constante seguimiento de satisfacción del cliente Super Harvest International con respecto a la exportación de granada fresca?

El seguimiento lo hace nuestro vendedor Frutera San Fernando, ellos conversan con el cliente y van intercambiando opiniones si están contentos con el servicio que damos de la fruta que exportamos.

### **Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa Agrícola Huarmey no es la que realiza el seguimiento de satisfacción del cliente , quien la realiza es Frutera San Fernando , la cual cumple obtener un constante intercambio de opiniones con el cliente Super Harvest International y obtener información de satisfacción por nuestra fruta exportada.

### **Relaciones Públicas**

¿La empresa busca ampliar su red contactos para fomentar una mejor relación pública con otros mercados internacionales?

Sí, estamos en proceso.

### **Interpretación:**

El entrevistado mediante su respuesta nos otorga la información que la empresa Agrícola Huarmey si busca ampliar su red contactos, en este año se encuentra en proceso.