



**“PLAN DE MARKETING PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
NUEVA SEDE DE AVM SOLUCIONES LOGÍSTICAS EN
TRUJILLO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Sra. Pamela Emily Pisfil Reyes

Srta. Yessy Lilian Vargas Farje

Sr. Paul Brian Vargas Machuca Fernandez

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, agosto de 2020

Dedicatorias

A mis padres, a mi esposa e hijos, por su apoyo incondicional.

Paul

A mis padres, hermana y mi esposo, sin ellos nada de esto sería posible. Y a mi equipo de tesina por su apoyo y comprensión.

Pamela

A mis padres, hijo y hermanos, por siempre estar a mi lado y apoyarme en mis emprendimientos.

Yessy

Resumen ejecutivo

El siguiente plan de *marketing* desarrolla los aspectos necesarios para implementar una nueva sede en la ciudad de Trujillo para la empresa AVM Soluciones Logísticas. AVM se dedica a brindar servicios logísticos integrales de importación y exportación hace más de 15 años enfocados principalmente en el sector agrícola.

Perú continúa mejorando su posicionamiento como país agroexportador, es reconocido a nivel mundial por su capacidad de exportación de productos como arándanos, paltas, uvas y cítricos. Este gran momento para la agroexportación viene acompañado de la tendencia de consumo de comida saludable a nivel mundial. Esto nos coloca en una posición privilegiada, ya que somos de los pocos países que podemos atender esta demanda externa de manera estable con nuestra producción y campañas estacionales definidas en las distintas regiones.

La ampliación del puerto de Salaverry traerá grandes beneficios para el comercio exterior a los departamentos de La Libertad y Lambayeque. Por ello, AVM busca posicionarse en esta región con una nueva sede para incrementar su cartera de clientes y ventas. La investigación de mercado realizada ha contemplado un gran análisis de fuentes secundarias, entrevistas a expertos, encuestas a clientes actuales y potenciales. Por tanto, se ha concluido que existe un grupo objetivo de empresas agroexportadoras con una necesidad de un servicio logístico integral; estas mueven hasta 100 contenedores al año y tienen sus cultivos y/u operaciones principales en estos dos departamentos.

Estaremos trabajando en un mercado actual con un producto ya existente, por tanto, se trabajará en un servicio de alta calidad y profesionalismo. Esto trae grandes retos como la sofisticación del servicio logístico que embarga el desarrollo tecnológico y aporte de eficiencia para los negocios que atiende. Esto se ha explicado en las estrategias de *marketing* desarrolladas durante todo el capítulo III.

Para el análisis financiero, se ha considerado el crecimiento anual del 13,2% que es el promedio de los últimos 10 años (2009-2019). Para iniciar el proyecto, se va a requerir S/ 56.472 que será 100% inversión de accionistas; no va a requerir financiamientos de terceros. Toda esta puesta trae consigo el análisis riguroso de las variables macro y microentorno durante todo el trabajo. Grandes retos les esperan a los operadores logísticos integrales bajo este contexto, por ello, conocer al detalle el sector y estar altamente capacitados generará un gran valor para nuestros clientes y accionistas.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Introducción.....	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	2
1. Análisis del macroentorno: PESTEL.....	2
1.1 Entorno político.....	2
1.2 Entorno económico.....	2
1.3 Entorno social.....	3
1.4 Entorno tecnológico.....	3
1.5 Entorno ecológico.....	4
1.6 Entorno legal.....	5
1.7 Conclusiones del macroentorno.....	5
2. Análisis del microentorno: cinco fuerzas de Porter.....	6
2.1 Poder de los proveedores: Medio.....	6
2.2 Poder de negociación de los compradores: Medio.....	6
2.3 Poder de los competidores en el mercado: Medio.....	7
2.4 Poder de los sustitutos: Bajo.....	8
2.5 Rivalidad del mercado: Mediana.....	8
2.6 Conclusiones del análisis Porter.....	8
3. Análisis interno: la empresa.....	9
3.1 Historia de AVM.....	9
3.2 Visión.....	9
3.3 Misión.....	9
3.4 Organización y estructura.....	9
3.5 Propuesta de valor.....	10
3.5.1 Servicio de agencia de aduanas.....	10
3.5.2 Transporte terrestre.....	11
3.5.3 Servicios logísticos.....	11
3.5.4 Otros servicios: trámites y asesoría personalizada.....	11
3.6 Situación comercial.....	11

3.7 Matriz FODA.....	13
3.8 Conclusiones del análisis interno.....	14
Capítulo II. Investigación de mercado	15
1. Objetivo de la investigación	15
1.1 Objetivo general.....	15
1.2 Objetivos específicos	15
2. Metodología.....	15
2.1 Investigación exploratoria	15
2.1.1 Fuentes secundarias.....	16
2.1.2 Entrevistas a expertos.....	16
2.2 Investigación concluyente	17
2.2.1 Entrevistas a clientes actuales.....	17
2.2.2 Entrevistas a clientes potenciales	19
2.2.3 Conclusiones de la investigación concluyente.....	21
3. Estimación de la demanda	22
Capítulo III. Plan de <i>marketing</i>	24
1. Plan de <i>marketing</i>	24
1.1 Objetivos de <i>marketing</i>	24
1.1.1 Objetivo general.....	24
1.1.2 Objetivos específicos.....	24
2. Estrategia genérica	24
3. Estrategia de crecimiento	25
4. Estrategia de segmentación	26
5. Estrategia de posicionamiento	26
6. Estrategia competitiva	27
7. Estrategia de marca	28
8. Estrategia de clientes.....	29
8.1 Mantenimiento de las cuentas actuales	29
8.2 Captación de clientes nuevos.....	30
8.3 Planes de acción en la gestión de clientes actuales y potenciales	30
9. Estrategia de productos (servicios)	31
9.1 Servicio de agencia de aduanas: servicio regulador.....	31
9.2 <i>Pack</i> : Servicio de agencia de aduanas + Transporte de carga	31

10.Estrategia de personas	34
10.1 <i>Drivers</i> de eficacia en ventas	35
10.1.1 <i>Drivers</i> para definir	35
10.1.2 <i>Drivers</i> para formar	36
10.1.3 <i>Drivers</i> para iluminar	36
10.1.4 <i>Drivers</i> para entusiasmar	37
10.1.5 <i>Drivers</i> para controlar	37
11.Estrategia de procesos	37
12.Estrategia de evidencia física.....	39
12.1 Tácticas para ofrecer el paquete de servicios	39
12.2 Tácticas para facilitar el proceso del servicio	39
12.3 Tácticas para sociabilizar a los empleados y a los clientes	40
13.Estrategia de precio	40
13.1 Precio por servicio de agencia de aduanas.....	40
13.2 Precio por transporte	41
14.Estrategia de plaza	42
15.Estrategia de promoción	43
15.1 Eventos del sector – RR. PP. (Relaciones públicas).....	43
15.2 <i>Marketing on-line</i>	43
15.3 <i>Marketing off-line</i>	44
15.4 Suscripciones/ membresías	44
15.5 Presupuesto de campaña	44
Capítulo IV. Implementación y control.....	45
1. Premisas y supuestos generales	45
2. Proyección de ventas y gastos (al detalle)	45
3. Proyección de capacidad instalada.....	46
4. Flujo de caja económico (ROI).....	47
5. Estado de ganancias y pérdidas	47
6. Evaluación financiera.....	47
7. Análisis de sensibilidad	48
8. Control.....	48
9. Plan de contingencia	48

Conclusiones y recomendaciones	50
1. Conclusiones.....	50
2. Recomendaciones	51
Bibliografía	53
Anexos	56
Notas biográficas	76

Índice de tablas

Tabla 1.	Impacto de variables del entorno político.....	2
Tabla 2.	Impacto de variables del entorno económico.....	3
Tabla 3.	Impacto de variables del entorno social.....	3
Tabla 4.	Impacto de variables del entorno tecnológico.....	4
Tabla 5.	Impacto de variables del entorno ecológico.....	4
Tabla 6.	Impacto de variables del entorno legal.....	5
Tabla 7.	Proveedores claves y no claves.....	6
Tabla 8.	Distribución de clientes por tipo.....	7
Tabla 9.	Distribución de clientes nuevos.....	7
Tabla 10.	Porcentaje de participación en ventas de los tipos de servicios.....	12
Tabla 11.	Porcentaje de participación en ventas por zona.....	13
Tabla 12.	Porcentaje de participación en ventas en la zona norte por departamento.....	13
Tabla 13.	Matriz FODA.....	13
Tabla 14.	Correlación de los objetivos específicos con la metodología de investigación.....	15
Tabla 15.	Relación de expertos entrevistados.....	16
Tabla 16.	Principales aportes de las a expertos.....	16
Tabla 17.	Relación de clientes actuales entrevistados / encuestados.....	18
Tabla 18.	Relación de clientes potenciales entrevistados / encuestados.....	20
Tabla 19.	Estimación de la demanda.....	22
Tabla 20.	Objetivos de <i>marketing</i>	24
Tabla 21.	Criterios de segmentación.....	26
Tabla 22.	Encontramos 2 tipos de compradores.....	26
Tabla 23.	Funciones y responsabilidades por rol.....	36
Tabla 24.	<i>Drivers</i> para formar.....	36
Tabla 25.	Indicadores asignados a cada rol.....	37
Tabla 26.	Criterios para definir el precio en el servicio de agencia de aduanas.....	41
Tabla 27.	Tique promedio por servicio de agencia de aduanas.....	41
Tabla 28.	Criterios para definir el precio en el transporte de carga.....	41
Tabla 29.	Tique promedio por transporte terrestre.....	42
Tabla 30.	Eventos programados.....	43
Tabla 31.	Tácticas de <i>marketing on-line</i>	44
Tabla 32.	Criterios para la proyección de ventas.....	45
Tabla 33.	Proyección de ventas en pedidos y unidades monetarias.....	46

Tabla 34.	Métricas de ejecutivo comercial – canal presencial	46
Tabla 35.	Indicadores financieros y flujo de caja económico y financiero	47
Tabla 36.	Escenarios de sensibilidad	48
Tabla 37.	Plan de contingencia.....	49

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Análisis Porter.....	8
Gráfico 2.	Organigrama de AVM Soluciones Logísticas.....	10
Gráfico 3.	Distribución de ventas por sector económico	12
Gráfico 4.	Distribución de clientes entrevistados por departamento	18
Gráfico 5.	Clientes que consideran a AVM como su potencial operador logístico	19
Gráfico 6.	Servicios que conocen los clientes de AVM.....	19
Gráfico 7.	Distribución de clientes entrevistados por departamento	20
Gráfico 8.	Consideración de los clientes respecto a AVM como proveedor.....	21
Gráfico 9.	Recordación de marca	21
Gráfico 10.	Matriz de estrategias de Porter	25
Gráfico 11.	Matriz de crecimiento de Ansoff.....	26
Gráfico 12.	Mapa de percepciones precio-calidad.....	27
Gráfico 13.	Logotipo AVM.....	29
Gráfico 14.	Matriz de categorización de cuentas clave.....	30
Gráfico 15.	<i>Dashboard</i> : Seguimiento de orden de venta	32
Gráfico 16.	<i>Dashboard</i> : Detalle de orden	33
Gráfico 17.	<i>Dashboard</i> : Reportes - País	33
Gráfico 18.	<i>Dashboard</i> : Reportes - Aduana.....	34
Gráfico 19.	<i>Drivers</i> de eficacia en ventas	35
Gráfico 20.	Estructura fuerza comercial	35
Gráfico 21.	Oportunidades de mejora para cada proceso de entrada.....	38
Gráfico 22.	Mapa del macroproceso de AVM	38
Gráfico 23.	Diseño de instalación de la sede de Trujillo	39
Gráfico 24.	Diseño de logo en papelería.....	39
Gráfico 25.	Diseño de página web.....	40
Gráfico 26.	Programa general del presupuesto de campañas	44

Índice de anexos

Anexo 1.	Competidores que operan en el puerto de Salaverry, La Libertad	57
Anexo 2.	Análisis del Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019 - Ministerio de Economía y Finanzas	58
Anexo 3.	Principales hallazgos. Política Nacional de Competitividad y Productividad (diciembre 2018) Gobierno del Perú	59
Anexo 4.	Hallazgos de los principales puntos del Plan Estratégico Nacional Exportador 2025. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.....	60
Anexo 5.	Puntos relevantes de la encuesta de opinión sobre el sector agroexportador no tradicional realizada por el Banco Central de Reserva del Perú	61
Anexo 6.	Informe Técnico - Evolución de exportaciones e importaciones diciembre 2019- INEI.....	62
Anexo 7.	Puntos relevantes del reporte mensual AGROCOMEX emitido por COMEX Perú.....	62
Anexo 8.	Resumen del Reporte de Comercio de Mincetur: La Libertad.....	63
Anexo 9.	Resumen del Reporte de Comercio de Mincetur: Lambayeque.....	65
Anexo 10.	Síntesis de actividad económica de La Libertad – octubre 2019-BCRP	66
Anexo 11.	Síntesis de actividad económica de Lambayeque– octubre 2019-BCRP	67
Anexo 12.	Análisis del Reporte de Comercio – Mincetur 2018	68
Anexo 13.	Principales puntos del Plan Estratégico de los Principales Puertos del Perú....	70
Anexo 14.	Resumen del proyecto emitido por IBD: Invest para el puerto de Salaverry....	70
Anexo 15.	Análisis de data de ADUANET	71
Anexo 16.	Análisis de data de TradeMap: Frutas y frutos comestibles	71
Anexo 17.	Cantidad de exportadores Perú	71
Anexo 18.	Porcentaje de participación en las exportaciones por sector.....	72
Anexo 19.	Promedio de número de contenedores por exportador	73
Anexo 20.	Valoración de clientes actuales	73
Anexo 21.	Lisado de clientes potenciales.....	74
Anexo 22.	Flujo de caja económico (ROI).....	74
Anexo 23.	Estado de ganancias y pérdidas.....	75

Introducción

Actualmente, el comercio exterior está jugando un rol protagónico en el desarrollo de las economías a nivel mundial. El Perú se encuentra en un lugar privilegiado, considerando su potencial para explotar de manera eficiente y productiva sus recursos. La innovación, competitividad y especialización son clave para que el Perú siga consolidando sus ventajas competitivas en el mercado internacional.

Con el crecimiento actual de la agroindustria en el Perú, vemos una gran oportunidad de generar desarrollo en toda su cadena productiva, como comenta Comex Perú (2020) en su Semanario 1029 y las cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2020) y la Sunat (2020) donde se demuestra que la agroindustria continúa con tasas positivas. Los acuerdos comerciales vigentes aportan la liberación comercial que el Perú necesita para seguir creciendo, abriendo mercados y promoviendo la inclusión de más agricultores en este proceso.

La presente tesina tiene como objetivo la implementación de una oficina comercial en Trujillo, ubicada en el puerto de Salaverry, para la empresa AVM Soluciones Logísticas. Nos enfocaremos en la agroindustria, ya que actualmente el crecimiento esperado del sector para el 2020-2023 es de 4% de acuerdo con las proyecciones del MEF en su reporte Macroeconómico Multianual 2020-2023, considerando que los productos de agroexportación son los de mayor crecimiento.

Por lo que se propone la implementación de esta nueva sede en Trujillo para aportar al crecimiento comercial de la empresa AVM Soluciones Logísticas, respaldada en sus 15 años de experiencia en comercio exterior. A través de esta nueva oficina, más empresarios seguirán concretando de manera exitosa, eficiente y en el tiempo oportuno sus negocios internacionales aprovechando la ampliación del puerto de Salaverry. Dicha propuesta será validada en la investigación de mercado donde se entrevistaron a expertos y a clientes potenciales. Este proyecto de *marketing* ayudará a profundizar en el conocimiento de las necesidades reales de los clientes y validar la propuesta de solución planteada por AVM.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno: PESTEL

En el siguiente análisis presentaremos las principales amenazas y oportunidades que se presentan en la industria. Este análisis se ha realizado considerando datos macroeconómicos del tercer y cuarto trimestre del año 2019.

1.1 Entorno político

Las amenazas políticas internacionales generan mucha inestabilidad a nivel macro. Las noticias de EE. UU. y China son claves para el desarrollo del negocio. Por el lado de Perú, a pesar del ruido político los negocios se siguen generando. Se debe de tomar en cuenta los próximos comicios y cambios en los principales ministerios.

Tabla 1. Impacto de variables del entorno político

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Conflicto comercial entre EE. UU. y China	Zaldívar, C. A. (2020). Lo que está por venir. Política exterior, 34(196), 64-74.	A	Informarse sobre nuevas políticas en comercio exterior que perjudiquen a mercados emergentes.
Próximas elecciones presidenciales en Perú. Cambios en los ministerios	PERÚ21 (7 de agosto de 2019)	A	Conocer a las nuevas autoridades y proyectos que beneficien a la industria.
El Perú mantiene 17 acuerdos comerciales vigentes con 52 países los cuales concentran el 79% del PBI mundial.	Plan Estratégico Nacional Exportador 2025. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	O	Analizar los acuerdos para seguir ubicando oportunidades de negocio para la industria.

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.2 Entorno económico

Económicamente existe mucha incertidumbre en el mundo lo cual retrasa el crecimiento mundial. Existen factores importantes como la variación demográfica del mundo que impacta directamente en la demanda de bienes de consumo, que traer consigo la inversión en infraestructura lo cual impulsa la competitividad del comercio exterior en Perú. El ministerio de Economía y Finanzas (MEF) reafirma su optimismo en el crecimiento económico para la industria basado en eficiencia y competitividad.

Tabla 2. Impacto de variables del entorno económico

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
La transición demográfica mundial y su demanda de bienes de consumos.	Cartay, R. (1997). Una ojeada al comercio mundial de los alimentos. Revista agroalimentaria, 3(5), 25-32.	O	Proyectar adecuadamente las estimaciones de crecimiento con respecto a la demanda.
El MEF mantuvo su proyección de crecimiento promedio en 4% para el periodo 2020-2023 para la agroindustria.	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2019). Notas de Prensa. 16/09/2019.	O	Potencial de crecimiento en la industria. Ampliar portafolio.
Las perspectivas económicas mundiales para 2020 anticipan una frágil tendencia ascendente que podría verse alterada, por incertidumbre e imprevisibilidad.	La economía mundial experimentará un modesto repunte. (8 de enero de 2020). Banco Mundial (2020).	A	Conocer el crecimiento económico de las principales economías que marcan el desarrollo mundial.

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.3 Entorno social

La principal variable que amenaza la industria es el desarrollo de la pandemia. Se identifica un crecimiento importante en tendencia de la vida saludable y la evolución de las comunidades colaborativas agrícolas. Es importante seguir de cerca el desarrollo de proyectos relacionados con la población rural. Este trabajo debe de ser responsable para asegurar el crecimiento sostenido de la agroindustria.

Tabla 3. Impacto de variables del entorno social

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Cambios demográficos en la población rural.	Ministerio de Agricultura y Riego (2015).	A	Identificar el potencial de cada zona agrícola.
Comunidades colaborativas agrícolas.	Ministerio de Agricultura y Riego (2015).	O	Ampliar cartera de potenciales clientes.
Tendencia de vida y alimentación saludable a nivel mundial.	Prieto-Hontoria, P. (2016). Innovación y tendencias alimentarias.	O	Trabajar una cartera de clientes diversificada dedicada a la agroindustria.
Pandemia: Coronavirus.	BBC New Mundo: Coronavirus en China	A	La evolución de una pandemia afecta la inversión en la industria.

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.4 Entorno tecnológico

El desarrollo tecnológico es un factor clave para dar paso al futuro. En el comercio exterior existe una gran tendencia de incluir procesos de producción con nuevas tecnologías para traer eficiencia y mejorar los resultados de volúmenes y calidad de producción.

Por otro lado, la biotecnología contribuye en la creación o modificación de productos o procesos para nuevas plantas, esta variable también ayuda en el pronóstico mucho más acertado de las cosechas y la estimación de las ventanas comerciales.

Tabla 4. Impacto de variables del entorno tecnológico

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Desarrollo acelerado de la innovación y la transferencia tecnológica.	McKinsey Global Institute. (2012).	O	Participar activamente de la innovación en la logística agroindustrial.
Ingreso al mercado de nuevas plantas en vista del futuro.	(Silva Arancibia y Rodríguez 2019).	O	Estimación de ventanas comerciales por tipo de planta.
La digitalización del comercio exterior: B2B TradeCloud (almacenamiento centralizado).	Logística internacional y B2B TradeCloud. NTT DATA y everis (2018)	A	Manejo de base datos para gestionar procesos y no perder oportunidades de negocio.

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.5 Entorno ecológico

Las primeras variables son consecuencias del calentamiento global que afecta el ciclo del comercio exterior agroindustrial. Estos factores como la deforestación, degradación de los suelos y el ineficiente uso del recurso hídrico impactan en el ecosistema global del mundo siendo grandes amenazas para la industria.

La falta de capacidades de almacenamiento y la falta de infraestructura portuaria conlleva un gran problema: la obsolescencia de los productos que se exportan para la agroindustria. Los productos son perecibles y las condiciones climáticas generalmente no ayudan a su preservación generando grandes pérdidas.

Tabla 5. Impacto de variables del entorno ecológico

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Variabilidad de las condiciones climáticas	Ministerio de Agricultura y Riego (2015).	A	Promover actividades para mitigar el calentamiento global.
Aumento de la degradación de suelos y deforestación de bosques.	Ministerio de Agricultura y Riego (2015).	A	No apoyar la agricultura o comercio informal (no regulado).
Uso ineficiente y no sostenible del recurso hídrico.	Martínez-Valderrama & Colmenero (2003).	A	Promover y participar de actividades para el uso responsable del agua.
La obsolescencia de los productos que se exportan e importan para el agro.	RGX Online (13 de enero 2017). Mastercard Biz México.	O	Vigilar el ciclo adecuado del comercio exterior para productos perecederos –o con vencimiento–.

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.6 Entorno legal

El desarrollo del comercio exterior necesita políticas que faciliten su proceso, el retraso en estos factores resta competitividad a la industria. Los acuerdos vigentes de libre comercio internacional favorecen a la industria permitiendo una mayor globalización. Por ejemplo: El bloque de la Alianza del Pacífico concentra 52% del comercio total y atrae el 45% de la inversión extranjera directa.

Por ello el rol del gobierno debe de ser de facilitador promoviendo renovaciones de leyes que favorezcan la industria como la Ley de Promoción Agraria y reformas tributarias pendientes.

Tabla 6. Impacto de variables del entorno legal

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Acuerdos comerciales vigentes.	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018).	O	Trabajar con las herramientas que nos brindan los tratados vigentes.
Ley de suelos y protección de agua.	Ministerio de Agricultura y Riego. (2019).	O	Promover el uso responsable de ambos elementos.
Desarrollo de leyes que promueven la alimentación saludable.	Cheng (2019).	O	Ampliar el Pareto de productos en base a estas nuevas leyes.
Vencimiento de la Ley de Promoción Agraria en el año 2021 y leyes aduaneras.	BCRP (2019).	A	Mantenernos informados sobre las nuevas propuestas respecto a la ley.

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.7 Conclusiones del macroentorno

Identificamos grandes oportunidades para que sea viable la implementación de una nueva oficina en el puerto de Salaverry para AVM. En primer lugar, el Perú tiene un alto potencial de desarrollo del comercio exterior orientado a la agroindustria, su continua producción es clave. El Estado aún tiene tareas pendientes para seguir promoviendo la libertad comercial que se necesita para que la regulación contribuya con el crecimiento del sector. Asimismo, el país es reconocido internacionalmente. Dentro de la economía local la agroindustria toma cada vez mayor relevancia. La demanda externa está orientada a productos con valor agregado, por lo que sofisticar al exportador peruano es necesario para que el negocio siga desarrollándose en todo el mundo.

Preparación y capacitación para la gran innovación tecnológica que se viene desarrollando. La demanda mundial y el potencial de desarrollo que tiene la formación de comunidades agrícolas colaborativas impulsan el desarrollo del agro logrando una atmosfera favorable para el comercio exterior.

2. Análisis del microentorno: cinco fuerzas de Porter

2.1 Poder de los proveedores: Medio

Los proveedores clave de AVM como operador logístico son los transportistas locales y los depósitos temporales / almacenes, y como agencia de aduanas no tiene ya que utiliza su propio equipo de trabajo. Estos proveedores clave tienen un nivel de negociación medio ya que el riesgo se mitiga al tener varios proveedores del mismo tipo, para así poder cambiar a otro proveedor en los diferentes servicios ofrecidos a los clientes.

Tabla 7. Proveedores claves y no claves

Proveedores	Clave	No Clave
Transportistas locales	X	
Depósitos temporales / almacenes	X	
Estudio contable		X
Estudio legal		X
Proveedor de <i>software</i>		X

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2 Poder de negociación de los compradores: Medio

El poder de negociación de los clientes es medio debido a que ellos buscan diferentes proveedores y comparan las tarifas de AVM con las de otros proveedores competidores. Sin embargo, los clientes al buscar proveedores con experiencia en la gestión logística de sus productos también confían en un proveedor operador logístico el cual tenga una posición marcada como experto en el sector agrícola.

En el caso de AVM, la mayor experiencia la tiene en el sector agrícola con un 85% de operaciones de clientes en el año 2019, el resto está en otros sectores como construcción con un 8% e industrial con un 3%, entre otros sectores.

Además, se cuenta con una clasificación de clientes por tipo: A, B y C. Los clientes tipo A son los que representan hasta el 80% de las ventas de la empresa, los de tipo B hasta el 95% y los de tipo C el resto. Con este análisis se cuenta con una distribución, sobre el número total de clientes de la empresa, del 15% de clientes del tipo A, 19,6% del tipo B y 65,4% del tipo C.

Tabla 8. Distribución de clientes por tipo

Tipo de cliente	Top 2019	# de clientes	Distribución
A	80%	20	15,0%
B	15%	26	19,6%
C	5%	87	65,4%
Total general	100%	133	100%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Finalmente, tenemos que casi el 50% de los clientes de AVM en el año 2019 son clientes nuevos pues no han tenido operaciones en el año anterior, lo cual nos lleva a la conclusión de que la empresa está en constante búsqueda y prospección de nuevos clientes cada año.

Tabla 9. Distribución de clientes nuevos

¿Cliente nuevo?	Participación
Sí	49%
No	51%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.3 Poder de los competidores en el mercado: Medio

En el mercado existen agencias de aduanas y operadores logísticos que brindan sus servicios a empresas clientes del sector agrícola, sin embargo, para nuevos actores en el mercado las barreras de ingreso son de carácter medio/alto debido a temas de inversión económica y regulación en el sector de comercio exterior. Por lo que las empresas deben cumplir los requisitos financieros y legales, además de la experiencia en la gestión logística de los productos de sus clientes, para poder entrar al mercado y competir.

Como parte de la investigación de fuentes secundarias hemos identificado agentes de aduanas que brindan también soluciones logísticas que ya se encuentran operando en el puerto de Salaverry, principalmente para soportar las exportaciones de uvas, paltas, arándanos y mangos.

Se puede observar que el 98% de las operaciones de exportación de estas frutas son realizadas por solo 6 agentes de aduanas, de los 15 que actualmente gestionan estos productos en el año 2019 y que además el 60% de estos agentes, es decir, 9 de 15, también brindan el servicio de transporte terrestre con la finalidad de ofrecer un servicio logístico integral de exportación agilizando la gestión de las operaciones de exportación. Ver el anexo 1.

2.4 Poder de los sustitutos: Bajo

Los sustitutos para la agencia de aduanas son pocos, debido a que la única forma de no utilizar un agente de aduanas es que sea trate de una importación o exportación con un valor bajo según la normativa legal, lo cual no está dentro del mercado objetivo a atender. Pero en el caso de los sustitutos como operador logístico, los clientes pueden escoger proveedores directos como transportistas locales o depósitos temporales / almacenes pero que muchas veces no dan el servicio integral que los clientes necesitan.

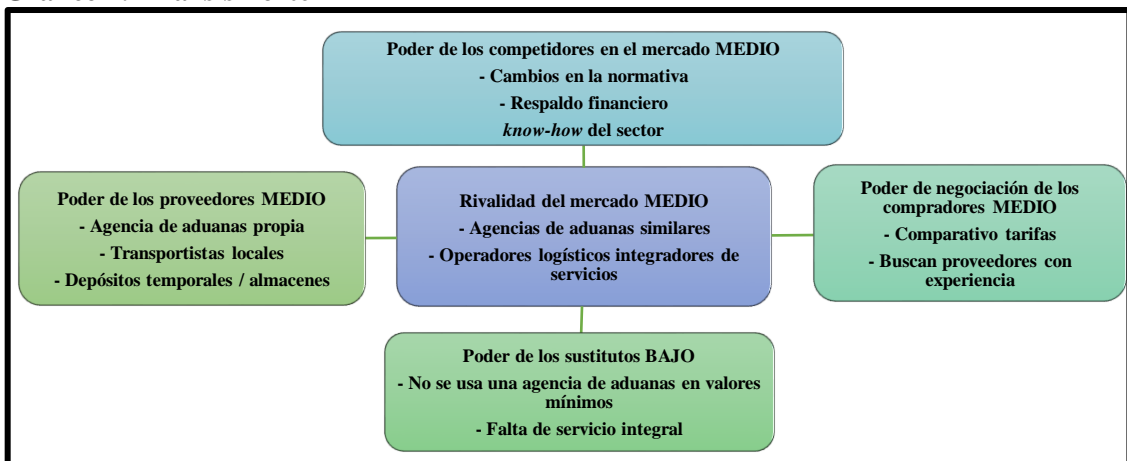
2.5 Rivalidad del mercado: Mediana

Actualmente la rivalidad del mercado para las agencias de aduanas es medio ya que existen otras empresas que brindan un servicio similar a sus clientes: importadores y/o exportadores, y como operador logístico es medio también, ya que hay otros proveedores que ofrecen la integración de servicios logísticos y de comercio exterior con experiencia en el sector.

2.6 Conclusiones del análisis Porter

- Identificamos un entorno positivo para poder continuar con el plan de *marketing*. Si bien existen barreras medianas en su mayoría, la especialización en los productos de los clientes y el manejo del proceso logístico integral es la clave para que nuestra idea de negocio pueda desarrollarse.
- El contacto con los proveedores es muy importante para el negocio. Por tanto, debemos de contar con un alto nivel de relacionamiento con ellos para que así nuestra propuesta sea de alto valor para el negocio de comercio exterior especializado en el sector agrícola.
- Nuestros potenciales clientes deben de percibir y valorar la asesoría integral. La mayoría de ellos serán referidos mediante la venta cruzada de AVM y otros estarán en la búsqueda de especialistas integrales para hacer más eficientes y seguros sus procesos logísticos.

Gráfico 1. Análisis Porter



Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Análisis interno: la empresa

3.1 Historia de AVM

AVM Soluciones Logísticas es una empresa del sector logístico y comercio exterior que inició operaciones en el año 2004 como agencia de aduanas y oficinas propias en Lima y Piura, para poder atender operaciones de importación y exportación de sus clientes por los puertos de Callao y Paita respectivamente.

En el 2015, AVM se convierte en operador logístico, ya que empieza a brindar servicios logísticos integrales de importación y exportación, que no solo incluye el servicio de agencia de aduanas, unidad de negocio principal, sino también otros servicios como: transporte terrestre, almacenaje, trámites diversos, entre otros.

En el 2016, consolidamos nuestra posición como el operador logístico #1 en Perú en la importación de plantas de frutos como el arándano, estacas de vid, entre otros. En el 2017 iniciamos operaciones de exportación de frutas como arándanos, bananos, entre otros, aparte del café y cacao, que son productos bandera de la empresa.

En resumen, AVM es un operador logístico y agencia de aduanas, especializado en el sector agrícola, con más de 15 años de experiencia en la logística y el comercio exterior en Perú. Se encuentra, además, en el *top 40* del *ranking* de agentes de aduana 2018 (según SUNAT Aduanas), cuenta con certificación internacional BASC y próximamente, en el 2020, obtendrá la certificación OEA (Operador Económico Autorizado).

3.2 Visión

Visión: Ser el operador logístico líder en el Perú en el sector agrícola, respaldados en la calidad, seguridad y diferenciación en la atención al cliente.

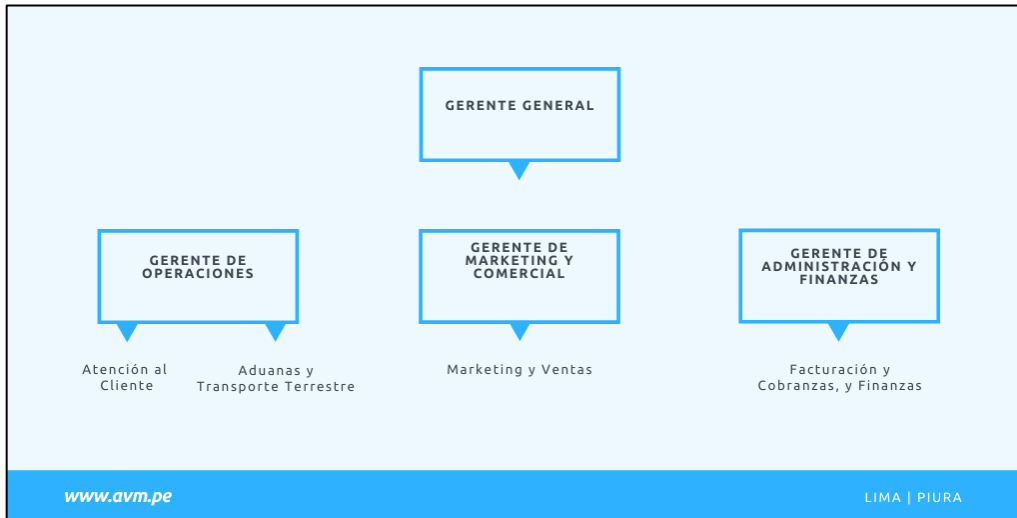
3.3 Misión

Somos una empresa peruana comprometida con brindar el mejor servicio logístico integral, agregando valor en el negocio de nuestros clientes con soluciones a tiempo, confiables y seguras que nos identifica.

3.4 Organización y estructura

La estructura organizativa de AVM que se encuentra vigente fue aprobada mediante un sistema de gestión BASC en mayo del 2015 y se encuentra principalmente enfocado en las operaciones como agente de aduanas.

Gráfico 2. Organigrama de AVM Soluciones Logísticas



Fuente: AVM, Organigrama 2019.

3.5 Propuesta de valor

AVM Soluciones Logísticas ofrece como propuesta de valor a sus clientes un servicio integral de logística y comercio exterior especializado en el sector agrícola. Esto se logra con el conocimiento profundo de los productos que el cliente importa y exporta, y con el alto nivel de relacionamiento con los proveedores de productos en el caso de los clientes importadores.

Asimismo, AVM como parte de su propuesta de valor integra diferentes servicios desde el servicio de agencia de aduanas, el cual brinda desde el inicio de sus operaciones, hasta los demás servicios logísticos como operador logístico, entre ellos: el transporte terrestre, el servicio de depósito temporal / almacenaje, entre otros servicios.

Finalmente, el componente de personas y procesos es importante para poder llevar a cabo bien las operaciones, por eso AVM cuenta con un equipo calificado y con experiencia en el sector, especializado en las operaciones de comercio exterior y de logística de sus clientes.

3.5.1 Servicio de agencia de aduanas

El servicio de servicio de agencia de aduanas se brinda a importadores y exportadores para cubrir los diferentes tipos de operaciones de comercio exterior o regímenes aduaneros, principalmente para la importación y exportación definitiva de productos.

AVM cuenta con un equipo técnico aduanero liderado por un representante aduanero con más de 40 años de experiencia en el sector de comercio exterior y aduanas, así como un equipo de gestión

aduanera, encargado de conocer a profundidad las operaciones de comercio exterior y los productos de los clientes para poder asesorarlos y brindarles la mejor opción.

3.5.2 Transporte terrestre

El servicio de transporte terrestre se brinda a importadores y exportadores, así como empresas con alcance local como distribuidores, productores, entre otros, es decir, se brinda el traslado de productos tanto para operaciones de comercio exterior como de logística local y/o nacional.

La especialización del transporte de carga es para cargas de tipo seca/general y refrigerada, en distintos tipos de unidades para carga en contenedor, plataforma y furgón cerrado.

Principalmente el servicio de transporte terrestre se realiza a provincias, sin embargo, también se realizan traslados locales en Lima Metropolitana.

3.5.3 Servicios logísticos

Los servicios logísticos incluyen el servicio de almacenaje de los productos importados por los clientes y el servicio de logística integral de importación o exportación que incluya todos los servicios como paquete.

En el caso del servicio de almacenaje se brindan en diferentes formas: depósito aduanero para las importaciones, depósito simple para carga ya nacionalizada y alquiler de contenedores vacíos como almacén simple.

En el caso del servicio de logística integral es para las importaciones y exportaciones de productos que integren toda la cadena logística.

3.5.4 Otros servicios: trámites y asesoría personalizada

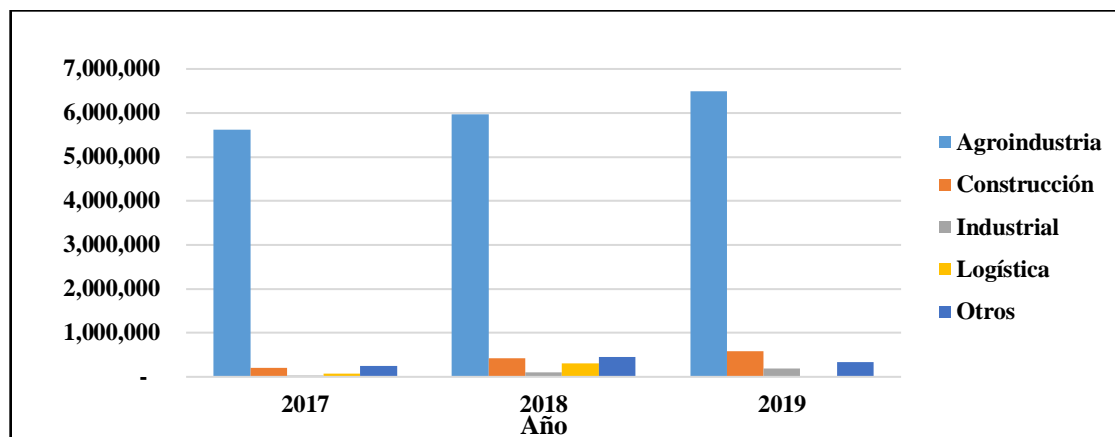
En otros servicios se incluye los trámites de licencias de importación, asesorías en logística y comercio exterior, entre otros servicios.

3.6 Situación comercial

A continuación, presentamos un análisis de los resultados en las ventas de AVM para los últimos tres años (2017-2019), estas presentaron un crecimiento del 75% en el 2017, 17% en el 2018 y del 5% en el 2019. El principal sector que demandó nuestros servicios es el agro, como se puede observar en el gráfico 3, nuestras ventas en este sector crecieron en 6% en el 2018 y 9% en el

2019, adicionalmente nuestras ventas en el este sector significaron un 91%, 82% y 85% para el 2017, 2018 y 2019, respectivamente.

Gráfico 3. Distribución de ventas por sector económico



Fuente: Elaboración propia 2020.

Los servicios que tuvieron mayor demanda fueron el transporte terrestre y los servicios de aduanas, como se muestra en la tabla 10, las ventas de estos dos servicios representaron el 74%, 75% y 76% de las ventas en los años 2017, 2018 y 2019, respectivamente; sin embargo, cabe mencionar que en el 2019 las ventas de otros servicios alcanzaron un 20% del total de ventas, en estos servicios están incluidos: depósito aduanero, depósito simple, alquiler de contenedores, trámites de licencias de importación, servicios *in-house* y *drawback* entre otros.

Tabla 10. Porcentaje de participación en ventas de los tipos de servicios

Etiquetas de fila	Transporte	Servicios de aduanas	Servicios logísticos	Otros servicios	Total general
2017	47%	27%	12%	14%	100%
2018	50%	24%	11%	14%	100%
2019	47%	29%	5%	19%	100%
Total general	48%	27%	9%	16%	100%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Finalmente, en la tabla 11 mostramos como nuestros clientes ubicados en la zona norte, al 2019 representan el 48% de nuestras ventas

Tabla 11. Porcentaje de participación en ventas por zona

Zona	2017	2018	2019	Total general
Norte	71%	53%	48%	57%
Centro	27%	38%	43%	37%
Sur	2%	6%	6%	5%
Oriente	1%	2%	2%	2%
Externo	0%	0%	0%	0%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Dentro de la zona norte, los clientes ubicados en los departamentos de La Libertad y Lambayeque representaron un 82% de las ventas en el 2019, ver la tabla 12.

Tabla 12. Porcentaje de participación en ventas en la zona norte por departamento

Etiquetas de fila	2017	2018	2019	Total general
La Libertad	35%	37%	48%	39%
Lambayeque	61%	51%	34%	50%
Piura	4%	12%	14%	9%
Cajamarca	0%	1%	4%	2%
Ancash	0%	0%	0%	0%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.7 Matriz FODA

Estamos comprometidos a brindar el mejor servicio logístico integral, agregando valor en el negocio de nuestros clientes con soluciones a tiempo, confiables y seguras que nos identifica.

Tabla 13. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Experiencia de 15 años en logística y comercio exterior. Amplio <i>know-how</i> del mercado de la agroindustria. <i>Networking</i> con los proveedores de productos de los importadores en el exterior (Chile, España, México, EE. UU. y Brasil). Gerencias con amplia experiencia comercial. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de cobertura en provincias. Fuerza de ventas insuficiente. Dependencia de proveedores (transporte y almacenes) clave para cubrir los servicios logísticos. Falta de conocimiento profundo de la información disponible para desarrollar inteligencia comercial.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento de la demanda mundial de alimentos. La agroindustria es el segundo sector después de la minería. Perú es #13 como proveedor de frutas y hortalizas a nivel mundial. Desarrollo acelerado de la innovación agraria. Acuerdos comerciales internacionales vigentes y respetados por todos los involucrados. Activación de proyectos para el comercio exterior (ampliación del puerto de Salaverry.) 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> La intensificación y expansión de la pandemia: COVID19 Ruidos políticos locales e internacionales. Falta de infraestructura e innovación. Calentamiento global y escases del recurso hídrico. Débil crecimiento de la economía internacional. Políticas restrictivas sobre el comercio exterior.

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.8 Conclusiones del análisis interno

La experiencia, *know-how* y buenas relaciones comerciales existentes de AVM con los diferentes actores de la agroindustria las hace una de sus principales fortalezas para poder consolidarse como operador logístico.

Asimismo, la agroindustria se ha consolidado como segundo sector generador de divisas luego de la minería, además de que Perú ha mejorado su posición al #13 a nivel mundial como proveedor de frutas y hortalizas no solo a nivel regional sino internacional. Esto permite que se generen nuevas oportunidades de negocio en la agroindustria para los diferentes proveedores de productos y servicios de la cadena logística de exportación e importación a nivel no solo nacional sino internacional.

En cuanto a los puntos débiles hay falta de cobertura en provincias para aprovechar las oportunidades del sector que se encuentra en crecimiento.

Finalmente, con la ampliación del puerto de Salaverry se abren oportunidades para que los clientes de la agroindustria de esa zona migren sus operaciones de exportación hacia este puerto y descongestionen el puerto del Callao, por lo que concluimos que existen condiciones favorables en la zona norte, específicamente con los clientes de la zona de La Libertad para la apertura de una nueva sede en la ciudad de Trujillo.

Capítulo II. Investigación de mercado

1. Objetivo de la investigación

1.1 Objetivo general

El estudio de mercado tiene como objetivo general validar la oportunidad de negocio en la zona norte, departamento de La Libertad, a partir de la apertura de una nueva oficina o sede de AVM en la ciudad de Trujillo.

1.2 Objetivos específicos

Tabla 14. Correlación de los objetivos específicos con la metodología de investigación

Objetivos generales	Objetivos específicos	Fuentes externas	Entrevistas		
			Expertos	Ctes. Pot.	Ctes. Act.
Lograr un alto conocimiento de la agroindustria.	Definir el mercado actual y potencial.	X	X		
	Analizar las proyecciones favorables y no favorables.	X	X		
	Entender las regulaciones de la industria.	X	X		
Conocer a profundidad el perfil de los clientes actuales y potenciales de la zona de La Libertad y Lambayeque.	Reconocer la situación actual y el perfil de los clientes.			X	X
	Obtener alcances sobre sus proyecciones de crecimiento.			X	X
	Identificar los principales factores que los moverían a solicitar servicios en Trujillo.			X	X
Evaluar la propuesta de valor del servicio integral.	Identificar los principales atributos que valoran los clientes actuales y potenciales en un operador logístico.			X	X
Validar la información necesaria para estimar la demanda.	Cuantificar intención de compra.			X	X
	Identificar el precio que estarían dispuestos a pagar.			X	X
	Proyectar la demanda de servicios nuevos de la nueva oficina.			X	X

(*) Ctes. Pot.: Clientes potenciales, Ctes. Act.: Clientes actuales.

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Metodología

Para el presente trabajo de investigación se ha planteado una metodología basada en la interacción B2B. El proceso de investigación estuvo compuesto por dos etapas:

2.1 Investigación exploratoria

En la investigación exploratoria se realizó la búsqueda de fuentes secundarias. Se complementó esta etapa de investigación con 10 expertos quienes aportaron a la presente investigación su experiencia en la industria y datos macro del comercio exterior.

2.1.1 Fuentes secundarias

Se trabajó bases de datos de instituciones relacionadas al comercio exterior como ministerios y empresas privadas, asimismo, hemos trabajado con estudios de mercado con proyección al 2020, 2021 y 2022. Estas fuentes han permitido profundizar en la industria, el perfil de nuestro cliente y en el entorno en que se desarrollan. Ver los anexos del 2 al 16.

2.1.2 Entrevistas a expertos

En la tabla 15 se muestran la lista de expertos entrevistados y en la tabla 16 se realizó un resumen por tópico de la entrevista con los principales aportes de los expertos del sector entrevistados.

Tabla 15. Relación de expertos entrevistados

Expertos	Expertise	Cargo
Rudy Wong	Macro entorno	Economista / Ower of Beacon Consulting
Ricardo Espejo	Comercio exterior	Jefe Inteligencia Comercial - COMEX - CCL
Moisés Revelli Romero	Comercio Exterior	Socio en MyPeruGlobal
Erick Anticono	Supply Chain	Docente de la UP
Aldo Zazzali	Agro exportación	Gerente Comercial en Agrícola San José
Miguel Ángel Pimentel	Agronegocios	Gerente General en DISAGRO
Jéssica Fernández	Agronegocios	Asesora independiente y docente
Carlos José López	Agronegocios	Gerente Comercial FOSAC

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 16. Principales aportes de las a expertos

Resumen de encuestas a expertos	
Agricultor peruano	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de producción limitada y costosa. • Pequeño agricultor no tiene conocimiento sobre el precio, su nivel de negociación es limitado. Se debe minimizar el riesgo de perder la mercadería. • Los grandes agricultores son el 10% y lo pequeños están abandonados, todavía no hay un plan de siembras y cosechas. MINAGRI. • Trabajo pendiente en las asociaciones agroexportadoras para ser más organizadas y eficientes.
Agroindustria	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario regular la administración de terrenos agrícolas • Existe una clara necesidad de proyectos de irrigación. Falta de obras para lograr tener más valles (extensos). • El proceso logístico peruano suele ser muy costoso generando grandes pérdidas de rentabilidad para el importador o exportador. • Trabajar en el valor agregado de sus productos para poder ampliar su margen. • Los avances van de acuerdo al cultivo. Los altamente exportables tienen un mayor avance de innovación. Debemos de pensar en la cosecha exportable a futuro.

Resumen de encuestas a expertos	
Demanda externa vs. producción agroexportadora	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una gran deficiencia en el proceso logístico e Infraestructura portuaria, el 89% sale por Callao. • Una gran oportunidad es el Cabotaje que nos ayuda a bajar costos, es más rápido, desconcentra el tráfico en el Callao. • Los puertos se tienen que descentralizar, Salaverry, Pisco, Matarani. • Cuidado del recurso hídrico ya que es limitado y no se está desarrollando infraestructura para acceder y distribuir el agua adecuadamente. • Los conflictos comerciales nos pueden beneficiar: Ya que se pueden romper alianzas y debemos de estar listos para atender la demanda internacional.
Estado	<ul style="list-style-type: none"> • No dejar de lado los vecinos fronterizos, ya que son grandes oportunidades de negocio que son beneficiados por tratados vigentes. • En el estado no existe una carrera pública estable: cada negociación de tratados es impactada por los cambios de gobierno que se puedan presentar. • La ley de promoción agraria es vital, fortalecer al SENASA y a los institutos de investigación agraria para tener nuevas semillas con mejores rendimientos. • Existen buenos proyectos de irrigación: Chavimochic, Olmos, Majes, Sihuas. Estos no deberían de verse afectados por los cambios constantes en el gobierno, esto retrasa el avance del sector.
Investigación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Las oportunidades requieren mucho análisis de las tendencias, inteligencia comercial. Cada empresa debe de desafiar sus capacidades para aprovechar su entorno. • Trabajar con la información de SENASA y los protocolos que dan aperturas a más mercados. • Plan de siembras y cosechas. Falta de hectáreas sembradas por cultivo, ausencia de buenos sistemas de información; por otro lado se están simplificando los trámites. • Existen investigaciones para mejorar la calidad y frescura de los productos exportados para incrementar la rentabilidad del producto. • La tendencia en productos orgánicos es lo que está más fuerte en el mundo.

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2 Investigación concluyente

Para el presente trabajo de investigación se ha planteado realizar entrevistas a clientes actuales de los últimos 3 años (2017-2019) y a clientes potenciales. Ambas serán empresas del sector agroindustrial cuya área de operación esté en los departamentos de La Libertad y Lambayeque y que tengan proyectos de importación y/o exportación por los diferentes puertos del Perú.

El objetivo de la investigación concluyente es poder demostrar que existe en el mercado una demanda importante de servicios de logística y comercio exterior, cuya necesidad será cubierta por AVM Soluciones Logísticas a través de los servicios de servicio de agencia de aduanas y transporte terrestre, principalmente.

2.2.1 Entrevistas a clientes actuales

Como parte de la investigación concluyente, se realizaron entrevistas y encuestas a 10 **clientes actuales** del sector agroindustrial de las zonas de La Libertad y Lambayeque.

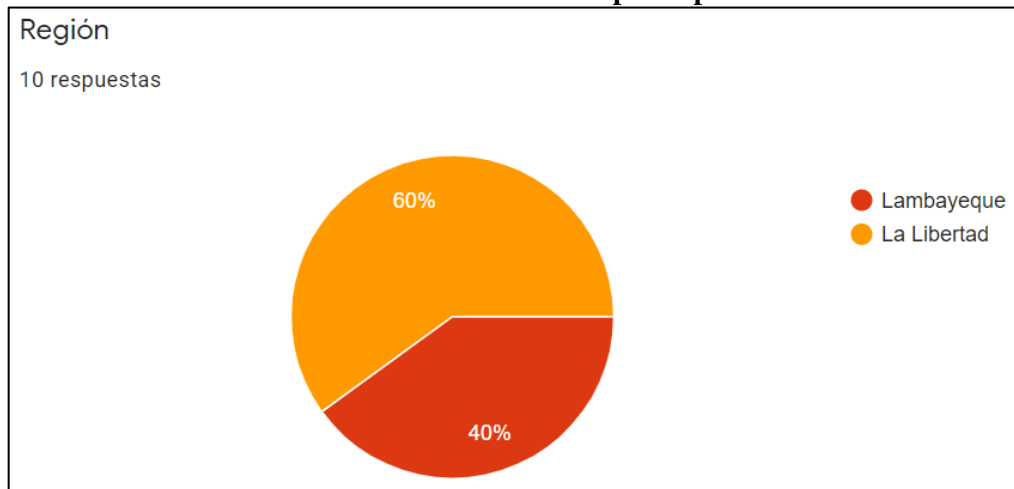
Tabla 17. Relación de clientes actuales entrevistados / encuestados

Nombre	Cargo	Empresa	Región
Wilhem Zuta	Operaciones Internacionales	DANPER TRUJILLO S.A.C.	La Libertad
Julio Zavala	Gerente General	GAT PERU S.A.C.	La Libertad
Jemie Raza	CEO	SOLAGRI PERÚ S.A.C.	La Libertad
Wilder Zamora	Administrador	FRUSAN AGRO	Lambayeque
Katherine Sosa	Jefe de adquisiciones	HFE BERRIES PERU S.A.C.	Lambayeque
Jazmín Bravo	Auxiliar de comercio exterior	AGROVISION PERU S.A.C.	Lambayeque
Ivan Sandoval	Gerente Agrícola	INVERSIONES LEFKADA S.A.C.	Lambayeque
Gonzalo Alfageme	Gerente General	AGROBUSINESS INTERNATIONAL PERU S.A.C.	La Libertad
Federico Beltrán	Gerente General	TERRA BUSINESS PERU S.A.C.	La Libertad

Fuente: Elaboración propia 2020.

Con base en la entrevista realizada a los clientes actuales, se analizó los departamentos de la zona norte a los cuales pertenecen, encontrándose que el 60% pertenece a La Libertad y el 40% a Lambayeque.

Gráfico 4. Distribución de clientes entrevistados por departamento



Fuente: Elaboración propia 2020.

El 100% de los clientes actuales entrevistados consideraría la propuesta de valor completa de AVM Soluciones Logísticas como operador logístico y agencia de aduanas.

Gráfico 5. Clientes que consideran a AVM como su potencial operador logístico



Fuente: Elaboración propia 2020.

Sobre la base de la entrevista realizada a los clientes actuales, se analizó los servicios que conoce que AVM Soluciones Logísticas podría ofrecerle, encontrándose que el 80% conoce el servicio de agencia de aduanas y transporte terrestre, así como el servicio logística integral (SLI) de importación.

Gráfico 6. Servicios que conocen los clientes de AVM



Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2.2 Entrevistas a clientes potenciales

Como parte de la investigación concluyente, se han realizado entrevistas y encuestas a 10 **clientes potenciales** del sector agroindustrial de las zonas de La Libertad y Lambayeque.

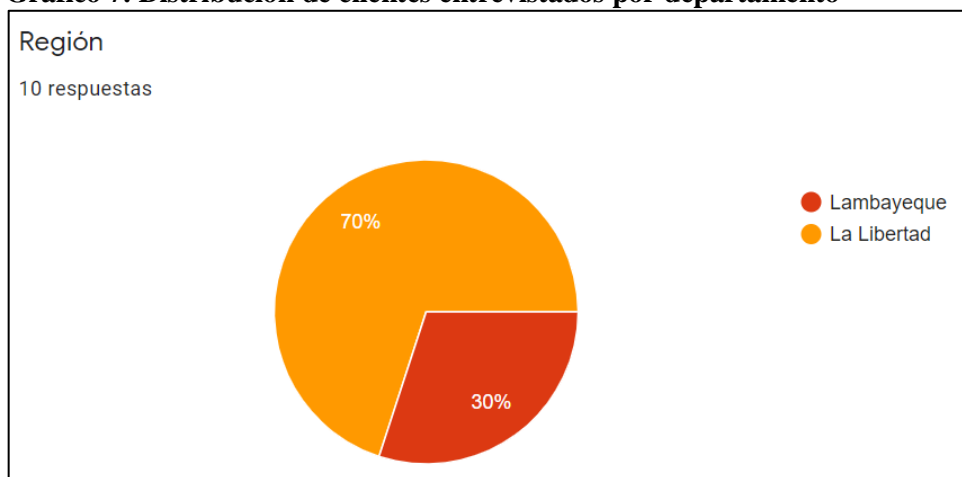
Tabla 18. Relación de clientes potenciales entrevistados / encuestados

Nombres	Empresa	Cargo	Región
Betty Belli	HORTIFRUT	Jefe de Exportaciones	La Libertad
Giovanna Apaza	AGROVISION PERU	Jefe de COMEX	Lambayeque
Briggite Grados	DANPER	Sub-Gerente de Operaciones Internacionales	La Libertad
Marilyn Casas	AGROBERRIES PERU	Jefe de Logística	La Libertad
Patricia Venegas	CAMPOSOL	Jefe de Supply Chain Management	La Libertad
Sebastián De La Cua-dra	Exportadora El Parque	Director Comercial	Lambayeque
Gustavo Salinas	HFE Berries	Gerente de Exportaciones	Lambayeque
Blanca Diestra	MORAVA SAC	Jefe de Exportaciones	La Libertad
Guillermo Agreda	AGROCASAGRANDE SAC	Jefe de Exportaciones	La Libertad
Evelyn Abanto	AGROINDUSTRIAS JOSE LUIS SAC	Asistente de Gerencia General	La Libertad

Fuente: Elaboración propia 2020.

Con base en la entrevista realizada a los clientes actuales, se analizó los departamentos de la zona norte a los cuales pertenecen, encontrándose que el 70% pertenece a La Libertad y el 30% a Lambayeque.

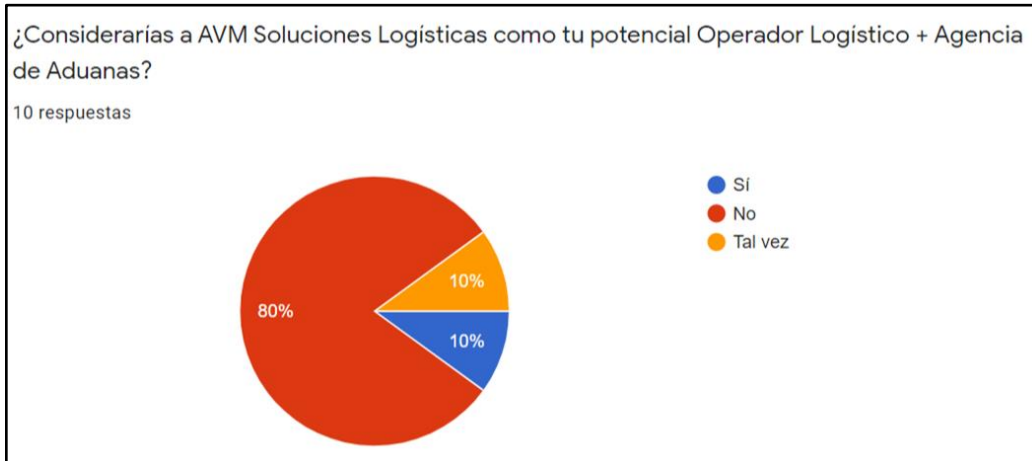
Gráfico 7. Distribución de clientes entrevistados por departamento



Fuente: Elaboración propia 2020.

El 20% de los clientes potenciales entrevistados consideraría la propuesta de valor de AVM Soluciones Logísticas como operador logístico y agencia de aduanas. Si bien es cierto este % de clientes potenciales parece bajo, lo que nos quiere decir es que 2 de cada 10 clientes potenciales consideraría contratar a AVM como proveedor, lo que representa una importante oportunidad para desarrollar el mercado. Sin embargo, se tiene que un 80% no lo consideraría por las siguientes razones: alto nivel de crédito (90 a más días) y flota propia de camiones refrigerados.

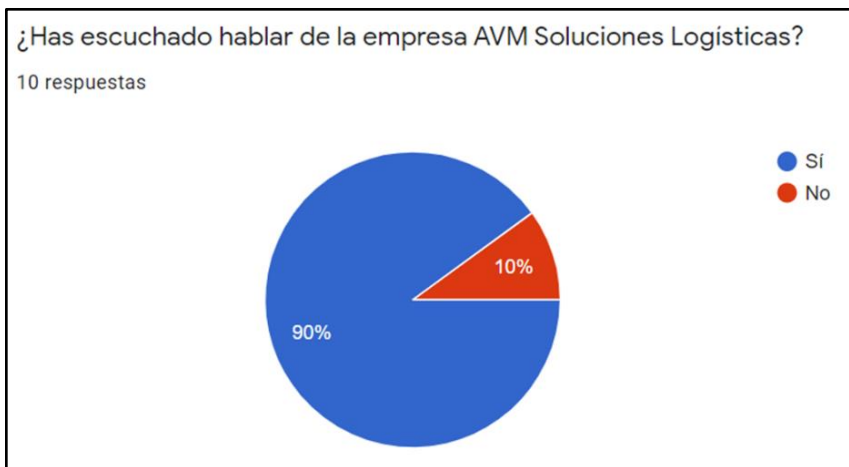
Gráfico 8. Consideración de los clientes respecto a AVM como proveedor



Fuente: Elaboración propia 2020.

Sobre la base de la entrevista realizada a los clientes potenciales, se realizó una pregunta sobre recordación de marca y se concluyó que el 90% de los clientes potenciales ha escuchado hablar acerca de AVM.

Gráfico 9. Recordación de marca



Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2.3 Conclusiones de la investigación concluyente

Como resultado de las entrevistas hechas a clientes actuales, hemos encontrado que los clientes entrevistados se encuentran en una etapa de desarrollo y algunos de ellos ya cuentan con alianzas estratégicas consolidadas con operadores logísticos y un porcentaje de ellos mueve más de 100 contenedores al año. Asimismo, existe un grupo que si tiene una necesidad identificada de encontrar un operador logístico de confianza que les permita integrar todo su proceso logístico.

Como resultado de las entrevistas hechas a clientes potenciales, el perfil de su operador logístico ideal sería una empresa que garantice la disponibilidad y estar siempre accesibles en casos de emergencia, debe contar con personal capacitado, actualizado en temas de logística y comercio internacional, con buen relacionamiento con las entidades públicas y privadas que participan en la agroindustria. Asimismo, debe tener un adecuado nivel de conocimiento de los tipos de carga refrigeradas y perecibles, debe ofrecer diversos servicios que agilicen las labores de agroexportación y definitivamente ser una empresa legalmente constituida y que cuente con certificaciones que avalen su experiencia en el campo del comercio internacional para proporcionar servicios eficientes y confiables.

Finalmente, hemos identificado un **grupo objetivo** para desarrollar el plan de *marketing* y son un grupo de **agroexportadores** que comparten las siguientes características similares:

- Necesidad de un servicio logístico integral.
- Mueven hasta 100 contenedores al año.
- Tienen ubicados sus cultivos y/u operación principal en los departamentos de La Libertad y Lambayeque.

3. Estimación de la demanda

En esta etapa se identificó que el cliente agroexportador realiza la compra del paquete de servicios de servicio de agencia de aduanas + transporte terrestre en una misma operación de comercio exterior. Asimismo, para poder venderle a un cliente el paquete completo se le ofrece el beneficio de tener un solo interlocutor para la gestión de la operación logística de importación o exportación de manera integral. Por otro lado, para poder realizar la estimación de la demanda, se han utilizado los resultados de la encuesta a clientes y datos tomados de fuentes secundarias.

Tabla 19. Estimación de la demanda

Estimación de la demanda					
N°	Ítem	Cantidad (Q)	%	Fuente	Anexo
1	Empresas exportadoras Perú.	7979		MINCETUR	Anexo 17
2	Sector agropecuario tradicional + no tradicional	1117	14%	MINCETUR	Anexo 18
3	La Libertad + Lambayeque	313	28%	COMEX Perú	---
4	Disposición de compra	63	20%	Entrevista clientes potenciales	---
5	Grado de conversión	6	10%	AVM	---
6	Frecuencia de compra (# de contenedores promedio al año)	219	35	VERITRADE, ESCOMAR	Anexo 19

Fuente: Elaboración propia 2020.

De acuerdo con este análisis se tendrá una estimación de la demanda de 6 clientes que pertenecen al grupo objetivo y por lo tanto tienen una frecuencia de movimiento de contenedores en promedio de 35 al año, por lo tanto podemos proyectar una demanda de 219 contenedores por año aproximadamente.

Capítulo III. Plan de *marketing*

1. Plan de *marketing*

1.1 Objetivos de *marketing*

1.1.1 Objetivo general

Lograr la consolidación de AVM como operador logístico en la región La Libertad y Lambayeque mediante la implementación de una nueva sede en la ciudad de Trujillo.

1.1.2 Objetivos específicos

Para poder iniciar la implementación de una nueva sede en Trujillo, se plantean los siguientes objetivos de *marketing*, para los próximos 3 años (2020-2022):

Tabla 20. Objetivos de *marketing*

N°	Área	Objetivo	Indicador	2020	2021	2022
1	Mercado	Incremento en las ventas de la nueva sede en Trujillo	Incremento de la facturación anual con respecto a la facturación del año anterior	N/A	13%	13%
2	<i>Marketing</i>	Mejorar la eficiencia comercial de la fuerza de ventas.	Grado de Conversión de oportunidades de negocio.	10%	12%	15%
3	Servicio al cliente	Mejorar el nivel de satisfacción de cliente.	NPS (<i>Net promoter score</i>). Ratio de clientes satisfechos con la calidad / total de clientes encuestados	60%	75%	80%

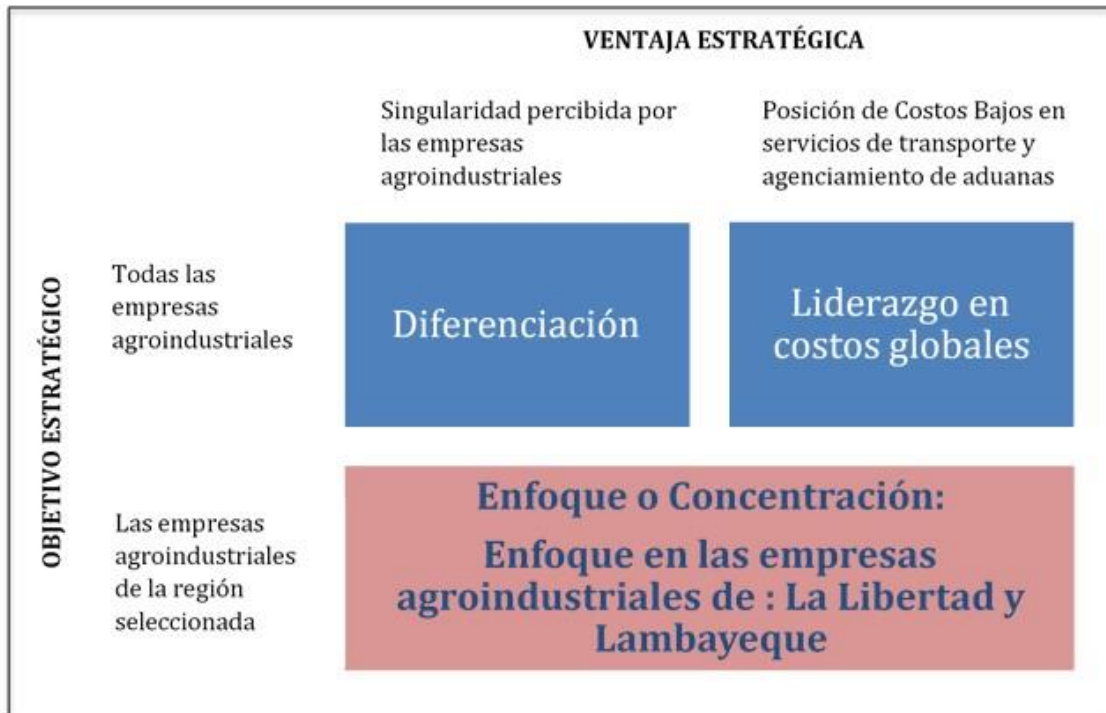
Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Estrategia genérica

Tomando como referencia la teoría de las estrategias genéricas por Michael Porter, nuestro plan de *marketing* considera trabajar una estrategia de enfoque o concentración. Estamos dirigiendo nuestros esfuerzos a la zona norte del país y somos especialistas en el sector agroindustrial. Dirigimos nuestra propuesta a empresas agroindustriales que desarrollan sus actividades en La Libertad y Lambayeque considerando atributos diferenciados y generando valor a los clientes que atenderemos. La estrategia de concentración o enfoque se deberá basar en factores como:

- Solido conocimiento del comercio exterior en la zona norte del país.
- Opciones atractivas en sus condiciones comerciales.
- Programas de fidelización.
- Excelente experiencia de cliente.
- *Know-how* y experiencia en el sector agrícola en servicios como logística integral de exportación/importación

Gráfico 10. Matriz de estrategias de Porter



Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Estrategia de crecimiento

Para establecer nuestra estrategia de crecimiento cruzamos información de la situación actual del mercado y los productos de nuestro portafolio. Usando la matriz de Ansoff, sobre la base de lo referido por Dvoskin en su libro *Fundamentos de marketing*, determinamos que usaremos una estrategia de crecimiento por penetración de mercado con nuestros productos actuales. Incorporamos nuestra propuesta de negocio en la zona norte del país con el objetivo de hacer crecer nuestras ventas y cantidad de clientes.

En el corto plazo, introducimos nuestra propuesta comercial en La Libertad y Lambayeque para aportar al crecimiento comercial de AVM. Conocemos el mercado y podemos brindar un servicio eficiente que genere valor a nuestros actuales y potenciales clientes.

En el largo plazo buscaremos explorar nuevos mercados internacionales. Apuntamos a brindar un servicio de calidad y altamente profesional para poder generar recompra y recomendación en nuestros actuales y potenciales clientes del mercado nacional e internacional. Esto conlleva a sofisticar nuestro servicio empezando con ser una empresa digital y eficiente que aporte competitividad al comercio exterior.

Gráfico 11. Matriz de crecimiento de Ansoff

	Productos actuales: Transporte y Agenciamiento de aduanas	Nuevos productos
Mercados actuales: La Libertad, Lambayeque; Ancash	Penetración en el mercado	Desarrollo de producto
Nuevos mercados	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia 2020.

4. Estrategia de segmentación

Definimos nuestro mercado objetivo escogiendo los clientes actuales y potenciales que atenderemos en base a sus necesidades.

Tabla 21. Criterios de segmentación

Sector	Agroindustrial
Zona	Región: La Libertad y Lambayeque
Tipo de empresas	Agroexportadoras (productoras o distribuidoras)
Tamaño de la empresa	Grande, mediana y pequeña (unidad de medida UIT)
Transito Portuario	Principalmente concentrado en: Salaverry, Callao y Paita.
Cantidad de contenedores que exporta	De 0 a 100 contenedores

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 22. Encontramos 2 tipos de compradores

Tipo de comprador	Atributos que generan valor
Agroindustria que compra el servicio de servicio de agencia de aduanas	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en la gestión de la exportación y/o importación de productos idénticos o similares a su portafolio de productos. Atención personalizada y capacidad de solucionar problemas oportunamente. Brindar opciones de financiamiento.
Agroindustria que consume o compra un <i>pack</i> logístico (Servicio de agencia de aduanas y transporte)	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia en su proceso logístico (reducción de costos). Comunicación efectiva con su operador logístico creando relación de trabajo volviéndose un socio estratégico. Capacidad de respuesta. Opciones de financiamiento y asesoría profesional <i>ad hoc</i> a su negocio.

Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Estrategia de posicionamiento

Nuestra estrategia de posicionamiento estará basada en crear un conjunto de beneficios que atraiga a nuestro segmento de mercado, de acuerdo con lo que indica Kotler y Armstrong (2017), nuestra

ventaja competitiva se fundamenta en brindar un servicio especializado para empresas agroindustriales. Rescatamos que actualmente AVM mantiene un posicionamiento dentro de sus clientes actuales que está orientado a brindar un servicio de calidad e integral, pero es necesario complementarlo con las ventajas competitivas que el mercado valora y necesita.

Posicionamiento:

“Para las empresas agroindustriales que exportan y/o importan y necesitan confiar sus negocios de comercio exterior a expertos, AVM Soluciones Logísticas es una empresa que brinda un servicio especializado y personalizando atendiendo oportuna y eficientemente los requerimientos de sus clientes”.

Por lo tanto, dentro del mapa de percepciones precio-calidad, AVM Soluciones Logísticas planteará las acciones necesarias para posicionarse como un operador logístico especializado con alta calidad de sus servicios a un precio medio o accesible.

Gráfico 12. Mapa de percepciones precio-calidad



Fuente: Elaboración propia 2020.

6. Estrategia competitiva

Considerando el despegue de la agroindustria en La Libertad y Lambayeque seremos un operador logístico especializado en este sector y dispuestos siempre a brindar la mejor propuesta.

Para nuestro servicio de servicio de agencia de aduanas nuestra estrategia competitiva se fundamenta en nuestros 15 años en el mercado y nuestro personal calificado. Conocemos y entendemos la Ley de Aduanas, esto nos permite tomar decisiones oportunas y acertadas en el negocio que asesoramos.

Para nuestro servicio de transporte de carga, considerando la clasificación de Think Tank Institute (Transporte profesional 2014) nos dice que en la logística existen tipos de operadores con diferentes funciones dependiendo de las áreas que se encargan de ejecutar, por lo tanto nos ubicamos en la siguiente clasificación:

Fourth Party Logistics - 4PL: Los operadores de esta categoría 4PL ejecutan su labor como supervisores de la actividad logística. No tienen disponible almacenes o camiones, pero sí tienen el conocimiento para optimizar la cadena de suministro.

Como AVM supervisamos y trabajamos en mejora del proceso logístico de nuestros clientes. Conocemos el territorio nacional en especial la zona norte. Tenemos alta capacidad de respuesta por la sólida relación que tenemos con nuestros proveedores.

Esto tiene su ventaja y desventaja. Para los fabricantes es una ventaja porque pueden tercerizar la gestión de la cadena de suministro. Por otro lado, esto da como resultado a relaciones de alta dependencia entre la empresa contratante y el operador.

7. Estrategia de marca

AVM Soluciones Logísticas no tendrá modificaciones en cuanto a logotipo e identidad gráfica. Nuestra propuesta de marca es brindar un servicio de alto profesionalismo y técnicas en el comercio exterior que aporten competitividad y eficiencia a nuestros clientes.

Eslogan de marca:

“Donde nos necesites, cuando nos necesites”

Compromiso:

Comprometidos a brindar el mejor servicio logístico integral, agregando valor en el negocio de nuestros clientes con la respuesta oportuna, confiable y segura que nos identifica.

Brand Ladder:

- Beneficio social: Impulsar el comercio exterior para generar más puestos de trabajo formales.
- Beneficio emocional: Servicio logístico integral seguro de confianza y a buen precio.
- Beneficio funcional: Brinda soluciones integradas aportando competitividad y eficiencia en el proceso logístico (servicio de agencia de carga y transporte de carga).
- Atributos del servicio: Comunicación clara y oportuna, experiencia en el sector y financiamiento.

Gráfico 13. Logotipo AVM



Fuente: Elaboración propia 2020.

AVM muestra una representación gráfica unificada. Sabemos que se tiene definido que el fin y razón de ser de la empresa es llevar la carga al lugar donde el cliente lo necesita. Usamos dos puntos que están unidos por un trazo limpio curvo que representa el proceso limpio y efectivo que lleva la carga hasta su destino final.

8. Estrategia de clientes

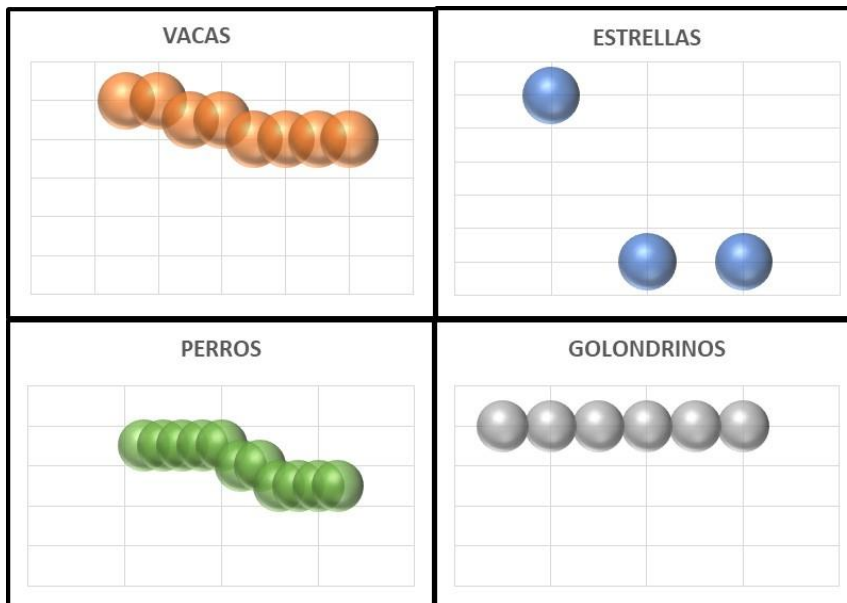
8.1 Mantenimiento de las cuentas actuales

Del análisis hecho sobre las cuentas actuales de AVM localizadas en La Libertad y Lambayeque que además solamente realizan operaciones de servicio de agencia de aduanas y/o servicio de transporte, hemos identificado 28 cuentas que cumplen este perfil, de las cuales una compra servicio de servicio de agencia de aduanas por operaciones de exportación y las 27 restantes por operaciones de importación, finalmente 26 de las 28 demandan el servicio de transporte; a estas 30 cuentas las hemos valorado y categorizado con los siguientes criterios:

- **Tamaño:** El aporte de cada una de ellas en las ventas de AVM.
- **Potencial:** Su proyección en el mercado de la exportación.
- **Relación:** Su proyección como cuenta de AVM.
- **Alineamiento estratégico:** La oportunidad de venderle servicio de servicio de agencia de aduanas por operaciones de exportación.

Como resultado de esta valoración de cuentas (ver el anexo 20), hemos construido la matriz de categorización de cuentas clave (ver el gráfico 14):

Gráfico 14. Matriz de categorización de cuentas clave



Fuente: Elaboración propia 2020.

8.2 Captación de clientes nuevos

Dentro del universo de agroexportadores peruanos se hizo un filtro considerando los criterios de la segmentación, por lo tanto, se seleccionaron agroexportadores de paltas, uvas, arándanos, mangos, pimientos, espárragos y alcachofas, que mueven hasta 100 contenedores por año y cuya dirección fiscal se encuentra en Lambayeque y La Libertad y se han identificado 17 cuentas que califican como clientes potenciales. Ver el anexo 21.

8.3 Planes de acción en la gestión de clientes actuales y potenciales

La sede de Trujillo buscará: Sostener la venta de las cuentas o clientes actuales y lograr el objetivo de incremento de la cartera de clientes (clientes potenciales)

Para lograr este fin se contará con un *team account* que estará conformado por:

- 01 *key account manager* (KPI): Supervisor zonal; quien tiene asignadas las trece cuentas clave y las tres cuentas en desarrollo.
- 02 ejecutivos comerciales: enfocados en la captación de nuevos clientes y mejorar la rentabilidad de las nueve cuentas a racionalizar.

El perfil del *team account* se sostiene con los siguientes comportamientos:

- Entender las necesidades de sus clientes.
- Desarrollar soluciones.

- Elaborar estrategias conjuntas.
- Construir y manejar las relaciones.
- Lograr relacionamiento a todo nivel.
- Optimizar la matriz de contactos.
- Construye confianza en las nuevas relaciones comerciales.

La estrategia para clientes actuales está sostenida en el rol del *key account manager*, dado que es un rol que ya tiene una relación desarrollada con estos clientes y que conoce sus necesidades logísticas, además se busca afianzar el vínculo de negocio y hacerlo sostenible en el tiempo.

La estrategia para la captación de nuevos clientes se sostiene en el rol de los ejecutivos comerciales a quienes se les asignará metas diarias que respondan al objetivo comercial de incrementar la cartera de clientes.

9. Estrategia de productos (servicios)

AVM presentará dos gamas de servicios más importantes: la primera es la gama emblemática de la empresa, el servicio de agencia de aduanas y la segunda es el Pack: servicio de agencia de carga y Transporte de carga. De acuerdo al autor Idelfonso Grande, en el libro *Marketing de servicios*, existe un diseño de gama de servicios que termine determinar funciones a los servicios dentro de la estrategia de ventas. En nuestro caso las gamas se dividirían de la siguiente forma:

9.1 Servicio de agencia de aduanas: servicio regulador

Permite hacer sostenible el negocio ante las variaciones de demanda que el mercado pueda presentar. Buscamos que este servicio sea constante en nuestra negociación ya que está presente en cualquiera de los dos procesos comerciales: exportación y/o importación.

9.2 Pack: Servicio de agencia de aduanas + Transporte de carga

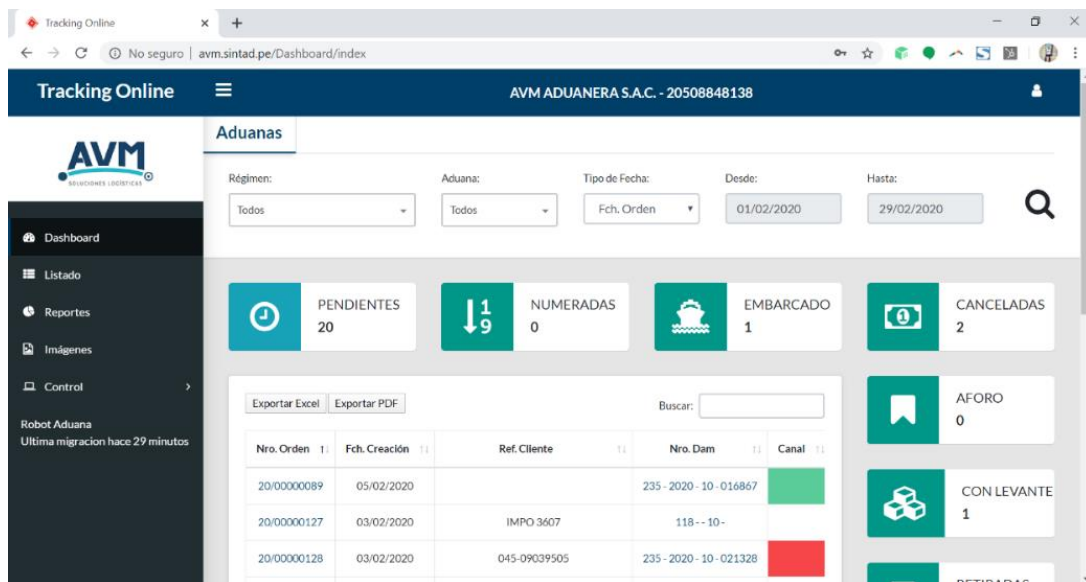
En el caso de la oficina de Trujillo nos prepara para el futuro portuario de la región. Es indispensable trabajar en este producto para tener una posición cuando los resultados de la inversión en infraestructura portuaria se desarrollen principalmente en el puerto de Salaverry.

Sobre la base del análisis realizaremos las siguientes acciones:

- **Aportar a la sostenibilidad del comercio exterior:** Nos comprometemos en realizar acciones responsables que cuiden el planeta por ejemplo optimización de rutas.

- **Ser socios de nuestros clientes:** Cumplir compromisos, ser ágiles en la respuesta y tener capacidad de brindarles soluciones rápidas, hace que nos vean como un socio clave.
- **Personalizar el servicio para cada uno de nuestros clientes:** Debe incluir todo a la medida del agroexportador: estrategia aduanera, logística, transporte y de financiamiento.
- **Capacitación del equipo de gestión aduanera:** Las leyes aduaneras cambian constantemente por ello capacitarse y brindar información clara al cliente es clave dado que confían en nosotros.
- **Certificación como Operador Económico Autorizado - OEA:** Traerá al negocio la ventaja competitiva y diferencial ya que ADUANAS te clasifica como un operador logístico confiable.
- **Renovación del BASC:** Certificación para la prevención del lavado de activos y narcotráfico: Se implementa el Sistema de Gestión en Control y Seguridad que ayuda a agilizar el proceso y a hacerlo mucho más seguro.
- **Sistemas de integración y uso de base de datos:** AVM desarrolla una aplicación denominada: *Traking on-line* exclusiva para sus clientes. En este *dashboard* el cliente podrá identificar su orden de venta y ver el estado en el que se encuentra en tiempo real, inclusive puede acceder a un histórico de las operaciones gestionadas con AVM. Ver el gráfico 15.

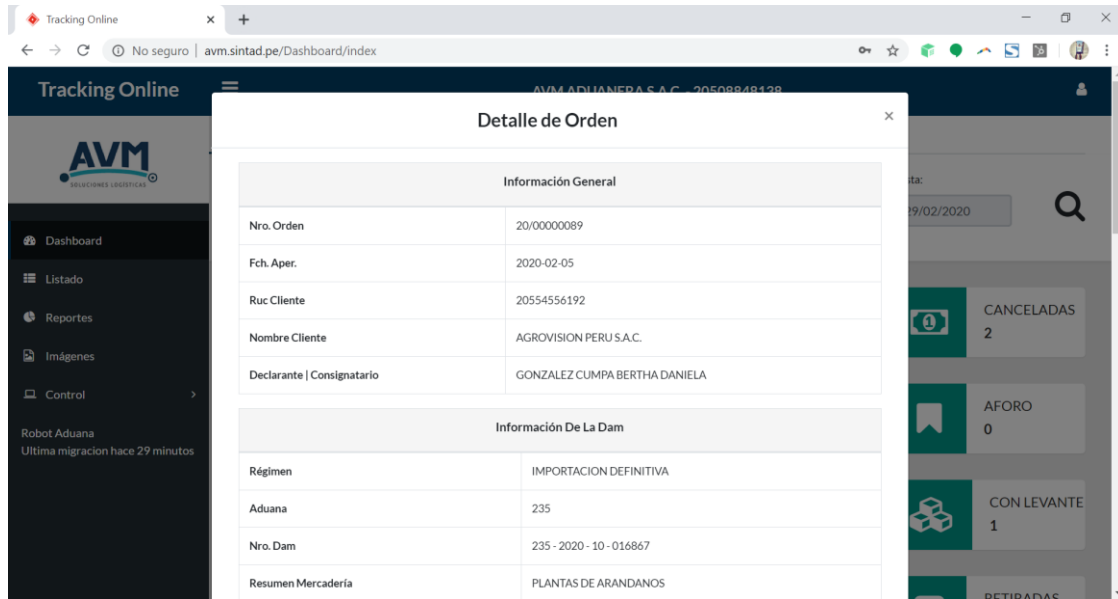
Gráfico 15. Dashboard: Seguimiento de orden de venta



Fuente: Elaboración propia 2020.

Asimismo, en el gráfico 16 se puede ver el detalle de la información sobre la orden de servicio del cliente.

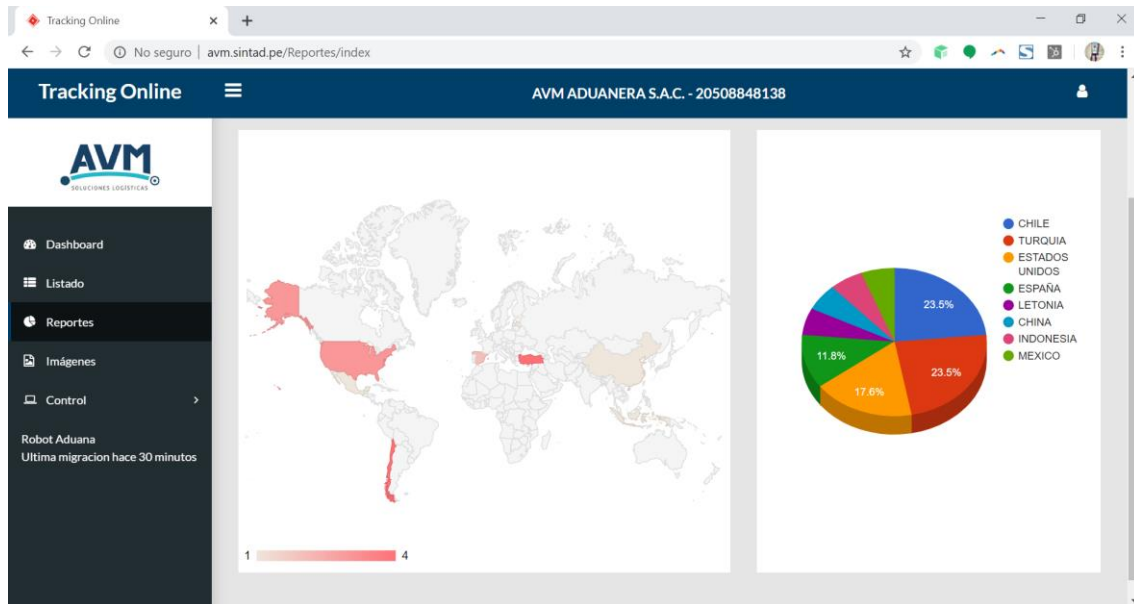
Gráfico 16. Dashboard: Detalle de orden



Fuente: Elaboración propia 2020.

Otra vista brindará gráficamente la visibilidad del alcance internacional de las operaciones de nuestros clientes, con una sumatoria de todas las órdenes por país de destino. Ver el gráfico 17.

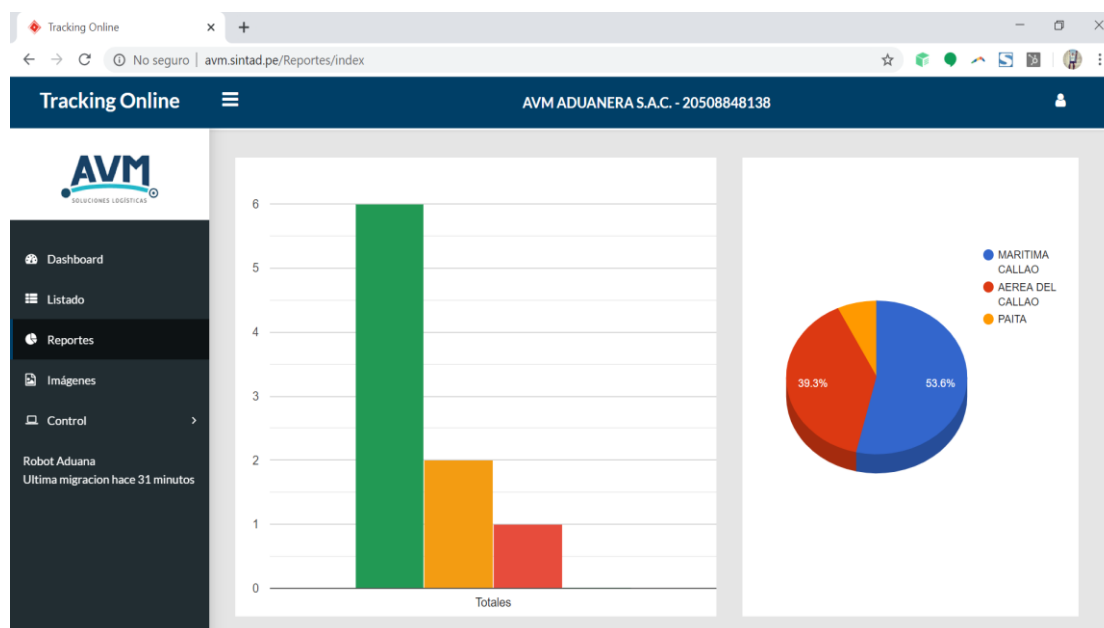
Gráfico 17. Dashboard: Reportes – País



Fuente: Elaboración propia 2020.

Una siguiente vista brindará información sobre el récord de la aduana en donde se desarrolló la operación. Ver el gráfico 18.

Gráfico 18. Dashboard: Reportes – Aduana



Fuente: Elaboración propia 2020.

10. Estrategia de personas

Consideramos que el capital humano es clave, por ello el desarrollo y la administración de nuestra fuerza de ventas es de suma importancia.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2017), definimos esta administración como el análisis, la planificación, la implementación y el control de las actividades de la fuerza de ventas. Trabajaremos los puntos indicados para tomar mejores decisiones en cada una de las zonas de negocio donde estará presente AVM, manteniendo el orden y tomando decisiones sobre la base de los objetivos de cada zona y realidad.

Nuestra estrategia genérica es el enfoque y la especialización, por ello debemos trabajar en que nuestra gestión comercial esté en torno a ella, desarrollando un equipo comercial integrado y preparado para lo que el mercado agroexportador necesita.

Por ello, consideramos indispensable desarrollar la propuesta de mejora comercial (Zoltners, Prabhakant y Lorimer 2009) sobre la base de los siguientes *drivers*:

Gráfico 19. Drivers de eficacia en ventas



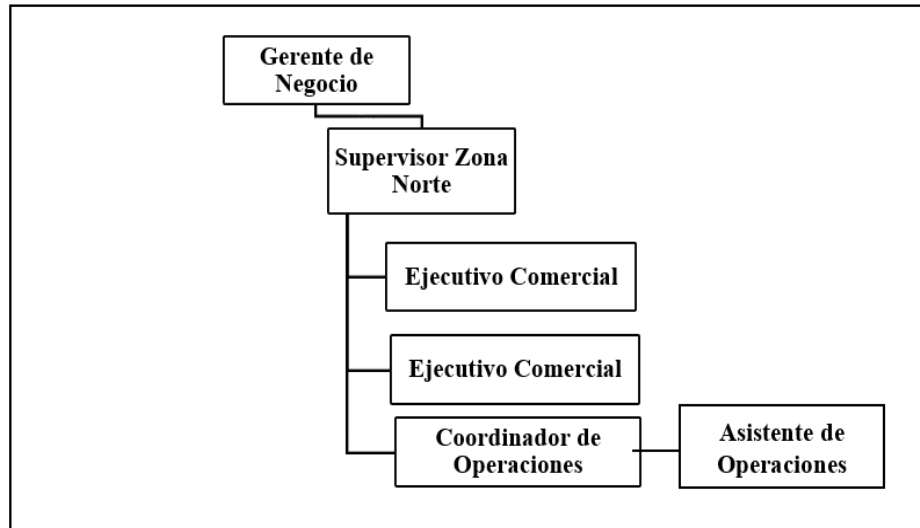
Fuente: Elaboración propia 2020.

10.1 Drivers de eficacia en ventas

10.1.1 Drivers para definir

Diseño de la fuerza comercial: Se contará con el siguiente personal en el equipo comercial:

Gráfico 20. Estructura de la fuerza comercial



Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 23. Funciones y responsabilidades por rol

Puesto	Roles
Ejecutivo Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el territorio y el desarrollo del comercio exterior en estas regiones. • Planificación de visitas comerciales. • Conocer a su cliente: Campañas, crecimiento, expansión, entre otros. • Estructuración de propuestas de negocio. • Brinda asesoría a través de su atención personalizada y oportuna.
Supervisor Zona Norte	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el cumplimiento de las metas asignadas. • Visitar a los clientes actuales que tengan requerimientos especiales. • Monitorear el cumplimiento de los estándares de calidad de atención al cliente. • Mantener informados a los ejecutivos de los principales eventos comerciales y regulatorios del comercio exterior y Aduanas.
Coordinador de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de las órdenes cerradas. • Seguimiento a la orden. Reportes constantes para el cliente y para el ejecutivo comercial. • Se mantiene informado sobre las regulaciones, innovaciones o noticias del sector.
Asistente de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Tramites principales ante: ADUANAS, SENASA y todos los partícipes del proceso agroexportador. • Funciones en campo en todo el proceso exportador.

Fuente: Elaboración propia 2020.

10.1.2 Drivers para formar

Tabla 24. Drivers para formar

Puesto	Roles
Reclutar	<ul style="list-style-type: none"> • Se propone que la empresa cuente con su red de <i>networking</i>. • El CEO y los supervisores deben de tener en cuenta las habilidades y competencias del perfil que se necesita para cada uno de los puestos. • Contratar anuncios en bolsas de trabajo online.
Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching</i> de la gerencia a los supervisores para mejorar negociación. • Talleres internos de casos por tipo de servicios (<i>roleplay</i>, debates, etc.). • Cursos de ventas, negociación comercial y presentaciones efectivas.
Divulgar cultura:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y reconocer la trayectoria familiar de AVM. • Reconocer, difundir y valorar los logros de la empresa en el mercado. • Hacer a todos los colaboradores partícipes de los resultados y planes.
Compensaciones e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivo comercial / Salario base + comisiones / Trimestral • Supervisor comercial Regional / Salario base + incentivo por productividad / Trimestral • Gerente de Negocio / Salario base + Bono por Resultado / Anual • Cumplimiento de: Ventas / Rentabilidad, Indicadores comerciales y de satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia 2020.

10.1.3 Drivers para iluminar

Desarrollar el conocimiento del cliente agroexportador de la región, mantenerse actualizado del mercado, una herramienta muy útil será plataforma online mediante el *dashboard* comercial y operativo.

- Identificar oportunidades de mercado en base a la data administrada,

- Generar *leads* comerciales por temporadas de acuerdo a zonas y
- Analizar tendencias del mercado.

10.1.4 Drivers para entusiasmar

- Desarrollar el sentido de pertenencia de los colaboradores a la empresa.
- Comunicación horizontal y facilidad de recursos para desempeñar su trabajo de manera eficiente y con seguridad.
- Fomentar un ambiente de trabajo motivador e inspirador.
- Gestión de clima laboral con actividades de integración de equipos.

10.1.5 Drivers para controlar

Proponemos un sistema medición a través del cumplimiento de planillas de desempeño.

- Los puestos comerciales tendrán KPI asignados de acuerdo con los roles que desarrollan.
- Algunos de los KPI tendrán un impacto transversal para involucrar a toda la línea de negocio.
- Las planillas de desempeño será clave para considerar las promociones del colaborador.

Supervisor Comercial Regional Zona Norte: Enfocado en grandes cuentas actuales

Ejecutivo Comercial: Enfocado en captación de cuentas nuevas y actuales con potencial.

Tabla 25. Indicadores asignados a cada rol

Indicador	Supervisor Comercial Regional Zona Norte	Ejecutivo comercial
Ventas asignadas a la zona	40%	70%
Rentabilidad del portafolio	30%	N/A
Zonas de cobertura (visitas)	20%	20%
Satisfacción del cliente	10%	10%

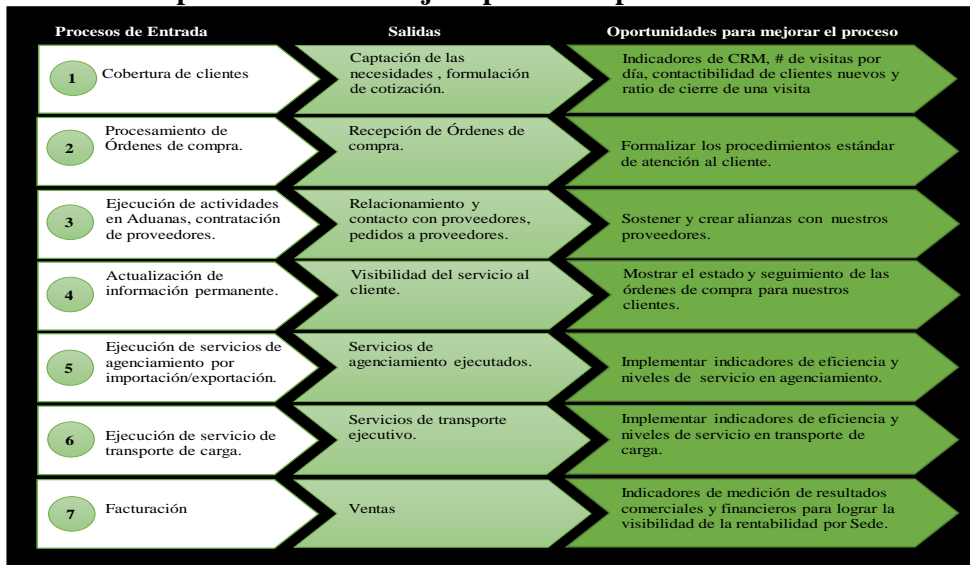
Fuente: Elaboración propia 2020.

11. Estrategia de procesos

La implementación de una nueva sede trae como consecuencia la revisión y evaluación de los procesos actuales, para identificar oportunidades de mejora en la optimización de estos que se traduzcan en el establecimiento de procedimientos estándar característicos de una sede de AVM y que sostengan la propuesta de valor.

Dentro del proceso de servicio hemos identificando los principales procesos (7) de AVM Soluciones Logísticas que se complementan con la estrategia definida de personas de contacto y las evidencias físicas desarrolladas. Ver el gráfico 21.

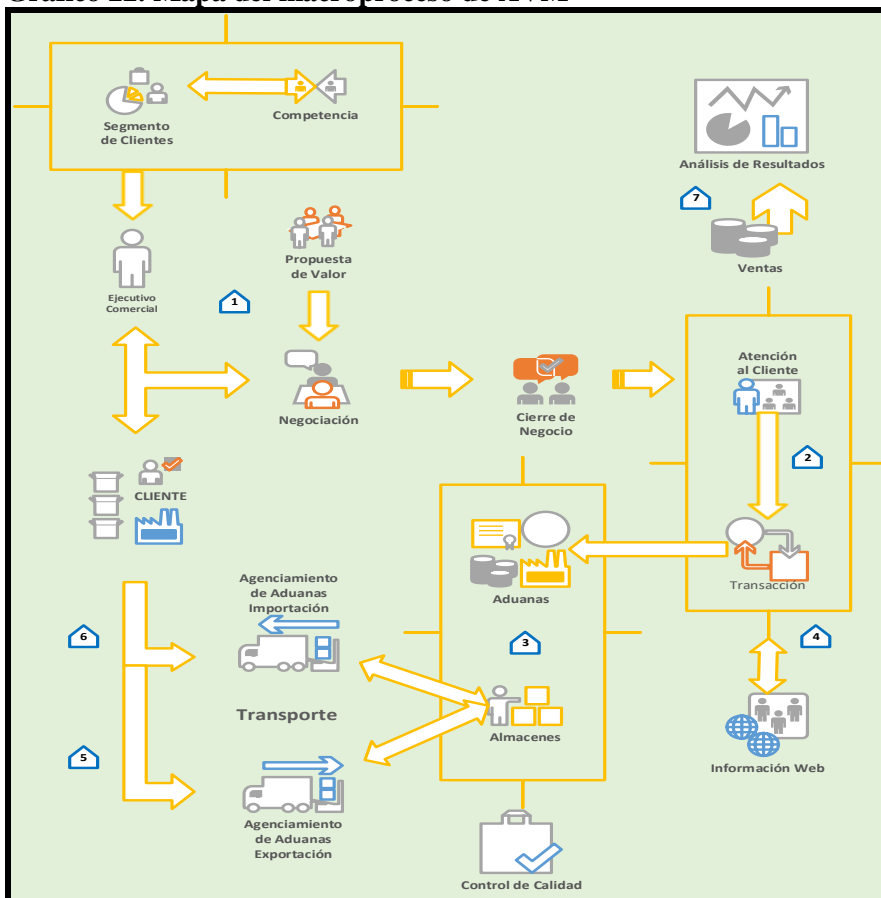
Gráfico 21. Oportunidades de mejora para cada proceso de entrada



Fuente: Elaboración propia 2020

Para cada uno de los siete procesos que conforman el macro proceso, se han identificado las salidas o resultados del proceso y diferentes oportunidades de mejora. Ver el gráfico 22.

Gráfico 22. Mapa del macroproceso de AVM



Fuente: Elaboración propia 2020.

12. Estrategia de evidencia física

Como indica Hoffman y Bateson (2002) el papel que la evidencia física desempeña en el *marketing* es polifacético. En nuestro negocio B2B es importante sostener la coherencia.

12.1 Tácticas para ofrecer el paquete de servicios

- Contar con una oficina ubicada cercana al puerto de Salaverry, con iluminación y orden adecuados, estilo minimalista, señalización de zonas seguras y de las áreas de operaciones.

Gráfico 23. Diseño de instalación de la sede de Trujillo

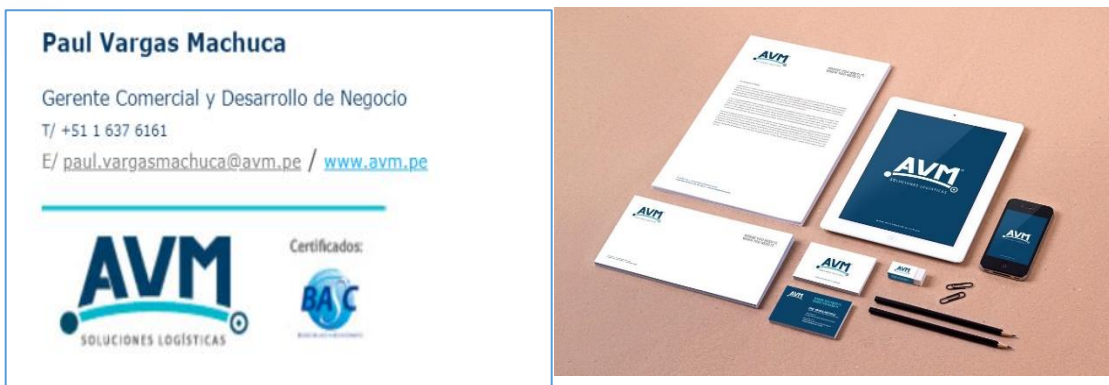


Fuente: Elaboración propia 2020.

12.2 Tácticas para facilitar el proceso del servicio

- Evocar recordación a través de la papelería o *merchandising* que transmite la marca AVM. Todo esto favorece el proceso de contacto con los clientes. Ver el gráfico 24.
- Firma de colaborador: Cuenta con información de contacto directo.

Gráfico 24. Diseño de logo en papelería

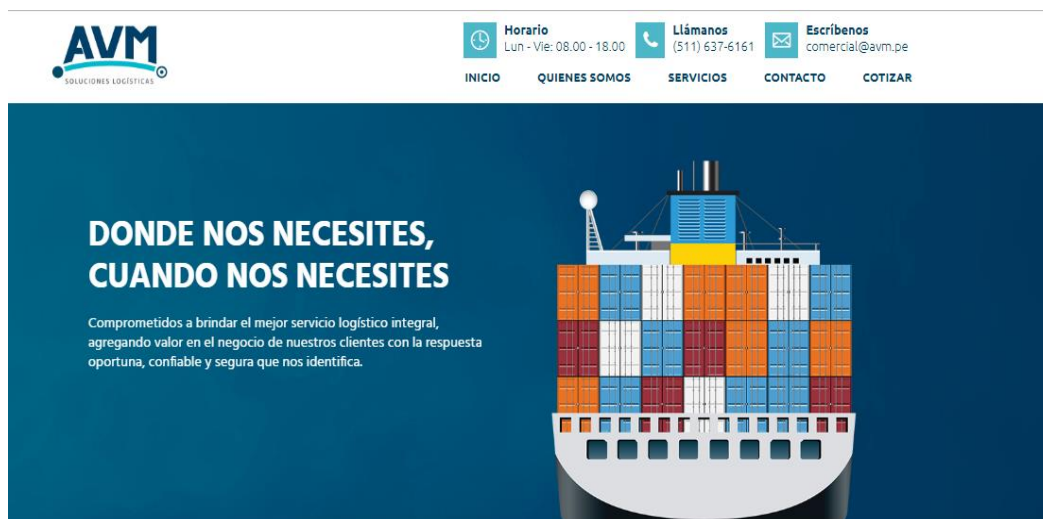


Fuente: Elaboración propia 2020.

- La página web de la empresa debe contar con un diseño de fácil interacción, en el nuevo lanzamiento de la página web se propone que cuente con información relevante para el sector capaz de ser una fuente de análisis para nuestros clientes generando valor a sus negocios.

- Dentro de la página web se impulsará la funcionalidad de cotizar para activar el uso de canales digitales y aportar a facilitar el proceso del servicio mejorando los tiempos de respuesta y el flujo de atención sea de un costo menor generando eficiencia en el negocio.

Gráfico 25. Diseño de página web



Fuente: Elaboración propia 2020.

12.3 Tácticas para sociabilizar a los empleados y a los clientes

Este punto es uno de los complicados de lograr, ya que es el máximo nivel de vinculación de la empresa con el cliente. Las principales tácticas que desarrollaremos serán:

- Nuestros colaboradores son nuestra principal evidencia física, su comportamiento, sentido de la responsabilidad y la capacidad de despertar confianza y profesionalismo es lo que nos ayudara a hacer real nuestro servicio. Tener un personal altamente calificado y preparado nos convierte en especialistas en el sector logístico agroexportador.
- El uso de uniformes en visitas comerciales y eventos de representación de la empresa. Esto aporta identidad del colaborador y recordación de la marca por la cantidad de contactos que puede tener el cliente.

13. Estrategia de precio

La estrategia de precios es un *mix* entre la estrategia competitiva de precios similares y la estrategia de valor por precios según el valor percibido.

13.1 Precio por servicio de agencia de aduanas

En el servicio de agencia de aduanas se pueden dar dos tipos de operaciones.

Tabla 26. Criterios para definir el precio en el servicio de agencia de aduanas

Operación	Criterios
Importación	<ul style="list-style-type: none"> Precios del mercado Se establece un porcentaje del valor CIF de la carga a desaduanar. Normalmente son contenedores de carga seca de 20'' o 40''
Exportación	<ul style="list-style-type: none"> Precios del mercado Tarifa fija Precio por contenedor a exportar: (Contenedor usual: 40'' Reefer)

Fuente: Elaboración propia 2020.

El tique promedio de las operaciones de servicio de agencia de aduanas para AVM se ha calculado, para fines de la apertura de la sede de Trujillo. Ver la tabla 27.

Tabla 27. Tique promedio por servicio de agencia de aduanas

Conteo de órdenes de compra				
Tipo de servicio	2017	2018	2019	Promedio
Servicios de aduanas	306	260	235	267
Sumatoria de ventas en soles				
Tipo de servicio	2017	2018	2019	Promedio
Servicios de aduanas	554.595	286.679	321.300	387.524
TPA: Tique promedio anual por servicios de aduanas (soles)				1451

Fuente: Elaboración propia 2020.

13.2 Precio por transporte

El servicio de transporte de la carga se da para operaciones de exportación e importación.

Tabla 28. Criterios para definir el precio en el transporte de carga

Operación	Criterios
Transporte por carga importación y exportación	<ul style="list-style-type: none"> Precios del mercado. De acuerdo con el volumen de contenedores se puede incluir descuentos. Para importación: Normalmente son contenedores de carga seca de 20'' o 40'' Para exportación: Normalmente son contenedores de 40'' Reefer. El precio es por contenedor.

Fuente: Elaboración propia 2020.

El tique promedio de las operaciones de transporte se ha calculado, para fines de la apertura de la sede de Trujillo.

Tabla 29. Tique promedio por transporte terrestre

Conteo de órdenes de compra				
Tipo de servicio	2017	2018	2019	Promedio
Transporte	274	201	161	212
Sumatoria de ventas en soles				
Tipo de servicio	2017	2018	2019	Promedio
Transporte	1.482.449	1.243.992	1.123.318	1.283.253
TPA: Tique promedio anual por transporte (soles)				6053

Fuente: Elaboración propia 2020.

La táctica aplicada para el cálculo del tique promedio anual nos permite aterrizar los valores de las tarifas y comprarlas con las de nuestros competidores, asimismo, nos abre un rango de acción considerando la valoración del servicio integral que tienen nuestros clientes actuales sobre nuestra propuesta de valor, para presentar la oferta a los clientes potenciales.

14. Estrategia de plaza

En esta estrategia nos enfocaremos en la relación con el cliente. Nuestro negocio de BTB enfoca nuestro esfuerzo en la relación y la vinculación que tenemos con nuestros clientes. La gestión de cartera siguiendo la estrategia clientes nos ayudara a hacer efectivo el modelo comercial que proponemos.

Las visitas comerciales que los ejecutivos comerciales y el supervisor zonal son claves para tener cobertura sobre el territorio que deseamos capturar. Las regiones de La Libertad y Lambayeque deben de ser explorados comercialmente para el que los ejecutivos lleguen a la mayoría de los negocios.

Seguir creciendo en puntos de contacto digitales es clave. Las estrategias de promociones en *marketing on-line* nos brindaran canales de comunicación directa con potenciales cliente como la página web o redes sociales. En estos canales la capacidad de respuesta es indispensable para convertir ese contacto en una venta efectiva. Las principales tácticas serán:

- Planificación comercial adecuada de los ejecutivos para explotar el territorio objetivo. Conocer la geografía de la región es clave para optimizar los tiempos de visitas.
- Seguir desarrollando relaciones con nuestros clientes claves y en desarrollo, así también y creando vínculos con los nuevos clientes con el contacto para conseguir la satisfacción total en el servicio.
- Desarrollar los canales comunicación *on-line* para desarrollar aún más el *marketing on-line* de la empresa preparándonos para el futuro.

15. Estrategia de promoción

Al ser un negocio BTB vamos a dirigir nuestros esfuerzos de comunicación a dar a conocer la marca AVM en las regiones de La Libertad y Lambayeque. Esto nos ayudara a cumplir nuestros objetivos de *marketing* principalmente conseguir ser una marca reconocida y aumentar su visibilidad en el sector agroindustrial. Las actividades que realizaremos son las siguientes:

15.1 Eventos del sector – RR. PP. (Relaciones públicas)

Durante este año nos planificamos a participar de cuatro eventos muy reconocidos dentro del sector. Dos de estos eventos serán en Trujillo y los dos restantes en Lima, pero todos tienen como foco el crecimiento de La Libertad y Lambayeque en la agroexportación.

Tabla 30. Eventos programados

EVENTO	BENEFICIOS
SEMINARIO BLUEBERRIES Sede: Lima- Hotel Los Delfines Tipo de Participación: Stand Inversión: S/. 13.045 Fecha: Mayo 2020	<ul style="list-style-type: none">- Visión global del negocio del arándano: Mercados y competencias.- Dar a conocer la propuesta de valor de AVM.- Posicionamiento en el sector.- Prospección de nuevos clientes y proveedores.
IBO SUMMIT Sede: Trujillo Tipo de Participación: Asistencia de Gerente de Negocio Inversión S/. 3063 Fecha: Agosto 2020	<ul style="list-style-type: none">- Especialización sobre el crecimiento del arándano para la prospección.- RR. PP. enfocadas en nuevos socios comerciales- Posicionamiento en el sector.
RED AGRÍCOLA Sede: Trujillo Tipo de Participación: Asistencia de Gerente de Negocio Inversión S/. 22.174 Fecha: Agosto 2020	<ul style="list-style-type: none">- Alto impacto de relacionamiento: En Trujillo se reunirán los mayores expertos del sector. Especialización en la zona de influencia.- Posicionamiento en la ciudad de Trujillo.- Oportunidad de venta y captación de nuevas cuentas.
EXPOALIMENTARIA Sede Lima Tipo de Participación: Asistencia de Gerente de Negocio y Supervisores Zonales. Inversión S/. 510 soles Fecha: Septiembre – Octubre 2020	<ul style="list-style-type: none">- Capacitación del equipo comercial en el sector alimenticio a nivel global.- Análisis del mercado para seguir explorando nuevas oportunidades.- <i>Networking</i>.

Fuente: Elaboración propia 2020.

15.2 Marketing on-line

Las siguientes acciones se desarrollarán a nivel de marca AVM. Los resultados de estas tácticas impactaran a las 3 oficinas (Lima, Paita y Trujillo). A continuación, desarrollaremos los principales beneficios de las tácticas a desarrollar para lograr principalmente el objetivo de posicionamiento en canales digitales:

Tabla 31. Tácticas de marketing on-line

Redes sociales	Rediseño de Pagina Web / Google
<ul style="list-style-type: none"> Táctica dirigida a Facebook, LinkedIn e Instagram por S/. 2703. Generar contenido de interés para posicionar a la marca. Conseguir seguidores para inspirar acciones como compartir, comentarios, entre otros. Periodo: Todo el año. 	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento Web. Acción SEO – Web. Acción SEM (Google Adwords). Posicionamiento Web. Generar tráfico orgánico a través de contenido relevante. Presupuesto: S/. 3021. Periodo para rediseño web: Febrero-Abril 2020. Periodo para Google: Mayo-Diciembre 2020.

Fuente: Elaboración propia 2020.

15.3 Marketing off-line

Trabajaremos tácticas de publicidad en revistas relacionadas con el sector agroindustrial. Las publicaciones que se usaran están dirigidas al lanzamiento de la nueva oficina en Trujillo y están programados con el inicio de campaña de los productos que se exportan en La Libertad y Lambayeque, en el contenido de los anuncios desarrolla la propuesta de valor de AVM y se lanzarán en las siguientes revistas: Diseños por S/ 900; Red Agrícola por S/ 1500 y otras revistas por S/ 1000.

15.4 Suscripciones/ membresías

Debemos de implementar tácticas para capacitar y formar a los directivos y fuerza de ventas para que el valor real del negocio sea trasladado en cada negociación, por ello se propone esta membresía para el gerente de negocio en: BNI (*business network international*) por S/ 360; AEF (asociación de empresas familiares) por S/ 700 y en diversos talleres de capacitación por S/ 2400.

15.5 Presupuesto de campaña

En resumen, el consolidado de actividades se muestra en el gráfico 26:

Gráfico 26. Programa general del presupuesto de campañas

EVENTOS Y ACTIVIDADES	PERIODOS												Inversión	
	Ene	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec		
TOTAL														S/ 51,350.00
EVENTOS														S/ 38,766.00
MARKETING OLINE														S/ 5,724.00
MARKETING OFFLINE														S/ 3,400.00
SUSCRIPCIONES/ MEMBRESÍAS														S/ 3,460.00

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo IV. Implementación y control

1. Premisas y supuestos generales

En esta sección se han tomado, como consideraciones, las siguientes premisas y supuestos generales:

- De acuerdo a la estimación de la demanda, revisada en el capítulo II (punto 3.3), el número de contenedores promedio en un año es de 219 contenedores.
- Se ha considerado un crecimiento anual del 13,2% (promedio de los últimos 10 años: 2009-2019), dato tomado de COMEX PERÚ.
- Como dato de AVM se tiene que el precio medio en soles, para el servicio de servicio de agencia de aduanas (AA) y transporte terrestre (TT), es de S/ 1451 y S/ 6053, respectivamente.
- Se estiman gastos, según datos históricos de AVM, para el servicio de servicio de agencia de aduanas y transporte terrestre de un 43% y 77% sobre la venta, respectivamente.
- Las ventas de La Libertad y Lambayeque corresponden en promedio al 53,7% de las ventas totales de AVM Soluciones Logísticas según datos históricos de los 3 últimos años.
- La tasa de participación de gastos que representa la nueva oficina de Trujillo respecto al total de gastos generales de AVM es del 10%.
- Se tienen los gastos generales de AVM tanto de administración como ventas.
- La tasa de crecimiento anual de gastos, según datos históricos de los últimos 3 años, es del 11,2%.
- Se tiene el presupuesto de gastos y ventas de la oficina de Trujillo.

2. Proyección de ventas y gastos (al detalle)

Para poder calcular las ventas anuales, se considerarán datos de la estimación de la demanda.

Tabla 32. Criterios para la proyección de ventas

Proyección de ventas y gastos				
N°	Ítem	Cantidad (Q)	%	Fuente
1	Contenedores potenciales Año 1	219		AVM
2	Precio medio de servicio de agencia de aduanas (AA)	S/ 1451		AVM
3	Precio medio de transporte terrestre (TT)	S/ 6053		AVM
4	Crecimiento ventas por año		13,2%	COMEX
5	Gastos de administración generales promedio por mes (toda la compañía)	S/ 97.299		AVM
6	Gastos de ventas generales promedio por mes (toda la compañía)	S/ 35.905		AVM
7	Gastos de administración y ventas oficina Trujillo Año 1	S/ 225.888		AVM
8	Gastos oficina Trujillo / Gastos generales		10%	AVM
9	Crecimiento de gastos por año		11,2%	AVM

Fuente: Elaboración propia, 2020

Se muestra la proyección de ventas en unidades (# de contenedores) y unidades monetarias (S/) por un periodo de 3 años:

Tabla 33. Proyección de ventas en pedidos y unidades monetarias

	Año 1	Año 2	Año 3
% crecimiento agroexportaciones		13,2%	13,2%
Contenedores	219	248	281
Venta AA S/	S/ 317.775	S/ 359.721	S/ 407.204
Venta TT S/	S/ 1.325.284	S/ 1.500.222	S/ 1.698.251
Venta S/	S/ 1.643.059	S/ 1.859.943	S/ 2.105.455

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Proyección de capacidad instalada

Se había definido, como parte de las estrategias, que se implementará un canal de ventas presencial. Para poder determinar el equipo de trabajo, se tomarán en cuenta las siguientes variables que permitirán calcular el # de contenedores que puede gestionar un ejecutivo comercial:

Tabla 34. Métricas de ejecutivo comercial – canal presencial

Métrica ejecutivo comercial	Valor
Tiempo efectivo por semana en campo	60%
# de visitas por día	4
Días trabajados al mes	22
Días efectivos al mes en campo	13
# de meses efectivos al año	11
# de visitas al año	581
# de visitas necesarias a un mismo cliente para cerrar	4
# de clientes diferentes visitados en un año	145
Disposición de compra	20%
Ratio de conversión	10%
# de clientes cerrados por año por ejecutivo comercial	3
# de clientes necesarios según estimación demanda	6
# de ejecutivos comerciales requeridos	2

Fuente: Elaboración propia 2020.

Cada ejecutivo comercial podrá efectuar un # de visitas al año, de las cuales se requieren, según datos de AVM, de al menos 4 visitas a un mismo cliente para poder cerrar. Luego de aplicar las métricas correspondientes, se tiene que un ejecutivo comercial podrá cerrar con 3 clientes por año, pero como se requieren 6 clientes por año según la estimación de la demanda, entonces se deberá contratar 2 ejecutivos comerciales para poder cumplir con ese fin.

4. Flujo de caja económico (ROI)

Se presentan las partidas de gastos más importantes consideradas en el presupuesto:

- **Costo de ventas:** Se consideran los costos asociados directamente al servicio de servicio de agencia de aduanas, esto es, gastos de personal de técnica aduanera, operaciones y atención al cliente; y al servicio de transporte terrestre, esto es, costo del servicio con los proveedores de transporte y a los gastos de personal de atención al cliente.
- **Gastos de administración y ventas generales:** Se consideran los gastos del personal de administración y de ventas y *marketing* generales de toda la empresa.
- **Gastos de administración y ventas oficina Trujillo:** Se consideran los gastos del personal de administración, ventas y *marketing* de la oficina de Trujillo.

El detalle de los gastos se muestra en el anexo 22. Flujo de caja económico (ROI).

5. Estado de ganancias y pérdidas

En el estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados se presenta información de los ingresos, así como los costos, gastos y utilidades para un horizonte de tres años a través del impulso de la venta del servicio de agencia de aduanas + transporte terrestre. El detalle de este estado financiero se presenta en el anexo 23. Estado de ganancias y pérdidas.

6. Evaluación financiera

Para poder iniciar el proyecto, se requerirá una inversión inicial que corresponde a los gastos del 1er. trimestre del año 1 de la oficina de Trujillo. Por otro lado, la empresa no solicitará financiamiento externo para poder llevar a cabo el proyecto, ya que será financiada al 100% por los accionistas, por ello, se asumirá un WACC del 15% y un COK del 15%, fijados por estos.

Tabla 35. Indicadores financieros y flujo de caja económico y financiero

Flujo de caja económico		Flujo de caja financiero	
Inversión inicial	-S/ 56.472	Inversión inicial	-S/ 56.472
Año 1	S/ 59.129	Año 1	S/ 55.185
Año 2	S/ 72.304	Año 2	S/ 67.840
Año 3	S /87.821	Año 3	S/ 82.768
VAN	S /107.360,03	VAN	S/ 97.233,23
TIR	104%	TIR	97%
IBC	2,90		2,72

Fuente: Elaboración propia 2020.

7. Análisis de sensibilidad

Se va a realizar el análisis de tres posibles escenarios: conservador, pesimista y optimista. Para el escenario conservador, el dato del informe de COMEX PERÚ indica un crecimiento en las agroexportaciones de un 13,2% anual, con esto se hace la proyección de las ventas de los años 2 y 3 ya que el año 1 es a partir de la estimación de la demanda explicada en la sección 3.3. Para el escenario pesimista, se parte de la estimación de la demanda en el año 1 y a partir del año 2 en adelante se toma el dato de 4,2% de crecimiento país publicado por el MEF, esto debido a que se puede dar un año similar al 2017, con problemas causados por el fenómeno El Niño como lluvias y huaycos que afectaron campos de cultivo. Para el escenario optimista, se toma los datos históricos de crecimiento de la empresa. Para el desarrollo de este capítulo, se tomaron los datos del escenario conservador.

Tabla 36. Escenarios de sensibilidad

Escenarios			
Variable	Pesimista	Conservador	Optimista
Descripción	Mayor rivalidad entre competidores y posible Fenómeno del Niño.	Enfocado en el grupo objetivo que requiere el servicio de AA + TT.	Buena acogida del producto.
Ventas AA + TT	Crecimiento		
Año 1	Según estimación de demanda		
Año 2	4,2%	13,2%	32,7%
Año 3	4,2%	13,2%	32,7%
VAN	S/ 32.490,22	S /97.233,23	S/ 249.537,06
TIR	55%	97%	155%

Fuente: Elaboración propia 2020.

8. Control

Para esta propuesta se definieron los objetivos descritos en el capítulo III (punto 1), con los cuales se controlarán los efectos del plan de *marketing*. A través de las ventas de los servicios de agencia de aduanas + transporte terrestre a los clientes, la eficiencia y eficacia del nuevo canal de ventas presencial (fuerza de ventas) y la satisfacción del cliente con el equipo de operaciones. Ambos, en conjunto, tendrán un impacto sobre la rentabilidad de la empresa y del proyecto.

9. Plan de contingencia

El plan de contingencia contempla las estrategias a tomar para poder tomar acciones ante posibles escenarios.

Tabla 37. Plan de contingencia

Escenario	Situación	Indicador	Estrategia
Los clientes no conocen la propuesta.	El grupo objetivo no llega a conocer la propuesta.	Nivel de recordación de marca. Plan de comunicación no adecuado.	Incentivar la compra de AA + TT como paquete con descuentos por volumen.
Bajo nivel de conversión de clientes	La fuerza de ventas no llega al cliente de la forma más cercana y adecuada.	Ratio de conversión de visitas y de eventos.	Capacitar a la fuerza de ventas en los servicios ofrecidos y los productos de los clientes, además de entrenamiento en técnicas de ventas.
La atención al cliente y calidad al servicio no es la esperada	Problemas en el equipo interno o procesos, o en la calidad de los proveedores.	Nivel de satisfacción	Identificar puntos de insatisfacción y aplicar mejoras ágilmente en el corto plazo.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Concluimos que abrir una nueva sede en la ciudad de Trujillo es favorable para la empresa AVM Soluciones Logísticas considerando primordialmente el alto potencial de crecimiento agroexportador de las regiones La Libertad y Lambayeque. La Libertad, actualmente se posiciona como la región más importante del interior del país siendo líder en agroexportación y Lambayeque sostiene su crecimiento económico en el desarrollo de la agroindustria. Con esta nueva sede, AVM podrá seguir mejorando la relación con sus clientes complementando su oferta con servicios de exportación y captando nuevos clientes potenciales.
- El proyecto de ampliación del puerto de Salaverry se encuentra encaminado para atender servicios de exportación e importación, por ello, tener presencia en el puerto de Salaverry es clave para impulsar el posicionamiento de AVM Soluciones Logísticas en Trujillo. Esta nueva sede le permitirá atender la futura demanda de servicios logísticos que se desarrollará en el mediano plazo conforme este proyecto sea concretado. Esta nueva sede contribuirá a la mayor cobertura, considerando que el puerto de Salaverry atrae a 4 regiones, dos de ellas son las que estamos desarrollando en este proyecto.
- La implementación de una nueva sede trae como consecuencia la revisión y evaluación de los procesos actuales, esto con el objetivo de que nuestra propuesta de valor sea consistente en todas nuestras sedes para seguir brindando un servicio profesional y de calidad que contribuya a optimizar el proceso logístico de nuestros clientes. AVM Soluciones Logísticas goza de una buena imagen y posicionamiento en sus clientes actuales, por ello, las estrategias desarrolladas en este proyecto aportarán considerablemente a la evolución profesional que la empresa necesita de cara al crecimiento exponencial del sector agroindustrial.
- Financieramente tenemos un escenario favorable para la implementación de la nueva oficina de AVM Soluciones logísticas en la ciudad de Trujillo, ya que considerando el crecimiento esperado del sector de 13,2% y el resultado de disposición de compra de un 20% determinado por los clientes potenciales, lograríamos los objetivos comerciales y de retorno. En este punto, ser eficientes es clave para lograr la sostenibilidad esperada del negocio y así como lograr la consolidación de la fuerza de ventas, ya que por ser un negocio BTB es la parte más importante dentro del proceso comercial por el mantenimiento y captación de clientes.
- La gran crisis por la pandemia causada por la COVID 19 ha traído consigo la evolución de una megatendencia relacionada con el consumo de comida saludable y con ello resultados favorables para la agroindustria peruana. Esto representa una gran oportunidad, ya que nuestros clientes atenderán la demanda de los distintos lugares del mundo donde se requieran

alimentos que contribuyan a la canasta saludable propuesta en esta pandemia. El BCRP (2020) indica, en su reporte 33, publicado en mayo de este año, que la solidez de la agroexportación se mantiene aún en esta crisis de la COVID 19.

- La riqueza del suelo peruano permite poder atender la demanda mundial durante todo un año. Las campañas de producción se realizarán con grandes esfuerzos de los inversionistas; se espera buenos resultados de parte de este sector. Consideramos que aún existen potenciales clientes por atender con la producción agrícola de exportación y que se deben desarrollar más puertos como el de Salaverry, que ya inició distintas fases de remodelación.
- La ampliación de la Ley Agraria por 10 años brinda una atmosfera de seguridad a los pequeños y medianos empresarios de seguir apostando por sus negocios. Con ello, toda la cadena logística se ve beneficiada, ya que el ritmo de negocio no para, lo cual permite seguir brindando servicios y generando puestos de trabajo. A ello se debe sumar el *pack* de propuestas tributarias que aliviarán los costos en los cuales incurre el sector agroindustrial.

2. Recomendaciones

- Dado el entorno favorable donde se está especializando AVM, se recomienda trabajar la inteligencia comercial y contar con un manejo estadístico de su cartera de clientes. La data que brinda el sector es el principal insumo para que un negocio logístico se anticipe a las necesidades de sus clientes. Se debe contar con un equipo que trabaje reportes anticipándonos a campañas de cosechas, nuevos frutos o productos en general.
- Consolidar el proceso logístico que AVM mantiene en la actualidad apoyándose en la estandarización de actividades en todas sus sedes, que optimicen los procesos que nos permitan lograr ser eficientes en los costos y competitivos en el negocio logístico, para que la propuesta de valor sea sostenible en el tiempo, generando eficiencia en nuestra cadena logística integral.
- Actualmente, el mayor volumen de venta por servicio de agencia de aduanas se da por operaciones de importación. Es recomendable tomar acción sobre los clientes identificados en el cuadrante de desarrollo, dado que califican dentro de nuestro segmento objetivo como potenciales compradores de las operaciones de servicio de agencia de aduanas por exportación. Esto nos permitiría diversificar el tipo de operaciones que podemos vender a nuestros clientes actuales, volviéndonos socios estratégicos en su proceso logístico.
- Con la finalidad de mantener estándares de atención internacionales, se recomienda a la empresa contar con certificaciones como OEA y BASC, propuesto en la estrategia producto, ya que aportan considerablemente valor a los clientes y hacen su negocio de exportación más seguro y eficiente.

- La campaña principal para el sector agroexportador se desarrolla en el segundo semestre del año. El gran reto es lograr un proceso logístico impecable para llevar los alimentos del campo al puerto cumpliendo con todas las exigencias sanitarias que se presentan en esta crisis. Estar capacitados y preparados como empresa logística es clave para asumir con responsabilidad este segundo semestre y ser un socio seguro para nuestros actuales y nuevos clientes.
- Como empresa logística, se deben de trabajar en el futuro qué es la logística digital. Esta digitalización va a ser clave para que nuestro proceso sea eficiente. Se seguirán impulsando todos los proyectos de desarrollo digital que promuevan beneficios para el propio negocio y clientes.
- Es importante estar al día en los cambios que se vienen presentado en el ámbito tributario a nivel de comercio exterior, esto nos va a permitir estar un paso delante de nuestros competidores y transmitir valor a nuestros actuales y nuevos clientes. Esta adaptabilidad al cambio nos va a permitir sumarnos a las mejoras que el Estado propone para mejor para competitividad de la cadena logística en nuestro país.
- La manera de comunicarnos con nuestros clientes ha cambiado, por ello se recomienda trabajar estrategias de comunicación digitales para estar cerca de ellos. Transmitir conocimiento, alternativas de solución para su proceso de exportación y sobre todo seguridad de que se conoce lo que se hace. Participar activamente de eventos y/o ferias *on-line* y reforzar la campaña de medios en canales digitales. Mantener una página web activa, actualizada y que permita interactuar en tiempo real con los clientes. Esto nos permitirá mantener el posicionamiento de la empresa durante este tiempo de pandemia.

Bibliografía

- Banco Central de Reserva del Perú – BCRP. (2020). *Notas de Estudios del BCRP*. N°3, 8 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 20/05/2019. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-33-2020.pdf>>
- Banco Central de Reserva del Perú – BCRP. (2019). *Encuesta de opinión sobre el Sector Agroexportador no Tradicional*. Fecha de consulta: 15/12/2019. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/ri-setiembre-2019-recuadro-3.pdf>>
- Banco Mundial (8 de enero de 2020). “La economía mundial experimentará un modesto repunte”. *Banco Mundial*. Fecha de consulta: 30/01/2020. <<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2020/01/08/january-2020-global-economic-prospects-slow-growth-policy-challenges>>.
- BBC New Mundo (2020). “Coronavirus en China: cómo funciona el sofisticado y polémico sistema de vigilancia para controlar la pandemia”. *BBC*. Fecha de publicación: 20/04/2020. Fecha de consulta: 30/04/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-52361034>>.
- Cartay, R. (1997). “Una ojeada al comercio mundial de los alimentos”. *Revista agroalimentaria*, 3(5), pp. 25-32.
- Cheng, G. (2019). América Latina apuesta por leyes de alimentación saludable. *La Revista Agraria*, (152), 10-11.
- Diario PERÚ21 (2019). “Elecciones 2020. El 77% votaría por candidatos que no han sido congresistas, según Datum”. *PERÚ21*. Fecha de publicación: 12/11/2019. Fecha de consulta: 15/11/2019. <<https://peru21.pe/politica/elecciones-2020-el-77-votaria-por-candidatos-que-no-han-sido-congresistas-segun-datum-noticia/>>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Fondo Monetario Internacional - FMI. (14 de abril de 2020). *Informes de perspectivas de la economía mundial, abril de 2020. Capítulo 1*. Fecha de consulta: 30/05/2020. <<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>>
- Grande, E. Idelfonso. (2007). *Marketing de los servicios*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.
- Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios*. México D.F.: Cengage Learning Latinoamérica.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Principios de Marketing*. 17ma. Ed. Pearson International Content. On-line.
- Kotler, P., Campos, O. V., & Whitehouse, M. G. (2007). *Marketing internacional de lugares*

- y destinos: *Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. México: Pearson Educación de México.
- Martínez-Valderrama, J. & Colmenero, A. G. (2003). El nuevo marco institucional del agua y la agricultura de regadío. *Papeles de economía española*, (96), 145-161.
 - McKinsey Global Institute. (2012). *En línea y crecimiento. El impacto del internet en los países aspirantes*. México. Fecha de consulta: 15/02/2020. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/High%20Tech/PDFs/El_impacto_de_internet_en_los_paises_aspirantes-Mexico.ashx>.
 - Ministerio de Agricultura y Riego - Minagri. (2015). *Documento prospectivo al 2030, Sector Agricultura y Riego*. Fecha de consulta: 15/11/2019. <<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/dcto-prospectivo-2030.pdf>>
 - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (13 de febrero de 2020). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*. Fecha de consulta: 25/02/2020. <<https://bit.ly/3gN98Dn>>
 - Ministerio de Economía y Finanzas. (29 de agosto de 2019). *Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023*. Aprobado en Sesión de Consejo de Ministros. Fecha de consulta: 05/11/2020. <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf>
 - Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. (2019). *Notas de Prensa*. Lima: MEF.
 - NTT DATA y everis (2018). *Logística internacional y B2B TradeCloud*. Fecha de publicación: 13/08/2018. Fecha de consulta: 15/02/2020. <<https://docplayer.es/80390024-Logistica-internacional-y-b2b-tradecloud-13-03-2018-ntt-data-y-everis.html>>
 - Prieto-Hontoria, P. (2016). “Innovación y tendencias alimentarias”. *Contribuciones científicas y tecnológicas*. Vol. 41 / 2016, pp. 15-20. Fecha de consulta: 30/01/2020. <<https://core.ac.uk/download/pdf/162594197.pdf>>
 - RGX Online (2017). “El tiempo de entrega; una variable clave del comercio exterior”. *Mastercard Biz México*. Fecha de publicación: 13/01/2017. Fecha de consulta: 15/08/2019 <<https://www.mastercardbiz.com/mexico/2017/01/13/el-tiempo-de-entrega-una-variable-clave-del-comercio-exterior/>>
 - Sherman, W. Sperry, J. & Reesse, S. (2003). *The Seven Keys to Managing Strategic Accounts*. Nueva York: Ed. McGraw-Hill Companies INC.
 - Silva Arancibia, A. y Rodríguez, A. (2019). “Cinco pilares claves en la agricultura de la nueva década”. *Red Agrícola*. Fecha de publicación: 04/2019. Fecha de consulta: 15/02/2020. <<https://www.redagricola.com/cl/cinco-pilares-claves-la-agricultura-la-nueva-decada/>>
 - Sociedad de Comercio Exterior del Perú - COMEX Perú (12 de junio de 2020). “La fuerza del agro para enfrentar la crisis”. *Semanario* (1029). Fecha de consulta: 30/05/2020.

<<https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-fuerza-del-agro-para-enfrentar-la-crisis>>

- Thorrens, J. D. (2020). *La ventanilla única de comercio exterior: ¿cuánto aporta a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas?* Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Transporte profesional (29 de diciembre de 2014). “¿Qué es el Operador logístico 4PL?”. transporteprofesional.es. Fecha de consulta: 10/09/2019. <<https://www.transporteprofesional.es/noticias-actualidad-transporte-logistica/empresas-de-transporte-flotas/que-es-operador-logistico-4pl>>
- Zaldívar, C. A. (2020). “Lo que está por venir”. *Política exterior*, 34(196), pp. 64-74.
- Zoltners, Andris, Prabhakant, Sinha y Lorimer, Sally. (2009). *Building a Winning Sales Force: Powerful Strategies for Driving High Performance*. Nueva York: AMACOM.
- Zoltners, A., Prabhakant, S. y Lorimer, S. (2006). Iguale la estructura de su fuerza de ventas con el ciclo de vida de su negocio. *Harvard Business Review* América Latina N° 7, julio de 2006.

Anexos

Anexo 1. Competidores que operan en el puerto de Salaverry, La Libertad

#	Agente de Aduana	Valor FOB Exportado USD	Participación %	Operador logístico transporte terrestre
1	DESPACHOS ADUANEROS CHAVIMOCHIC SAC	382.112.429	38%	No
2	TRANSOCEANIC S.A.	310.060.422	30%	Sí
3	LIP ADUANAS S.A.	181.130.566	18%	Sí
4	ADUALINK S.A.C.	65.518.094	6%	Sí
5	SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.	44.700.744	4%	Sí
6	ABEL ULLOA SANCHEZ S.A	23.011.650	2%	Sí
7	BOXPOOL AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	5.012.711	0%	No
8	L.B. GAYOSO S.A.C.	3.065.738	0%	No
9	WORLD COMPANY CUSTOMS S.A.C.	1.755.630	0%	No
10	SLI ADUANAS S.A.C.	754.973	0%	Sí
11	OLZAA AGENCIA DE ADUANA S.A.	441.134	0%	Sí
12	M.C. LORET DE MOLA AGENCIA DE ADUANA. S.A.C.	268.232	0%	No
13	TRANSITARIO INTERNACIONAL MULTIMODAL SAC	253.426	0%	No
14	AGENCIAS RANSA S.A.	43.605	0%	Sí
15	AXIS GL AGENCIA DE ADUANA S.A.C	19.200	0%	Sí
	TOTAL	1.018.148.555	100%	

Anexo 2. Análisis del Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019.
Ministerio de Economía y Finanzas

<p>Fuente: Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-- Ministerio de Economía y Finanzas.</p>																																																
<p>Hallazgos:</p> <p>Para el periodo 2020-2022 se estima un crecimiento del PBI del 4.8% impulsado por la demanda interna. Grandes esfuerzos por promover la competitividad y la productividad.</p> <p>Factores que impulsan la economía relacionada con la inversión privada: Desarrollo del proyecto del Terminal portuario de Salaverry (USD 270 millones).</p> <p>La falta de infraestructura genera sobrecostos logísticos de hasta el 50% para los productos de agroexportación. El Perú se encuentra rezagado a comparación con la región en este punto.</p> <p>En el caso de los productos asociados a la agroexportación como quinua, espárragos, arándanos, paltas, y uvas, estos continuarán expandiéndose y liderando en el mercado externo.</p> <p>El Perú al cierre del 2018 se encontraba liderando el ranking agroexportador ocupando el primer puesto en la exportación de Quinua y el segundo puesto en espárragos y arándanos.</p>																																																
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <p>Volumen de XNT y PBI socios comerciales (Var. % real anual)</p> <p>Fuente: BCRP, INEI, Trademap, proyecciones MEF.</p> </div> <div style="width: 48%;"> <p>Productos líderes de agroexportación (Ranking 2018)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Países</th> <th>Quinua</th> <th>Espárragos</th> <th>Arándanos</th> <th>Paltas</th> <th>Uvas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Perú</td> <td>1*</td> <td>2*</td> <td>2*</td> <td>3*</td> <td>5*</td> </tr> <tr> <td>Chile</td> <td>17*</td> <td>41*</td> <td>1*</td> <td>5*</td> <td>1*</td> </tr> <tr> <td>Países Bajos</td> <td>3*</td> <td>4*</td> <td>4*</td> <td>2*</td> <td>2*</td> </tr> <tr> <td>EE.UU.</td> <td>4*</td> <td>3*</td> <td>5*</td> <td>6*</td> <td>3*</td> </tr> <tr> <td>Sudáfrica</td> <td>43*</td> <td>26*</td> <td>10*</td> <td>7*</td> <td>7*</td> </tr> <tr> <td>España</td> <td>5*</td> <td>5*</td> <td>3*</td> <td>4*</td> <td>8*</td> </tr> <tr> <td>México</td> <td>50*</td> <td>1*</td> <td>7*</td> <td>1*</td> <td>12*</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div>	Países	Quinua	Espárragos	Arándanos	Paltas	Uvas	Perú	1*	2*	2*	3*	5*	Chile	17*	41*	1*	5*	1*	Países Bajos	3*	4*	4*	2*	2*	EE.UU.	4*	3*	5*	6*	3*	Sudáfrica	43*	26*	10*	7*	7*	España	5*	5*	3*	4*	8*	México	50*	1*	7*	1*	12*
Países	Quinua	Espárragos	Arándanos	Paltas	Uvas																																											
Perú	1*	2*	2*	3*	5*																																											
Chile	17*	41*	1*	5*	1*																																											
Países Bajos	3*	4*	4*	2*	2*																																											
EE.UU.	4*	3*	5*	6*	3*																																											
Sudáfrica	43*	26*	10*	7*	7*																																											
España	5*	5*	3*	4*	8*																																											
México	50*	1*	7*	1*	12*																																											

Anexo 3. Principales hallazgos. Política Nacional de Competitividad y Productividad (diciembre 2018) Gobierno del Perú

Fuente: Política Nacional de Competitividad y Productividad (diciembre 2018) Gobierno del Perú
Hallazgos
En términos de los procedimientos para la tramitación de mercancías restringidas, la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) ha permitido integrar 260 procedimientos de 15 entidades. Sin embargo, la VUCE mantiene el desafío constante de evolucionar a una versión más moderna y sofisticada acorde con las actuales exigencias.
Entre los retos pendientes el PNCP propone generar capacidades para la internacionalización de las empresas y la diversificación de mercados.
Los elevados costos logísticos, particularmente los de transporte y almacenamiento, traen como consecuencia que el Perú se encuentre en desventaja respecto a otros países. El PNCP propone optimizar el acceso a servicio logístico para fortalecer la cadena logística.
Los productos agropecuarios fueron los que tuvieron un mayor crecimiento en la canasta exportadora, pasaron de 6,5% a 11,4% en el total de exportaciones en el periodo de 2012 y 2017.

Anexo 4. Hallazgos de los principales puntos del Plan Estratégico Nacional Exportador 2025. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Fuente:

Plan Estratégico Nacional Exportador 2025. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Hallazgos

El PENX establece cuatro pilares estratégicos que permitirán que las empresas exportadoras tengan presencia en el mundo. Estos son los siguientes: Internacionalización de las empresas, Oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible, facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística y Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora. Completando estos pilares se logrará hacer altamente competitivo el sector.

Mejora la infraestructura logística de primer orden, armonización de los procedimientos aduaneros con los procesos logísticos, la optimización de los servicios prestados por las entidades que participan en el control fronterizo, la emisión de un marco regulatorio moderno y el acceso a nuevas y mejores fuentes de financiamiento, constituyen los retos en materia de facilitación a los que todavía se debe hacer frente.

Las aduanas cuentan con dos funciones principales: una, la de ente facilitador de comercio y otra, la de ejecutor de acciones de control. Es importante la conexión con las otras áreas de control y certificaciones

El Perú mantiene 17 acuerdos comerciales vigentes con 52 países, los cuales concentran el 79% del PBI mundial. Actualmente, el 94% de las exportaciones peruanas están cubiertas por preferencias derivadas de estos acuerdos.



Anexo 5. Puntos relevantes de la encuesta de opinión sobre el sector agroexportador no tradicional realizada por el Banco Central de Reserva del Perú

Fuente: Banco Central de Reserva - Encuesta de Opinión sobre el Sector Agroexportador no tradicional.

Hallazgos

Entre el 2000 y 2018 las exportaciones crecieron una tasa promedio del 16% anual. Como resultado el Perú se ha posicionado en los primeros lugares a nivel mundial en exportación de productos agrícolas.

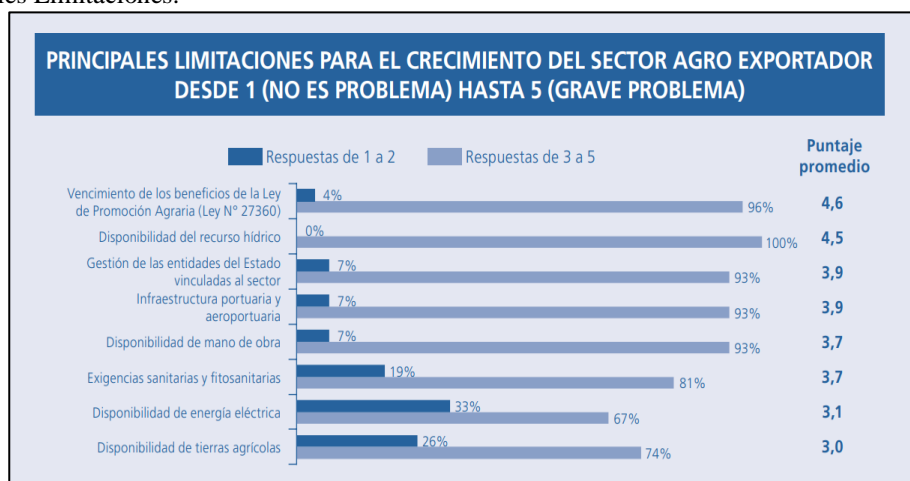
El Perú ocupa el segundo lugar en exportaciones de arándanos y espárragos, tercer lugar en paltas, quinto lugar en mangos frescos y sexto lugar en uvas, entre otros productos.

Según los encuestados, las regiones más atractivas para expandir operaciones dentro del país son Arequipa, La Libertad y Piura, principalmente por su clima.

Los encuestados perciben mayoritariamente que existe un margen moderado o alto de crecimiento en casi todos los productos que el Perú actualmente exporta, con énfasis en arándanos y paltas, y de los productos nuevos (cerezas, granadas, frambuesas y moras).

Los resultados del sondeo, realizado en agosto de 2019, mostraron que la principal limitación para el crecimiento del sector agroexportador sería, de acuerdo con los encuestados, el vencimiento de la Ley de Promoción Agraria en el año 2021.

Principales Limitaciones:



Anexo 6. Informe técnico - Evolución de exportaciones e importaciones diciembre 2019-INEI

Fuente: Informe Técnico - Evolución de exportaciones e importaciones diciembre 2019-INEI
Hallazgos
El volumen exportado de productos no tradicionales fue positivo (9,8%), sustentado en los mayores envíos de productos agropecuarios (9,2%), pesqueros (28,0%), químicos (7,6%), textiles (2,2%) y mineros no metálicos (1,8%).
El volumen exportado del sector agropecuario aumentó en 8,8%, por las mayores transacciones de arándanos (Estados Unidos de América y Países Bajos), mangos y mangostanes (Países Bajos, Estados Unidos de América y España) y espárragos (Estados Unidos de América).
Por séptimo mes consecutivo, en diciembre de 2019, el volumen de exportación de productos no tradicionales creció en 12,7% respecto a similar mes del año anterior. Entre los sectores económicos que más incidieron en el resultado figuran el sector agropecuario, pesquero, químico y siderometalúrgico.
Los principales países de destino de nuestros productos fueron China (33,1%) y Estados Unidos de América (12,1%), ambos en conjunto representaron el 45,2% del volumen total exportado.

Anexo 7. Puntos relevantes del reporte mensual AGROCOMEX emitido por COMEX Perú

Fuente: AGROCOMEX: Reporte mensual de COMEX Perú																								
Hallazgos																								
El crecimiento promedio anual de las agroexportaciones no tradicionales de enero – diciembre (2009 – 2019) fue del 13.2%.																								
<table border="1"> <caption>El crecimiento promedio anual de las Agroexportaciones No Tradicionales enero-diciembre (2009-2019) fue 13.2%</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Valor (Miles de dólares)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2009</td><td>1,827</td></tr> <tr><td>2010</td><td>2,203</td></tr> <tr><td>2011</td><td>2,835</td></tr> <tr><td>2012</td><td>3,083</td></tr> <tr><td>2013</td><td>3,443</td></tr> <tr><td>2014</td><td>4,234</td></tr> <tr><td>2015</td><td>4,403</td></tr> <tr><td>2016</td><td>4,699</td></tr> <tr><td>2017</td><td>5,126</td></tr> <tr><td>2018</td><td>5,904</td></tr> <tr><td>2019</td><td>6,317</td></tr> </tbody> </table>	Año	Valor (Miles de dólares)	2009	1,827	2010	2,203	2011	2,835	2012	3,083	2013	3,443	2014	4,234	2015	4,403	2016	4,699	2017	5,126	2018	5,904	2019	6,317
Año	Valor (Miles de dólares)																							
2009	1,827																							
2010	2,203																							
2011	2,835																							
2012	3,083																							
2013	3,443																							
2014	4,234																							
2015	4,403																							
2016	4,699																							
2017	5,126																							
2018	5,904																							
2019	6,317																							
Fuente: COMEX Perú: Revista Negocios Internacionales 264 diciembre 2019																								
Sobre la Ley Aduanera: Se pasará de un esquema sustentado en requisitos de acceso a uno sustentado en la gestión del desempeño. No bastará con cumplir la normativa, sino que se deberá de ser eficiente. Al ser eficiente generaras ahorro y beneficios.																								
Fuente: COMEX Perú: Revista Negocios Internacionales																								
Las agroexportaciones peruanas han crecido dos veces más rápido que las exportaciones mundiales y 1.6% más rápido que las exportaciones regionales. Somos actualmente un mediano exportador agroindustrial.																								
El Perú se ha convertido en el primer exportador mundial de espárrago y alcachofa, el segundo en arándano y palta y el quinto en uva.																								
El crecimiento obedece a la privatización de grandes extensiones de terrenos, obras de infraestructura y acuerdos comerciales.																								
El desarrollo de la agroexportación ha ocurrido en el interior del país principalmente en La Libertad, Ica y Piura que en conjunto concentran el 50% de las agroexportaciones totales: La Libertad concentra el 20%, Lambayeque 8% principalmente por nuestra razón de estudios.																								

Anexo 8. Resumen del reporte de comercio de MINCETUR: La Libertad

Fuente: La Libertad: Reporte de Comercio. MINCETUR.

Hallazgos

La Libertad es la 2º economía más importante del interior del Perú (4,7% del PBI) después de Arequipa. Es, además, la región más poblada (1,9 millones de habitantes) y una de las que más contribuye a las exportaciones del país (5,8%). En 2018, sus exportaciones superaron los USD 2 800 millones.

La Libertad es el principal agroexportador del país. En 10 años, su monto exportado se ha cuadruplicado, alcanzando los USD 1 336 millones en 2018. En el 1º semestre de 2019, las agroexportaciones crecieron 17% por la mayor venta de productos frescos (+23%: arándano, palta, uva) y procesados (+11%).

La Libertad cuenta 261 empresas exportadoras en el 2018. Que se distribuyen principalmente en agroindustria y minería.

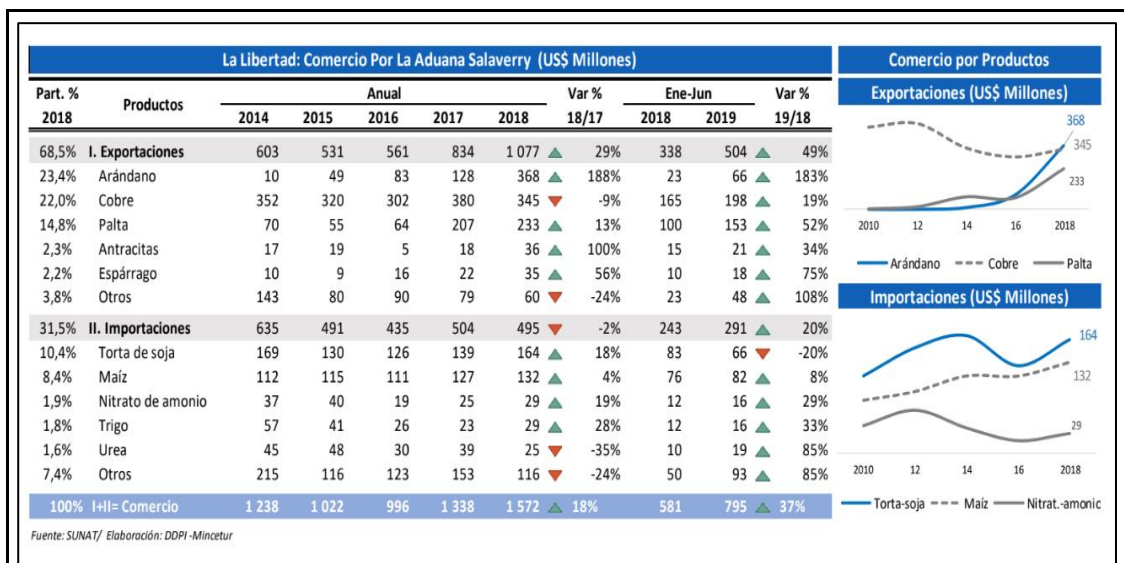
La Libertad Exportaciones Empresa - Producto (US\$ Millones)														
Nº	Part. % 2018	Empresa	Principales Productos Anual	Anual					Var % 18/17	Ene - Jun		Var % 19/18		
				2014	2015	2016	2017	2018		2018	2019			
Agropecuario				719,2	745,0	902,9	1 176,0	1 336,1	▲	13,6%	448,6	526,9	▲	17,4%
1	9,8%	Camposol	Arándano, palta	156,2	140,3	129,9	211,8	275,0	▲	29,9%	55,9	56,2	▲	0,4%
2	6,1%	Danper Trujillo	Espárrago, alcachofa	109,9	108,3	127,5	147,2	170,2	▲	15,7%	65,1	68,8	▲	5,6%
3	5,4%	Virú	Palta, espárrago	120,5	129,7	139,9	155,4	152,3	▼	-2,0%	67,7	69,7	▲	2,8%
4	5,0%	Vitapro	Alimento balanceado	42,7	71,9	88,4	128,2	140,2	▲	9,4%	72,6	89,4	▲	23,0%
5	2,7%	Agrícola Cerro Prieto	Palta, arándano	1,3	5,7	33,1	40,8	76,3	▲	87,1%	31,7	50,3	▲	58,7%
6	2,4%	Hortifrut - Perú	Arándano	-	-	-	-	68,5	-	-	-	11,1	-	-
Minería metálica				1 864,4	1 700,2	1 552,6	1 457,5	1 216,0	▼	-16,6%	700,5	456,7	▼	-34,8%
1	15,3%	Barrick Misquichilca	Oro	800,2	718,4	654,0	633,9	429,6	▼	-32,2%	255,0	153,0	▼	-40,0%
2	9,4%	Aurifera Retamas	Oro, plata	229,0	212,4	238,6	254,5	263,8	▲	3,7%	137,1	138,4	▲	0,9%
3	6,5%	La Arena	Oro	273,5	263,7	245,4	233,2	183,5	▼	-21,3%	94,9	45,4	▼	-52,2%
4	6,0%	Minera Poderosa	Oro	200,9	203,8	203,5	145,5	167,2	▲	14,9%	101,1	42,2	▼	-58,3%
5	2,4%	Corporación del Centro	Oro	25,9	2,7	51,7	33,8	66,6	▲	97,2%	43,1	49,6	▲	15,1%
Pesquero				134,6	46,2	46,8	152,6	191,5	▲	25,5%	130,6	121,2	▼	-7,1%
1	2,3%	Pesquera Hayduk	Harina y aceite de pescado	25,8	15,1	32,4	60,4	65,7	▲	8,8%	38,0	35,4	▼	-6,8%
2	1,9%	Copeinca	Harina y aceite de pescado	52,0	18,8	8,0	40,6	54,5	▲	34,3%	14,8	29,0	▲	95,2%
3	1,1%	CFG Investment	Harina y aceite de pescado	19,4	7,7	1,4	27,9	32,0	▲	14,7%	50,2	27,4	▼	-45,5%
4	1,1%	Pesquera Exalmar	Harina y aceite de pescado	14,2	1,0	3,5	20,2	30,2	▲	49,9%	23,8	21,6	▼	-9,4%
5	0,2%	Pesquera Diamante	Harina y aceite de pescado	19,8	0,5	-	1,2	6,8	▲	452,2%	2,1	7,3	▲	248,8%
Minería no metálica				23,4	19,1	9,3	15,3	24,1	▲	57,7%	11,1	15,5	▲	40,2%
1	0,3%	Archean Andean Anthracite	Antracita	-	-	-	3,9	7,6	▲	93,5%	2,3	5,2	▲	129,0%
2	0,3%	Carbonifera Gher	Antracita	-	-	-	-	7,3	-	-	2,5	2,5	▲	0,1%
3	0,1%	Carbones y Minerales del Norte	Antracita	-	-	-	5,0	2,6	▼	-47,9%	2,6	1,7	▼	-35,1%
4	0,1%	Sesuveca del Perú	Antracita, mufias	3,9	1,6	1,3	0,6	2,2	▲	244,7%	0,9	0,9	▼	-2,5%
5	0,0%	Carantra	Antracita	2,9	0,3	1,4	0,2	0,3	▲	6,5%	0,2	3,0	▲	1522,2%
Químico				39,0	30,9	26,7	17,8	21,5	▲	21,1%	14,7	13,8	▼	-6,1%
1	0,3%	Casa Grande	Alcohol etílico	9,8	10,0	7,5	4,0	7,4	▲	84,7%	4,6	7,8	▲	68,1%
2	0,3%	Cartavio	Alcohol etílico	9,7	8,8	10,4	7,1	7,0	▼	-1,0%	4,3	4,2	▼	-3,2%
3	0,1%	Agrojibito	Alcohol etílico	4,8	3,1	1,2	2,5	2,5	▲	97,8%	2,5	-	▼	-100,0%
4	0,1%	Corporacion Aperture Logistics	Guano de aves	-	-	-	3,1	1,8	▼	-41,1%	1,8	0,3	▼	-85,2%
5	0,0%	Agroindustrial Laredo	Alcohol etílico	2,2	2,3	2,2	0,8	1,3	▲	60,1%	0,9	0,5	▼	-46,9%
Otros				12,6	12,1	14,3	13,5	14,4	▲	6,4%	8,1	4,9	▼	-39,7%
100% Total				2 793,2	2 553,5	2 552,6	2 832,6	2 803,7	▼	-1,0%	1 313,5	1 139,0	▼	-13,3%
Nº Empresas exportadoras				234	259	264	250	261	▲	4%	202	187	▼	-7%

Fuente: SUNAT/ Elaboración: DOPI-Mincetur

En el mismo periodo, el comercio realizado por la aduana Salaverry ascendió a USD 795 millones (+37%) por las mayores ventas de arándano (+183%), espárrago (+75%), palta (+52%) y cobre (+19%), así como por las mayores importaciones (+20%), principalmente urea, nitrato de plata y trigo.

La Libertad se ha posicionado como la 1º región agroexportadora del país. Es el 1º exportador de arándano (75%), palta (40%), conserva de espárrago (89%), alimento balanceado (60%), conserva de alcachofa (57%), azúcar (76%) y otros productos. Asimismo, es el 1º exportador de guano de aves marinas (89%).

Comercio por la aduana Salaverry continúa aumentando: El comercio realizado por la aduana Salaverry ascendió a USD 795 millones (+37%) por las mayores ventas de arándano (+183%), espárrago (+75%), palta (+52%) y cobre (+19%), así como por las mayores importaciones (+20%), principalmente urea, nitrato de plata y trigo.



En el 1° semestre de 2019, la mayoría de las empresas agrícolas han aumentado sus exportaciones (+17%), siendo las más dinámicas: Agrícola Cerro Prieto (+59%), que ha multiplicado por más de dos sus ventas gracias a los negocios de arándano y palta, Vitapro (+23%: al. balanceado) y Hortifrut Perú (+USD 11 millones) que inició su negocio en 2018.

Anexo 9. Resumen del Reporte de Comercio de MINCETUR: Lambayeque

Fuente: Lambayeque: Reporte de Comercio. MINCETUR.

Hallazgos

La economía está basada en la agroindustria y el comercio. Lambayeque es el 4° agroexportador regional. Casi la totalidad de sus exportaciones son agropecuarias (99,7%), siendo el 42% de las mismas, productos agroindustriales (conservas de pimienta y mango, alimento para camarones, fruta congelada, jugos de maracuyá y aceite esencial de limón).

El desarrollo del proyecto de irrigación Olmos ha favorecido el desarrollo de inversiones en la actividad agroindustrial en la región. Al cierre 2018 tiene 217 empresas exportadoras.

Lambayeque Exportaciones Empresa - Producto (US\$ Millones)										
N°	Part. % 2018	Empresa	Principales Productos Anual	Anual		Var % 18/17	Ene - Jun		Var % 19/18	Tamaño Empresarial* 2018
				2017	2018		2018	2019		
Agropecuario				417,0	523,8	▲ 26%	221,9	261,7	▲ 18%	US\$ millones (Part.%) N° empresas (Part.%) 498 (94,9%) 104 (48%) 13 (2,4%) 22 (10%) 11 (2,2%) 55 (25%) 3 (0,5%) 36 (17%) <hr/> 525 217
1	16,8%	Gandules Inc	Alcachofo, pimienta	61,0	88,0	▲ 44%	45,2	45,4	▲ 1%	
2	12,4%	Perales Huancaruna	Café	74,8	64,9	▼ -13%	15,4	11,0	▼ -29%	
3	9,0%	Agribbrands Purina Perú	Alimento balanceado	43,7	47,0	▲ 8%	24,7	5,5	▼ -78%	
4	5,4%	HFE Berries Perú	Arándanos	1,6	28,5	▲ 1669%	-	5,4	-	
5	4,9%	Agroind. AIB	Pimiento en conserva	24,5	25,6	▲ 4%	12,9	12,5	▼ -3%	
6	4,0%	Plantaciones del Sol	Palta, uva	11,1	21,0	▲ 88%	12,0	17,0	▲ 41%	
7	3,7%	Empresa Agrícola San Juan	Uva	16,8	19,2	▲ 15%	-	0,1	-	
8	3,5%	Agrovisión Perú	Arándano, uva, espárrago	4,4	18,3	▲ 315%	0,7	6,3	▲ 807%	
9	3,3%	Complejo Agroindustrial Beta	Espárrago, palta, arándano	9,7	17,6	▲ 80%	3,3	7,4	▲ 127%	
10	3,0%	Quicornac	Jugo de maracuyá	15,9	15,8	▼ 0%	10,3	9,8	▼ -5%	
11	2,9%	Pronatur	Café, banana, palta	13,9	15,3	▲ 10%	5,6	4,2	▼ -25%	
12	2,0%	Inversiones Agrícolas Olmos	Palta	4,1	10,6	▲ 157%	10,6	-	▼ -100%	
13	1,9%	Promotora y Serv. Lambayeque	Palta, uva, mango	5,7	10,1	▲ 78%	3,2	5,4	▲ 70%	
14	1,7%	V & F SAC	Pimiento, mango	9,6	9,1	▼ -6%	3,6	3,9	▲ 8%	
15	0,8%	Frusan Agro	Uva, arándano	3,8	4,4	▲ 15%	0,3	3,7	▲ 1066%	
16	0,6%	Avocado Packing Company	Palta	0,5	3,2	▲ 497%	2,2	29,6	▲ 1230%	
17	0,3%	Ind. Comercial Holguin E Hijos	Páprika	-	1,5	-	-	1,7	-	
18	0,2%	Sobifruits	Mango, uva	0,2	1,1	▲ 363%	0,1	3,6	▲ 6082%	
19	0,1%	Camposol	Palta, mango	0,1	0,6	▲ 341%	0,6	7,6	▲ 1163%	
20	0,0%	Exportadora El Parque Perú	Palta	0,6	-	▼ -100%	-	6,5	-	
Textiles				0,6	0,54	▼ -2%	0,2	0,5	▲ 123,4%	
1	0,1%	Movafil	Tejido de filamento sintético	0,3	0,4	▲ 26%	0,1	0,1	▲ 2%	
2	0,0%	El Aguila	Sacos (bolsas) y talegas	0,1	0,1	▼ -4%	0,0	0,2	▲ 422%	
Otros				1,4	0,8	▼ -40,8%	0,4	4,9	▲ 1031%	
100% Total				419,0	525,1	▲ 25,3%	222,6	267,1	▲ 20,0%	
N°Empresas exportadoras				198	217	▲ 10%	151	154	▲ 2%	

Fuente: SUNAT/ Elaboración: DDPi - Mincetur * Clasificación según ventas anuales reportadas a la SUNAT: Micro ≤ 150 UIT, Pequeña ≤ 1 700 UIT, Mediana ≤ 2 300 UIT y Grande > 2 300 UIT

La palta se ha posicionado en la región como el principal producto de exportación de la región. La región ha exportado palta por USD 68 millones en el año 2018 y por USD 97,8 millones solo en el 1° semestre de 2019.

En la primera parte de 2019, el comercio realizado por la aduana Chiclayo en Lambayeque ascendió a USD 128 millones, creciendo 96% respecto al 2018. La aduana de Chiclayo se ha expandido notablemente, creciendo 96% por las mayores compras de diésel B5 (+397%) y las exportaciones de uva (+320%), arándano (+USD 7 millones) y palta (+3%).

En el 1° semestre de 2019, el desempeño exportador de la región obedeció a las mayores ventas de Avocado Packing Company (+1 230%), Camposol (+1 163%), Agrovisión Perú (+807%), Plantaciones del Sol (+41%), Exportadora El Parque Perú (+USD 6,5 millones) empresas dedicadas al negocio de la palta

Anexo 10. Síntesis de actividad económica de La Libertad – octubre 2019-BCRP

Fuente: Síntesis de Actividad Económica de La Libertad – octubre 2019 BCR

Hallazgos

El crecimiento del subsector agrícola responde a la mayor producción de cultivos orientados al mercado externo y agroindustria (6,1 por ciento), básicamente, arándano (6,7 por ciento), por una mayor producción.

Exportaciones: El valor exportado de los productos no tradicionales del mes (USD 189 millones) se incrementó en términos interanuales por la mayor venta de productos agropecuarios (5,6 por ciento), principalmente por mayores exportaciones de arándanos (11,4 por ciento) y de espárragos frescos (27,8 por ciento).

TIPO	2018			2019										TIPO
	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	
Productos tradicionales	118	107	127	130	122	133	130	116	124	181	158	139	176	Productos tradicionales
Pesqueros	2	1	4	12	28	38	21	2	20	27	7	17	36	Pesqueros
Agrícolas	0	3	6	3	0	3	8	2	1	15	5	9	1	Agrícolas
Mineros	115	103	117	115	94	92	101	112	103	139	146	113	139	Mineros
Productos no tradicionales	178	139	138	129	65	54	62	99	149	147	132	175	189	Productos no tradicionales
Agropecuarios	174	132	137	123	59	48	60	93	141	142	127	168	184	Agropecuarios
Textiles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Textiles
Maderas y papeles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Maderas y papeles
Químicos	1	2	0	3	3	3	0	2	3	2	2	1	4	Químicos
Productos mineros no metálicos	2	3	1	2	3	2	0	3	5	2	2	5	1	Productos mineros no metálicos
Sidero - metalúrgico y joyería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Sidero - metalúrgico y joyería
Otros 2/	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	Otros 2/
TOTAL	296	246	265	259	187	187	192	215	273	328	289	314	365	TOTAL

1/ Cifras preliminares.
2/ Comprende la venta de combustibles y alimentos a naves extranjeras y la reparación de bienes de capital.
Fuente: SUNAT.
Elaboración: BCRP, Sucursal Trujillo, Departamento de Estudios Económicos.

De otro lado, con relación a las exportaciones agropecuarias, los principales países de destino son: Estados Unidos (47,1 por ciento), Países Bajos (15,8 por ciento) y Ecuador (12,2 por ciento).

Anexo 11. Síntesis de actividad económica de Lambayeque– octubre 2019-BCRP

Fuente: Síntesis de Actividad Económica de Lambayeque– octubre 2019-BCR							
Hallazgos							
Se incrementó la actividad agropecuaria (18,6 por ciento), pesquera (5,0 por ciento), las exportaciones (31,6 por ciento)							
En octubre 2019, la actividad agropecuaria creció en 18,6 por ciento interanual, por la mayor producción agrícola (22,0 por ciento), de cultivos como arándanos (65,7 por ciento) - mayores áreas instaladas en Olmos -, pimiento morrón (37,4 por ciento) y limón (42,9 por ciento).							
CUADRO N° 2							
LAMBAYEQUE: SECTOR AGROPECUARIO 1/							
(Toneladas)							
Subsectores	Estructura Porcentual 2018 ^{2/}	Octubre			Enero - Octubre		
		2018	2019	Var. %	2018	2019	Var. %
AGRICOLA	81,7			22,0			-10,7
Orientada al mercado externo y agroindustria 2/	42,3			26,6			11,3
Caña de Azúcar	12,3	291 219	243 538	-16,4	2 066 205	2 158 959	4,5
Arándano	11,6	4 100	6 793	65,7	10 550	15 943	51,1
Maíz Amarillo Duro	5,1	14 952	9 960	-33,4	88 336	69 518	-21,3
Pimiento morrón	2,5	6 794	9 332	37,4	15 447	15 841	2,6
Mango	2,7	0	0	n.d.	61 359	51 732	-15,7
Espárrago	1,2	0	0	n.d.	4 842	2 097	-56,7
Páprika	0,3	0	0	n.d.	81	524	546,9
Piquillo	0,8	2 642	2 428	-8,1	2 642	5 713	116,2
Uva	2,1	828	0	-100,0	12 387	7 929	-36,0
Palta	1,4	57	4	-93,0	15 559	13 483	-13,3
Orientada al mercado interno 2/	39,4			0,3			-29,8
Arroz cáscara	30,7	0	0	n.d.	474 974	324 610	-31,7
Pallar g/s	1,2	947	1 165	23,0	1 164	1 389	19,3
Maíz Choclo	1,1	4 897	1 415	-71,1	23 287	19 470	-16,4
Limón	1,5	4 369	6 244	42,9	37 668	27 912	-25,9
Camote	1,1	5 952	5 828	-2,1	20 910	16 775	-19,8
Alfalfa	0,7	5 744	1 473	-74,4	56 905	42 055	-26,1
Cebolla	1,0	3 090	7 716	149,7	19 023	15 156	-20,3
Maíz Amiláceo	0,8	1 276	673	-47,2	5 366	3 287	-38,7
PECUARIO	18,3			2,7			2,9
Ave	9,2	2 593	2 741	5,7	25 710	26 901	4,6
Huevo	1,8	648	655	1,1	5 759	6 228	8,1
Vacuno	2,1	525	493	-6,2	5 101	5 083	-0,4
Leche	3,7	5 003	5 102	2,0	46 651	46 877	0,5
Ovino	0,5	119	114	-4,7	1 097	1 084	-1,1
Porcino	0,7	167	181	7,9	1 918	1 894	-1,2
Caprino	0,3	102	98	-3,6	845	761	-9,9
SECTOR AGROPECUARIO				18,6			-8,3

1/ Cifras preliminares. 2/ Estimado a precios de 2007.
Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego.
Elaboración: BCRP - Sucursal Piura. Departamento de Estudios Económicos.

En octubre 2019, las exportaciones de Lambayeque fueron USD 81,3 millones, mayores en 31,6 por ciento interanual, por la mayor venta al exterior de productos no tradicionales (46,7 por ciento) como arándanos (143,2 por ciento).

CUADRO N° 6
LAMBAYEQUE: EXPORTACIONES POR GRUPO DE PRODUCTOS 1/
(Valor FOB en millones de US\$)

	Estructura %	Octubre			Enero - Octubre		
	2018	2018	2019	Var %	2018	2019	Var %
PRODUCTOS TRADICIONALES	16,5%	12,9	9,6	-25,6	64,5	59,7	-7,5
Agropecuario	16,5%	12,9	9,6	-25,6	64,5	59,6	-7,6
Pesquero	0,0%	0,0	0,0	n.d.	0,0	0,1	n.d.
PRODUCTOS NO TRADICIONALES	83,5%	48,9	71,7	46,7	337,9	438,0	29,6
Agropecuario	82,7%	48,7	70,2	44,2	333,5	424,2	27,2
Químico	0,7%	0,1	0,5	797,6	3,5	4,5	29,0
Otros	0,2%	0,1	1,0	672,9	0,9	9,3	985,6
TOTAL EXPORTACIONES	100,0%	61,8	81,3	31,6	402,4	497,7	23,7

1/ Cifras preliminares

Fuente: SUNAT.

Elaboración: BCRP - Sucursal Piura. Departamento de Estudios Económicos.

El aumento en arándanos se debe a las mayores áreas instaladas en Olmos (de 180 hectáreas en 2016 a 1 683 hectáreas a octubre de 2019).

Exportaciones: En enero-octubre 2019 destacaron las exportaciones de arándanos (125,2 por ciento), palta (76,1 por ciento), uva (74,7 por ciento) y espárragos (147,5 por ciento).

Anexo 12. Análisis del Reporte de Comercio – Mincetur 2018

Fuente: Reporte de Comercio – Mincetur 2018

Hallazgos

En cuanto a las agroexportaciones no tradicionales, las exportaciones de arándano y uva acumularon hasta agosto crecimientos de 61,7% y 18,5%, respectivamente, gracias al aumento de los volúmenes exportados.

En el interior del país, en los primeros 8 meses de 2019, 9 regiones aumentaron sus exportaciones: Huánuco (+30%), San Martín (+24%), Lambayeque (+22%), Ayacucho (+17%), Ica (+16%), Moquegua (+15%), Cajamarca (+9%), Ucayali (+4%) y Piura (+2%). Regiones como Lambayeque y Ayacucho podrían registrar nuevos valores récord de exportación en 2019, destacando palta y espárrago en el 1º caso y oro, cobre y quinua en el 2º.

Perú: Exportaciones Por Macrorregiones* (US\$ Millones)										
Part.% (2019)	Macrorregiones	Productos		Agosto			Enero - Agosto			N° Mercados
		2018	2019	2018	2019	Var %	2018	2019	Var %	
64,2%	A. Regiones del interior**	Tradicionales	No Tradicionales	2 599	2 263	▼ -12,9%	21 170	19 070	▼ -9,9%	130
25,8%	Norte	Cobre, oro, harina de pescado	Pota, palta, mango	1 086	905	▼ -16,6%	8 261	7 655	▼ -7,3%	112
25,5%	Sur	Cobre, oro, molibdeno	Pelo fino de alpaca, aceituna	1 111	875	▼ -21,3%	9 223	7 578	▼ -17,8%	83
12,4%	Centro	Cobre, hierro, nafta	Uva, espárrago, granada	380	461	▲ 21,4%	3 500	3 686	▲ 5,3%	100
0,5%	Selva	Oro, café, diésel 2	Acete de palma, cacao, tabilllas	22	22	▲ 2,0%	185	151	▼ -18,5%	61
35,8%	B. Lima y Callao	Tradicionales	No Tradicionales	1 380	1 356	▼ -1,7%	10 893	10 629	▼ -2,4%	162
24,4%	Lima	Oro, zinc, gas natural	Zinc refinado, joyería de oro, palta	910	1 005	▲ 10,4%	6 653	7 240	▲ 8,8%	161
17,7%	Lima metropolitana	Oro, zinc, plomo	Zinc refinado, joyería de oro	733	863	▲ 17,8%	4 631	5 243	▲ 13,2%	160
6,7%	Lima región	Gas natural, harina de pescado	Palta, mandarina	178	142	▼ -20,0%	2 022	1 997	▼ -1,3%	78
11,4%	Callao	Cobre, fueloil, harina de pescado	Oxidos de zinc, neumáticos	469	350	▼ -25,3%	4 240	3 389	▼ -20,1%	114
100%	Total (A + B)			3 979	3 619	▼ -9,0%	32 063	29 699	▼ -7,4%	170

*1 Cuatro macrorregiones: (Norte: Arequipa, La Libertad, Piura, Cajamarca, Lambayeque, Tumbes. Sur: Arequipa, Apurímac, Puno, Moquegua, Cusco, Tacna. Centro: Ica, Junín, Ayacucho, Pasco, Huancavelica, Huánuco. Selva: San Martín, Amazonas, Loreto, Ucayali, Madre de Dios). **La información de la SUNAT correspondiente al rubro ha sido recalificada para un mejor acercamiento de la realidad.

Se identifican 6823 empresas exportadoras con un crecimiento de 1.1% vs las 2018 y 29479 empresas importadoras con crecimiento de 5.5% vs el 2018.

Perú: Empresas Exportadoras e Importadoras (US\$ Millones)											
Nº	Empresas	Exportaciones		Var. %	Nº Mercados	Nº	Empresas	Importaciones		Var. %	Nº Mercados
		Ene-Ago 2018	Ene-Ago 2019					Ene-Ago 2018	Ene-Ago 2019		
Exportaciones		32 063	29 699	-7,4%	171	Importaciones		28 737	28 173	-2,0%	211
Minería		18 777	17 069	-9,1%	55	Metal mecánico		9 709	9 851	1,5%	183
1	Antamina	2 512	1 978	-21,3%	16	1	Ferreyros	396	499	25,9%	70
2	Cerro Verde	2 018	1 693	-16,1%	8	2	Samsung Electronics	340	441	29,7%	17
3	Southern	1 326	1 525	15,0%	16	3	Toyota	323	393	21,5%	41
4	Las Bambas	1 679	1 153	-31,3%	9	4	Huawei	270	236	-12,8%	21
5	Trafigura	1 073	1 111	3,6%	8	5	Diveimport	222	230	3,3%	63
6	Glencore	980	882	-10,0%	11	6	LG Electronics	254	209	-17,8%	11
7	Antapaccay	912	763	-16,4%	6	7	Automotores Gildemeister	189	170	-10,1%	39
8	Shougang Hierro Perú	323	632	95,8%	3	8	América Móvil	171	168	-1,7%	19
9	Yanacocha	435	507	16,4%	2	9	Derco	209	161	-23,0%	61
10	Chinalco	404	417	3,2%	6	10	Komatsu-Mitsui Maquinarias	145	159	10,0%	49
Agropecuario		3 902	4 103	5,1%	140	Químico		5 202	5 225	0,4%	130
1	Camposol	181	148	-18,3%	24	1	Procter & Gamble	83	112	35,4%	7
2	Vitapro	128	134	5,1%	9	2	Ministerio de Salud	69	107	56,5%	21
3	Viro	109	116	7,2%	37	3	Petroperú	127	104	-18,1%	14
4	Danper Trujillo	94	99	5,4%	36	4	Molinos & Cia	78	103	31,1%	13
5	Cons. de Productores de Fruta	65	89	37,2%	30	5	San Miguel Industrias	90	97	7,1%	30
6	Avocado Packing Company	54	81	48,6%	12	6	Orica Mining Services	78	77	-2,0%	12
7	Agrícola Cerro Prieto	55	70	28,2%	18	7	OPP Film	95	77	-19,4%	27
8	Agrícola Drokasa	60	67	10,6%	24	8	Exxa	56	71	27,7%	16
9	Gloria	67	66	-1,7%	46	9	Bridgestone Off The Road Tire	55	65	18,8%	2
10	Procesadora Laran	51	62	21,2%	33	10	Kimberly-Clark	62	54	-12,6%	20
Pesquero		2 648	2 579	-2,6%	96	Petróleo y gas natural		4 579	3 913	-14,5%	56
1	Tecnológica de Alimentos	373	386	3,3%	30	1	Petroperú	1 893	1 645	-13,1%	7
2	Pesquera Exalmar	174	176	1,2%	32	2	Refinería La Pampilla	1 919	1 385	-27,8%	6
3	Copeinca	240	172	-28,3%	11	3	Pure Biofuels del Perú	389	393	1,1%	3
4	Pesquera Diamante	146	162	10,5%	23	4	Mobil Petroleum Overseas Company	-	111	-	1
5	Pesquera Hayduk	192	148	-23,2%	35	5	Repsol YPF	83	51	-38,8%	2
6	Austral Group	142	113	-20,2%	19	6	Repsol Energy	39	51	29,5%	1
7	CFG Investment	114	101	-12,1%	8	7	Phoenicca	12	46	278,0%	1
8	DSM Marine Lipids Perú	55	72	29,1%	12	8	Mobil Oil del	40	44	10,9%	3
9	Seafrost	72	65	-9,7%	26	9	Nexo Lubricantes	34	32	-6,9%	5
10	Marinasol	48	63	31,0%	16	10	Pluspetrol	16	24	45,3%	2
Petróleo y gas natural		2 724	2 050	-24,7%	54	Agropecuario		3 291	3 212	-2,4%	92
1	Refinería La Pampilla	762	478	-37,3%	6	1	Alicorp	272	276	1,6%	20
2	Pluspetrol Perú Corporation	537	435	-18,9%	4	2	Costilatin	229	226	-1,4%	4
3	Perú LNG	645	409	-36,6%	8	3	ADM Andina	221	224	1,1%	4
4	Petroperú	339	338	-0,3%	14	4	Cargill Américas	165	177	7,4%	5
5	Repsol Marketing	226	202	-10,5%	18	5	San Fernando	129	144	11,4%	7
6	AIR BP PBF del Perú	89	102	14,3%	17	6	Gloria	129	89	-30,8%	21
7	Terpel Comercial del Perú	12	25	103,7%	15	7	Bunge Perú	76	68	-10,7%	3
8	Corporacion Primax	15	21	45,1%	2	8	R. Trading	85	63	-26,1%	1
9	Oil Trading	11	18	58,9%	1	9	Backus y Johnston	43	52	20,0%	12
10	Fuel Logistics	8	18	136,7%	14	10	Chimú Agropecuaria	51	45	-12,2%	4
Químico		1 038	1 062	2,3%	132	Sidero-metalúrgico		1 712	1 674	-2,2%	105
1	OPP Film	96	94	-2,3%	27	1	Corporación Aceros Arequipa	295	183	-37,8%	34
2	Quimpac	83	61	-26,8%	23	2	Empresa Siderúrgica del Perú	134	129	-3,7%	16
3	Southern Perú Copper	31	46	49,8%	5	3	Moly-cop Adesur	94	83	-12,2%	3
4	Zinc Industrias Nacionales	48	42	-13,4%	35	4	Comercial del Acero	66	64	-2,8%	11
5	Goodyear del Perú	37	36	-4,5%	24	5	Tradi	61	63	3,3%	7
6	Intradevco Industrial	32	35	9,7%	29	6	Gloria	38	41	5,6%	33
7	San Miguel Industrias	27	31	13,1%	25	7	Prodac	47	37	-20,0%	16
8	Peniplast	32	30	-5,6%	24	8	Aceros Chilca	20	31	51,3%	8
9	Nexa Resources Cajamarquilla	14	30	116,1%	2	9	Miromina	26	31	19,0%	3
10	Sucoalcolera del China	19	29	57,2%	3	10	Ferreyros	29	30	1,9%	46
Resto		2 973	2 836	-4,6%		Resto		4 244	4 298	1,3%	
Nº Total de Exportadores		6 749	6 823	1,1%		Nº Total de Importadoras		27 939	29 479	5,5%	

Fuente: SUNAT/Elaboración: VMCE

Fuente: SUNAT/Elaboración: VMCE

Anexo 13. Principales puntos del Plan Estratégico de los Principales Puertos del Perú

Fuente: IBD: Planeamiento Estratégico de los Principales Puertos del Perú
Hallazgos
El movimiento de los puertos en el Perú concentra el 91% del volumen total de exportaciones, y el 65% del Total de valor FOB de las exportaciones es comercializado a través de los puertos.
El desarrollo de los puertos se encuentra muy alineado a la mejora en la balanza de pagos. Al comparar la evolución de la carga marítima a nivel mundial con la de las proporciones de carga exportada por vía marítima, la evolución de los puertos peruanos se ha encontrado por debajo de la mundial.
De los 62 puertos, 45 de los cuales son marítimos, 11 fluviales y seis lacustres, Paita, Callao y Matarani son hoy los más importantes.
La posición geográfica del Perú lo sitúa de manera natural como el <i>hub</i> de acceso a la costa sudamericana del océano Pacífico, lo que representa una posición ambiciosa y no solo limitada por los avances económicos logrados en el interior del país.
Puerto del Callao: Poder realizar las funciones de puerto <i>hub</i> conectando con los demás puertos del país que también se encuentran en proceso de expansión para aportar a la optimización de la cadena logística.

Anexo 14. Resumen del proyecto emitido por IBD: *Invest* para el puerto de Salaverry

Fuente: IBD: InvestPuerto de Salaverry
Hallazgos
Terminal Portuaria Salaverry, que se ubica en Trujillo, Perú. El puerto, una terminal multipropósito de gran potencial que mueve varios tipos de carga (trigo, maíz, azúcar, fertilizantes, concentrados mineros, etc.), es principalmente una terminal de importación que tiene el potencial de transformarse en un puerto de exportación debido al desarrollo reciente de agronegocios importantes en la región.
El área de influencia del proyecto incluye 4 regiones (Áncash, La Libertad, Lambayeque y Cajamarca) que representan más del 12% del PIB nacional del Perú). Al finalizar el proyecto, el Puerto de Salaverry podrá recibir embarcaciones más grandes y ofrecer un conjunto más completo de servicios, lo que en última instancia fortalecerá la competitividad global de la región.

Anexo 15. Análisis de data de ADUANET

Fuente: ADUANET
Hallazgos
En el Puerto de Salaverry realizaron importaciones por USD 504MM en el 2018, USD 495MM y en el 2019 USD 609MM.
En el Puerto de Salaverry realizaron exportaciones 2017 más de USD 838MM en el 2018, más de USD 1027MM y en el 2019 más de USD 1420MM.
En el 2017 el producto más exportado en el puerto de Salaverry fueron los minerales de cobre y sus concentrados y en el 2018 y 2019 fue el arándano.

Anexo 16. Análisis de data de TradeMap: Frutas y frutos comestibles

Fuente: TradeMap 08 Frutas y frutos comestibles.
Hallazgos
En los últimos 5 años (2014-2018), el Perú ha casi duplicado su volumen de exportaciones de frutas (+95% de crecimiento). En este periodo el Perú ha pasado de ser el proveedor #20 al #12 de frutas a nivel mundial.
Fuente: Veritrade: Principales productos de exportación de la zona.
Hallazgos
Entre el periodo 2017 - 2019 se ha obtenido la data de exportaciones y hemos filtrados los exportadores que enviaron entre 10 y 100 contenedores anuales. (palta, uvas frescas, arándanos frescos, mangos, alcahofas, espárragos y pimientos)
En el 2017 las exportaciones crecieron en un 13.5% con respecto al 2016 y en el 2018 un 37% con respecto al 2017.

Anexo 17. Cantidad de exportadores Perú

	Enero - Agosto 2018	Enero - Agosto 2019	Variación
Importadores	27,939	29,479	5.5%
Exportadores	6,749	6,823	1.1%
	Enero - Diciembre 2017	Enero - Diciembre 2018	
Importadores	31,328	33,489	6.9%
Exportadores	7,877	7,979	1.3%

Fuente: Mincetur, Elaboración propia 2020.

Anexo 18. Porcentaje de participación en las exportaciones por sector

Perú: Exportaciones por Sectores Económicos (US\$ Millones)							
Part. % 2018	Principales Productos Exportados	2014	2015	2016	2017	2018	Var. % 18/17
72,3%	Tradicionales	26 915	22 780	25 498	32 643	34 483	5,6%
57,8%	Minero	19 597	18 223	21 046	26 540	27 589	4,0%
31,3%	Cobre	8 865	8 187	10 171	13 845	14 925	7,8%
14,7%	Oro	5 767	5 902	6 650	7 228	7 006	-3,1%
5,4%	Zinc	1 504	1 508	1 469	2 399	2 563	6,8%
8,8%	Petróleo y gas natural	4 721	2 377	2 305	3 488	4 201	20,5%
4,9%	Petróleo y derivados	2 629	1 273	1 198	2 009	2 338	16,4%
2,2%	Gas natural	786	449	523	772	1 042	34,9%
1,7%	Nafta	1 306	656	584	706	822	16,3%
4,1%	Pesquero	1 733	1 457	1 269	1 789	1 937	8,3%
3,3%	Harina de pescado	1 338	1 158	999	1 459	1 562	7,1%
0,8%	Aceite de pescado	395	299	270	330	375	13,6%
1,6%	Agropecuario	863	723	878	827	755	-8,7%
1,4%	Café	749	614	763	714	678	-5,1%
0,0%	Azúcar y chancaca	67	47	70	70	18	-73,7%
0,1%	Resto	47	62	46	43	59	38,1%
27,7%	No Tradicionales	11 726	10 906	10 813	11 742	13 219	12,6%
12,3%	Agropecuario	4 202	4 390	4 687	5 104	5 860	14,8%
1,7%	Uva	643	709	661	649	815	25,6%
1,7%	Palta	318	338	428	629	793	26,0%
1,2%	Arándano	30	97	241	372	554	49,0%
1,1%	Espárrago	574	590	578	547	526	-3,7%
0,7%	Mango	196	275	277	271	354	30,7%
0,6%	Cacao y derivados	234	267	294	237	266	12,4%
0,4%	Cítricos	130	140	163	203	210	3,4%
3,2%	Químico	1 520	1 402	1 340	1 381	1 549	12,2%
1,1%	Plástico y sus manufacturas	570	490	444	453	525	15,9%
0,2%	Oxido de zinc	74	59	52	91	110	20,9%
0,1%	Acido sulfúrico	55	77	45	27	70	160,6%
0,1%	Lacas colorantes	42	42	59	59	64	9,0%
0,0%	Acido ortobórico	25	21	20	23	20	-12,4%
0,0%	Sulfatos de cobre	7	7	8	10	14	38,0%
2,9%	Textil	1 806	1 331	1 196	1 272	1 400	10,0%
0,7%	T-shirts de punto, de algodón	363	281	273	288	324	12,7%
0,6%	Otras prendas de vestir de algodón	327	269	238	240	268	11,5%
0,5%	Productos de lana y pelo fino	211	193	173	210	252	19,8%
2,9%	Pesquero	1 189	951	926	1 089	1 369	25,8%
1,3%	Pota	505	354	321	390	624	59,9%
0,5%	Langostino	163	145	156	217	222	2,4%
0,4%	Pescado congelado	153	149	177	212	206	-2,9%
0,2%	Conservas de pescado	85	81	59	76	109	43,4%
2,5%	Sidero-metalúrgico	1 060	998	991	1 150	1 193	3,8%
0,7%	Zinc en bruto sin alear	207	184	235	333	353	5,9%
0,4%	Alambre de cobre refinado	294	223	175	205	203	-1,1%
0,3%	Barras de hierro o acero	89	86	89	98	121	23,8%
1,3%	Minería no metálica	665	698	642	587	627	6,8%
0,5%	Fosfatos de calcio natural	314	347	300	207	231	11,8%
0,3%	Productos cerámicos	110	123	113	117	126	8,4%
1,2%	Metal mecánico	598	544	460	534	596	11,6%
0,3%	Forestal	171	151	129	122	124	2,0%
0,2%	Joyería	50	58	77	106	112	6,0%
0,8%	Otros (Papel, artesanía, cuero)	464	384	364	398	388	-2,5%
100%	Total	38 641	33 686	36 312	44 385	47 702	7,5%
59%	- Minería (Metálica y No Metálica)	20 263	18 921	21 688	27 127	28 216	4,0%
14%	- Agropecuarios (Tradicional + No Tradicional)	5 066	5 113	5 565	5 930	6 615	11,6%
7%	- Pesca (Tradicional + No Tradicional)	2 922	2 408	2 196	2 877	3 306	14,9%

Fuente: SUNAT/Elaboración: VMCE

Fuente: Mincetur, Sunat, Diciembre 2018.

Anexo 19. Promedio de número de contenedores por exportador

Movimiento de agroexportadores hasta 100 contenedores anuales	2017	2018	2019
Número total de contenedores	5807	4841	5453
Número de Agroexportadores	150	146	159
Número de Contenedores Promedio por Agroexportador	39	33	34
Promedio de tres años de número de contenedores	35		

Fuente: Veritrade, Elaboración propia 2020.

Anexo 20. Valoración de clientes actuales

Etiquetas de fila	Total general	Tamaño	Potencial	Relación	Alineamiento Estratégico	Valoración	Descripción
HFE BERRIES PERU S.A.C.	2,654,966.69	3	3	3	3	12	Estrellas
HORTIFRUT-TAL S.A.C.	486,336.61	2	3	3	3	11	Estrellas
AGROVISION PERU S.A.C.	855,075.35	3	3	3	2	11	Estrellas
DANPER TRUJILLO S.A.C.	737,927.11	3	3	2	2	10	Vacas
HORTIFRUT - PERÚ S.A.C.	91,204.64	1	3	3	3	10	Vacas
AGROBUSINESS INTERNATIONAL PERU S.A.C	252,566.51	2	1	3	3	9	Vacas
BERRIES DE CHAO S.A.C.	5,722.18	1	2	3	3	9	Vacas
AGROBERRIES PERU S.A.C.	415,459.86	2	2	2	2	8	Vacas
TERRA BUSINESS S.A.C.	35,991.90	1	1	3	3	8	Vacas
AVO PERU SAC	29,677.25	1	1	3	3	8	Vacas
CAMPOSOL S.A.	18,978.42	1	3	2	2	8	Vacas
GOURMET BLUEBERRIES PERU S.A.C.	629,274.87	3	1	2	1	7	Perros
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	274,705.58	2	3	1	1	7	Perros
GAT PERU S.A.C.	34,473.33	1	1	3	2	7	Perros
ALECOCONSULT PERU SAC	5,049.32	1	1	3	2	7	Perros
VIVEROS SUNNYRIDGE LTDA.	4,433.40	1	1	3	2	7	Perros
MORAVA S.A.C.	45,670.56	1	2	1	2	6	Perros
AGUALIMA S.A.C.	15,376.15	1	2	1	2	6	Perros
TAL S A	395,866.22	2	1	1	1	5	Perros
FRUSAN AGRO S.A.C.	161,788.07	2	1	1	1	5	Perros
PLANTACIONES DEL SOL S.A.C	158,807.94	2	1	1	1	5	Perros
AGRICOLA HOJA REDONDA S.A.	8,190.00	1	2	1	1	5	Perros
MONTOYA RAZA LESLIE LISET	548.79	1	1	1	1	4	Glondrinos
LACTEA S.A.	8,874.44	1	1	1	1	4	Glondrinos
INVERSIONES JORDIE S.A.	6,327.93	1	1	1	1	4	Glondrinos
EL ROCIO S.A.	2,412.83	1	1	1	1	4	Glondrinos
AGROINVERSIONES RODAS S.A.C.	1,626.37	1	1	1	1	4	Glondrinos
TALSA AGROEXPORT S.A.C.	581.18	1	1	1	1	4	Glondrinos

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 21. Listado de clientes potenciales

item	Nombre ó RazonSocial	CLIENTE AVM	Departamento	Provincia
1	ASICA FARMS S.A.C.	NO	LA LIBERTAD	TRUJILLO
2	SOCIEDAD AGRICOLA EL ARENAL S.A.C.	NO	LA LIBERTAD	TRUJILLO
3	AGRICOLA ALPAMAYO S.A.	NO	LA LIBERTAD	TRUJILLO
4	FAIRTRASA PERU S.A.	NO	LA LIBERTAD	TRUJILLO
5	HASS PERU S.A.	NO	LA LIBERTAD	TRUJILLO
6	FCE EXPORT FRUIT S.A.C	NO	LAMBAYEQUE	CHICLAYO
7	GREEN PERU S.A	NO	LA LIBERTAD	TRUJILLO
8	GREEN FRUITS PERU S.A.C.	NO	LA LIBERTAD	TRUJILLO
9	TROPICAL FARM S.A.C.	NO	LAMBAYEQUE	LAMBAYEQUE
10	PEDREGAL MUÑOZ FARMING S.A.C.	NO	LA LIBERTAD	ASCOPE
11	AGROINDUSTRIAL ESTANISLAO DEL CHIMU S.A.C.	NO	LA LIBERTAD	CHEPEN
12	MAISARA FRUITS PERU SAC	NO	LAMBAYEQUE	CHICLAYO
13	VIRU S.A.	NO	LA LIBERTAD	VIRU
14	AGROPACK VANI E.I.R.L.	NO	LA LIBERTAD	TRUJILLO
15	PLANTACIONES DEL SOL S.A.C	NO	LAMBAYEQUE	CHICLAYO
16	AGRICOLA FRUTOS DEL VALLE S.A.C.	NO	LA LIBERTAD	TRUJILLO
17	FRUTAS Y VEGETALES AURA EIRL	NO	LAMBAYEQUE	CHICLAYO

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 22. Flujo de caja económico (ROI)

Flujo de caja económico - ROI	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	S/1,938,810	S/2,194,733	S/2,484,437
Agenciamiento de Aduanas (AA)	S/374,974	S/424,471	S/480,501
Transporte Terrestre (TT)	S/1,563,835	S/1,770,261	S/2,003,936
Costo de ventas	-S/1,365,392	-S/1,545,624	-S/1,749,646
Costo de servicios (43% ventas AA)	-S/161,239	-S/182,523	-S/206,616
Transporte Terrestre (77% ventas TT)	-S/1,204,153	-S/1,363,101	-S/1,543,031
Gastos de administración y ventas	-S/385,733	-S/428,978	-S/477,071
Gastos de administración generales (10% total GA)	-S/116,759	-S/129,849	-S/144,407
Gastos de ventas generales (10% total GV)	-S/43,086	-S/47,916	-S/53,288
Gastos de administración y ventas oficinas Trujillo	-S/225,888	-S/251,212	-S/279,376
IGV	-S/103,215	-S/116,840	-S/132,262
IR	-S/25,341	-S/30,987	-S/37,637
Flujo Económico	S/59,129	S/72,304	S/87,821
Gastos financieros (0.24% ventas)	-S/3,943	-S/4,464	-S/5,053
Flujo Financiero	S/55,185	S/67,840	S/82,768

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 23. Estado de ganancias y pérdidas

Estado de Ganancias y Pérdidas EGyP	Año 1	Año 2	Año 3
Pedidos (# de contenedores)	219	248	281
Precio medio	S/3,752	S/3,752	S/3,752
Agenciamiento de Aduanas (AA)	S/ 1,451	S/ 1,451	S/ 1,451
Transporte Terrestre (TT)	S/ 6,053	S/ 6,053	S/ 6,053
Ingresos	S/ 1,643,059	S/ 1,859,943	S/ 2,105,455
Agenciamiento de Aduanas (AA)	S/ 317,775	S/ 359,721	S/ 407,204
Transporte Terrestre (TT)	S/ 1,325,284	S/ 1,500,222	S/ 1,698,251
Costo de ventas	-S/ 1,157,112	-S/ 1,309,851	-S/ 1,482,751
Costo de servicios (43% ventas AA)	-S/ 136,643	-S/ 154,680	-S/ 175,098
Transporte Terrestre (77% ventas TT)	-S/ 1,020,469	-S/ 1,155,171	-S/ 1,307,653
UTILIDAD BRUTA	S/ 485,947	S/ 550,092	S/ 622,704
Gastos de administración y ventas	-S/ 385,733	-S/ 428,978	-S/ 477,071
Gastos de administración generales (10% total GA)	-S/ 116,759	-S/ 129,849	-S/ 144,407
Gastos de ventas generales (10% total GV)	-S/ 43,086	-S/ 47,916	-S/ 53,288
Gastos de administración y ventas oficinas Trujillo	-S/ 225,888	-S/ 251,212	-S/ 279,376
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 100,214	S/ 121,115	S/ 145,634
Gastos financieros (0.24% ventas)	-S/ 3,943	-S/ 4,464	-S/ 5,053
UTILIDAD FINANCIERA (ANTES DE IR)	S/ 96,271	S/ 116,651	S/ 140,581
IR	-S/ 28,881	-S/ 34,995	-S/ 42,174
UTILIDAD NETA	S/ 67,390	S/ 81,655	S/ 98,406
UTILIDAD NETA ACUMULADA	S/ 67,390	S/ 149,045	S/ 247,452
RENTABILIDAD	4.1%	4.4%	4.7%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Notas biográficas

Yessy Lilian Vargas Farje

Nació en Arequipa, el 31 de marzo de 1980, Ingeniera Industrial, egresada de la Universidad Nacional de San Agustín. Cuenta con diplomaturas en Innovación de la Universidad del Pacífico, Gerencia Proyectos de la Universidad Peruana de Ciencias y una certificación en Internacional en Coaching de Jamming (ICI).

Tiene 17 años de experiencia en la industria de maquinaria pesada para minería, desarrollando ventas y brindando soporte comercial al cliente y sus máquinas. Actualmente desempeña el cargo de Ejecutivo de Proyecto Excelencia Empresarial en Ferreyros S.A.

Paul Brian Vargas Machuca Fernandez

Nació en Lima, el 26 de enero de 1981. Ingeniero Informático, egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con una Maestría en Gestión de Proyectos de la Universidad Politécnica de Cataluña, España y estudios de especialización en Marketing y Ventas de la Universidad del Pacífico.

Tiene más de 15 años de experiencia en proyectos internacionales en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica en sectores como el gobierno electrónico, la logística y el comercio exterior. Actualmente desempeña el cargo de Director Comercial en AVM Soluciones Logísticas.

Pamela Emily Pisfil Reyes

Nació en Lima, el 5 de Julio de 1988. Licenciada en Relaciones Publicas, egresada de la Universidad San Martín de Porres. Cuenta con diplomaturas en CRM y Marketing Relacional en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y con estudios de certificación en Gestión de Portafolios de Inversión en CENTRUM Business School.

Tiene más de 10 años de experiencia en el sector bancario tanto en banca personal como a nivel empresarial. Desarrollando relaciones de largo plazo con clientes de alto valor para la banca patrimonial. Actualmente desempeña el cargo de Sub Gerente de Asesoría Financiera – Enalta en el Banco de Crédito del Perú.