

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Negocios Internacionales



EXPORTACIÓN DE NATURAL SHAKE A ESTADOS UNIDOS

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciada en
Negocios Internacionales

Quería Basurto, Ximena Yolanda

Código 20090914

Asesor

Alfredo Estrada Merino

Lima – Perú

Enero del 2019





**EXPORTACIÓN DE NATURAL SHAKE A
ESTADOS UNIDOS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPITULO I : ASPECTOS GENERALES	2
1.1. Lineamientos y características claves del mercado de destino.....	2
1.2. Propuesta de valor del producto.....	6
1.3. Ficha técnica del producto o servicio propuesto.....	12
CAPITULO II: PLAN DE OPERACIONES	13
2.1. Planificación, Objetivos y metas de operaciones.....	13
2.2. Diagrama del flujo del proceso productivo (bienes o servicios)	14
2.3. Balance del plan de operaciones (costeo)	17
CAPITULO III: PLAN LOGÍSTICO INTEGRAL	19
3.1. Planificación, objetivos y metas de la logística internacional	20
3.1.1. Determinación de la carga a exportar.....	21
3.1.2. Aspectos comerciales logísticos pertinentes	24
3.1.3. Agenciamiento y preparación de la carga	25
3.1.4. Planificación y selección de los operadores logísticos involucrados.....	26
3.1.5. Análisis de costos relacionados a la logística internacional.....	27
CONCLUSIONES	30
RECOMENDACIONES	31
REFERENCIAS	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Objetivos y metas de operaciones.....	13
Tabla 2.2. Matriz de decisión para el proceso de producción.	17
Tabla 3.1. Ventas al Consumidor Saludable.	20
Tabla 3.2. Determinación de demanda a cubrir.....	23
Tabla 3.3. Matriz de selección de proveedor logístico.....	27
Tabla 3.4. Costos de Logística Internacional.....	27
Tabla 3.5. Determinación Valor CIF.....	29



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. La “snackificación” de los alimentos envasados.....	3
Figura 1.2. La conveniencia juega un rol central en la “snackificación”	3
Figura 1.3. Ventas al Consumidor Saludable	5
Figura 1.4. Productos competidores	6
Figura 1.5. Ingredientes principales del producto	7
Figura 1.6. Ganadores y perdedores	8
Figura 1.7. Envase prototipo.....	10
Figura 1.8. Etiqueta 1	10
Figura 1.9. Etiqueta 2.....	11
Figura 1.10 Ficha técnica del producto.....	12
Figura 2.1. Diagrama de operaciones del proceso	15
Figura 3.1. Productos competidores.....	22
Figura 3.2. INCOTERM CIF	25

RESUMEN EJECUTIVO

Lo que buscan los consumidores de productos naturales en los últimos años no sólo es un sabor atractivo sino un producto con valor nutricional alto y simplicidad en el empaque, un producto que responda la tendencia eco-friendly, uno de los factores principales es el cambio en el ritmo de vida en los últimos años que obligan a las personas a consumir productos en cualquier momento, lugar y con altos beneficios.

En esta tendencia podemos identificar exigencias como la búsqueda de insumos no industrializados, inclusión de la cadena productiva, beneficios en la salud a corto y largo plazo, empaque eco-friendly, portabilidad, ventas online e interés en apertura a nuevos productos, así como sabores.

Nuestro producto está basado en insumos naturales y en porciones que nutren el día a día de manera eficiente. En este caso tenemos un shake natural en presentación de dos sabores: aguaymanto y blueberries. Está compuesto por avena, que es el ingrediente principal y por proteína en polvo, que es el ingrediente plus. La combinación de estos productos nos da un resultado extraordinario en beneficios para la salud.

Para llegar a nuestro consumidor nos centraremos en redes sociales usando Instagram y Facebook, adicional a este canal usaremos red de contactos que se irá incrementando con la acogida del producto. Estaremos en búsqueda de terceros para la elaboración de nuestro producto buscando socios estratégicos interesados en este shake natural. Nos apoyaremos en PromPerú, así como la Cámara de Comercio. Comenzaremos con personas ubicadas en EEUU que nos ayuden a fomentar los beneficios de este producto y movilizar de manera física pequeñas cantidades. Una vez establecidos y llegando a la fidelización de clientes.

El modelo se basa en ofrecer un porcentaje mayor de propiedades del producto comparado al de nuestros competidores, a un precio competitivo y con una oferta sostenible de calidad al mercado internacional de destino.

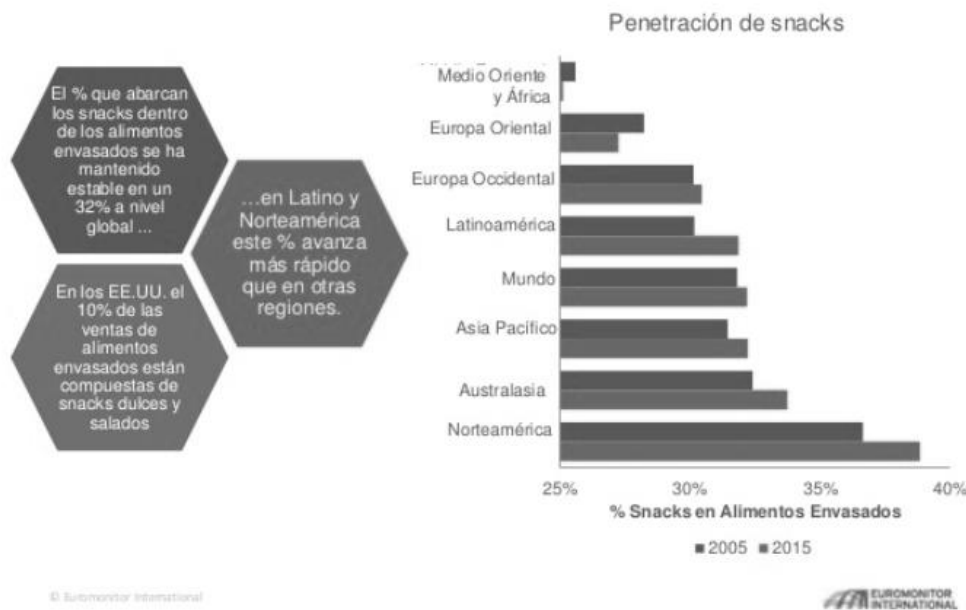
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. Lineamientos y características claves del mercado de destino.

Las tendencias mundiales aseguran un gran cambio en el pensamiento del consumidor. Dos tendencias identificadas a lo largo de nuestra investigación aportan un alto valor para la posición de nuestro producto. La primera es un patrón de alimentación el cual hace referencia a la adaptación de nuevos ritmos de vida, son alimentos disponibles en todo momento y en cualquier lugar basado en calidad e inocuidad. La segunda y no menos importante es la alimentación consciente, en donde el consumidor tiene interés en saber de cada eslabón de la cadena de producción apostando cada vez más por productos sostenibles en el medio ambiente y que no conlleve a ninguna falta con el maltrato social ni animal. El consumidor demanda productos más sostenibles y soluciones que aporten proteína, así como productos más saludables. Debido a estas razones y a los nuevos estilos de vida, llenos de actividad, se da el crecimiento de la tendencia del snacking saludable y nutritivo, por su practicidad de consumo y por los beneficios que aporta (Intenso Food Service, 2017).

Según estudio de Euromonitor, los momentos para consumir snacks se han ampliado en los últimos años. En Latinoamérica, el mercado de snacks abarca un 31.8%, mientras que en Norteamérica, presenta la mayor proporción entre las regiones del mundo con un 38.8%. En los países de América del Norte, la oferta de productos debe centrarse en la innovación para satisfacer las necesidades de los consumidores y poder crecer. Este estudio señala también la conveniencia y tendencia ligadas a la salud y el bienestar que buscan los consumidores ya que los mismos, al estar cada vez más ocupados, buscan consumir snacks que reemplacen comidas tradicionales, lo cual beneficia a los productos que contengan mayor cantidad de proteína que aporten una sensación de saciedad y a los snacks más sanos (menos grasa, menos azúcar, etc.) (Alimentación, 2016).

Figura 1.1: La “snackificación” de los alimentos envasados



Fuente: Euromonitor (2016)

Figura 2.2: La conveniencia juega un rol central en la “snackificación”



Fuente: Euromonitor (2016)

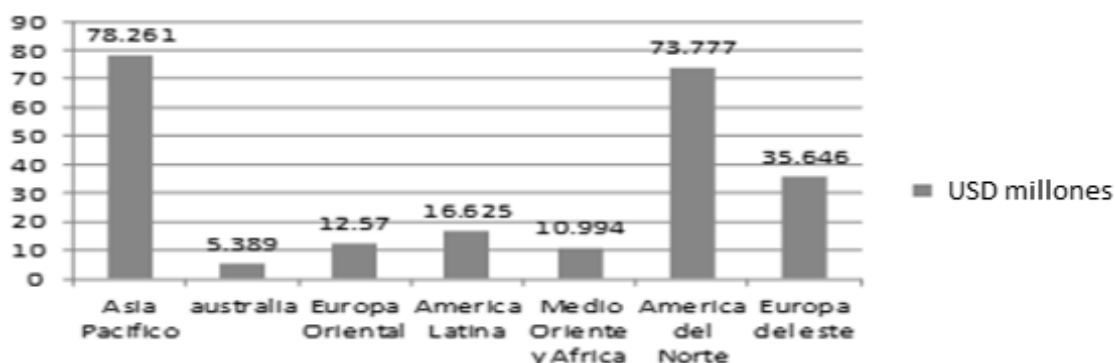
Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Estados Unidos es el país que tiene el mayor porcentaje de personas con obesidad (Diario Correo, 2018). Hoy en día, 36% de personas en este país sufren de esta condición y se proyecta que este porcentaje incrementará a 45% hacia el 2030, situación que tiene preocupado al gobierno estadounidense por lo que se está fomentando cada vez más el consumo de productos sanos que proporcionen la alimentación y beneficios necesarios para la salud (Cable News Network Español, 2017).

Se está creando conciencia sobre este tema y va en aumento el gusto y deseo de las personas por consumir productos hechos en base a insumos naturales, de buena calidad, con las mismas o mejores propiedades que los productos con químicos. El día a día del ciudadano estadounidense es bastante acelerado, lo que muchas veces ocasiona que la buena alimentación se vea afectada. No hay una sólida oferta de productos saludables basados en insumos naturales que puedan ser consumidos ‘al paso’, que puedan reemplazar desayunos y que sean considerados como un snack saludable.

En los últimos años, el estilo de vida de la población estadounidense ha cambiado notoriamente. Dos premisas muy importantes son la preocupación por mejorar la alimentación, han adoptado hábitos alimenticios basados en el bienestar físico y mental, y el ritmo de vida urbano acelerado donde enfocan más tiempo en ejercitarse y trabajar (Azti, 2017). En EEUU el comportamiento frente a productos que aportan gran cantidad de nutrientes y adicionalmente cooperan con el bienestar del consumidor es cada vez más acertado. A continuación, algunos datos sobre lo afirmado.

Según estudio Nielsen, en cuatro de cada diez hogares se compran productos basados en razones de salud, la cual se ha convertido en un determinante importante a la hora de elegir entre diferentes marcas de productos para consumo. El estudio muestra también las cifras con claro descenso en la venta de productos ricos en azúcares (Brands Marketing, 2018). Por otro lado en la figura 1.1. se refleja las ventas al consumidor saludable, el que destaca es el mercado de Asia Pacífico con 78 millones de dólares seguido por EEUU con 73 millones de dólares, la unión europea queda en tercer lugar con 35 millones de dólares.

Figura 3.3: Ventas al Consumidor Saludable







Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018).

Elaboración propia.

Tras lo comentado, la creciente preocupación por el consumo de alimentos saludables y que aporten porcentajes altos de nutrientes al organismo en EEUU ha llevado un incremento exponencial en la elección de snacks saludables. Según las estadísticas el consumo en EEUU de suplementos es de 28,000 USD aproximadamente en el 2017 lo que lleva a un valor incremental de 5% al 2022 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018).

Luego de una búsqueda completa de los competidores directos, podemos afirmar que el mercado de exportación elegido aún no tiene un batido de preparación instantánea hecho en base a insumos naturales, como nuestro producto; sin embargo, hay similitudes que podrían distraer al consumidor final. Primero analizaremos las estadísticas, factores competitivos y las formas de consumo en el mercado de EEUU. Segundo se analizará las empresas exportadoras de batidos en el mercado de Florida.

Figura 4.4: Productos competidores

PRODUCTO	MARCA	FUNCION	PRECIO
	ENSURE	Fuerza y energía para el día.	\$3.00
	ORGAIN	Batido orgánico de proteína.	\$ 3.00
	PREMIER PROTEIN	Proteína y energía para el día.	\$ 2.50
	LEAN - GNC	Batido para la pérdida gradual de peso.	\$2.50

Fuente: Ensure (2018), Orgain (2018), Wallgreens (2018) y GNC (2018).
Elaboración propia.

1.2. Propuesta de valor del producto.

En la actualidad, existe una tendencia global fomentada por el consumo de productos hechos a base de insumos naturales; es decir, que sean amigables con nosotros, con nuestro cuerpo y con nuestra salud tanto como con el medio ambiente. Esto se está propiciando cada vez más gracias a los resultados de los diferentes estudios realizados en los últimos años que revelan qué tan dañinos y/o perjudiciales para nuestra salud y estado físico pueden ser los diversos productos que ingerimos a diario y que podrían estar hechos a base de muchos insumos químicos.

Aprovechamos la oportunidad de esta tendencia para ingresar nuestro producto al mercado estadounidense. Este consiste en un batido, presentación en polvo, compuesto principalmente por los siguientes ingredientes: avena, proteína y el extracto de pulpa de una fruta según la presentación, puede ser aguaymanto o blueberries. Este conjunto de ingredientes aporta una suma de nutrientes al consumidor, lo que lo hace el producto perfecto para reemplazar los snacks de media mañana que fácilmente no son saludables para el cuerpo y la mente.

Este producto fue elegido ya que, al estar basado en insumos naturales, cuenta con una creciente demanda en el mercado estadounidense por los numerosos beneficios que se obtienen con su consumo. La avena es un cereal muy completo y equilibrado, es rica en contenido de antioxidantes y vitaminas, regula los niveles de azúcar, ayuda a reducir el colesterol y da sensación de saciedad después de su consumo. Es por este conjunto de beneficios que ayuda a mantener el peso del consumidor (Fundación Española de la Nutrición, 2017). La proteína forma y repara los tejidos de nuestros músculos, piel y órganos, ayuda a reforzar el sistema inmunológico para evitar enfermedades e infecciones, aportan energía, facilita el proceso de digestión y ayuda a mantener el nivel correcto de azúcar en la sangre (Alimente, 2018). En cuanto a los blueberries y el aguaymanto, ambos son grandes aportantes de antioxidantes y de nutrientes estimulantes de las neuronas.

Figura 1.5: Ingredientes principales del producto



Fuente: Cultivando Perú (2018), Mejor con salud (2017) y Foodspring (2017).

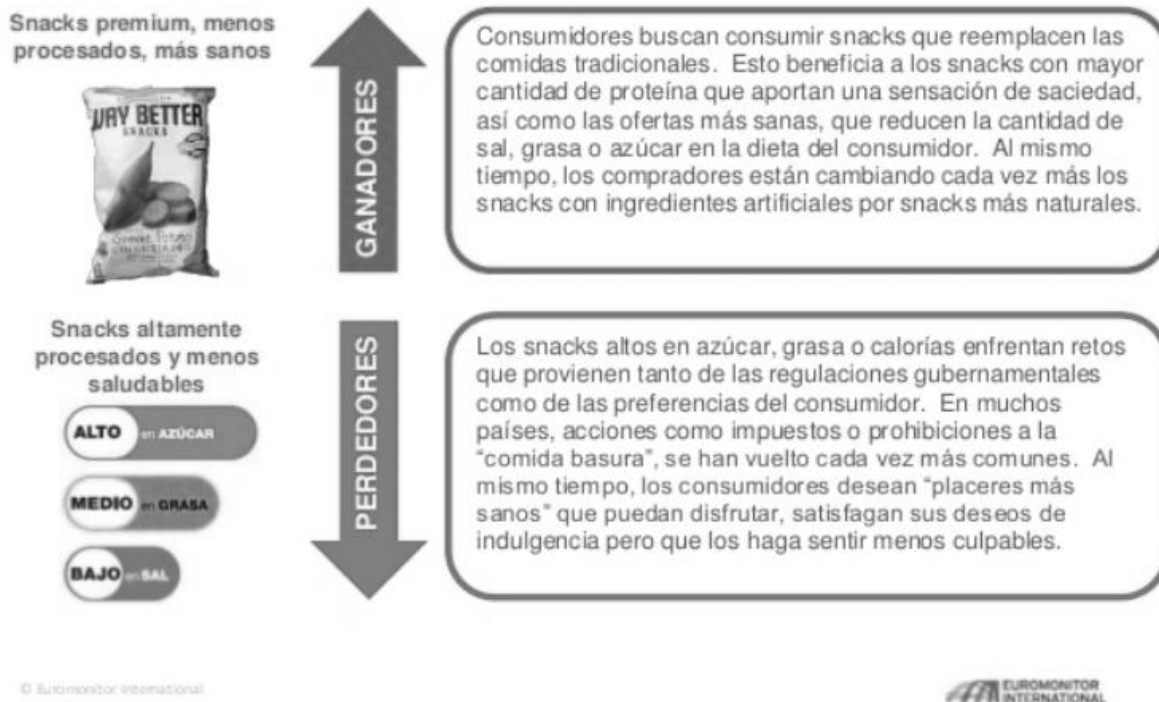
Elaboración propia.

En la actualidad existen en el mercado estadounidense diversos productos que ofrecen las propiedades necesarias para reducir los porcentajes de obesidad que existen en ese país. Sin embargo, la diferenciación de nuestro producto es que está compuesto de ingredientes que contienen diferentes propiedades que se mencionarán a continuación, generando un gran impacto en el beneficio de la salud del consumidor.

La preocupación por sustituir el uso de productos con muchos químicos, sobre todo cuando se trata de cuidado de la salud y el bienestar físico, también va en aumento a nivel global, siendo esta situación la que se debe aprovechar. El producto se compone de los siguientes ingredientes : avena, la proteína, el aguaymanto y los blueberries, que cuentan con propiedades diuréticas, antioxidantes, quema grasas, estimulación neuronal, propiedades que benefician tanto al cuerpo como a la mente, lo que ayuda a sentir el bienestar físico tan buscado. Es en este valor agregado del producto donde radica la oportunidad de negocio ya que forma un producto muy atractivo para el mercado estadounidense.

Nuestro producto no sólo agrupa los beneficios anteriormente mencionados, sino que también está diseñado para ir al ritmo del día a día del consumidor estadounidense. Está contenido en un envase eco-friendly personal con capacidad de 250ml, con un contenido de 80 gr, del producto. Es de preparación instantánea y cumple su función de alimentación y llenado. Se debe llenar el envase con agua y agitar (Alimentación, 2016).

Debido al rechazo que existe hacia los productos suplementarios o alimenticios químicos, este conjunto de características descritas hace nuestro producto muy atractivo para nuestro consumidor objetivo, es un producto basado en insumos naturales y es amigable con el medio ambiente.



Fuente: Euromonitor (2016)

Es por esto que nuestra propuesta de valor se resumiría en lo siguiente; para el cliente final, el producto que ofreceremos está hecho a base de ingredientes naturales que brindan los beneficios y propiedades necesarias para el bienestar físico, todo en un envase con un diseño práctico de portabilidad, y de material eco-friendly como lo presenta la figura 1.3. El envase de material eco-friendly es muy importante para la presentación de nuestro producto considerando la tendencia a la sustentabilidad por parte del consumidor actual. Hay un notorio auge en la preocupación por los desafíos que se vienen para la conservación de nuestro planeta por parte de las nuevas generaciones, lo que nos lleva a una creciente consideración por el cuidado del medio ambiente. Es por esto que se da actualmente la mayor demanda de productos y servicios sustentables por parte de estas nuevas generaciones. Así, muchas empresas están más enfocadas en desarrollar nuevas estrategias para hacer más sostenibles sus productos y servicios, así como los procesos de elaboración, lo cual beneficia su marca en el proceso, así como sus ventas. Los consumidores cada vez son más exigentes con sus productos y servicios, demandan que no sólo pretendan ser marcas 'verdes', sino que

efectivamente su compromiso con el medio ambiente sea sustentable. En una encuesta realizada por la consultora Nielsen en 60 países mostró al nuevo joven consumidor interesado en el medio ambiente, mostrándose predispuestos a pagar más para adquirir productos fabricados por empresas socialmente responsables, lo cual muestra un incremento del 47% en cuatro años (Infobae, 2018). Por estas razones consideramos la ventaja y retribución al medioambiente que un producto con estas características pueda ofrecernos a nosotros como empresa y al consumidor.

Para los distribuidores, inicialmente se harán las ventas con marca blanca, el cual es un mecanismo también conocido como marca distribuidor, el mismo que hace que el distribuidor comercialice con su “branding” el producto en el mercado internacional de destino. Se plantea un enfoque de negocio participativo y en cuanto al producto, personalización de este de acuerdo a la demanda.

Figura 1.7: Envase prototipo



Fuente: Ensure

Figura 1.8: Etiqueta 1



Elaboración propia.

Figura 1.9 : Etiqueta 2



Elaboración propia

1.3. Ficha técnica del producto.

Figura 1.10 : Ficha técnica del producto

NATURAL SHAKE	
1.- DESCRIPCIÓN	
Batido elaborado en base a insumos naturales	
PAIS DE ORIGEN	<i>Perú</i>
PRESENTACIÓN	Botella de 250 ml., contenido de 80 gr.
COMPOSICIÓN QUÍMICA	Contiene aminoácidos, proteínas, lípidos, carbohidratos, minerales, vitaminas, enzimas y otros micronutrientes.
INGREDIENTES	Ac cítrico, CMC, Goma, Sorbato, Ac ascórbico, Avena, proteína, Pulpa de Aguaymanto y blue berries.
USO TRADICIONAL	Tradicionalmente utilizado para aumentar la energía y mejora la memoria.
Características organolépticas	Seca, con aroma agradable neutro, textura arenosa
PRESENTACIÓN	Bolsa de Polietileno x 80 gr. Envase de polipropileno botella plástico x 250 ml..
PROCESO	Seleccionado.
ALMACENAJE	Almacenar en ambiente fresco y seco
VIDA UTIL	12 Meses



2. CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS	
ENSAYO	ESPECIFICACION
Aspecto	Granos
Color	Característico
Olor	Característico
Sabor	Característico

3. CARACTERÍSTICAS FISICOQUÍMICAS	
ENSAYO	ESPECIFICACION
Pérdida de peso por desecación	Máximo 12%
Materia extraña inerte.	Ausencia

Elaboración propia.

CAPITULO II: PLAN DE OPERACIONES

2.1 Planificación, Objetivos y metas de operaciones.

Tabla 2.1: Objetivos y metas de operaciones

Objetivos Estratégicos	Para lograr Objetivos	Requerimientos	Indicadores
Alianza Estratégica con proveedor	Involucramos en el proceso de producción y proceso de calidad tanto del producto como del trabajo realizado para llevar a cabo la creación de nuestro Natural Shake. Mantener nuestros resultados estables.	Tomar medidas en el sistema de control de la producción. Corrección de inconvenientes de forma rápida y óptima. Contar con un jefe de planta, que estará pendiente a toda la producción haciendo la supervisión de la misma y encargándose del control de procesos.	Como KPI medidor nos enfocaremos en el indicador de efectividad, para determinar si la alianza estratégica realmente da los resultados esperados en números finales. Reducir nuestros gastos operativos en un 10% al cabo de 1 año.
Eficiencia logística	Regular constantemente los tiempos de producción y envío de mercadería al cliente final.	Proveedor de servicio de producción con capacidad adecuada para el volumen de nuestra oferta.	Indicadores de productividad, esperamos resultados paralelos en el crecimiento de ritmo de producción, de un mínimo de 10% en el primer año para tener mayor oferta de productos y cubrir la demanda de los mismos.
Óptima calidad del producto final	Aseguramos de que el producto final cuente con todos los beneficios ofrecidos.	Producción bajo lineamientos. Recurso intelectual, necesitamos del conocimiento de expertos en los diferentes puntos de control de calidad de nuestro producto y poder lograr la identificación de beneficios del producto ofrecido. Socios clave: Nutricionista, Ingeniero Químico y el Proveedor.	Indicadores de calidad, la aceptación y aumento de la demanda de nuestro producto nos darán el resultado esperado, siempre y cuando veamos crecimiento porcentual de mínimo de 5% de demanda del producto después del primer año.

Elaboración propia.

Si bien la producción de nuestro Natural Shake es tercerizada, uno de nuestros principales objetivos es lograr una alianza estratégica con nuestro proveedor de este servicio. Para esto, se planteó que nuestro proveedor de servicio de producción nos permita estar al tanto de los resultados de control de calidad en cada fase, a lo cual accedió. Esto nos permitirá tener la certeza de que el producto está siendo producido bajo los lineamientos que consideramos necesarios para obtener los beneficios esperados en el producto final, lo que también nos evita tener algún riesgo ético en la elaboración del producto.

Tendremos actividades claves a considerar. Por ejemplo, tener clara la producción (bajo lineamientos) para poder llegar a obtener en el producto los beneficios ofrecidos. Para esto, se tomarán ciertas medidas en el sistema de control, lo cual permitirá que nuestro proceso sea menos complicado y nos lleve a bajos costos de materia prima y que nuestro proveedor de servicio pueda tener un ahorro de energía, y un mayor rendimiento tanto de maquinaria como de trabajadores (Cámara de Comercio de España, 2017). Nosotros obtendríamos un crecimiento de nuestra productividad, lo cual es muy importante para nuestros objetivos. Asimismo, este sistema nos ayudará a mantener estables nuestros resultados y a mejorar y corregir cualquier inconveniente.

Debemos tener en cuenta la importancia del recurso intelectual, necesitamos del conocimiento de expertos en los diferentes puntos de control de calidad de nuestro producto y poder lograr la identificación de beneficios del producto ofrecido.

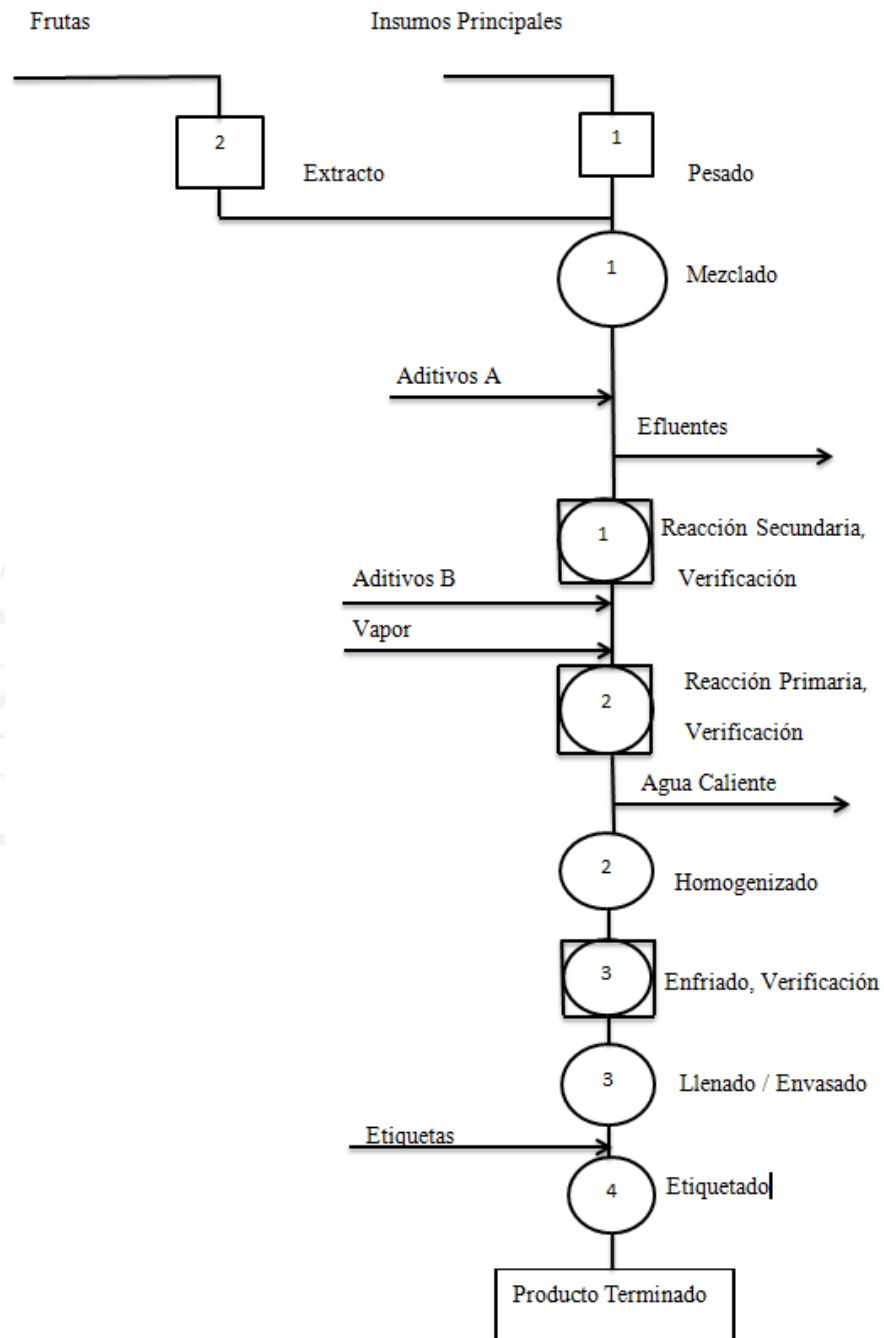
En cuanto al control de procesos, se estableció junto con el proveedor de servicio de producción que se debe hacer un control después de cada paso determinante en el proceso de producción de nuestro batido. De esto se encarga el jefe de planta, que estará pendiente a toda la producción haciendo la supervisión de la misma.

En cuanto al control de calidad, durante el proceso de producción de nuestro batido hay puntos en los que según se va haciendo la mezcla de insumos, estas quedan en reposo después de cada fase para observaciones y control de calidad. Este control también se lleva a cabo con el producto terminado antes de que el mismo pase a almacén para ser despachado.

Estos objetivos los lograremos con nuestros socios clave, tendremos a un nutricionista, que será el que se asegurará del uso correcto de los ingredientes determinados en la producción de nuestro Shake Natural. Un ingeniero químico, quien se encargará de elaborar futuras recetas para el proceso de producción según la expansión de nuestra cartera de productos. Nuestro proveedor del servicio de producción, ya que tercerizaremos la preparación y almacenamiento de nuestro producto.

2.2 Diagrama del flujo del proceso productivo (bienes o servicios)

Figura 2.1: Diagrama de operaciones del proceso



Elaboración propia.

-Extracto:

Se extrae lo necesario de las frutas seleccionadas para la preparación del batido (fuentes vitamínicas).

-Pesado:

Se recibe la materia prima, la cual debe pesarse. El proceso anterior y éste durarán aproximadamente 90 minutos.

-Acondicionamiento:

Se observa el insumo extraído y se separa de posibles residuos.

-Reacción secundaria:

Se le agrega al insumo principal los aditivos A y se observa la reacción de la mezcla.

-Reacción principal:

Se le agrega a la mezcla anterior los aditivos B y se observa la reacción de la mezcla completa.

-Homogenizado:

Se juntan las diferentes mezclas con homogeneización rápida y en el mismo sentido hasta alcanzar los 30°C y hasta que adquiera las propiedades propias físico-químicas del producto. Este proceso se lleva a cabo en 40-50 minutos aproximadamente.

-Enfriado:

En esta etapa se agregan los extractos, se continúa con el proceso hasta lograr el aroma y sabor deseado.

-Aprobación de Control de Calidad:

Se analizan las características físicas y químicas del producto final (densidad, alcalinidad sabor y aroma), con el fin de verificar que el batido posea todas las características de los beneficiosos insumos. En caso de no reunir las características requeridas se regresa para ser procesado nuevamente. El control de calidad se desarrolla en un tiempo promedio de 30 minutos.

-Llenado:

Se llena con el producto obtenido los pomos de 250ml que portarán nuestro batido.

-Etiquetado:

Proceso de etiquetar los pomos de 250ml y sellarlos.

-Producto terminado:

El producto final pasa al área de almacén para pronto despacho.

2.3 Balance del plan de operaciones (costeo)

Para la producción de nuestro Natural Shake, tuvimos en cuenta todos los factores con los que necesitaríamos cumplir para el óptimo desarrollo de este proceso y para obtener el producto finalizado en el menor tiempo posible y evaluamos cuál sería la mejor opción para nuestra empresa, si implementar una planta procesadora y realizar nosotros mismos el proceso de producción o si tercerizar el servicio de producción del Natural Shake. Para determinar la mejor opción, nos basamos en la siguiente matriz de decisión:

Tabla 1.2: Matriz de decisión para el proceso de producción.

Criterios Orientadores	Servicio de Producción Tercerizado	Servicio de Producción Propio
Poder de Negociación con Proveedores	3	1
Conocimiento de Proceso de Producción	3	0
Tiempo de Producción	2	1
Costo de Producción		
Espacio para Almacenaje	3	1
Control de Calidad	3	1
Ponderación	14	4

Fuente: PDCA Home (2012).

Elaboración propia.

Consideramos el puntaje ponderado más alto como la mejor opción para el proceso de producción de nuestro Natural Shake ya que, al ser una empresa nueva, no contamos aún con el poder de negociación con los proveedores de materia prima deseado que favorezca a

nuestros márgenes de ganancia. Carecemos de conocimiento en las partes técnicas del proceso de producción así como de las pautas para el control de calidad. Asimismo, no contamos con espacio propio para la planta o el almacén del producto.

Nuestro proveedor de servicio de producción será la empresa MULTIFOODS S.A.C., quienes cuentan con la maquinaria adecuada y necesaria para los procesos de producción de este tipo de producto, cuentan ya con la experiencia de haber tenido producciones similares al proceso del batido.

Cuentan con la mano de obra necesaria para asignar a la producción de nuestro Natural Shake y con el espacio suficiente para el almacenamiento mensual del producto terminado.

Se evaluó la flexibilidad de poder contar con las mejores pautas para el control de calidad y que las mismas sean manejadas de la mano con nuestra empresa, por lo que consideramos este servicio como el más conveniente, ya que es una empresa consolidada en el mercado con mucho poder de negociación y que cuenta con diversos proveedores, por lo que el riesgo de quedarnos sin materia prima por falta de oferta del proveedor seleccionado para la producción es casi nulo.

Para el cálculo de nuestros costos de producción tomaremos en cuenta nuestros costos fijos y variables, sean estos nuestros gastos de tercerización, la producción y almacenamiento del producto finalizado, los ingredientes e insumos a usar en la producción de nuestro Shake Natural, la materia prima. Nuestro proveedor se encargará de los nombrados procesos, por los que nos cotizó una tarifa por unidad producida, lo cual facilita nuestra organización y proceso de producción.

La oferta mensual de nuestro producto será de 1 contenedor de 20 pies, que tiene una capacidad para 30240 pomos en presentación de 250 ml. Si bien nuestros pomos tienen capacidad para 250 ml., el contenido de cada uno será de 80 gr. de nuestro producto. La capacidad de los pomos fue tomada en cuenta ya que la estrategia de nuestro batido es que el consumidor puede llenar el pomo con agua y mezclarla con el contenido en el mismo envase para consumir el batido desde la botella adquirida. Entonces, se necesitan 2420 kg. de producción mensuales.

La producción mensual de nuestro batido será de 2.5 toneladas y el costo de producción por pomo será de USD 1.15. Este costo por unidad incluye:

- La compra de insumos.
- .Proceso de producción del batido.
- Envase y etiquetado por unidad.
- Embalaje del producto.

El costo total por este servicio será de USD 35000.00 mensuales.

En cuanto al almacenaje, se evaluó el alquiler mensual de un espacio adecuado (temperatura adecuada) que tienen disponible. El cobro del almacenaje será de USD 0.10 por kg., lo que se traduce a USD 250.00 mensuales por el total de la carga.

Nuestro costo total mensual de operaciones será de USD 35250.00. Cabe resaltar que el precio final de nuestro producto será de USD 3.50 por unidad.

CAPITULO III: PLAN LOGÍSTICO INTEGRAL

3.1 Planificación, objetivos y metas de la logística internacional

Tabla 2.1: Ventas al Consumidor Saludable.

Objetivos Estratégicos	Para lograr Objetivos	Requerimientos	Indicadores
Precio competitivo con buen margen de ganancia	Asegurarnos de que el precio fijado para nuestro producto cumpla con nuestra dos prioridades: Que cubra todos nuestros costos y que sea atractivo frente al precio sugerido de nuestros competidores.	Tener definidos: Costos directos e indirectos de producción, costos logísticos y los costos financieros. Realizar un estudio sobre la competencia, la similaridad entre sus productos y el nuestro y lo más importante, sus precios.	Como KPI medidor tomaremos el indicador de lucro, que finalmente determinará si estamos logrando nuestro plan de ganancia. Mantener un porcentaje % positivo en la variación mes a mes, constante y en aumento.
Logística Internacional con el menor riesgo posible	Determinación de Incoterm bajo el que se transportaría nuestro producto. Transporte seguro de la carga.	Hacer un comparativo entre los diferentes Incoterms para determinar con cuál nuestra carga estaría expuesta a menos riesgos. Contar con un seguro para la carga durante todo el proceso logístico. El embalaje a usar debe ser el adecuado para la seguridad de nuestro producto durante el manipuleo y transporte del mismo.	Indicador de eficacia, mantener nuestros riesgos y siniestros en un 0%, tanto en el almacén de la carga como en el transporte del producto. Por el periodo de un año, nuestro indicador de eficacia no puede bajar del 95%.
Menor tiempo posible de distribución	Asegurarnos de que toda la cadena logística se dé de forma óptima. Evitar contratiempos que alarguen este proceso	Contratación de servicio de un agente de carga, que con su experiencia se encargue de todo nuestro proceso logístico. Asegurarnos de contar con la documentación necesaria para los procesos aduaneros, para evitar retrasos por inspecciones o demoras en revisión de la documentación.	Indicador de competitividad y eficiencia, el servicio contratado debe mantenernos en el rango de 90% - 100% en estos indicadores, de lo contrario buscaríamos cambiar de proveedor así como mejorar el indicador de producción.

Elaboración propia.

La logística de salida sería nuestro paso de producción a comercialización, la conexión de un paso al otro. Abarca las actividades de distribución de nuestro producto terminado a los distintos clientes o puntos de venta. En cuanto a la logística internacional, aplicaremos un Incoterm que nos permita reducir riesgos como empresa, factor que consideramos muy importante.

Para la determinación del precio de nuestro producto utilizaremos el método del costing, para así poder fijar nuestro precio en base a nuestros costos de producción. Sumaremos todos los costos de la empresa y le agregaremos un margen, que será nuestra ganancia. Igualmente, consideraremos los niveles de precio de competidores con productos

similares al nuestro para ingresar al mercado estadounidense con un precio competitivo, teniendo el balance entre rentable y atractivo (Entrepreneur, 2017).

Luego de un exhaustivo estudio sobre la competencia y nuestros gastos operativos y de producción, determinamos como precio final de nuestro producto un precio referencial de USD 14.00 por litro del producto o USD 3.50 por pomo de 250 ml., que es la presentación final del producto en cuanto a cantidad por unidad.

Como siguiente paso, debemos asegurarnos que el embalaje a usar para el transporte de la carga sea el adecuado según el tipo de contenido y el peso por caja a enviar. Esto es muy importante para que la seguridad de la calidad de presentación del producto no se vea comprometida.

Nuestra primera responsabilidad será el transporte vía terrestre para la puesta del producto terminado y embalado en el puerto de embarque, Callao. Luego, se usará el medio de transporte marítimo para transportar nuestros contenedores a la ciudad de destino, Florida. Ambos transportes serán nuestra responsabilidad, en conjunto con un agente de carga, a quien contrataremos para sus servicios logísticos. Nuestra siguiente gran responsabilidad es asegurar la carga durante todo el proceso.

Finalmente, nuestra principal meta es lograr que el producto llegue a destino y a manos del consignatario en el menor tiempo posible y en perfecto estado, ya que de esto depende el crecimiento del negocio para ambas partes. Por lo tanto, debemos asegurarnos de que toda la cadena logística se dé de forma óptima. Para evitar contratiempos que alarguen este proceso, nos aseguraremos de contar con la documentación necesaria para los procesos aduaneros, tanto en origen como destino, para así evitar retrasos por inspecciones adicionales o demoras en revisión de la documentación.

3.1.1. Determinación de la carga a exportar

Apuntaremos como primer canal de ventas hacia un distribuidor local, el cual lanzará nuestro producto en supermercados y gimnasios. En este lapso de tiempo se aprovechará para realizar activaciones, estudios de mercado adicionales e incrementar la publicidad del mismo.

Entre los productos que ya se venden en el mercado, solo dos de ellos entrarían como nuestros competidores indirectos. Cabe resaltar que en nuestro mercado de exportación no existe ningún producto igual al que ofrecemos.

-Ensure ha lanzado una presentación de 237 ml de diferentes sabores con altas propiedades como 26 vitaminas y minerales, libre de gluten, rico en antioxidantes y rico en proteínas. El diferencial es que Ensure está basado en dosis artificiales (Ensure, 2018).

-GNC Total Lean tiene a la venta frascos de 414 ml de sabores más elaborados con enfoque a mantener o reducir el peso del consumidor. De igual manera, las dosis son altamente artificiales (GNC, 2018).

Figura 3.1: Productos competidores



Fuente: Ensure (2018) y GNC (2018).

Para calcular cuánto abarcamos del mercado de Florida, se realizaron filtros previos para llegar al consumidor final. Se utilizará como base el mercado total de EEUU seguido por el mercado de Florida, filtraremos por clase media y personas entre 25 y 54 años de edad. Como información adicional, según Euromonitor el 29.9% de personas consume snacks, por lo que reducimos nuestra demanda para cubrir aproximadamente 18 mil personas en Florida, ya que estamos considerando cubrir para empezar, el 1.5% del total de la demanda. En el siguiente cuadro, podemos ver la determinación de la oferta a producir:

Tabla 3.2: Determinación de demanda a cubrir

Demanda Total	2018	Unidad
Mercado Total de EE.UU.	323,127,513	Habitantes
Mercado Total de Florida	20,980,000	Habitantes
Población de clase media	10,469,020	Personas
Población de 25 - 54 años en Florida	4,145,732	Personas
Población que consume snacks	1,239,574	Personas
Total a cubrir (1.50%)	18,594	Personas
Consumo mensual	107,549	Dólares
Demanda Total (Precio USD 3.50)	30,728	Unidades

Fuente: Index Mundi (2017).
Elaboración propia.

Con este análisis, determinamos la cantidad de contenedores mensual a exportar con nuestro producto. Utilizaremos 1 contenedor por 20 pies para el transporte internacional mensual de nuestro Natural Shake.

Los pomos de batido (acomodados en cajas de 12 unidades) serán colocados en cajas de cartón reforzado de 20x15x30 centímetros de largo, ancho y alto respectivamente.

Por largo entran 3 pomos y por ancho 2, entrando 6 pomos en la base de la caja. La caja al ser de 30 centímetros de alto puede incluir dos niveles de pomos. Por lo tanto, cada caja contendrá 12 pomos de batido en base a insumos naturales.

Cada pallet mide 120 centímetros de largo por 100 centímetros de ancho, por lo que en la base del pallet entrarían 36 cajas. Basándonos en las medidas de un contenedor de 20 pies, entran hasta 10 pallets con nuestro producto. Por la altura, consideramos que por pallet tendremos 252 cajas de nuestro producto, lo que haría un total de 2520 cajas con nuestro Natural Shake por contenedor, dándonos un total de 30,240 pomos de nuestro producto en un contenedor de 20 pies.

3.1.2. Aspectos comerciales logísticos pertinentes

Para asegurarnos de la óptima realización de la cadena logística del producto hasta el consignatario, exportaremos nuestro Natural Shake bajo términos CIF (Cost, Insurance and Freight). Bajo estos términos, cubriremos el transporte terrestre del contenedor hasta el puerto de embarque, Callao, cubriremos también el flete hasta el puerto de destino, Port Everglades, Miami: y, finalmente, cubriremos el seguro del transporte durante todo el trayecto tanto terrestre como marítimo, medida que consideramos muy importante para la logística internacional de nuestro producto.

Por definición, en el Incoterm CIF la responsabilidad del vendedor comprende los gastos de terminal en el puerto de embarque y el despacho de exportación. (Llamazares, 2011) Lo que diferenciaría este Incoterm del Incoterm CFR (Cost and Freight) es que el vendedor tiene la obligación de contratar o adquirir un seguro de transporte que cubra el trayecto de la carga hasta el puerto de destino, mínimo de puerto a puerto (International Contracts, 2018).

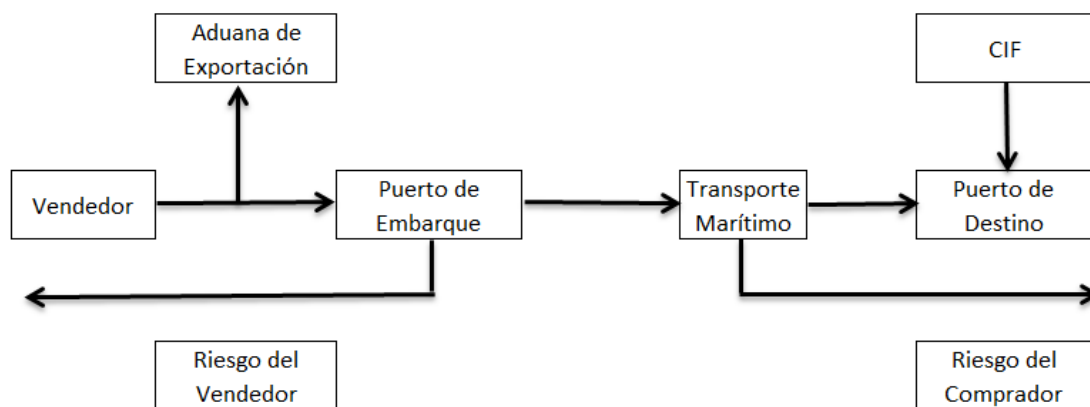
Nosotros aseguraremos la carga desde que deja nuestro almacén, para que el seguro cubra el transporte terrestre y marítimo hasta llegar al destinatario. En caso de algún siniestro, el beneficiario del seguro contratado sería el consignatario, por lo que no habría pérdida para ninguna de ambas partes.

Según lo mencionado anteriormente, uno de los principales objetivos de la logística internacional de nuestro producto es lograr que el mismo llegue a destino y a manos del consignatario en el menor tiempo posible y en perfecto estado, ya que de esto depende el crecimiento del negocio para ambas partes.

El Incoterm CIF ha sido siempre muy utilizado para este tipo de exportaciones marítimas ya que no sólo sitúa la mercancía en el país del comprador, también el valor CIF es el que se utiliza en la mayoría de las aduanas para aplicar los aranceles e impuestos a la importación, lo cual facilita el despacho aduanero en el país de destino y hace que este proceso no demore más de lo necesario (Kanvel, 2018). Es un Incoterm que nos ayuda directamente con uno de nuestros principales objetivos.

Asimismo, a través de este Incoterm nuestra responsabilidad sería hasta el puerto de embarque, siendo trasladada al comprador a partir de ahí, ya que ellos se encargarán de los trámites de despacho de importación.

Figura 13.2: INCOTERM CIF



Fuente: International Contracts (2018).
Elaboración propia

3.1.3. Agenciamiento y preparación de la carga

El despacho de aduanas es otro paso muy importante para la logística internacional de nuestro producto. Es aquí donde se controla, supervisa y autoriza la salida física de nuestra carga.

Nuestro agente de carga se encargará no sólo del transporte de nuestro contenedor sino también de todo el proceso aduanero en origen, ya que cuenta también con servicio aduanero y con las herramientas necesarias para llevar todo el proceso logístico sin mayores complicaciones, ya que nos dan visibilidad de cada paso del proceso, incluso enviándonos alertas sobre cada evento, para evitar incurrir en situaciones que puedan perjudicarnos en términos de tiempo, para evitar perder salidas de embarque y tener que rolear la carga e incumplir con itinerarios con nuestro comprador.

El agente de aduanas se encargará de presentar ante la aduana la documentación necesaria para los despachos, como el Documento Único Administrativo (DUA), la Factura Comercial o Packing List, etc. Abonar en nombre del propietario los aranceles, el IVA y todo lo que integre la deuda aduanera. Atender los requerimientos de la aduana, como inspecciones de la documentación e inspección física de la carga y realizar diversos trámites de sanidad, de emisión de certificados, estar presente en la inspección física de la carga, etc. (Área Empresarial, 2011).

La carga, una vez recogida, es dirigida al puerto, previo trámite aduanero. Decidimos ir de frente a puerto puesto que los plazos de ingreso de carga y entrega de documentos son más amplios. Este trámite consiste en declarar cierta información relativa a la exportación ante la autoridad aduanera como datos fiscales, destino de la exportación, descripción de la carga, impuestos a pagar, entre otros (IContainers, 2017).

Antes de que la carga llegue a puerto, nuestro agente aduanero se encarga de lanzar la numeración con la documentación final y, una vez la carga ingresa al puerto, se le da el canal al contenedor. Debido que es una exportación desde Perú, sólo hay dos opciones de canales, naranja y rojo, debido al índice de narcotráfico en el país. Canal naranja para la inspección de documentos y canal rojo para inspección de documentos e inspección física de la carga. La numeración y transmisión aduanera es virtual.

3.1.4. Planificación y selección de los operadores logísticos involucrados

Necesitamos un proveedor de servicio logístico con presencia en el mercado tanto de origen como de destino, que tengan una experiencia mayor a 10 años operando en origen y cuyos procesos y sistemas (tecnología) sean avanzados, lo que podría darnos visibilidad sobre el trayecto de nuestra carga desde el recojo de la misma en el almacén.

Según nuestras necesidades, hemos identificado a dos agentes de carga que cumplen con nuestros requisitos y con quienes podríamos trabajar nuestros embarques, Expeditors y Kuehne + Nagel, en ese orden.

Tabla 3.3: Matriz de selección de proveedor logístico

Criterios Orientadores	Expeditors	Kuehne + Nagel
Poder de Negociación con Proveedores de transporte terrestre	3	3
Tarifas competitivas en el mercado	2	3
Sistemas de visibilidad	3	2
Servicio al cliente	3	2
Negociaciones de espacio con navieras	3	3
Calidad de servicio logístico	3	3
Ponderación	17	16

Fuente: PDCA Home (2012).

Elaboración propia.

Elegimos principalmente Expeditors debido a que su sistema de visibilidad y alertas es más completo y accesible que el de Kuehne + Nagel. Asimismo, cuenta con su propia agencia de aduanas, a diferencia de Kuehne + Nagel que terceriza este servicio. Expeditors, al ser una empresa que maneja menor volumen que Kuehne + Nagel, le interesaría un poco más nuestro volumen anual, lo que nos daría también tarifas accesibles para contratar este servicio. No habría mucha diferencia de precios entre ambos agentes, pero Expeditors al manejar menos carga, le daría un servicio más especializado a nuestro embarque.

Consideraremos a Kuehne + Nagel como nuestra segunda opción de agencia de carga.

Contrataremos servicio de transporte terrestre, incluyendo recojo y llenado del contenedor, servicio de aduanas en origen y el flete marítimo, así como el seguro internacional. Ambas agencias de aduanas cuentan con proveedores de seguros con quienes manejan toda su carga, por lo que estas tarifas son bastante accesibles y cómodas para nosotros.

3.1.5. Análisis de costos relacionados a la logística internacional

Tabla 3.4: Costos de Logística Internacional.

Concepto	Costo	
Flete Marítimo	USD	1,553.00
Transporte terrestre	USD	300.00
Agenciamiento de Aduanas	USD	266.23
Seguro Internacional	USD	323.68
TOTAL	USD	2,446.73

Elaboración propia.

-Seguro Internacional:

El costo se calcula en base a la suma del valor FOB de la carga más el costo del flete. Del monto total, se calcula el 0.30%, y ese sería el monto a pagar por contratación del seguro internacional (a través de nuestro agente de carga).

-Transporte terrestre:

Incluye recojo de la carga y el llenado del contenedor, además del transporte del contenedor desde nuestro almacén hasta el puerto de embarque, Callao. El costo de este transporte es de USD 300.00 por contenedor de 20 pies, que es el contenedor elegido para el transporte internacional de nuestro producto.

-Agenciamiento de aduanas:

El costo por este servicio será de 0.25% sobre el valor FOB de la carga. Consideramos dentro del valor FOB el valor de nuestra carga (USD 105,840.00), así como gastos portuarios y almacén aduanero (USD 350.00) y también el costo del transporte terrestre (USD 300.00). Este total nos da un costo de USD 266.23 por concepto de agenciamiento de aduanas.

-Flete marítimo:

Este monto es provisto por nuestro agente de carga, con quien estaremos trabajando toda la logística internacional, a un promedio de costo de flete de USD 1,553.00 por contenedor de 20 pies, que es el equipo que necesitamos para el transporte internacional de nuestra carga.

Todos los costos mencionados fueron provistos por nuestro agente de carga. Es importante la contratación de sus servicios ya que es nuestra primera experiencia exportando. Si bien el costo es un poco más elevado al de realizar todo el proceso logístico por nuestra cuenta o con directo con línea, nos da la seguridad de no caer en errores y evitar demoras en el envío y entrega de nuestro producto al consignatario. Nosotros asumiremos los costos logísticos como estrategia, ya que el costo de los mismos está agregado dentro de nuestro costo de producto.

Tabla 3.5: Determinación Valor CIF

Producto	Natural Shake		
Cantidad de Exportación	30,240		unidades
Capacidad por contenedor	30,240		unidades
Costo FOB	USD	3.50	por unidad
Costo total producto	USD	105,840.00	por contenedor
Transporte Terrestre	USD	300.00	por contenedor

Agenciamiento de aduanas	USD	266.23	por contenedor
Flete	USD	1,553.00	por contenedor
Seguro Internacional	USD	323.68	por contenedor
Valor CIF	USD	108,282.91	en destino

Elaboración propia.

Como estrategia para mitigar nuestros costos logísticos, estamos calculando el gasto que representa el envío por unidad, con todos los gastos incluidos. Este costo logístico por unidad está incluido en el precio de venta de nuestro producto al importador. Gracias a esto, podemos darle al cliente la facilidad de venderles en término CIF y colocar la carga en el país del importador, lo que también le ahorra trámites a nuestros compradores potenciales.

Esta estrategia la consideramos para poder tener mayor trazabilidad sobre el transporte de nuestra carga hasta el destino final, en manos del importador. Nos permite trabajar con un proveedor que ya conozcamos y que nos dé la visibilidad necesaria. Esto es muy importante para nuestra empresa, ya que va directamente relacionado con uno de nuestros objetivos estratégicos y sus indicadores. Nuestra logística internacional debe tener el menor riesgo y el menor tiempo de tránsito posible.

CONCLUSIONES

El objetivo principal en este proyecto sería lograr una alianza estratégica con nuestro proveedor de producción y almacén, involucrarnos en el proceso de producción y proceso de calidad para obtener buenos resultados con nuestro Natural Shake así como mantener los resultados estables.

Según el estudio de mercado realizado, la competencia nos permite fijar un precio que cumpla con nuestras dos prioridades: que cubra todos nuestros costos y que sea un precio atractivo en el mercado destino, frente al precio de los productos de nuestros competidores. La ventaja que tenemos es que si bien los productos de la competencia se asemejan, no ofrecen los mismos beneficios y contienen muchos ingredientes químicos, contrario a lo que nuestro producto ofrece.

Será muy importante lograr un crecimiento de la productividad buscando un mayor rendimiento de los trabajadores y de las maquinarias, evitando también fallas que nos lleven a repetir procesos que reduzcan nuestra productividad.

La elección del Incoterm CIF nos permitirá realizar la logística internacional de nuestra carga con el menor riesgo posible, mas no es el único factor a considerar para el transporte seguro de nuestra carga. Es importante que la carga cuente con un seguro durante todo el proceso logístico así como tener el embalaje adecuado para la seguridad de la misma durante el manipuleo.

Se trabajará con un proceso de producción bajo lineamientos para asegurarnos de que el producto final cuente con todos los beneficios ofrecidos. Es muy importante para nuestra marca lograr la óptima calidad del producto final para poder sostenernos en el mercado destino.

RECOMENDACIONES

Debemos contar con un jefe de planta, representante nuestro, durante todo el proceso de producción de nuestro Natural Shake. Esto nos permitirá tomar medidas en el sistema de control de producción, para así poder evitar y corregir inconvenientes de forma rápida.

Para fijar un precio competitivo y con buen margen de ganancia, se debe tener bien definidos los costos directos e indirectos de producción, costos logísticos y los costos financieros, así como realizar un estudio de la competencia, la similaridad entre sus productos y el nuestro y los precios que ofrecen.

Para lograr el crecimiento de productividad esperado, aplicaremos el control de procesos, se debe hacer un control después de cada paso determinante en el proceso de producción de nuestro batido, así como regular constantemente los costos de mano de obra necesarios.

Se debe hacer un comparativo entre los diferentes Incoterms para determinar con cuál nuestra carga estaría expuesta a menos riesgos, así como contar con un seguro para la carga durante todo el proceso logístico. El embalaje a usar debe ser el adecuado para la seguridad de nuestro producto durante el manipuleo y transporte del mismo.

Para asegurarnos de que el producto final cuente con todos los beneficios ofrecidos, tendremos un importante recurso intelectual, el conocimiento de expertos en los diferentes puntos de control de la calidad del batido. Estos socios clave deben ser un nutricionista, ingeniero químico y el proveedor de servicio de producción.

REFERENCIAS

Alimentación. (2016). *Alcanzan snacks 31,8% del valor de ventas*. Recuperado de <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/74268-alcanzan-snacks-318-del-valor-ventas-> Visitado el 08 de marzo del 2019

Alimente. (2018). *¿Qué son las proteínas y para qué sirven?* . Recuperado de: https://www.alimente.elconfidencial.com/nutricion/2018-02-27/proteinas-aminoacidos-para-que-sirven_1522540/ Visitado el 10 de febrero del 2019

- Área Empresarial. (2011). *Área Negocios Internacionales – Agente de Aduanas*. Recuperado de:
http://aempresarial.com/servicios/revista/241_10_ROIFAANKIDYIRMUUBHBNV EWCIUVJCHUUWCAWDNHLRGUJSODTWF.pdf Visitado el 22 de noviembre del 2018
- Azti. (2017). *Nueve tendencias alimentarias que definen a los nuevos consumidores*. Recuperado de: <http://www.azti.es/es/nueve-tendencias-alimentarias-que-definen-a-los-nuevos-consumidores-sus-preferencias-y-formas-de-consumo/> Visitado el 14 de junio del 2018
- Brands Marketing. (2018). *Tendencias saludables y consumo de alimentos*. Recuperado de: <http://brandsmkt.com/estudio-nielsen-tendencias-saludables-y-consumo-de-alimentos/> Visitado el 28 de diciembre del 2018
- Cámara de Comercio de España. (2017). *La importancia de implementar normas de calidad en tu empresa*. Recuperado de: <https://www.camara.es/blog/innovacion-y-competitividad/la-importancia-de-implementar-normas-de-calidad-en-tu-empresa-iso> Visitado el 22 de noviembre del 2018
- Cable News Network Español. (2017). Obtenido de *Tasa de obesidad en EE.UU. llega a un nivel nunca antes visto*: <https://cnnespanol.cnn.com/2017/10/13/la-tasa-de-obesidad-en-ee-uu-llega-a-un-nivel-nunca-antes-visto/> Visitado el 14 de junio del 2018
- Cultivando Perú. (2018). *Arándanos, aguaymanto y zarzamoras*. Recuperado de: <http://cultivandoperu.com/index.php/product/arandanos-aguaymantos-y-zarzamoras-berries/> Visitado el 09 de febrero del 2019
- Diario Correo. (2018). *Estados Unidos es el país con mayor porcentaje de obesos en el mundo*. Recuperado de: <https://diariocorreo.pe/mundo/estados-unidos-es-el-pais-con-mayor-porcentaje-de-obesos-en-el-mundo-751301/> Visitado el 14 de junio del 2018
- Ensure. (2018). *Ensure Advance*. Recuperado de: <https://ensure.abbott/pe> Visitado el 05 de julio del 2018
- Entrepreneur. (2017). *El bienestar como negocio*. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/259411> Visitado el 22 de noviembre del 2018

- Entrepreneur. (2017). *5 pasos para fijar el precio de un producto o servicio*. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/268911> Visitado el 20 de noviembre del 2018
- Euromonitor. (2016). Obtenido de *Tendencia en el ascenso de snacking en las Américas*: https://blog.euromonitor.com/white_paper/las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2019/ Visitado el 22 de noviembre del 2018
- Fundación Española de la Nutrición. (2017). *Datos actuales sobre las propiedades nutricionales de la avena*. Recuperado de: https://www.fen.org.es/storage/app/media/PUBLICACIONES%202017/INFORME%20AVENA_FEN_v2_2017.pdf Visitado el 10 de febrero del 2019
- Foodspring. (2017). *Proteína en polvo*. Recuperado de: <https://www.foodspring.es/proteina-en-polvo> Visitado el 10 de febrero del 2019
- GNC. (2018). *Total Lean*. Recuperado de: <https://www.gnc.com/total-lean.html> Visitado el 05 de julio del 2018
- IContainers. (2017). Obtenido de Despacho de Aduanas: <https://www.icontainers.com/es/2012/01/22/despacho-de-aduanas/> Visitado el 22 de noviembre del 2018
- Index Mundi. (2017). *Estados Unidos Perfil Población 2017*. Recuperado de: https://www.indexmundi.com/es/estados_unidos/distribucion_por_edad.html Visitado el 22 de noviembre del 2018
- Infobae. (Marzo de 2018). *Responsables y eco-friendly: cómo los millennials se convirtieron en la generación más sustentable*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2018/03/01/responsables-y-eco-friendly-como-los-millennials-se-convirtieron-en-la-generacion-mas-sustentable/> Visitado el 04 de enero del 2019
- Intenso Food Service. (2017). *Snacks, 4 tendencias a seguir*. Recuperado de <https://www.intensofoodservice.com/alimentacion/snacks-4-tendencias-a-seguir-para-un-sector-con-buenas-perspectivas> Visitado el 07 de Marzo del 2019
- International Contracts. (2018). *Incoterms – CIF*. Recuperado de: <http://www.internationalcontracts.net/contrato/incoterms-cif-es> Visitado el 22 de noviembre del 2018
- Kanvel. (2018). *Aranceles aduaneros: ¿Por qué son tan importantes en el comercio internacional?* Recuperado de: <https://kanvel.com/aranceles-aduaneros/> Visitado el 20 de noviembre del 2018

Llamazares, O. (2011). *¿Qué son los incoterms? Guía práctica de los Incoterms 2010*. Madrid, España.

Mejor con salud. (2017). *4 formas de bajar de peso*. Recuperado de: <https://mejorconsalud.com/4-formas-perder-peso-avena/> Visitado el 09 de febrero del 2019

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). Obtenido de Sector Alimentos en Estados Unidos: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/eventos/taller181017/3_Oportunidades_Comerciales_enel_Sector_Alimentos_en_EstadosUnidos_PatriciaSuarez.pdf Visitado el 14 de junio del 2018

Orgain. (2018). *Vegan Organic Nutrition Shake*. Recuperado de: <https://www.orgain.com/protein/nutrition-shakes/vegetarian-protein-shakes.html#851770003216> Visitado el 09 de febrero del 2019

PDCA Home. (2012). *Matriz de Pugh: Ayuda a la toma de decisiones*. Recuperado de: <https://www.pdcahome.com/2569/matriz-de-pugh-ayuda-a-la-toma-de-decisiones/> Visitado el 09 de marzo del 2019

Wallgreens. (2018). *Premier Protein shake*. Recuperado de: <https://www.walgreens.com/store/c/premier-protein-30g-protein-shakes-chocolate/ID=prod6152775-product> Visitado el 11 de febrero del 2019