

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Negocios Internacionales



CASO DE ESTUDIO: EXPORTACIÓN DE MERMELADA DE PAPAYA ANDINA A CANADÁ

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

Alvaro Gonzalo Pizarro Delgado

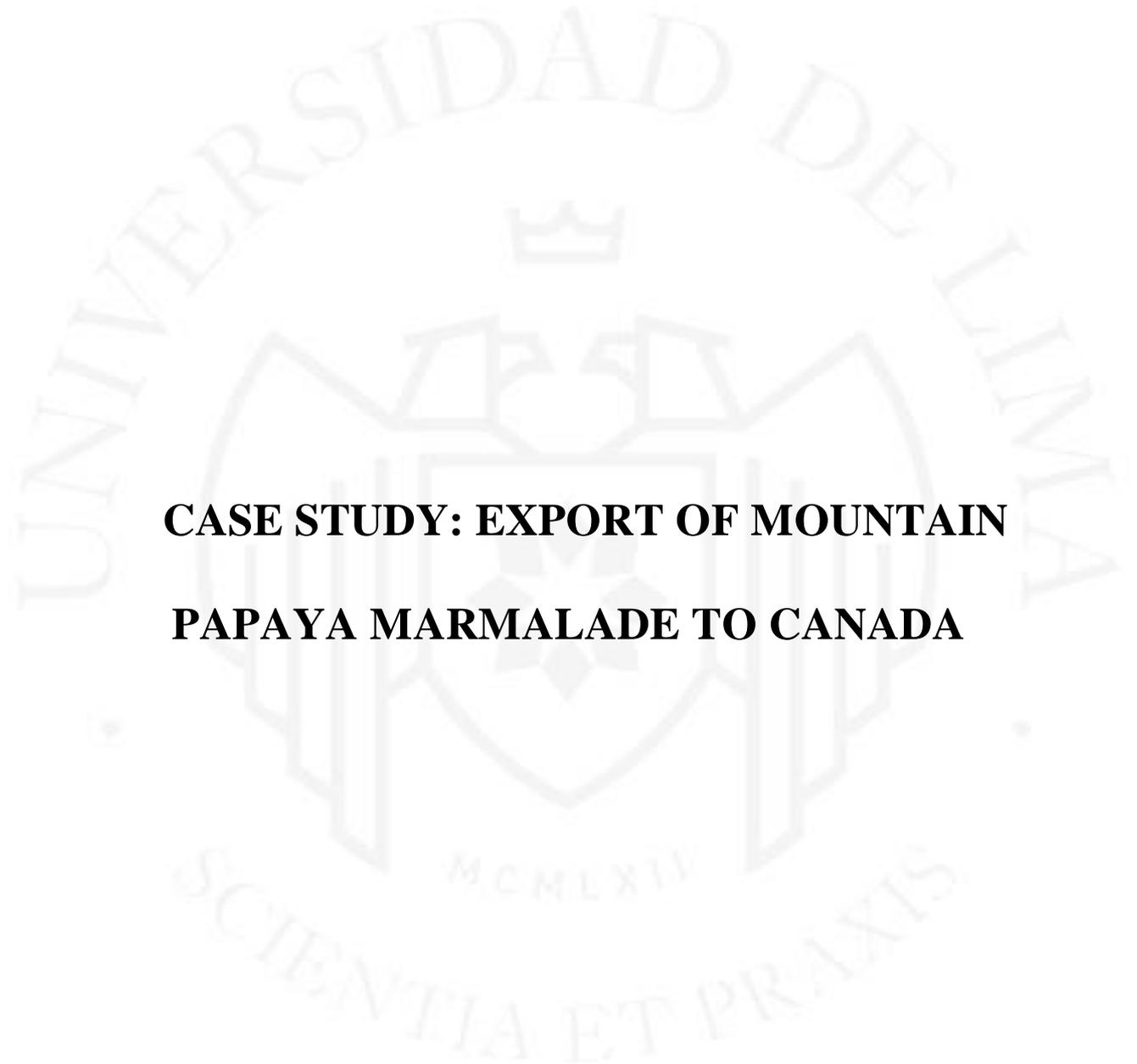
Código 20122085

Asesor

William Alberto Arteaga Donayre

Lima – Perú

Diciembre del 2019



**CASE STUDY: EXPORT OF MOUNTAIN
PAPAYA MARMALADE TO CANADA**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES	2
1.1. Lineamientos y características claves del mercado de destino.....	2
1.2. Propuesta de valor del producto.....	7
1.3. Ficha técnica del producto.....	9
CAPITULO II: PLAN DE OPERACIONES	12
2.1. Planificación, objetivos y metas de operaciones.....	13
2.2. Diagrama del flujo del proceso productivo.....	14
2.3. Capacidad operativa.....	17
2.4. Balance del plan de operaciones (costeo).....	18
CAPITULO III: PLAN LOGÍSTICO INTEGRAL	21
3.1. Planificación, objetivos y metas de la logística internacional.....	21
3.1.1. Determinación de la carga a exportar.....	22
3.1.2. Aspectos comerciales logísticos pertinentes (INCOTERM).....	23
3.1.3. Agenciamiento y preparación de carga.....	25
3.1.4. Planificación y selección de los operadores logísticos involucrados.....	28
3.1.5. Análisis de costos relacionados a la logística internacional.....	29
CONCLUSIONES	32
RECOMENDACIONES	34
REFERENCIAS	35
BIBLIOGRAFÍA	38
ANEXOS	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Índice de factores.....	3
Tabla 1.2 Principales ciudades de Canadá.....	4
Tabla 1.3 Temperaturas promedio canadienses.....	5
Tabla 1.4 Proyección de ventas por volumen y valor por categoría: 2018-2023.....	6
Tabla 1.5 Demanda potencial al 2023 – Vancouver.....	6
Tabla 1.6 Ficha técnica de producto terminado.....	10
Tabla 2.1 Compra de insumos y materiales.....	18
Tabla 2.2 Costo de materiales.....	19
Tabla 2.3 Costo logístico nacional.....	19
Tabla 3.1 Peso de carga paletizada.....	25
Tabla 3.2 Cargamento por contenedor FCL 20´STD.....	26
Tabla 3.3 Ranking de factores (Agentes logísticos).....	29
Tabla 3.4 Costos logísticos de exportación.....	30
Tabla 3.5 Precio de venta final.....	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Presentación basada en las normas de etiquetado en Canadá.....	8
Figura 2.1. Flujograma de los principales procesos de la empresa.....	14
Figura 2.2. Cadena del proceso de producción.....	15
Figura 3.1. Caja referencial de cartón corrugado con separadores.....	23
Figura 3.2. Embalaje y paletizado	26
Figura 3.3. Contenedor seco 20' STD.....	27
Figura 3.4. Contenedor seco 20' STD: carga de 2 pallets.....	27

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cotización Kuehne+Nagel.....	40
Anexo 2: Cotización Hellmann.....	42



RESUMEN

El siguiente proyecto se ha elaborado a fin de evaluar la posibilidad de exportar mermelada de papaya andina (*Vasconcellea pubescens*) debido a que este fruto destaca por sus características sensoriales, importante valor nutricional y su particular aroma y sabor que hacen del producto una alternativa distinta. Dado que el producto está orientado a competir en el mercado internacional, específicamente en Canadá, es necesario definir procesos y estrategias que optimicen la productividad, sostenibilidad y desarrollo de marca para explotar de manera óptima el nicho de mercado. Es por este motivo que el proyecto de exportación recolecta información cuantitativa, cualitativa, proyecciones y datos estadísticos del mercado destino, además de obtener un mayor análisis del consumidor canadiense y su tendencia de consumo. Como resultado se definió un público objetivo y un estimado de demanda potencial que es un punto crítico para elaborar y alcanzar metas reales y concretas. De ese modo se adicionó una exhaustiva investigación de la cadena de producción que se definió haciendo un estudio de temas relacionados a las buenas prácticas de manufactura, reuniendo datos de fuentes secundarias y de otros países. Por último, se elaboró un costeo detallado de la cadena logística de suministro y cadena logística integral para la exportación, y que se reunió mediante la recolección de datos cuantitativos verificados extraídos de fuentes primarias y secundarias. Como resultado de las investigaciones se concluye que la correcta articulación del proceso logístico mediante una gestión eficiente será determinante para aprovechar la ventaja comparativa del producto, mientras que el manejo de los recursos de la empresa será una condicionante de éxito, independientemente de los esfuerzos de promoción en el nicho de mercado, los cuales son meramente mecanismos de penetración el primer año, pero por último serán concluyentes para direccionar nuevas estrategias o explorar otras oportunidades a largo plazo.

Palabras clave: *Vasconcellea pubescens*, Andean Sweets, exportación a Canadá, logística integral, agenciamiento de carga.

ABSTRACT

The following case study has been created in order to export marmalade of mountain papaya (*Vasconcellea pubescens*) due to its organoleptic properties, high nutritional value, unique taste and particular scent which makes a product very hard to imitate. This product is intended to compete abroad, specifically in the Canadian market, as a result it is necessary to define processes and strategies that optimizes a sustainable project and also to develop the brand of the product. Consequently, the company will leverage the potential of the target market. For all these reasons, this case gather qualitative and quantitative information, forecasts, and statistic data of the market, also a detailed analysis of the Canadian consumer and their current tendencies. Subsequently, it was defined a segment with a potential demand which is a critical point to elaborate and reach feasible results. That way it was conducted an exhaustive investigation of the chain of production which was defined by doing a study of related topics to Business Process Management, collecting data of secondary sources and other countries. Finally, it was designed a complete analysis of the chain of supply, including export costs. All these data was also collected out of primary and secondary sources of information. As a result of the investigation it was concluded that a proper and efficient coordination in every stage of the logistic process will determine how much return is being taken from the comparative advantage of the product, while the distribution of the resources of the company will be a conditioning factor, independently of the promotion and marketing efforts which are merely mechanism of market penetration in the first year, but in the mid-term they will be decisive to diversify the strategies of market detection or to explore new opportunities in the long run.

Keywords: *Vasconcellea pubescens*, Andean Sweets, export to Canada, integrated logistic, freight forwarding.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día debido a la apertura y dinamismo de las principales economías del mundo, se ha estimulado significativamente el mercado de bienes perecederos el cual se está desarrollando de manera que se puede segmentar de formas cada vez más específicas, dependiendo de los perfiles del consumidor que surgen gracias a las nuevas tendencias como es actualmente el consumo saludable y responsable.

Cabe mencionar que el tipo de consumo anteriormente señalado es, en el presente, un 'estilo de vida' para muchas comunidades en el mundo, especialmente en aquellas economías desarrolladas donde se le da bastante importancia al consumo de productos bajos en calorías, saludables, orgánicos, eco amigables y beneficiosos a las poblaciones menos favorecidas.

Es por eso que la empresa plantea ante dicha oportunidad la exportación de una mermelada a base de papaya andina (*Vasconcellea pubescens*) que se caracteriza por ser justamente baja en calorías, con alto valor nutricional, endulzada con Stevia y sellada al vacío en un envase de vidrio reciclable para su mayor conservación, manteniendo la frescura de la pulpa de la fruta y todo su valor nutricional sin alterar.

El producto tiene como finalidad ofrecer al consumidor una alternativa totalmente distinta a las mermeladas tradicionales las cuales son producidas de forma masiva con sabores repetitivos, con preservantes y altos niveles de azúcar, llegando a generar una sensación de molestia por el exceso de dulce.

Los esfuerzos de la empresa están enfocados principalmente en la elaboración de un producto de calidad y saludable para exportación, que brinde una percepción positiva de la nueva marca Andean Sweets y que por último sea sostenible y socialmente responsable con todas las partes involucradas en la cadena de valor.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. Lineamientos y características claves del mercado de destino

El mercado canadiense destaca por ser una de las economías más sólidas de la región. En el 2018, las importaciones representaron el 32.5% del PBI total, además, mantiene el puesto 22 en el ranking mundial de países más amigables para hacer negocios (World bank, 2018). Otros indicadores macroeconómicos, logísticos y de riesgo, posicionan a Canadá como una alternativa rentable como mercado de bienes y servicios.

En la actualidad el Perú sostiene un tratado de libre comercio con Canadá y entró en vigencia el 2009 con el cual las exportaciones peruanas aumentaron en diferentes sectores, convirtiéndose en el noveno socio comercial más importante de Perú, después de China, EEUU, Suiza, Corea, India, Japón, España y Brasil. El sector exportaciones no tradicionales de Perú a Canadá tiene un desempeño variable en los últimos años, siendo las uvas frescas el principal del sector con USD \$25 millones seguido por mangos frescos con USD \$12 millones al 2016 (MINCETUR, 2018).

Como indica la tabla N°1, tomando en cuenta variables macroeconómicas, logísticas y competitivas de los cinco mayores países a los que se exportan mermelada bajo la partida arancelaria N° 2007999100, siendo 5 la mejor y 1 la peor, Holanda y Canadá se colocan como la primera y segunda opción más accesible, respectivamente. No obstante, Holanda es un mercado altamente saturado el cual comercializa mayormente con países vecinos a precios muy competitivos, es por esta razón que Canadá se convierte automáticamente en el mercado más indicado para el producto expuesto.

Adicional a los factores logísticos, en donde Canadá disfruta de una moderna red de transporte y una infraestructura sofisticada (Banco Santander, 2019), más adelante se presenta un análisis de datos sobre las costumbres de la región, dinámica del mercado y tendencias de consumo lo cual hace que se vuelva un mercado aún más atractivo para el sector de productos para el consumo.

Tabla 1.1

Índice de factores

Macroeconómicos	Peso	Bolivia	Colombia	Canadá	Holanda	Panamá
Facilidad de hacer negocios	15%	1.0	3.0	5.0	4.0	2.0
Crecimiento PBI (%)	10%	4.0	3.0	2.0	1.0	5.0
Exportaciones PBI (%)	8%	4.0	2.0	3.0	5.0	1.0
Importaciones PBI (%)	8%	4.0	2.0	3.0	5.0	1.0
Logísticos						
General	10%	1.0	2.0	4.0	5.0	3.0
Infraestructura y calidad de transporte	10%	1.0	2.0	4.0	5.0	3.0
Eficiencia de aduana	10%	1.0	2.0	4.0	5.0	3.0
Otros						
Documentos para importar	15%	3.0	3.0	5.0	4.0	5.0
Costo para importar (US\$ contenido)	15%	2.0	1.0	3.0	5.0	4.0
TOTAL	100%	2.2	2.25	3.8	4.3	3.2

Nota: Información recolectada entre los periodos 2016-2018

Fuente: Banco Mundial (2019)

Elaboración propia

Canadá cuenta con una población estimada al 2018 de 36'953'765 habitantes de los cuales el 15.43% están entre las edades de 1-14 años, el 11.62% entre 15-24 años, el 39.62% entre 25-54 años y el 33.32% de 55 a más. Además, el 81.4% de la población está urbanizada. (Agencia central de inteligencia, 2018).

En cuanto a las ciudades, considerando el área metropolitana, podemos ver en la tabla 1.2 que Toronto se encuentra en el primer lugar seguido por Montreal, Vancouver, Calgary, Edmonton y Ottawa. Las primeras dos ciudades mantienen una población mayor a los cuatro millones de habitantes, mientras que las siguientes cuatro ciudades mantienen un promedio de un millón y medio de habitantes.

Se debe considerar que la población en Canadá está compuesta de diferentes etnias y de inmigrantes asiáticos en su mayoría (Statistics Canada, 2019) y especialmente en ciudades como Vancouver donde la concentración de población es mayor en comparación a otras regiones del país. Este factor no es determinante de éxito ya que como toda ciudad cosmopolita del mundo está compuesta de diferentes culturas, sin embargo no determina las macro tendencias de consumo.

Tabla 1.2

Principales ciudades de Canadá

Nombre	Población estimada Julio 2018
1 Toronto	6,129,934
2 Montreal	4,060,692
3 Vancouver	2,811,381
4 Calgary	1,439,756
5 Edmonton	1,363,277
6 Ottawa - Gatineau	1,332,001
7 Québec	806,359
8 Winnipeg	793,428
9 Hamilton	771,703

Nota: Número de pobladores por áreas metropolitanas
 Fuente: Estadísticas de Canadá (2019)
 Elaboración propia

Considerando que las áreas metropolitanas más grandes como Toronto y Montreal requieren mayores esfuerzos en mecanismos de promoción y demanda de recursos para lograr precios competitivos, nos enfocamos en Vancouver que no solo tiene una población mayor a 2.5 millones de habitantes, sino que es una ciudad portuaria de fácil acceso en la costa oeste de Norteamérica además de mantener un clima no tan extremo como otras regiones del país.

Como se aprecia en la tabla 1.3 en todo el país las temperaturas tienen picos muy marcados dependiendo de la estación y región del país; sin embargo, Vancouver es la única ciudad que no reporta temperatura bajo cero durante todo el año. Este factor climatológico favorece el consumo de productos como el propuesto ya que los hábitos de consumo durante el invierno solo varían si hay temperaturas extremas debido a que la gente sale menos de su hogar, hacen compras de productos más duraderos en conserva y con mayores calorías. No obstante, y solo por precaución, se debe considerar reforzar el embalaje durante el invierno en el norte ya que las temperaturas bajas pueden llegar a ser perjudiciales para el producto una vez este por llegar al puerto de destino.

Tabla 1.3

Temperaturas promedio canadienses

Promedio de temperatura diaria (Celcius)												
Ciudad	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Ma.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dec.
Vancouver	3.0	4.7	6.3	8.8	12.1	15.2	17.2	17.4	14.3	10.0	6.0	3.5
Calgary	- 9.0	6.3	-2.5	4.1	9.7	14.0	16.4	15.7	10.6	5.7	-3.0	- 8.3
Edmonton	-14.2	-10.8	-5.4	3.7	10.3	14.2	16.0	15.0	9.9	4.6	-5.7	-12.2
Saskatoon	-17.5	-13.9	-7.0	3.9	11.5	16.2	18.6	17.4	11.2	4.8	-6.0	-14.7
Regina	-16.6	-12.9	-6.0	4.1	11.4	16.4	19.1	18.1	11.6	5.1	-5.1	-13.6
Winnipeg	-18.3	-15.1	-7.0	3.8	11.6	16.9	19.8	18.3	12.4	5.7	-4.7	-14.6
Toronto	- 4.5	- 3.8	1.0	7.5	13.8	18.9	22.1	21.1	16.9	10.7	4.9	- 1.5
Ottawa	-10.7	- 9.2	-2.6	5.9	13.0	18.1	20.8	19.4	14.7	8.3	1.5	- 7.2
Québec	-12.4	-11.0	-4.6	3.3	10.8	16.3	19.1	17.6	12.5	6.5	-0.5	- 9.1
Halifax	- 5.8	- 6.0	-1.7	3.6	9.4	14.7	18.3	18.1	13.8	8.5	3.2	- 3.0
Charlottetown	- 7.2	- 7.5	-3.0	2.7	9.2	14.8	18.8	18.4	14.0	8.6	3.1	- 3.6
St. John's	- 4.0	- 4.6	-2.0	1.8	6.4	11.3	15.8	15.6	11.8	7.3	3.3	- 1.4
Predericton	- 9.0	- 8.5	-2.5	4.0	10.8	16.2	19.3	18.3	13.0	7.3	1.2	- 6.6

Nota: Las temperaturas registradas son promedios mensuales durante el año 2017

Fuente: Study Canada (2019)

Elaboración propia

Según información basada en Euromonitor (2019), la proyección del mercado de productos untables dulces en Canadá apunta a un crecimiento tanto en volumen como en valor con un promedio de 3.46% anual durante el periodo 2018-2023.

Este escenario se atribuye a diferentes factores, por ejemplo el crecimiento de productos sustitutos como la mantequilla de maní, el *cream cheese* y la demanda de productos ricos en proteínas. Adicionalmente la proliferación de nuevas tendencias y sabores no solo en el rubro de untables sino de diferentes alimentos procesados, lleva a los consumidores a probar nuevos productos y marcas; además, se debe considerar el impacto de la tendencia por el consumo de productos saludables.

Bajo esta última premisa, definimos nuestro mercado objetivo que comprende mayormente hombres y mujeres *millennials* y generación Z que además son consumidores experimentales, ocasionales y en menor cantidad impulsivos. Si a estos factores demográficos y psicológicos le agregamos la segmentación socio-económica, más del 80% de la ciudad de Vancouver pertenece a los sectores A y B. En conclusión, se apunta satisfacer al 23% de hogares en Vancouver con consumidores específicamente de mermeladas no tradicionales.

En la siguiente tabla 1.4, podemos ver las ventas en volumen y valor proyectadas al 2023. Como se observa, y según las razones anteriormente planteadas, el consumo de untables dulces crecerá en volumen con un promedio anual ponderado de 3.40%, mientras que en valor existirá un crecimiento promedio anual ponderado de 2.1%. (Euromonitor, 2019).

Tabla 1.4

Proyección de ventas por volumen y valor por categoría: 2018-2023

Proyección de ventas de la categoría untables dulces: Volúmen 2018-2023						
'000 toneladas	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Untables dulces	89.5	92.6	95.8	99.0	102.4	105.8

Proyección de ventas de la categoría untables dulces: Valor 2018-2023						
Millones CAD	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Untables dulces	754.2	766.3	780.8	797.4	816.0	836.8

Nota: La mermelada de papaya andina está comprendida dentro de la categoría de untables dulces

Fuente: Euromonitor (2019)

Elaboración propia

Otro factor importante que ayuda a definir las estrategias de penetración y precio, es conocer la proyección aproximada de la demanda potencial y de esa manera proyectar el rendimiento aproximado, además de definir el crecimiento durante los primeros cinco años del proyecto. Basándose en información encontrada en fuentes secundarias, en la siguiente tabla se presenta la demanda potencial en el área metropolitana de Vancouver.

Tabla 1.5

Demanda potencial al 2023 - Vancouver

0.88%	Tasa de crecimiento	2019	2020	2021	2022	2023	
Segmentación	Población país	36,953,765	37,607,873	37,938,823	38,272,684	38,609,484	
	Población ciudad Vancouver	7%	2,609,587	2,632,551	2,655,718	2,679,088	2,702,664
	Sexo	100%	2,609,587	2,632,551	2,655,718	2,679,088	2,702,664
	Edad	69%	1,788,611	1,804,351	1,820,229	1,836,247	1,852,406
	NSE	88%	1,573,977	1,587,828	1,601,801	1,615,897	1,630,117
Frecuencia de consumo por hogar	Promedio de hogares	2	786,989	793,914	800,901	807,949	815,059
	Consumo de mermeladas específicas por hogar	79%	621,721	627,192	632,712	638,279	643,896
	Quincenal	77%	478,725	482,938.03	487,187.89	491,475	495,800
	Mensual	23%	142,996	144,254.22	145,523.65	146,804	148,096
	Demanda potencial mensual por hogar (en frascos)	100%	1,100,446	1,110,130	1,119,899	1,129,755	1,139,696
	% Mercado meta		1.00%	1.09%	1.17%	1.20%	1.23%
	Mercado meta mensual		11,004	12,100	13,103	13,557	14,018
Participación del segmento		1.02%	1.01%	1.00%	1.00%	1.06%	

Nota: Información obtenida en base a datos del periodo 2017-2019

Fuente: Euromonitor (2019); Statistics Canada (2019); Marketwatch (2018)

Elaboración propia

Con esta información, se puede estimar una participación aproximada y así definir la capacidad de producción necesaria para abastecerla, de esa manera se puede desarrollar la imagen de marca con el objetivo de formar una identidad con el cliente y fidelizarlo, evitando caer en ruptura de abastecimiento por falta de producción, saturación de demanda u otros factores.

1.2. Propuesta de valor del producto

El producto es elaborado a base de *Vasconcellea pubescens* conocida como papaya andina. Única y abundante en la región sur del país, Cuzco y Puno, crece todo el año y rinde aproximadamente 6.8 toneladas por cada cuatro hectáreas durante todo el año (La República, 2014). Es una fuente importante de vitaminas, antioxidantes, ácidos orgánicos, aminoácidos, entre otros, aparte de contener propiedades regenerativas (López, 2009). Adicionalmente con la iniciativa de este proyecto se genera un impacto en la mejora de calidad de vida de los agricultores quienes en su mayoría viven en comunidades andinas donde las duras condiciones son limitantes para su desarrollo. El consumidor canadiense considera particularmente este último factor importante al momento de realizar sus compras, debido a que no solo compra un alimento saludable, sino que contribuye a la mejora en la calidad de vida de comunidades vulnerables. El 85% de canadienses se muestran a favor del consumo de productos elaborados con estándares de trato justo hacia los productores, $\frac{3}{4}$ del consumidor canadiense prefiere un producto que apoya a alguna comunidad menos favorecida y el 73% recomienda el consumo de productos con estas características (Fair Trade Canada , 2019).

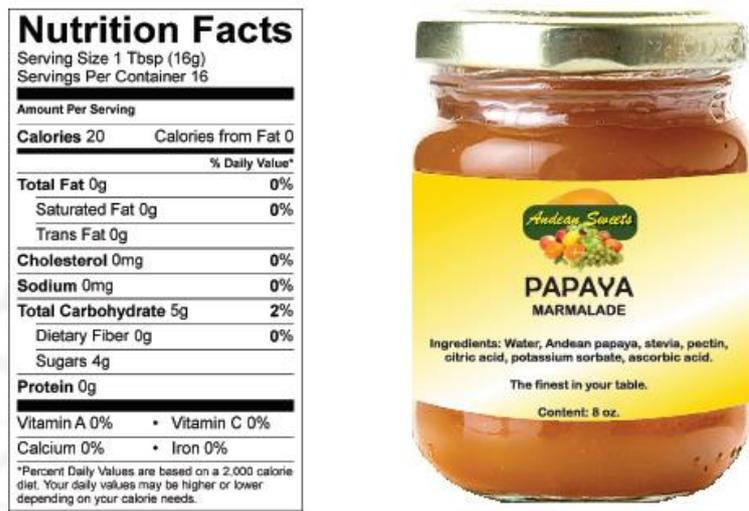
El producto constará de una presentación con etiquetado minimalista en un envase de vidrio reciclable con el objetivo que el cliente se familiarice con el contenido del producto a la vista; es decir, que la etiqueta no cubra el envase en su totalidad, sino que se tenga visibilidad en la parte superior e inferior para que se aprecie la composición y el color de la mermelada. Además este cumplirá con los requisitos de etiquetados exigidos por el país de destino según la Agencia de Inspección Alimentaria de Canadá.

Como se ve en la figura N° 1.1, el diseño de etiquetado cubre parcialmente el contenido del envase con una imagen del logotipo de la empresa y deja las áreas superior e inferior libres. Dicha presentación es referencial y está sujeta a posibles cambios, dependiendo de la percepción del cliente y la pretensión de imagen del producto. Esta

etiqueta contiene marca, peso del contenido, tipo de sellado y recomendación de mantener refrigerado, especificación si contiene o no azúcar, de qué manera esta endulzado, variedad de fruta, tipo de producto, contenido de insumos, certificaciones y, por último, en la parte posterior tendrá las especificaciones de nutrición.

Figura 1.1

Presentación del producto



Nota: Presentación del producto basado en las normas de etiquetado de Canadá
Elaboración propia

Según la agencia canadiense de inspección de alimentos (CFIA, 2015) por sus siglas en inglés, los requerimientos para el ingreso de productos procesados (frutas y vegetales) a Canadá, deben cumplir con un estándar mínimo de identificación del producto, el envase debe cumplir con los requerimientos estipulados en el *Consumer Packaging and Labelling Act*¹ (CPLA) y el etiquetado debe estar debidamente impreso con las respectivas especificaciones. Si cumple estos requerimientos, el producto podrá entrar al país solo con un formulario de declaración (CFIA/ACIA 4560) y debe ser llenado por el dueño de la mercancía o el consignatario de la misma; por último, el dueño o consignatario deberá pagar una tarifa para la verificación de declaración por cada uno de los cargamentos. Cabe resaltar que la CFIA es la única institución federal encargada de regular que los productos entrantes a Canadá cumplan con las regulaciones antes mencionadas.

Después de analizar las medidas regulatorias mínimas para el ingreso de mercaderías, se debe considerar aquellas que exigen los clientes, ya que no basta tener el

¹ Ley de etiquetado y empaquetado para el consumidor publicado en el portal de leyes canadienses.

producto debidamente etiquetado, sino cumplir con las demandas de los supermercados, almacenes, mayoristas, agentes intermediarios y todos aquellos que sean clientes potenciales. A continuación, se identifica aquellos que son los que se pide con más frecuencia en el mercado Canadiense.

BPM: Esta certificación garantiza las buenas prácticas de manufactura y es indispensable para aspirar a otras certificaciones tales como HACCP o ISO. Se puede tramitar en DIGESA o institución privada como SGS o Bureau Veritas.

HACCP: Esta certificación garantiza la inocuidad del producto, además de garantizar los procesos críticos desde la transformación de las materias primas hasta la etapa final de distribución. Se puede conseguir con DIGESA o institución privada como SGS o Bureau Veritas.

Orgánica: Según SGS (2016), "La certificación de alimentos orgánico, mejora el valor de la marca, protegen el medio ambiente y satisface la demanda de consumidores de alimentos producidos orgánicamente". Se puede tramitar en instituciones como SGS o Bureau Veritas y es opcional como valor agregado al producto.

Comercio justo: Esta certificación supervisa y garantiza criterios sociales relacionados al trato de productores agrícolas, además de considerar criterios medioambientales. Para participar de esta certificación, se requiere llenar la aplicación en la página web de FLOCERT quienes se encargarán de procesar la solicitud y posteriormente enviar el personal calificado para la inspección. (FLOCERT, 2016)

1.3. Ficha técnica del producto

A continuación se muestra la ficha técnica correspondiente al producto mermelada a base de papaya andina. Se debe tomar en cuenta que la información expuesta no es definitiva, solo de contenido referencial y está sujeta a cambios. La descripción de la ficha detalla la norma sanitaria aplicable a la producción y consumo humano de mermeladas (baja acidez) que a su vez se basa en el código internacional recomendado de prácticas de higiene para la producción de este tipo de alimentos. Adicionalmente, detalla en qué condiciones debe ser almacenado, la composición del producto, una breve descripción del proceso productivo y de qué manera debe ser almacenado una vez abierto el envase.

Tabla 1.6

Ficha técnica de producto terminado

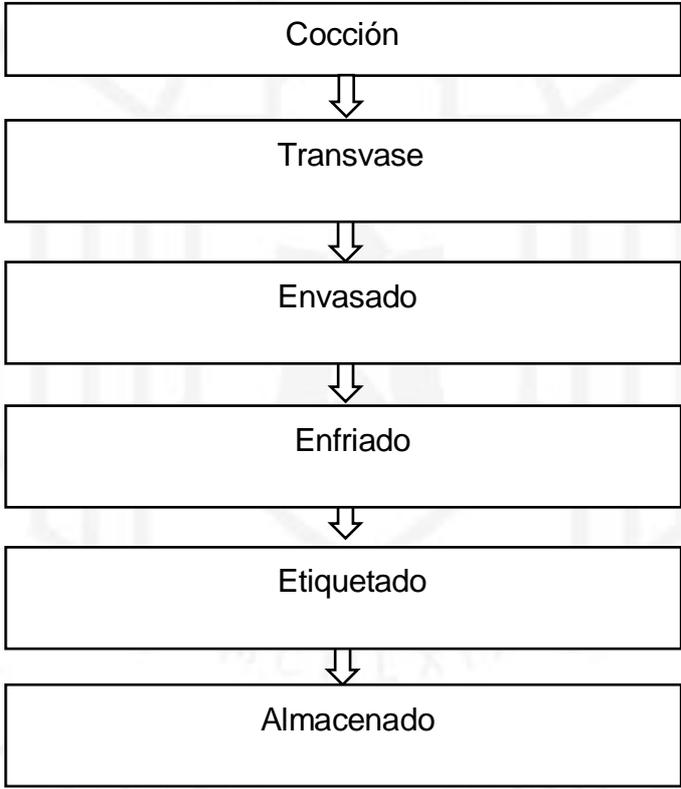
	FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO TERMINADO		PROGRAMA BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA BPM
			F. T. BPM
Preparado por: "Andean Sweets" S.A	Aprobado por:	Fecha: Junio del 2019	Versión: 2019
REQUISITOS MÍNIMOS Y NORMATIVIDAD	NTS N° 285 frutas procesadas, mermeladas y jaleas de frutas. MINSA/DIGESA		
	Resolución N° 007-98-SA		
TIPO DE CONSERVACIÓN	Medio Ambiente	Temperatura al Medio ambiente	
	Refrigeración	10 a 15 °C	
	Congelación	Menor de 0°C	
CONSIDERACIONES PARA EL ALMACENAMIENTO	No almacenar con productos que impriman un fuerte aroma.		
FORMULACIÓN	MATERIA PRIMA/INSUMO	PORCENTAJE	
	Pulpa de fruta	58.0%	
	Endulzante	2.0%	
	Pectina	0.20%	
	Ácido cítrico	0.40%	
	Sorbato de potasio	0.06%	

(Continúa)

(Continuación)	Ácido ascórbico	0.02%
	FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO TERMINADO	
		PROGRAMA BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA BPM
		F. T. BPM
Preparado por: "Andean Sweets" S.A	Aprobado por:	Fecha: Junio del 2019
		Versión: 2019
<pre> graph TD A[Recepción de materia prima] --> B[Selección y clasificación de materia prima] B --> C[Lavado] C --> D[Pelado] D --> E[Cortado] </pre>		

(Continúa)

(Continuación)

FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO TERMINADO		PROGRAMA BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA BPM	
		F. T. BPM	
Preparado por: "Andean Sweets" S.A	Aprobado por:	Fecha: Junio del 2019	Versión: 2019
 <pre>graph TD; A[Cocción] --> B[Transvase]; B --> C[Envasado]; C --> D[Enfriado]; D --> E[Etiquetado]; E --> F[Almacenado];</pre>			
VIDA ÚTIL ESTIMADA		150 días a partir del día de su elaboración.	
INSTRUCCIONES DE CONSUMO		Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible, bien tapado y refrigerado.	

Nota: Formato en base a la implementación de buenas prácticas de manufactura (BPM) como pre-requisito para la certificación HAACP

Fuente: Slideshare (2018)

Elaboración propia

CAPÍTULO II: PLAN DE OPERACIONES

2.1. Planificación, objetivos y metas de operaciones

El plan operativo reúne la colaboración activa y en conjunto de todos los aliados estratégicos de la empresa ya que la mayor parte de la cadena de valor está comprendida por agentes externos a la empresa debido a que el modelo de negocio lo propone de esta manera. Los aliados estratégicos dentro del plan operativo están comprendidos y/o divididos principalmente en tres. Los proveedores de materia prima, los operadores de servicios logísticos y la empresa de maquila.

Mientras estos tres pilares del modelo de negocio se articulen de manera estratégica, generarán valor. Es ahí donde la empresa se encarga de manejar los recursos de la empresa y los tiempos principalmente para cumplir con los pedidos a cabalidad y que representa finalmente uno de los principales objetivos de la empresa.

Se debe considerar que cada objetivo es el cumplimiento de metas específicas a corto plazo en la cadena de valor y para esto a continuación se enumera los objetivos y metas del proceso operativo.

- **Objetivo:** Entregar todos los insumos para producción a la empresa de maquila en Arequipa antes de la fecha programada para elaboración. Las metas comprenden poner las órdenes de insumos y confirmar la disponibilidad con al menos dos semanas antes del proceso de producción. Coordinar y confirmar el transporte de los insumos para su recojo si fuese el caso con una semana de anticipación. Confirmar que hayan sido entregado todos los insumos tres días antes de iniciar el proceso de producción.
- **Objetivo:** Cumplir el proceso productivo no mayor a los 5 días laborables, envasado, rotulado y paletizado. Las metas comprenden seguimiento de la operación productiva cumpliendo con cada etapa del proceso a tiempo y sin retrasos. Tener envasado al 100% el pedido al tercer día. Destinar el 4 y 5 día para control de calidad, empacado, rotulado y paletizado.
- **Objetivo:** Entregar la carga al terminal portuario lista para embarque cinco días antes del zarpe. Las principales metas son, reservar y confirmar por medio del

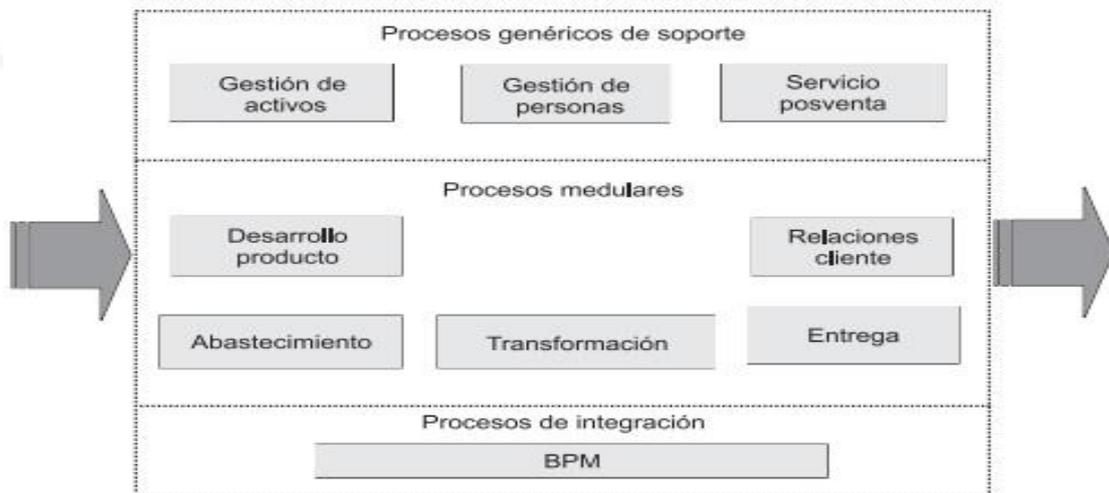
agente de carga el espacio y contenedor con dos semanas de anticipación. Coordinar y confirmar con el transportista interprovincial el recojo de los pallets con dos semanas de anticipación. Coordinar con el agente de carga la recepción de los pallets en Lima y contenerización máximo siete días antes del zarpe.

Como punto crítico también es importante señalar que la empresa de maquila tenga suficiente capacidad productiva, pero en una situación adversa, donde por un evento fortuito el productor solo puede cumplir parcialmente con el pedido, se debe recurrir a otra empresa de maquila y para esto se debe considerar una cartera de hasta dos productores adicionales con igual o similar capacidad.

Adicionalmente, las obligaciones de la empresa sobre el proceso productivo recaen netamente en la supervisión de este y no se involucra activamente en él. Se debe tener en cuenta mantener un control de calidad que cumpla con los requisitos que exige las buenas prácticas de manufactura (BPM) y HAACP. Este último, obligatorio para acceder al mercado canadiense.

Figura 2.1

Flujograma de los procesos de la empresa



Fuente: Díaz Matalobos, Solís y Lorenzo (2005)
Elaboración propia

2.2. Diagrama del flujo del proceso productivo

A continuación, se muestran los procesos críticos por los cuales deberá pasar las materias primas desde el arribo a la planta, etapa de elaboración y hasta la etapa final antes de ser embarcados al camión para su posterior exportación. Se debe tomar en cuenta que dentro

de estos procesos críticos, existen varios procesos secundarios que son importantes para asegurar el cumplimiento riguroso de los estándares de producción necesarios para lograr certificación HAACP. Más adelante se hace mención detallada de estos procesos secundarios.

El proceso para la elaboración no es complicado y es bastante fluido en su mayoría, sin embargo el proceso de enfriado, envasado, etiquetado y empaque es donde se nota mayor congestión ya que estos procesos no están totalmente mecanizados y es una etapa crítica ya que de estos procesos dependerá si pasa el control de calidad para exportación. Como todo proceso industrial, estas etapas deben ser supervisadas y deben llevar un reporte de incidencia y desempeño, además de un indicador para comparar de periodo a periodo que tan alta es la efectividad del proceso productivo tercerizado. Esto ayudará a determinar si es necesario tomar medidas correctivas o cambiar de proveedor.

Figura 2.2

Cadena del proceso de producción



Fuente: Instituto Nacional del Emprendedor (2019)
Elaboración propia

Recepción y almacenamiento: La primera etapa recae en trasladar las materias primas del camión a la zona de almacén ya sea con carretillas o con *forklift*² para su debido almacenamiento. Este proceso puede demorar entre una y dos horas a la semana.

Selección y clasificación: Teniendo todas las materias primas debidamente clasificadas y almacenadas, se traslada la cantidad necesaria de insumos a la zona de

² Máquina elevadora o montacargas. Puede ser eléctrica, diesel o gas.

producción con el apoyo de carretillas. Ya en el área de producción se clasificará las papayas que estén aptas para el proceso. Se desechará las dañadas y se devolverá al almacén las que todavía se encuentren sin madurar.

Pesado: Se realiza el control de peso con el fin de determinar los rendimientos y calcular la cantidad de los demás ingredientes que se añadirán posteriormente.

Lavado y desinfección: Contando con las papayas necesarias para la producción, se procede al lavado y desinfectado de ellas para evitar organismos que puedan afectar el resto de la producción o la calidad del producto. Se cuenta con una maquinaria específica para este proceso y puede ser regulada según las necesidades productivas.

Pelado, corte y despulpado: Cuando el producto esté debidamente desinfectado, se procederá al pelado. Este proceso es automático y se cuenta con dos máquinas para acelerar dicho proceso. Teniendo ya las papayas peladas, se someterán a los procesos de corte y despulpado. Estos dos procesos cuentan con una máquina específica para ello. Estos procedimientos pueden tomar hasta tres horas al día para procesar la misma cantidad, considerando la merma generada por el peso de la cáscara.

Precocción de la fruta: Se realiza una cocción lenta de la fruta antes de agregar el stevia. El propósito de esta operación es romper las membranas celulares de la fruta y extraer toda la pectina; dependiendo de la jugosidad de la papaya, se añade agua para que no se queme la pulpa.

Cocción: Se realiza a presión atmosférica en donde el producto se concentra a temperaturas entre 60 y 70 grados centígrados.

Mezcla de ingredientes (punto de gelificación): Una vez finalizada la cocción, se procede a retirar la fruta cocinada y se vierte en las máquinas mezcladoras con los demás insumos. Constan de aspas giratorias las cuales mantendrán la mezcla homogénea durante el tiempo que dure el ciclo de mezcla de ingredientes. El tiempo estimado es de media hora o menos por ciclo para evitar cocción excesiva.

Enfriamiento y envasado: Luego de culminar el proceso de mezcla, el producto está terminado y se procede a separarlo de la máquina a un contenedor de acero inoxidable por el enfriamiento (transvase). Luego se vierte en un dosificador de productos densos el cual tiene capacidad de 1500 envases por hora el cual se puede regular para llenar envases

de diferentes capacidades y finalmente se procede al pasteurizado para eliminar la presencia de agentes contaminantes dentro de los envases.

Control de calidad: En este proceso ya se cuenta con los envases de 8 onzas totalmente sellados herméticamente y listos para etiquetar y paletizar; no obstante, se verificará en este proceso que cada uno de los envases esté debidamente llenado y sellado, además de que los envases no presenten daños exteriores como rajaduras o presencia de aire dentro de ellos. El control de calidad puede tomar de una a dos horas. Luego, se dejan reposar para el enfriado.

Etiquetado y embalaje: En este proceso se colocará las etiquetas en los envases y una cinta de seguridad sobre las tapas para asegurar que los envases lleguen sellados con garantía de fábrica. Luego se colocarán los envases en las respectivas cajas de cartón corrugado y se apilarán en pallets listos para la exportación. Adicionalmente, este proceso puede incluir montar los pallets dentro del camión ya sea con montacarga o carretillas, dependiendo del peso-volumen de los pallets. Este proceso puede demorar de dos a tres horas.

Para lograr los estándares de calidad y de cumplimiento esperados, se necesita tener proveedores con capacidad de producción y con los que se entable una relación de negocios a largo plazo. Instituciones como la Asociación de Productores de Papaya Andina Orgánica (ASPPAO), localizados en la provincia de Sandía, región de Puno, es el principal socio estratégico comercial y proveedor quienes a la vez están impulsado por Sierra exportadora desde el 2011 con proyectos para analizar y lanzar diversos productos a base de esta fruta para el mercado local e internacional. (Gestión, 2015).

En caso existan corte de abastecimiento por algún evento fortuito, se puede recurrir a los agricultores de Majes-Siguas, Ocoña y/o Camaná quienes a pesar de su cercanía a la ciudad de Arequipa, no cuentan con la capacidad como ASPPAO, pero en conjunto pueden cumplir con un requerimiento mayor al de 3 toneladas quincenales.

2.3. Capacidad operativa

Luego de haber detallado la trazabilidad del proceso productivo, se debe definir con quién tercerizar la producción. Todo esto con la finalidad de enfocarse en actividades alternas que son claves para el éxito del producto como establecer un control de calidad más

riguroso, redoblar esfuerzos en superar deficiencias de gestión en la cadena de suministro y hacer un mayor seguimiento y/o análisis de la tendencia del mercado.

Por consiguiente, se efectuó un análisis del costo que representa de tercerización de producción (maquila) en la ciudad de Arequipa. Según empresas locales como (INKAPLUS, 2019), la maquila representa hasta el 20% del costo del producto y concluye con la entrega de la orden debidamente empacada, rotulada y lista para transportar a Lima. Adicionalmente, se cuenta con el respaldo de empresas de maquila especializadas en la elaboración específicamente de mermelada de papaya andina como la empresa Silvia S.R.L (SILVIA SRL, 2008). El tiempo de entrega varía de 3 a 5 días hábiles una vez entregada la materia prima por la producción de 9'000 hasta 22'500 unidades.

2.4. Balance del plan de operaciones (costeo)

Los costos de insumos, materiales y maquila se detallan a continuación en la tabla 2.1 y 2.2, respectivamente.

En la tabla 2.1 vemos los costos de los insumos necesarios en USD para la elaboración de un frasco de 245 gramos (8 onzas).

Tabla' 2.1

Compra de insumos y materiales

Materia Prima	Cantidad	Medida	Costo USD	Costo unitario
Agua	0.00100	MT3	2.39	0.0024
Papaya andina	0.56500	KG	0.40	0.2260
Stevia	0.02125	Bolsa	8.29	0.1762
Pectina	0.00253	KG	6.89	0.0174
Acido cítrico	0.00439	KG	6.39	0.0281
Sorbato de potasio	0.00063	KG	5.97	0.0038
Acido ascórbico	0.00021	KG	5.97	0.0013
TOTAL				0.46

Nota: Costos basados en precios por proveedor local en cada insumo

Fuente: SEDAPAL (2018); ASPPAO (2017); QUIMEX (2018); INDIQSA (2018).

Elaboración propia

Al igual que los insumos, el envase y embalaje unitario se detalla a continuación en USD por unidad.

Tabla 2.2

Costo de materiales

Insumos	Cantidad	Medida	Costo USD	Costo unitario
Envase	0.01000	ciento	18.70	0.1870
Etiqueta	0.00100	millar	34.15	0.0342
Caja	0.00040	ciento	41.42	0.0166
Caja master	0.00080	ciento	45.00	0.0360
Cinta adhesiva	0.00025	ciento	16.27	0.0041
TOTAL				0.28

Nota: Costos basados en precios por proveedor local de cada insumo

Fuente: Propacking (2018); Etafama (2018); Temperglas (2018); Kompass (2018)

Elaboración propia

Adicionalmente y como indican las anteriores tablas el costo total unitario de producción asciende a USD 0.74. Considerando el 20% que corresponde a la maquila, el costo unitario asciende a USD 0.88.

A continuación, se detalla únicamente los costos logísticos nacionales en USD por un envío de 4 pallets. Incluye movilización de 7 toneladas de papaya, movilización de otros insumos, flete interprovincial y manipuleo de carga para contenerizarla en Lima.

Tabla 2.3

Costo logístico nacional

Movilización por 4 pallets	USD
Movilización de insumo principal 8 toneladas de papaya	464.85
Movilización de insumos secundarios (Pectina, stevia, sorbato, etc.)	30.30
Flete interprovincial Arequipa - Lima	580.00
Manipuleo/contenerizado en Lima	60.61
Costo logístico	1,135.76

Nota: Datos basados en cotizaciones de empresas tercerizadas de transporte

Fuente: Comité 4 Arequipa (2018); MIURA (2019)

Elaboración propia

Finalmente, se totaliza el costo logístico local, el costo de insumos y el costo de producción, este asciende a un total de USD 1.00 por frasco contenerizado y listo para embarcar.

De esta manera se ha definido la primera fase antes de la exportación y que es uno de los primeros indicadores a analizar para ver si el producto mantiene un nivel competitivo en el mercado destino, no obstante no es determinante ya que existen otros factores que se discutirán más adelante y que aparte de depender de costos, están sujetos a las tendencia de consumo, competencia de productos similares, esfuerzos de marketing, percepción del cliente, costos logísticos de destino, etc.



CAPITULO III: PLAN LOGÍSTICO INTEGRAL

3.1. Planificación, objetivos y metas de la logística internacional

El plan logístico internacional que se plantea está basado en un vínculo estrecho de confianza entre el vendedor y comprador por temas relacionados a los términos de pago y liberación de documentos. Si bien este escenario comprende un mayor riesgo de por medio, el beneficio mutuo también es mayor. Además, los operadores logísticos al ver el registro de tránsito entre una empresa y sus clientes, acceden a mayores facilidades de pago y mejoras en el servicio.

El primer año es crítico y se debe prever que la logística va a ser mayormente reactiva, sin embargo, se aspira a que para fin del primer año ya se cuente con un cronograma de embarques para el año entrante.

Para tener un desempeño logístico efectivo al momento de cada embarque, se debe fijar objetivos puntuales que no solo impulsen a cumplir metas específicas sino que se adapten a cada eventualidad sin perjudicar y/o evitar demoras subsecuentes por una falla en la coordinación o evento fortuito.

- El primer objetivo es: Reducir el tiempo de entrega de la salida de Arequipa al terminal portuario. La primera meta a cumplir es confirmar la entrega del producto final al transportista dos días antes de la salida de Arequipa. Verificar y confirmar el tiempo de tránsito más corto entre Arequipa – Lima, considerando horas pico de ingreso a Lima, fechas festivas y/o feriados, fenómenos climáticos y cambios de ruta. El promedio de tránsito a considerar de un inicio son 18 horas. Entregar la carga lista para embarcar al terminal portuario con al menos cinco días antes del zarpe de la nave.
- El segundo objetivo es: Reducir los costos logísticos en al menos 10% semestral para el primer año que comprende pero no se limita a costos logísticos integrados, estiba, desestiba, flete nacional e internacional, gastos administrativos derivados por demoras y/o gastos por gestiones fuera de horarios de trabajo. Para esto tenemos metas específicas como es monitorear y mantener una cartera de los tres agentes de carga más competitivos en el mercado. Lograr negociar con los proveedores de servicios logísticos la apertura de una línea de crédito de al menos

30 días en el primer año. Cerrar tarifas preferenciales en flete nacional de al menos seis meses a un año.

- El tercer objetivo es: Mantener un 85% de satisfacción del comprador con la relación servicio - precio de logística internacional el primer año. Realizar monitoreo del tiempo de tránsito y entrega con reportes quincenales. Mantener indicador de entrega a tiempo al puerto y zarpe sobre el 80% de efectividad en el primer año. Mantener relación de los agentes con mayor efectividad de salidas sin *rolleo*³ de naves, este no siempre será el de menor costo, pero muchas veces se optará por mayor cumplimiento.

3.1.1. Determinación de la carga a exportar.

En el caso del manejo de mercancía se debe tomar en cuenta que los frascos de mermelada son resistentes a la manipulación si se hace con la debida precaución; sin embargo, puede causar derrames en algunas circunstancias debido a que es de consistencia semilíquida y para evitar este tipo de incidencias se debe tomar algunas consideraciones al momento del embalaje para la exportación.

Para proteger los frascos de los golpes y vibraciones que se puedan ocasionar durante el tránsito, se debe utilizar separadores de cartón corrugado para mantener en buen estado los envases. Estos separadores estarán incorporados dentro de la caja principal. Además, se hará uso de capas de film alveolar (papel burbuja) para reducir el riesgo de daño, como fricción y roturas, ya que los envases son de vidrio.

³ Cuando la naviera pospone el embarque de una carga por tema de espacio o seguridad y la reasigna a la próxima nave a salir con el mismo destino.

Figura 3.1

Caja de cartón corrugado (referencial)



Nota: La cantidad de celdas en la caja debe llegar a las 25 unidades.

Fuente: Esparragoenconserva, (2018)

3.1.2. Aspectos comerciales logísticos pertinentes (INCOTERM)

Debido a los costos logísticos internos en el Perú y considerando que no todos los clientes compran 10 pallets por despacho, se debe acceder a cotizar servicios logísticos para carga consolidada (LCL). Además se hace la observación que la venta mínima por vía marítima es de 5 pallets, de otra forma los costos fijos logísticos reducen el margen de ganancia, aumenta el costo por frasco y puede repercutir en el precio al consumidor final. En un escenario menos probable si el cliente necesita menos de 5 pallets deberá considerar acceder al flete aéreo con todos los cargos en término *collect*.⁴

En base al volumen del pedido, las ventas marítimas se darán bajo término FOB o CFR, si es aéreo, FCA Lima. Sea cual fuese el escenario, la carga tiene que hacer necesariamente el ingreso al terminal de DP World o el terminal de Talma a tiempo y con un seguimiento riguroso por parte del agente a cargo del ingreso. Es por ese motivo que la correcta asignación y funcionamiento de los operadores logísticos definirá que la carga salga del puerto sin contratiempos.

Hemos identificado tres operadores logísticos que deben mantener constante coordinación para el ingreso al terminal. El primero es el agente de aduana quien se encargará de la numeración de la DAM, asignación de canal, pagos pertinentes e ingreso de la carga con su personal autorizado, el segundo es el agente de carga quien se encargará de la recepción de los pallets en Lima, control de carga, gate-out, llenado del vacío, sellado

⁴ El flete, los cargos generados por el terminal de origen y todos los servicios prestados en origen son cargados automáticamente en la guía para pago en destino por el proveedor.

y envío del contenedor al puerto y finalmente el transportista que con los permisos necesarios hará el recojo del contenedor vacío, control de llenado y finalmente hacer el ingreso al terminal portuario designado.

Si bien se puede negociar por separado con cada operador y realizar por separado los tres servicios, en cuestión de tiempo - beneficio se puede incurrir en sobrecostos, además que parte de los recursos de la empresa tendrían que destinarse necesariamente a la coordinación conjunta de estos tres operadores y esto representa un costo de oportunidad significativo, estratégicamente es mejor contratar un servicio logístico integrado (SLI), es decir designar un agente de carga que trabaje con su agente de aduana y su cartera de transportistas. De esta manera se deriva varias responsabilidades en conjunto a dicho agente.

En caso de TRANSBER, trabajan con el agente de aduanas Palacios & Asociados Agentes de Aduanas SA, en caso de Hellmann trabajan con la agencia de aduanas Salinas & Casaretto Agnts.Asoc. Aduana SA, en caso de Kuehne+Nagel trabajan con el agente de aduanas IJM Logistic SAC, en caso de Geodis trabajan con la agencia de aduanas NEOCORP SAC. Todas estas habilitadas según el portal de SUNAT. (ADUANET, 2019)

En cuanto a los documentos de exportación, se debe tomar en cuenta que se emitirá una serie de estos que se ajusten a los requisitos exigidos por la aduana peruana y el gobierno canadiense. Según el Sistema Integrado de información de Comercio Exterior (2016), estos documentos son el conocimiento de embarque o guía aérea, dependiendo del medio de transporte internacional y que es emitido por la empresa que brindará el servicio de transporte, una factura comercial por cada embarque con la descripción y el valor de venta de la mercancía a exportar y que es emitido por el vendedor, un *packing list*⁵ detallando el número de bultos y su contenido, este documento es opcional para exportadores frecuentes a Canadá ya que la factura comercial es suficiente para describir el contenido de la carga a menos que la aduana canadiense indique lo contrario y por último un certificado de origen (Formulario A) el cual en caso de Canadá, y debido a las condiciones establecidas en el tratado de libre comercio entre ambos países, el vendedor puede emitir sin necesidad de recurrir a otra entidad a través de la VUCE. Este sistema se denomina auto-certificación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019)

⁵ Lista de empaque que detalla el contenido de la carga.

3.1.3. Agenciamiento y preparación de carga.

Los pallets a utilizar son de medida 1200mmx1000mm. Irán tres filas de cajas máster (400mmx500mmx500mm) y en cada fila habrá 6 cajas. Como resultado, el volumen del pallet más la carga será de 1200mmx1000mmx1600mm. Los pesos aproximados de los pallet se encuentran en la tabla 3.1, en la cual se considera el peso de la parihuela. Adicionalmente, la carga paletizada ira cubierta con *stretch film*.

Las siguientes recomendaciones se dan para el manipuleo:

- Colocar cajas en posición vertical
- No frotar con superficies cortantes o penetrantes para no deteriorar el embalaje
- Tener cuidado al movilizar los pallets, ya que se trata de carga frágil
- No inclinar los pallets
- No rodar los pallets
- No mojar las cajas, ya que se debilitan y pierden resistencia
- No exponer las cajas a fuertes temperaturas.

Tabla 3.1

Peso de carga paletizada

Capacidades y peso	Envase de 8 onzas
Fascos por fila en caja master	5
Fascos por columna en caja master	5
Cajas inner por caja master	5
Total fascos por caja master	125
Peso bruto unitario	250 gr
Peso por caja	31.25 kg
Número de cajas master por pallet	18
Peso total de la carga	562.5 kg
Peso de la parihuela	25 kg
Peso total de pallet	587.5 kg

Nota: Pesos referenciales basados en cargas de característica similares.

Fuente: INMESA (2018); Europalet (2019)

Elaboración propia

La caja master será de cartón corrugado de medida 400mmx500mmx500mm que a la vez contendrá cinco cajas en su interior del mismo material. Cada caja inner tendrá una capacidad de 5x5x1 unidades; es decir, 25 unidades. En el interior de cada caja también habrá separadores del mismo material para separar los frascos y así evitar daños durante la movilización. Finalmente todas las cajas serán selladas con cinta adhesiva.

Figura 3.2

Embalaje y paletizado



Nota: Se estima 18 cajas master por pallet
Fuente: Dreamtime (2019)

En la tabla 3.2 se detalla la cantidad de frascos que se colocará en cada caja máster, el número de cajas máster por pallet y una proyección de producción para diez pallets. Debido al *lead time* de producción se estima poder hacer hasta dos envíos al mes.

Tabla 3.2

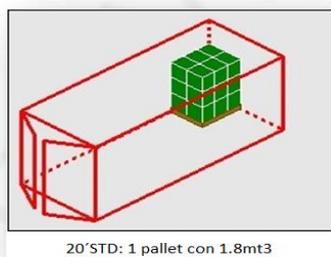
Cargamento por contenedor FCL 20'STD

	8 onzas
Número de frascos total	22'500
Nro. de frascos por caja master	125
Nro. de cajas master por pallet	18
Número de pallets	10

Nota: Basado en las medidas y volumen de una carga de 10 pallets.
Elaboración propia

Se apunta a que los despachos sean transportados en contenedor seco de 20' STD debido al volumen y peso de la carga. Como se puede ver en la figura N° 3.3, las dimensiones y capacidad de este tipo de contenedor se ajusta a las necesidades de transporte internacional ya sea la carga como *full container load* (FCL) o *less container load* (LCL).

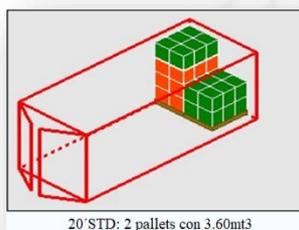
Figura 3.3
Interior de un contenedor seco 20' STD



Nota: Simulación de dimensiones calculada con plataforma virtual
Fuente: Searates (2019)
Elaboración propia.

Se debe tomar en consideración que por el volumen de la carga y el peso, se deba redistribuir el formato de paletizado, dependiendo de la cantidad de pallets a enviar y la cantidad de carga consolidada en el contenedor. Otra alternativa para la carga se puede ver en la figura 3.4.

Figura 3.4
Interior de un contenedor seco 20' STD



Nota: Simulación de dimensiones calculada con plataforma virtual
Fuente: Searates (2019)
Elaboración propia.

3.1.4. Planificación y selección de los operadores logísticos involucrados.

Para la ejecución del proyecto, la elección del agente de carga es un tema que requiere un análisis más riguroso ya que este aliado estratégico es el encargado de despachar la carga a Canadá. Este debe demostrar principalmente compromiso y competencia para sacar los embarques sin retrasos, está a cargo del servicio logístico integral con o sin flete, dependiendo del INCOTERM tranzado. Este conjunto de responsabilidades se deriva para evitar un costo de oportunidad que se menciona en el acápite 3.1.2 y que resulta de un análisis costo - beneficio desde la perspectiva operativa.

Con la finalidad de elegir a un agente adecuado se elaboró un ranking de factores con los indicadores que se consideran los más pertinentes para elegir dicho agente. No solo se busca optimizar los costos de flete y de servicio, sino también se requiere un servicio especializado, experiencia certificada en carga marítima y aérea, disponibilidad ante cualquier percance y constante mejora del servicio.

A continuación, se puede observar en la tabla N° 10 que el agente TRANSBER PERU y CARAL logistics se ajustan al perfil de requerido. Sin embargo, son empresas medianas y de menos prestigio comparado a K+N, Geodis y Hellmann quienes se especializan en cargas de mayor volumen, manejan cuentas grandes y tienen sucursales en todo el mundo.

Lo ideal es apuntar a optimizar los costos con agentes más grandes como Hellmann y conseguir un servicio personalizado. De esa manera el cliente en destino sabrá que su carga está garantizada desde el embarque hasta su llegada.

A corto y mediano plazo se debe preveer eventualidades por temas netamente logísticos o de infraestructura con el agente, es por eso que Hellmann, independientemente de no tener disponibilidad inmediata, presenta experiencia y capacidad para programar el SLI sin retrasos.

Tabla 3.3

Ranking de factores (Agentes de carga)

	Peso	Transber Peru	Geodis	Hellmann	Kuehne+Nagel	Caral logistics
Precio fletes	20%	4.0	2.0	5.0	1.0	3.0
Costos	15%	4.0	3.0	3.0	2.0	5.0
Atención al cliente	15%	5.0	4.0	3.0	2.0	5.0
Disponibilidad	15%	4.0	3.0	1.0	2.0	5.0
Experiencia	5%	2.0	3.0	4.0	5.0	1.0
Servicio especializado	20%	4.0	2.0	5.0	1.0	3.0
Infraestructura	10%	1.0	3.0	4.0	5.0	2.0
TOTAL	100%	3.75	2.75	3.65	2.05	3.70

Nota: Información recolectada en base a servicios recibidos por parte de los agentes

Fuente: Transberperu (2019); Geodis (2019); Hellmann (2019); K+N (2019); Caral logistics (2019)

Elaboración propia

3.1.5. Análisis de costos relacionados a la logística internacional.

Los costos de logística internacional incluyen costos en origen previos al embarque. Se debe considerar que los productos viajan desde Arequipa y a parte del flete interno o interprovincial, existirá una movilización de carga desde el depósito que asigne el agente a cargo de la operación hasta el terminal de embarque.

Cuando se inicia el proceso de servicio logístico integrado para la exportación se verifica que la carga haya llegado en condiciones óptimas para ser embarcada y limpia de cualquier agente externo o derrames internos que se haya podido generar durante el servicio de transporte de Arequipa a Lima. Se retira la carga del transporte interprovincial y es trasladada al contenedor bajo la supervisión del despachador aduanero asignado a la operación y quien procederá a precintar hasta su llegada al terminal portuario donde pasará aforo físico, dependiendo del canal asignado.

Es importante resaltar que no necesariamente la carga va a ser contenerizada al arribo a Lima, esta operación puede tomar de 3 a 24 horas, dependiendo de la disponibilidad del contenedor vacío o proximidad a la fecha de embarque. El objetivo en esta instancia siempre será evitar sobrecostos de almacenaje.

Líneas abajo se detalla los costos que genera esta operación. Tenemos tres modalidades de embarque que se diferencian por el tipo de INCOTERM tranzado.

Tabla 3.4

Costos logísticos de exportación

EN USD	CFR (10 pallets)	FOB (10 pallets)	FCA - Lima
Flete	1,300.00	-	-
Gate out	390.00	390.00	-
Derecho de embarque	350.00	350.00	-
Visto bueno	300.00	300.00	-
Comisión aduanas	120.00	120.00	-
Certificado de origen	20.00	20.00	-
Emisión de B/L	45.00	-	-
Handling	60.00	60.00	-
Uso terminal / movilización	225.00	-	-
Transporte al terminal aéreo	-	-	150.00
Subtotal	2,810.00	1,240.00	150.00
15% Subtotal (gastos no considerados)	421.50	186.00	22.50
IGV	581.67	256.68	-
Total	3,813.17	1,682.68	172.50
Costo logístico unitario	0.17	0.07	0.02

Nota: Información basada en cotizaciones con agentes marítimos

Fuente: Kuehne+Nagel (2019), Hellmann logistics (2019)

Elaboración propia

Se debe tomar en cuenta que la cotización del agente deja expresa constancia que el servicio no incluye algunos otros costos que se detallan a continuación:

- Gastos de sobreestadía y almacenaje
- Movilización para aforos
- Inspección (Aduana o BOE)
- Cuadrilla
- Montacargas
- Gasto operativo
- Cuadrilla / Montacargas para estiba en planta
- Recargos adicionales por DPW o APM
- Seguro de carga
- Envío Courier a destino

Ninguna otra prestación que no esté indicada expresamente en la proforma.

A continuación, el costeo de toda la cadena de suministro se detalla en la tabla 3.5 que nos da como resultado el precio de venta final. Como se puede apreciar se considera

un margen de ganancia del 70% sobre el costo del producto puesto en Lima, sin embargo el precio de venta final está supeditado a los costos de exportación que son finalmente la variante principal que depende del INCOTERM tranzado.

Tabla 3.5

Precio de venta final

Costos en USD	CFR	FOB	FCA - LIM
Insumos	0.46	0.46	0.46
Empaque	0.28	0.28	0.28
Subtotal	0.74	0.74	0.74
Maquila (20%)	0.15	0.15	0.15
Subtotal	0.89	0.89	0.89
Logística nacional	0.10	0.10	0.10
Subtotal	0.99	0.99	0.99
Margen de ganancia (70%)	0.69	0.69	0.69
Logística internacional	0.17	0.07	0.02
Precio de venta final	1.851	1.756	1.697

Nota: Costos y precio final sujetos a variaciones dependiendo de la temporada
Elaboración propia.

El precio de venta final puede ser manejado según las técnicas de *costing* o *pricing* debido a que el mercado destino paga un promedio de CAD 5.65 (USD 4.21) por productos similares al consumidor final según el portal (Canada's Food, 2019).

Se debe considerar que el producto no solo es competitivo sino que el margen de ganancia es lo suficientemente flexible para establecer mecanismos de marketing y estrategia de precios que puedan ayudar a una penetración eficaz.

Como se apunta a un nicho de mercado con poder adquisitivo alto, donde los precios no son factor determinante, se sugiere establecer un descreme del mercado los primeros meses de iniciado el proyecto con una marca ya conocida en el medio local. Esto con la finalidad de analizar el comportamiento del mercado y posicionar el producto. Empresas canadienses de percibles como Sierra trading y Hofland ya mostraron su interés y se negociaría introducir el 70% del producto con su marca y el 30% con la marca Andean Sweets. Una vez se concluya el análisis del comportamiento del consumidor se puede determinar nuevamente si se sigue optando por estrategia de prestigio o si conviene diversificar dicha estrategia acorde al comportamiento del consumidor.

CONCLUSIONES

- Dentro del segmento de untables dulces se identificó que la mayor demanda se refiere a las mermeladas, asimismo en los últimos años se ha diversificado la elección de sabores lo cual se suma a la tendencia creciente de consumo saludable que existe actualmente a nivel global y como resultado se ha originado esta ventana de oportunidad a la mermelada de papaya andina que destaca por las características que reúne como su sabor, su alto contenido de aminoácidos, antioxidantes y vitaminas.
- El proyecto de exportación propone un modelo de negocio altamente dependiente de agentes tercerizados en cuanto a proveedores, producción, servicios de transporte y movilización de carga, de manera que la medición del rendimiento de cada uno de estos agentes determinará la eficiencia de la cadena de valor.
- Se identificaron tres fases críticas de la logística. i) de Abastecimiento, ii) de transporte interno y iii) integral para la exportación. La empresa debe enfocarse en dinamizar el flujo de las actividades durante cada una de estas fases, permitiendo una articulación eficiente entre ellas.
- Se determinó que los indicadores de eficiencia deben ajustarse a monitorear el rendimiento de los procesos logísticos y de producción en cada etapa de la cadena de valor. Se enlista algunos ejemplos a continuación.
 - Variación porcentual del costo de transporte: La cartera de operadores logísticos debe pulirse para mejorar este costo, en paralelo optimizar el servicio prestado.
 - Tiempos de carga y descarga, tiempo de tránsito: Mejorar la eficiencia de estos procesos, detectar contratiempos frecuentes y riesgos. Detectar horas punta y temporadas de alta congestión. Se debe trazar las rutas, conocer paradas y medir los tiempos de tránsito no solo de la ruta principal, sino también de las alternas.
 - Merma de producción: Cantidad resultante de unidades terminadas y listas para la exportación. El reducir el margen de merma de producción debe ser una meta a corto plazo.

- Se identificó la necesidad de crear un cronograma de producción para el segundo año. Durante el primer año se identificará las temporadas de mayor y menor demanda. De esa manera se puede proyectar los niveles de producción mensual. Como resultado la planificación logística se coordinará con mayor anticipación, logrando mitigar contingencias y minimizar los riesgos que conlleva ser una empresa reactiva a la demanda.



RECOMENDACIONES

- El proyecto evidencia una cadena logística estructurada desde el abastecimiento hasta la llegada al puerto de destino, no obstante los canales de distribución en destino no están estructurados y pueden tener impacto en el éxito del producto. Es por eso que se sugiere impulsar iniciativas con los agentes comerciales en destino para diversificar dichos canales y mapear los más eficientes.
- Implementar una logística de integración vertical la misma que optimizara no solo de costos logísticos sino del *lead time*, además de lograr un mejor monitoreo de procesos críticos. Se debe tomar en cuenta que a mayor control de cada etapa de la logística se logra mayor eficiencia y por ende mejora el desempeño de la compañía.
- Es importante mantener una comunicación estrecha no solo con el agente de carga, sino también con su agente de aduana quien es el que tendrá el personal asignado para ingresar la carga al puerto y estará presente en todo el proceso previo al embarque. Además, en caso de un canal rojo o inspección de BOE, dicho personal puede informar de manera inmediata ante cualquier observación por la autoridad portuaria.
- Se sugiere promover alianzas estratégicas no solo con los agentes en origen, sino también con los agentes en destino. Esto mejora los costos para el cliente final y refuerza la confianza hacia la compañía. El importador se siente respaldado ya que su agente tiene conocimiento de quién es el proveedor, la existencia de una relación comercial estrecha y la garantía de entrega.
- Es importante aplicar un plan de contingencia en caso haya una cancelación o reducción de un pedido cuando este ya se encuentra en tránsito a Lima. Una de las alternativas más viables es tener compradores en Lima a los cuales se les pueda dejar el producto en consignación.
- El consumidor canadiense no se caracteriza por ser leal a una marca determinada, confían en su percepción y el impacto de su compra en la sociedad o su salud. Es por eso que la fijación de un cliente por el producto se puede conseguir manteniendo informado del impacto positivo de su compra mediante un esfuerzo de marketing mínimo al momento de la compra, ya sea por un folleto o el acceso a una página web del producto con literatura al respecto.

REFERENCIAS

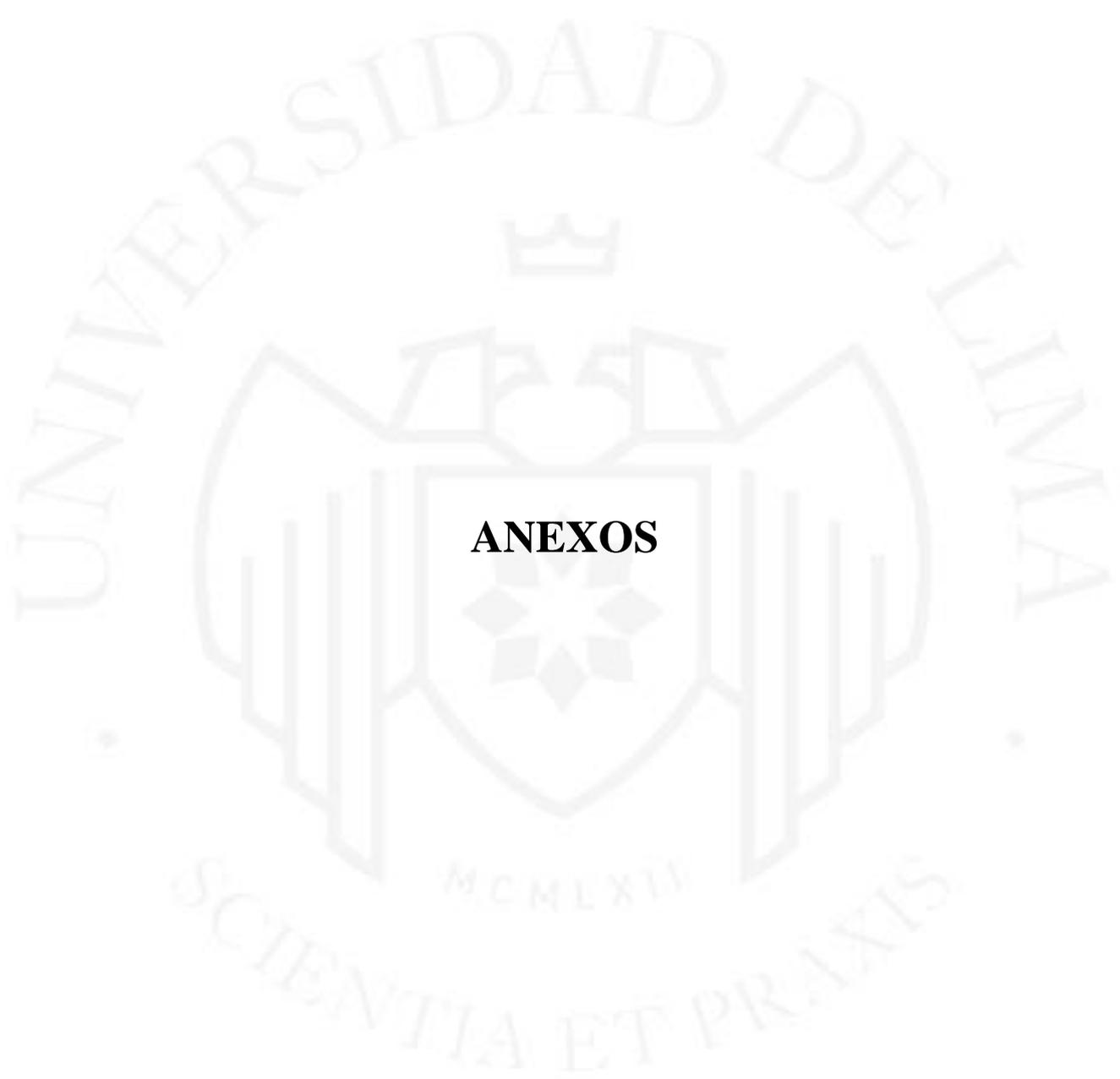
- ADUANET. (23 de 7 de 2019). *SUNAT*. Recuperado de ADUANET:
<http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsulagen/ConsultaOperadorServlet?accion=cargarConsultaAgente&tipoCons=agenteAduana>
- ASPPAO. (Agosto de 2017). *Facebook ASPPAO*. Recuperado de
https://web.facebook.com/asppao/?_rdc=1&_rdr
- Banco Mundial. (3 de Enero de 2019). *Databank*. Recuperado de
http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?Code=NY.GDP.MKTP.KD.ZG&id=af3ce82b&report_name=Popular_indicators&populartype=series&ispopular=y
- Banco Santander. (Abril de 2019). *Santander tradeportal*. Recuperado de
https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/canada/inversion-extranjera?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=38&memoriser_choix=memoriser
- Canada's Food. (25 de Marzo de 2019). *Canada's Food*. Recuperado de
https://www.canadasfood.com/product_info.php?dPath=12&products_id=55
- Canadian Education Network. (Enero de 2019). *Study Canada*. Recuperado de
<http://www.studycanada.ca/english/climate.htm>
- Canadian Food inspection Agency. (3 de Diciembre de 2018). *Canadian Food inspection Agency*. Recuperado de <http://www.inspection.gc.ca/food/general-food-requirements-and-guidance/labelling/for-industry/labelling-requirements-checklist/eng/1393275252175/1393275314581>
- Central Intelligence Agency (CIA). (20 de Febrero de 2018). *CIA factbook*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ca.html>
- CFIA. (14 de Enero de 2015). *Canadian Food Inspection Agency*. Recuperado de <http://www.inspection.gc.ca/food/processed-products/imports-and-interprovincial/requirements/eng/1340605567904/1340605854263>
- Comité 4 Arequipa. (Agosto de 2018). *Facebook - Comité 4 Arequipa*. Recuperado de https://web.facebook.com/pages/category/Cargo---Freight-Company/AREQUIPA-EXPRESS-COMIT%C3%89-4-190041937699662/?_rdc=1&_rdr
- Díaz Matalobos, A., Solís, L., & Lorenzo, O. (2005). *Procesos de negocios de Pymes insertas en redes colaborativas*. Academia Latinoamericana de Administración, primer semestre.

- Dreamtime. (20 de Enero de 2019). Recuperado de Dreamtime:
<http://www.dreamstime.com/stock-photography-boxes-wooden-pallets-image21302832>
- Esparragoenconserva. (22 de Enero de 2018). Recuperado de
http://esparragoenconserva.blogspot.pe/2014_06_01_archive.html
- Etafama. (Agosto de 2018). *Etafama*. Recuperado de
<http://www.etiquetasetafama.com/productos>
- Euromonitor. (3 de Enero de 2019). *Acerca de nosotros: Passport*. Recuperado de
<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/related>
- Europalet. (Enero de 2019). *Europalet.com*. Recuperado de
<http://www.europalet.com/palets-1200-x-1000>
- Fair Trade Canada . (3 de Marzo de 2019). *Fair Trade canada*. Recuperado de
<http://fairtrade.ca/en-CA/Stay-in-touch/News/Fairtrade-in-Canada>
- FLOCERT. (2016). *FLOCERT*. Recuperado de <http://www.flocert.net/fairtrade-services/fairtrade-certification/how-it-works/>
- Gestión. (4 de junio de 2015). *Gestion*. Recuperado de
<https://gestion.pe/economia/sierra-exportadora-productores-papaya-organica-puno-generan-ventas-s-450-000-91591>
- INDIQSA. (Julio de 2018). *INDIQSA*. Recuperado de
<http://www.indiqsa.com/productos/>
- INKAPLUS. (22 de Marzo de 2019). *INKAPLUS*. Recuperado de
<http://www.inkaplus.com/servicios.php>
- INMESA. (Mayo de 2018). *INMESA*. Recuperado de <http://inmensa.es/wp-content/uploads/2015/12/MermFrutosRojosESP.pdf>
- Instituto Nacional del emprendedor. (5 de Julio de 2018). *INADEM*. Recuperado de
<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=37&giro=1&ins=810>
- Instituto Nacional del Emprendedor. (Enero de 2019). *Guias empresariales*. Recuperado de
<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=37&giro=1&ins=810>
- Kompass. (Mayo de 2018). *Temperglas*. Recuperado de
<https://pe.kompass.com/c/temperglas-lam-s-a-c/pe023966/>
- La República. (12 de diciembre de 2014). *La república*. Recuperado de
<https://larepublica.pe/archivo/841693-empresarios-compran-papaya-arequipena-en-puno-y-cusco-por-su-escasez-en-arequipa/>

- López, J. (2009). *Caracterización anatómica de los órganos vegetativos de la papaya* (Vol. 29). Sao Paulo, Brasil. Recuperado el 14 de Diciembre de 2018, de cybertesis.unmsm.edu.pe
- Marketwatch. (Diciembre de 2018). *Marketwatch Canada*. Recuperado de <https://www.marketwatch.com/markets/canada>
- MINCETUR. (2018). *SIICEX*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Canad%C3%A1.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (3 de enero de 2019). *MINCETUR*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/certificacion-de-origen/>
- MIURA. (Enero de 2019). *Facebook - Miura*. Recuperado de https://web.facebook.com/miura.pe/?_rdc=1&_rdr
- Propacking. (Mayo de 2018). *Propacking Peru*. Recuperado de <http://www.propackingperu.com/nuestros-productos>
- QUIMEX. (Agosto de 2018). *QUIMEX*. Recuperado de <https://www.quimex.com.pe/>
- Searates. (2 de Febrero de 2019). Recuperado de <http://www.searates.com/reference/stsuffing>
- SEDAPAL. (Noviembre de 2018). *SEDAPAL - estructura tarifa vigente*. Recuperado de <http://www.sedapal.com.pe/documents/10154/c754c1a6-681e-4c44-b5c9-37f3d8006cb3>
- SGS. (2016). *SGS*. Recuperado de <http://www.sgs.pe/es-ES/Agriculture-Food/Food/Retail-and-Hospitality/Food-Certification/Organic-Certification.aspx>
- SILVIA SRL. (Agosto de 2008). *SILVIA blogspot*. Recuperado de <http://papayaarequipena.blogspot.com/>
- Sistema Integrado de información de Comercio Exterior. (29 de julio de 2016). *SIICEX*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/guia-requisitos-acceso-alimentos-canada-2016.pdf>
- Slideshare. (Noviembre de 2018). *Slideshare*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/GITASENA/ficha-tecnica-frutas-en-almibar-jarabe-espeso-4379869>
- World bank. (2018). *worldbank.com*. Recuperado de http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?Code=NY.GDP.MKTP.KD.ZG&id=af3ce82b&report_name=Popular_indicators&populartype=series&ispopular=y

BIBLIOGRAFÍA

- Baumann, S. G. (2014). Nuevo paradigma en logística internacional requiere estrategias ingeniosas. *Latin Trade (Spanish)*, 22(1), 50–51. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxy.ulima.edu.pe/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=94707346&lang=es&site=ehost-live>
- Canada Food & Drink Report. (2019). *Canada Food & Drink Report*, (2), 1–84. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxy.ulima.edu.pe/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=134986157&lang=es&site=ehost-live>
- Innovations in jams & spreads 2017. (2018). *Grocer*, 51. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxy.ulima.edu.pe/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=127303950&lang=es&site=ehost-live>
- Moreno, G. E. J. (2014). *Guía teórica y práctica del exportador (6a. ed.)*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe> Moreno, G. E. J. (2014). *Guía teórica y práctica del exportador (6a. ed.)*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe>
- Olson, A. (2002). Fábrica de Mermeladas. *Industria Alimenticia*, 13(9), 27. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxy.ulima.edu.pe/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7600245&lang=es&site=ehost-live>
- Pardina, C. M. P. (2015). *Internacionalización de pymes*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Salgado, R. A. (2010). *Aspectos fundamentales del comercio internacional: Un enfoque heterodoxo*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe>
- Tecnología para Crecer. (1999). *Industria Alimenticia*, 10(6), 62. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxy.ulima.edu.pe/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7903290&lang=es&site=ehost-live>



ANEXOS

Anexo 1: Cotización Kuehne+Nagel

KUEHNE+NAGEL



Kuehne + Nagel S.A.

Calle Las Begonias 441 Oficina 1201
San isidro
Peru

Fecha 11.03.2019
Document No. N310646-1102

Sea Export FCL

Estimado Sr. Pizarro,

Kuehne + Nagel agradece su solicitud de cotización. A continuación encontrará los detalles de su oferta comercial.

En caso que usted esté de acuerdo con la oferta remitida, por favor enviar aceptación expresa por este medio.

Observaciones:

- Las tarifas están sujetas a cambios y disponibilidad de espacio, por favor verificar con su ejecutivo de cuenta previo al embarque.
 - Tarifa para carga seca, general, no peligrosa.
 - Propuesta no incluye ITBMS y/o IVA, ni trámites aduanales.
 - Propuesta no incluye seguro de carga, de requerir por favor solicitarlo.
- **BAF (Bunker Adjustment Factor) incluido en el flete, aplicable al momento del embarque y sujeto a cambios sin previo aviso.

**Sujeto a GRI (General Rate Increase)

KUEHNE+NAGEL



Fecha 11.03.2019
Document No. N310646-1102

Rosanna Basurco
Sales Manager

Marjorie Vertiz
Sales Support

(Continúa)

(Continuación)

KUEHNE+NAGEL



Fecha 11.03.2019
Document No. N310646-1102
Quotation No. SELIM180619000201
Validez 12.03.2019 - 12.04.2019
Incoterm From FOB - Free on Board
Incoterm To CFR - Cost & Freight
Commodity GENERAL CARGO

Kuehne + Nagel S.A.

Ejecutivo Comercial
Nombre Marjorie Vertiz / Lima
Teléfono
E-mail Address marjorie.vertiz@kuehne-nagel.com

Gastos en Origen					
Via Callao (1)					
Services	Rate Basis	Moneda	20GE	40GE	40HC
Handling Fee	B/L	USD			50,00
VGM Fee	Container	USD	14,25	14,25	14,25

Cargos-Flete Marítimo Internacional					
1) Callao - Vancouver	Rate Basis	Moneda	20GE	40GE	40HC
Flete Marítimo	Container	USD	1.350,00	1.450,00	1.650,00
Carrier:	Depending on Trade Lane, either Blue Anchor Line or Blue Anchor America Line will be utilized				

Observaciones	
Flete Marítimo	Sujeto a OTHC y gastos en destino
Callao - Vancouver	

Condiciones Generales

KUEHNE + NAGEL S.A.S. (Colombia), AGENCIA DE ADUANAS KN COLOMBIA S.A. Nivel II (Colombia), KUEHNE + NAGEL S.A. (Ecuador), KUEHNE + NAGEL S.A. (Perú), KUEHNE + NAGEL S.A. (Venezuela), KN VENEZUELA ADUANAS C.A. (Venezuela) y sus aliadas corporativas del grupo KUEHNE + NAGEL alrededor del mundo, ("KN" de ahora en adelante) trabajan bajo las condiciones generales estipuladas en los documentos de transporte. Todos los precios están basados en las tarifas y tasas que acá KN provee y serán ajustados proporcionalmente sin previo aviso, si la información suministrada cambia, por variaciones de mercado, o si así lo hacen los transportadores intervinientes; la presente oferta no incluye el costo de demoras por devolución de contenedores (origen/destino). La responsabilidad de KN se rige de acuerdo a las cláusulas limitativas de responsabilidad estipuladas por las empresas participantes en cada contrato de transporte (en el dorso del documento). Así mismo, KN sujeta su operación y responsabilidad según lo establece las "Reglas FIATA", adjuntas a la presente, al aceptar estos términos y condiciones usted está aceptando las Reglas FIATA. KN no será responsable por las acciones y/u omisiones de terceros contratados directamente por el destinatario de la presente oferta. En ningún caso KN responderá por daños indirectos, consecuenciales, punitivos, pérdida de negocios, pérdida de valor llave, ni lucro cesante, KN sólo responderá por el daño emergente (daño directo) debidamente comprobado en la respectiva instancia jurisdiccional.

Las tarifas acá ofertadas aplican única y exclusivamente para la cantidad y tipo de productos por el cual se requirió la oferta, si la cantidad y/o el producto varía, deberá requerirse una nueva oferta de servicios, ya que esta no aplica. Bajo ninguna circunstancia KN manejará obras de arte, bienes domésticos, metales y piedras preciosas; KN no prestará servicios para carga bélica o que pueda ser considerada de uso militar, el Cliente de KN destinatario de esta Oferta es el único responsable de conocer e informar controles y restricciones legales asociadas con la carga para los lugares en los que la misma será despachada/recibida o hará tránsito. KN tiene la libertad de selección del transportista según las reservas y sujeto a disponibilidad de espacio, salvo lo previamente estipulado. De acuerdo a la nueva reglamentación SOLAS, en el evento que los datos VGM se transmitan manualmente, el costo será de USD 25.50"

Seguro: KN NO tiene contratada ninguna póliza all risk para cubrir los daños de la mercancía del destinatario de esta oferta, por lo tanto, la presente oferta económica no contempla los seguros de mercancía, en caso de ser requeridos por el destinatario de esta oferta, se cotizarán de manera adicional con condiciones preferenciales y tasas competitivas, por medio de NACORA LIMITADA Agencia de Seguros, aliado corporativo de KN en el tema de seguros.

Facturación y Pagos: Nuestras facturas se emiten en USD convertibles a: (i) la tasa de referencia marítima, o ALAICO (Aéreo) o, a (ii) el tipo de cambio legal oficial vigente al día de su Cancelación más un valor en moneda local. Todos los gastos locales están sujetos a IVA/IGV y demás gravámenes aplicables según la legislación vigente. Forma de Pago General, contra entrega de documentos, salvo acuerdo en contrario. Para Colombia favor tener en cuenta tasa de Cambio Oficial (TRM) +21 COP

Instrucciones de embarque: Para garantizar que la tarifa acá ofertada aplique, toda instrucción de embarque deberá ser informada a KN por escrito antes del respectivo embarque.

Anexo 2: Cotización Hellmann



Callao, 10 de Noviembre de 2018

Señores:
ANDEAN SWEETS SAC
Attn: Sr. Alvaro Pizarro

Estimado Sr. Pizarro

Por medio de la presente me es grato saludarlos y a la vez hacerle llegar nuestra cotización para el transporte internacional y servicio logístico de su producto.

1. FLETE INTERNACIONAL

FLETE20'ST	MONTO
CALLAO – VANCOUVER (DIRECTO)	1,300.00 USD

FLETE40'ST	MONTO
CALLAO – VANCOUVER (DIRECTO)	1,530.00 USD

TT : 20 días aprox.
Servicio : Directo
Frecuencia : Semanal
Validez de la tarifa : 30 de Nov 2018

2. SERVICIO LOGISTICO INTEGRAL (LOCAL)

CONCEPTO	MONTO
GATE OUT + TRANSPORTE	390.00 USD/CNTR
DERECHO EMBARQUE	350.00 USD/CNTR
VISTO BUENO	300.00 USD/CNTR
COMISION DE ADUANAS	120.00 USD/CNTR
CERTIFICADO DE ORIGEN	20.00 USD/BL
EMISION DE BL	45.00 USD/BL
HANDLING	60.00 USD/BL
TOTAL	1,285.00 USD + IGV

Punto de carga : Surco (Ref. almacén Hellmann)

Incluye:

- | Retiro de Contenedor Vacío
- | Transporte local con 4 horas libres de carguío
- | Derecho de Embarque y tracción a puerto
- | Gastos Administrativos del terminal y del agente marítimo
- | Vistos buenos de agenciamiento marítimo
- | Aduana de exportación

HELLMANN WORLDWIDE LOGISTICS S.A.C. Av. Elmer Faucett 2851, Oficina 323 Lima Cargo City, Provincia Constitucional del Callao - Peru
Teléfono: (51) 613 6800 - Fax: (511) 613 6810 - Email: sales@hplpsru.com - Website: www.hellmannperu.com
Oficina Paita: Av. Industrial Mz I Lt. E Of 4 2do Piso (Zona Comercial), Paita Baja, Piura - Teléfono: (073) 213-116 - Fax: (073) 213-283

(Continúa)

(Continuación)



- | 25 días libres de almacenaje retroactivo
- | Gastos Operativos
- | Handling
- | Emisión de BL
- | Precinto de seguridad

Se deja expresa constancia que el servicio no incluye:

- | Gastos por sobrestadía y almacenaje
- | Movilizaciones para aforos / Inspecciones de aduanas (BOE)
 - o MOVILIZACION USD60.00+IGV / CNTR
 - o CUADRILLA USD65.00+IGV / CNTR
 - o MONTACARGA USD80.00/HORA + IGV/ CNTR
 - o GASTO OPERATIVO USD35.00+IGV / BL
- | Cuadrilla / Montacargas para estiba en planta
- | La Tarifa NO incluye recargos adicionales por DPW – APM puertos de embarque.
- | Seguro a la carga
- | Envío de Courier a destino
- | En general, el servicio no incluye ninguna otra prestación que no esté indicada expresamente en la presente oferta

Condiciones

- | El monto de la propuesta está sujeta a variación por el incremento que puedan realizar los integrantes de la cadena logística de exportación, terminales de almacenamiento, agencias marítimas, líneas navieras.
- | El monto de la propuesta está sujeta a variación por el incremento del petróleo a nivel mundial lo cual podría implicar un aumento en el transporte terrestre.
- | Se debe tener presente que se cobrará una penalidad por sobrestadía de la unidad de transporte después de pasada las 4 horas de llegada al punto de carga. Sobrestadía de USD40.00+IGV / hora adicional

Atentamente,

María Estupiñán Martínez
Seafreight Export Operations Chief

Hellmann Worldwide Logistics
Dirección: Av. Elmer Faucett 2851, Piso 3
Oficina 323 Lima Cargo City - Callao
Central: +(511) 613-6800 Ext. 383
Mobile ENTEL: +(51)998307333

HELLMANN WORLDWIDE LOGISTICS S.A.C. Av. Elmer Faucett 2851, Oficina 323 Lima Cargo City, Provincia Constitucional del Callao- Perú
Teléfono: (51) 613 6800 - Fax: (511) 613 6810 - Email: sales@hplpsara.com - Website: www.hellmannperu.com
Oficina Paíta: Av. Industrial Mz I Lt. E Of 4 2do Piso (Zona Comercial), Paíta Baja, Piura - Teléfono: (073) 213-116 - Fax: (073) 213-283