

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Negocios Internacionales



EXPORTACIÓN DE VINOS “GRAN MIXTURA” A BASE DE 100% DE MOSTO DE UVA DEL PERÚ A FRANCIA

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título Profesional de Licenciado
en Negocios Internacionales

Mayra Alejandra Sánchez Morales
Código 20122203

Asesor
Mariela Beatriz Ortega Meneses

Lima – Perú
Abril del 2019



**EXPORTACIÓN DE VINOS “GRAN
MIXTURA” A BASE DE 100% DE MOSTO DE
UVA DEL PERU A FRANCIA**

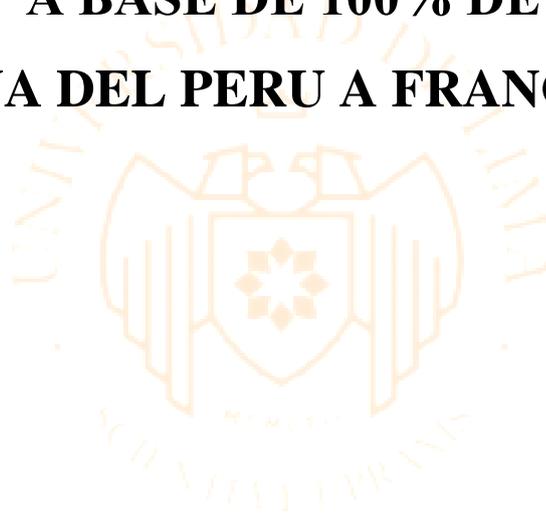


TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
MARCO TEÓRICO.....	2
Objetivo General	3
Objetivos Específicos.....	3
1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	4
1.1. Antecedentes del Negocio.....	4
1.1.1. Descripción del Negocio	4
1.1.2. Idea de negocio como oportunidad de mercado.....	4
1.1.3. Propuesta de innovación: Expansión internacional.....	5
1.2. Lineamientos y características claves del mercado de destino.....	7
1.2.1. Selección del mercado de destino	7
1.2.2. Tendencias del mercado de destino.....	11
1.3. Propuesta de valor del producto.....	21
1.3.1. Modelo Canvas.....	21
1.3.2. Nivel de innovación	25
1.4. Ficha técnica del producto propuesto.....	26
2. CAPÍTULO II: PLAN DE OPERACIONES	28
2.1. Planificación, Objetivos y metas de operaciones	28
2.2. Diagrama del flujo del proceso productivo	28
2.2.1. Distribución de planta	29
2.2.2. Flujo operativo: Existencias, Logística de entrada (Compras) y salida (Distribución).....	30
2.3. Capacidad operativa	32
2.3.1. Capacidad instalada vs Capacidad utilizada.....	32
2.3.2. Control de operaciones: Producción, Tiempos muertos.....	32
2.4. Balance del plan de operaciones (Costeo).....	34
2.4.1. Balance mensual.....	35
2.4.2. Balance anual y proyección	36
3. CAPÍTULO III: PLAN LOGÍSTICO INTEGRAL	37
3.1. Planificación, Objetivos y Metas de la logística internacional	37
3.1.1. Determinación de la carga a exportar.....	37
3.1.2. Aspectos comerciales logísticos pertinentes (Incoterm)	37
3.1.3. Agenciamiento y preparación de la carga	38

3.1.4. Planificación y selección de los operadores logísticos involucrados	40
3.1.5. Análisis de costos relacionados a la logística internacional.....	42
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS	48
ANEXOS	53

TABLAS

Tabla 1.1 Información Básica del Negocio.....	4
Tabla 1.2 Ranking de Factores para selección de Mercado Destino.....	8
Tabla 1.3 Mercado Potencial y Objetivo del Vino “Gran Mixtura” en Francia (Primer año - 2019)	10
Tabla 1.4 Tendencias del Consumidor y el Mercado de Francia	11
Tabla 1.5 Representación de Francia en la Unión Europea	16
Tabla 1.6 Indicadores macroeconómicos de Francia (2017 - 2018)	17
Tabla 1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para la exportación de “Gran Mixtura” a Francia	20
Tabla 1.8 Ingresos de la Exportación de “Gran Mixtura” - Primer Año.....	24
Tabla 1.9 Estructura de costos de “Gran Mixtura” de 750ml	25
Tabla 2.1 Balance Mensual de la exportación de vinos “Gran Mixtura” (FOB - dólares).....	35
Tabla 2.2 Balance anual de la exportación de vinos “Gran Mixtura” (dólares).....	36
Tabla 2.3 Proyección de Flujo de Caja de la exportación de “Gran Mixtura” a 5 años (dólares)	36
Tabla 3.1 Determinación del Punto de equilibrio de la exportación de “Gran Mixtura” (unidades - botellas 750ml).....	37
Tabla 3.2 Operadores Logísticos de la Exportación de vinos “Gran Mixtura”	41

ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1 Proceso Productivo del Vino “Gran Mixtura”	29
Ilustración 2.2 Distribución de Planta “Inversiones Campos Carire S.R.L”	30
Ilustración 2.3 Estacionalidad de la Uva Peruana (Meses)	34
Ilustración 2.4 Ciclo Operativo de la Exportación de vinos “Gran Mixtura”	35
Ilustración 3.1 Mapeo de Incoterms (Opciones)	38
Ilustración 3.2 Embalaje empleado en la exportación de “Gran Mixtura”	39
Ilustración 3.3 Contenedor de 20’ – Capacidad y peso.....	40
Ilustración 3.4 Mapeo del tránsito de la exportación del vino “Gran Mixtura” – Distancia y tiempo	43

ANEXOS

Anexo 1: TOP 5 - Principales Importadores de Vino a nivel Mundial (2017)	54
Anexo 2: Principales Destinos del Vino Peruano exportado (2017).....	55
Anexo 3: Indicadores de Mercado – Importación en Francia (2017).....	55
Anexo 4: Simulación del Balance Mensual Exportación Perú – Francia.....	56
Anexo 5: Flujo de Caja Proyectado – 5 años	57
Anexo 6: Operadores Logísticos involucrados en la exportación.....	58
Anexo 7: Matriz de Evaluación de Operadores Logísticos.....	59
Anexo 8: Costos relacionados a la logística internacional (Perspectiva del Importador francés)	60

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación muestra la factibilidad de la expansión de la empresa “Inversiones Campos Carire S.R.L” a través de la exportación de vinos a base de 100% de mosto de uva a Francia, mayor importador y consumidor de vinos a nivel mundial, gracias al aprovechamiento de una serie de factores económicos, culturales y sociales.

La creciente demanda de nuevos sabores de vino y las nuevas tendencias de consumo de los consumidores franceses, así como la limitada oferta generada por otros países extranjeros, abren un abanico de oportunidades para diversificar la oferta exportable de Perú en el competitivo mercado vitivinícola, desde nuevas variedades hasta la responsabilidad social empresarial (RSE).

El foco central estratégico de la empresa es la explotación de las ventajas competitivas únicas que presenta, en comparación a los vinos tradicionales, como el uso de cuatro variedades de uva, estacionalidad anual constante, sólidos “know how” y experiencia de los productores, trazabilidad, y exclusividad de atributos intrínsecos únicos como sabor, aroma y color que le dan una imagen Premium.

De esta manera, en base al análisis de fuentes secundarias, se ha determinado al segmento de mercado objetivo constituido por hombres y mujeres entre 20 y 50 años de nivel socio – económico medio alto, distribuidos en las ciudades francesas de París y Lyon. “Gran Mixtura” ingresa a Francia mediante medianos importadores y se comercializa en tiendas especializadas y canal HORECA debido a su significativa presencia en la oferta Premium.

Tras este análisis, se concluye que la expansión internacional de la empresa es viable pues con una proyección de exportación de 68, 340 botellas de vino de 750ml a un precio unitario FOB \$ 4.62, se alcanzan ingresos netos anuales de \$ 315, 731 y márgenes de 215% del Precio EXW frente al Costo de Fabricación actuando como contingencia ante costos no planificados en la logística local.

MARCO TEÓRICO

El vino es una bebida fermentada en base al zumo de la uva teniendo presencia desde su creación en los años 6000 – 5000 a.C, aunque se estima que el verdadero vino se produjo en la Edad de Bronce (3000 a.C), como lo indica Chóez Bravo (2018).

Esta bebida se ha posicionado en el mundo a tal medida, que los niveles de producción a nivel mundial han alcanzado su máximo auge en el 2018 con 282 millones de hectolitros, de acuerdo al Comunicado de Prensa de la Organización Internacional del Vino (OIV, 2018). En el contexto internacional, países europeos como Italia y España han aumentado su producción en más del 15%, mientras países sudamericanos han sobresalido con crecimientos superiores al 25% como es el caso de Argentina y Chile en el 2018.

A nivel nacional, la industria se encuentra creciendo con gran potencial presentando un crecimiento ponderado de 48% (2012 – 2017) en la exportación de vinos, siendo superior al promedio registrado desde el 2004 al 2013 con 13.2% anual como lo sustentan Cusihamán Flores, Martínez Céspedes, Vásquez Tejada, & Vargas Figueroa (2017).

Según Gutierrez Ch., Herrera G., Mamani T., & Tostes V. (2018), el sector vitivinícola es bastante dinámico debido a que es una industria atenta, que siempre responde ante el perfil del consumidor, innovadora y sobretodo con proyección pues para el 2025 se estima mayor variedad de uvas utilizadas, mejor calidad y por ende, mayor precio de los vinos, productores mejor capacitados y con mayor apoyo por parte del Estado.

Si bien estos indicadores muestran un contexto relevante para la industria vitivinícola peruana, aún queda un camino por recorrer para lograr el reconocimiento mundial de los vinos peruanos, tal como lo señala Cees Van Casteren, promotor de la visita de Master of Wine 2018.

“No muchas personas saben que en el Perú se hace un buen vino, quiero que los demás Masters of Wine lo prueben, sepan la historia no contada, que el vino en Sudamérica nació en Perú” - Cees Van Casteren (Diario Gestión, 2018)

El reto se centra, entonces, en llevar el vino peruano al mundo y no únicamente aquel elaborado en base a la uva, sino expandiendo la oferta exportable peruana. Así, como lo plantea Chóez Bravo (2018) con la exportación de vinos de cacao como parte del concepto de los “vinos frutados” que forma parte del boom en los mercados europeos, se pueden desarrollar nuevos sabores como el de higo, plátano, entre otros.

Por otro lado, Teresa Mera (2019), Directora de las Oficinas Comerciales de Perú en el Exterior (OCEX), en una entrevista concedida a Panamericana Televisión, puntualiza que el apoyo de MINCETUR en el desarrollo de la exportación de las bebidas ha sido vital como es el caso de la inauguración de la primera escuela de pisco en Europa abriendo las puertas de las bebidas peruanas al mundo ya que tanto el pisco como el vino son bebidas “complejas” para el consumidor extranjero.

En el caso del mercado francés, los vinos rosados presentan un fuerte crecimiento posicionando a Francia como el primer consumidor mundial de este tipo de vino con un crecimiento de 160% en los últimos 02 años, de acuerdo a lo planteado por Castro Alcántara (2017).

Objetivo General

Llevar a cabo la expansión del negocio familiar “Inversiones Campos Carire S.R.L” basado en la exportación de vinos “Gran Mixtura” al mercado de Francia.

Objetivos Específicos

Con la finalidad de cumplir con el objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos.

- Realizar un estudio de mercado internacional detallado y analítico
- Determinar el mercado objetivo y los niveles de producción requeridos para satisfacer la demanda francesa
- Evaluar la capacidad operativa de la empresa para cubrir la demanda actual y posible ampliación de la oferta exportable en los próximos años
- Evaluar y determinar a los actores logísticos involucrados en el proceso exportador
- Determinar y evaluar viabilidad del negocio en base a los ingresos, márgenes de ganancia y costos relacionados con la expansión internacional

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes del Negocio

1.1.1. Descripción del Negocio

“Inversiones Campos Carire S.R.L” es una empresa dedicada a la producción y comercialización de vinos y piscos ubicada en la región de Cañete, al sur de Lima. Establecida en el 2014, como un negocio familiar, cuenta con una amplia gama de bebidas bajo la marca “Don Miguel Campos” entre ellas siete variedades de vinos y cuatro de piscos que han logrado posicionar a la marca como una de las solicitadas en la región.

De acuerdo a SUNAT (2018), la empresa con RUC 20556550493 se encuentra activa pero sin registro de actividades de comercio exterior, por lo que se plantea la expansión internacional del negocio como una oportunidad de negocio.

Tabla 1.1

Información Básica del Negocio

RAZÓN SOCIAL	Inversiones Campos Carire S.R.L
RUC	20556550493
Gerente General	Campos Sanchez, Miguel Angel
Marca Comercial	"Don Miguel Campos"
Nº de trabajadores	4
Dirección	Nro. S/N Fundo Santa Adela (Carretera Nuevo Imperial Alt. Km 8.2) Cañete - Lima

Fuente: Elaboración propia

1.1.2. Idea de negocio como oportunidad de mercado

El éxito del negocio a nivel local abre un abanico de oportunidades en la inserción al mercado internacional ya que se cuenta con la base productiva y el know how de la producción del vino en base a mosto de uva. Así, dentro de todas las variedades de vinos ofrecidos por “Don Miguel Campos”, se ha seleccionado “Gran Mixtura” como el vino estrella para el inicio de las exportaciones de la empresa. Este vino de 750ml es una mezcla de cuatro diferentes tipos de uva: Borgoña blanca, Borgoña negra, Italia y

Quebranta siendo fermentadas en su totalidad por el propio azúcar de los frutos, sin necesidad de agregar alcohol en su proceso productivo.

La inserción del vino “Gran Mixtura” al mercado internacional es una gran oportunidad de negocio debido a la sobresaliente actuación comercial que ha tenido Perú en los últimos años, con crecimiento de 16.1% en las agro exportaciones durante el 2018 siendo la uva y sus derivados las estrellas con 33% de crecimiento, según Diario Gestión (2018)

Asimismo, si bien la oferta exportable de la categoría vinos es muy competitiva en el mundo, el nuevo enfoque del mercado con una creciente demanda por nuevos sabores y los cambios de consumo han desarrollado un fuerte interés por ofrecer una oferta más diversificada de vinos con nuevos sabores, más naturales y artesanales. Estas tendencias, en muchos casos, no son satisfechas por los ofertantes extranjeros dejando espacio para la entrada de nuevos actores en que cumplan con las preferencias y gustos del mercado.

Finalmente, el desarrollo del trabajo en equipo dentro del negocio desarrolla oportunidades diversas para cada eslabón de la cadena productiva desde el productor de las uvas hasta el consumidor final en el mercado internacional. Esto en base a concientización por el cuidado del medio ambiente mediante la producción responsable de uvas naturales ofreciendo un producto artesanal con alcohol natural que satisfaga las necesidades del consumidor; así como el apoyo del gobierno mediante la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) poniendo al alcance de toda la comunidad herramientas y data que facilita los procedimientos de exportación, según informa Gob.pe (2018).

1.1.3. Propuesta de innovación: Expansión internacional

El desenvolvimiento peruano dentro del escenario internacional se ha posicionado como uno de los más sólidos y rápidos de Latinoamérica manteniendo un crecimiento ponderado acumulado de 5.1% para el periodo 2007 - 2016, según Tang & Bisson (2018).

La exportación de vinos peruanos al mercado internacional se ha mantenido durante muchos años teniendo un crecimiento ponderado de 48% en el periodo 2012 - 2017, según reporte de SUNAT (2018). Sin embargo, el mercado ha ido evolucionando y el consumidor ha cambiado sus preferencias por lo que la oferta global se debe adaptar.

Así, el vino “Gran Mixtura” busca satisfacer esos vacíos de la oferta extranjera, planteando la siguiente propuesta de innovación:

- Producto innovador: Vino artesanal de 750ml en base a mosto¹ de uva fermentado 100% con el azúcar propio de las cuatro variedades de uva utilizados, sin necesidad de agregarle alcohol.

Vino Premium elaborado con las uvas más selectas y nobles cuidando cada paso del proceso productivo para que el consumidor disfrute del más exquisito vino artesanal. Así, la empresa con el slogan: “Del mejor fruto, los mejores vinos”, refuerza su compromiso de ofrecer vinos de excelente calidad cuidando cada paso de su trazabilidad.

- Satisfacción de nuevas tendencias del mercado vitivinícola internacional: El gusto por lo artesanal, el respeto por el producto y el afán por la mínima intervención de los insumos ha tomado fuerza en los consumidores
- Expansión internacional: La gran variedad de vinos extranjeros que se comercializan en Perú deja a los productores locales con pocas opciones de desarrollo local por lo que se abre la oportunidad de exportar sus productos naturales y artesanales al mundo
- Diversificación de mercados: La falta de conocimiento acerca de otros mercados además de los tradicionales destinos de las exportaciones peruanas juega un papel vital en el negocio. Así, se plantea iniciar el negocio con un mercado abierto a los nuevos productos que refuerce el desarrollo comercial del país

La propuesta innovadora del vino peruano se centra, entonces, en ofrecer al consumidor final un vino artesanal Premium elaborado en base a mosto de uva 100% fermentado con el propio azúcar de las cuatro variedades de uva usadas, sin necesidad de agregarle alcohol. A esto se le suma, las actuales tendencias del mercado global respecto a los vinos artesanales ya que al ser elaborados por productores que buscan intervenir lo menos posible, la bebida refleja su verdadera esencia. (El Comercio, 2018).

¹ Zumo de uva obtenido como producto de exprimir y aplastar las uvas. Considerado una de las primeras etapas en la elaboración de vinos.

1.2. Lineamientos y características claves del mercado de destino

1.2.1. Selección del mercado de destino

De acuerdo a TradeMap (2018), los cinco principales importadores del vino a nivel mundial, bajo la partida 2204300000, representan el 67% de las importaciones totales siendo liderado por Francia, Italia y Alemania que suman el 48.4% del volumen importado en el 2017. Ver Anexo 1.

Adicionalmente, España, Suiza y Bélgica son los tres destinos para las exportaciones peruanas de vino en base a mosto de uva con tasas de crecimiento alrededor del 20% en el 2017, según TradeMap (2018). Ver Anexo 2.

En base a la información detallada, se determinó realizar el análisis de Francia, Suiza y España para seleccionar al país de destino del vino “Gran Mixtura”, considerando diferentes indicadores obtenidos de TradeMap (2018) y World Bank (2018). Los indicadores macroeconómicos tienen un peso de 25% siendo compuestos por el crecimiento del PBI per cápita anual con peso de 10%, importaciones como porcentaje del PBI con peso de 5% y la facilidad para hacer negocios con peso de 10%, en todos los casos en base al 2017. Los indicadores logísticos pesan 20% compuesto por el desempeño logístico general, arribo a tiempo, eficiencia de despacho en Aduanas y competitividad y calidad de servicios con un peso de 5% cada uno, basados en el 2016.

Respecto a costos y tiempos en el 2017, se compone por costos de importación, tiempo y documentos para importar con 5% de peso cada uno, sumando un peso de 15%. Finalmente, se consideró indicadores de mercado con un peso de 40% teniendo al nivel de importaciones (2017), tendencia de importaciones (2013 – 2017), nivel de precios (2017) y tendencia de precios (2013 – 2017) como componentes con un peso de 10% cada uno. En la siguiente tabla se aprecia el ranking de factores teniendo como puntuación al 3 como el mejor y 1 como el más bajo.

Tabla 1.2

Ranking de Factores para selección de Mercado Destino

RANKING DE FACTORES					
Criterios (1 es el más bajo; 3 es el mejor)	AÑO	PESO	FRANCIA	SUIZA	ESPAÑA
MACROECONOMICO	2017	25%			
Crecimiento del PBI per cápita (% anual)	2017	10%	2	1	3
Importaciones de bienes y servicios (% del PBI)	2017	5%	2	3	1
Facilidad para hacer negocios	2017	10%	2	1	3
LOGÍSTICA	2016	20%			
Desempeño logístico general	2016	5%	2	3	1
Frecuencia de arribo a tiempo	2016	5%	3	2	1
Eficiencia de despacho en Aduanas	2016	5%	2	3	1
Competitividad y calidad de los servicios logísticos	2016	5%	2	3	1
COSTOS Y TIEMPOS	2017	15%			
Costos de importación	2017	5%	1	2	3
Tiempo para importar	2017	5%	1	3	2
Documentos para importar	2017	5%	3	2	2
MERCADO	2017	40%			
Nivel de importaciones (Volumen)	2017	10%	3	2	1
Tendencia de importaciones (%)	2013 - 2017	10%	3	1	2
Nivel de precios	2017	10%	2	3	1
Tendencia de precios (%)	2013 - 2017	10%	2	3	1
TOTAL		100%	2.20	2.15	1.70

Fuente: WorldBank (2018)

Elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla anterior, Francia es el país de destino más competitivo para las exportaciones de vino “Gran Mixtura” ya que cuenta con un crecimiento de PBI per cápita con 1.43 en el 2017 y con una facilidad para hacer negocios en el puesto 31. Por otro lado, muestra un liderazgo relevante en el aspecto logístico siendo competitivo, eficiente y de calidad en sus servicios para la importación contando con una puntuación de 3.9 de 5.

Según informes de World Bank (2018), Francia se distingue por mantener costos de \$1,445 por contenedor y 11 días de importación, esto debido a su exigente regulación. Finalmente, el mercado francés lidera los niveles de importaciones del vino con 16, 274,000 litros (16,274 TN) en el año 2017, mantiene un crecimiento ponderado de 28% en el periodo 2013 – 2017; en cuanto a los precios mantiene uno por debajo del promedio con CIF \$1,303/Tn en el 2017 con una caída ponderada de 4.2% para el periodo 2013 – 2017, según reportes de TradeMap (2018). Anexo 3.

En adición al análisis realizado previamente, los vinos peruanos elaborados en base al mosto de uva han sido importados principalmente por Bélgica, España y Suiza desde el 2009, facilitando la entrada del vino “Gran Mixtura” a países vecinos, asimismo Francia a pesar de producir vinos y ser uno de los mayores importadores, está abierto a

probar nuevas variedades ya que es el segundo consumidor per cápita de vino con 51.4 litros anuales, según El País (2018).

- **Segmentación y Posicionamiento**

La determinación del mercado objetivo y como resultado, de los niveles de producción para el vino “Gran Mixtura” se basan en los siguientes cuatro criterios de *Segmentación*:

- a. Demográfico:** Francia consta de 13 regiones metropolitanas² y 5 de ultramar de las cuales se han seleccionado dos regiones: París y Lyon por ser ciudades comerciales de tamaño de mercado mediano, representando el 19.8% de toda la población francesa.
- b. Socio - Económico:** Francia es la sexta economía más grande del mundo con un PBI de 2.7 billones de dólares en lo que va del 2018. Compuesta por tres niveles socio-económicos, el Nivel Alto con 67.6%, Medio Alto con 15.3% y Bajo con 17.1% del total de la población. Para la exportación de los vinos se ha focalizado el mercado en el NSE Medio Alto. (EUROSTAT, 2018)
- c. Edad y Género:** El mercado francés cuenta con una demografía más femenina que masculina representando el 52% frente a 48% respectivamente. Asimismo, es un mercado más maduro donde casi el 70% de la población tiene un rango de edad entre 20 y 78 años. Para el vino de uvas se ha determinado los rangos de 20 a 50 años con 36.5%, en base a PopulationPyramid.net (2018)
- d. Comportamiento del consumidor:** Las tendencias globales han tomado fuerza y el consumidor francés no es ajeno a ello, por lo que el 26% se encuentra abierto a probar nuevos sabores, nuevas texturas convirtiendo a Europa en el líder de esta tendencia desde el 2016, según SIICEX (2018).

En cuanto al *Posicionamiento*, Vinos “Gran Mixtura” va a realizar un Posicionamiento de Marca en base a los “vacíos de la competencia”, es decir, se centrará en ofrecer una bebida única con atributos propios, calidad en toda la cadena productiva, y satisfaciendo las nuevas tendencias del consumidor francés que el mercado vitivinícola en destino no logra ofrecer.

² Regiones localizadas en el mismo país de Francia, no son colonias externas de las cuales Francia posee 5.

Dirigido hacia un mercado específico y con una oferta original, los vinos en base a 100% mosto de uva tomarán una postura competitiva de “Especialista” ya que cuenta con ventajas competitivas como el know how en la producción de este tipo de vino, la esencia artesanal en toda su cadena productiva y lo más importante, el enfoque al consumidor final.

- **Mercado potencial y objetivo**

El mercado francés cuenta con una población de 67’ 118 648 habitantes en el año 2017 con una tasa de crecimiento natural de 0.39% y se proyecta un crecimiento ponderado de 0.37% para los próximos años, de acuerdo a CIA (2018).

En base a esa información y teniendo en cuenta los criterios de segmentación presentados en el apartado anterior, se establece un mercado potencial de 99, 722 consumidores representando 569, 523 botellas de vino “Gran Mixtura” para el primer año. Asimismo, considerando los niveles de producción y la estacionalidad de uvas peruanas se tiene como mercado objetivo al 1% del mercado potencial, alcanzando 5, 695 botellas mensuales de vino.

En la siguiente tabla se aprecia el mercado potencial y objetivo para el primer año (2019) de la exportación de vinos “Gran Mixtura” hacia el mercado francés, especificando los pesos para el cálculo final.

Tabla 1.3

Mercado Potencial y Objetivo del Vino “Gran Mixtura” en Francia (Primer año - 2019)

Criterio	Valores	%	Unidad
Población	67.6		millones
Consumidor de vino	34.7	51.3%	millones
Edad: 20 - 50 años	12.66	36.5%	millones
NSE: Medio Alto	1.94	15.3%	millones
Zona: París y Lyon	0.38	19.8%	millones
Conocedores	0.10	26%	millones
Mercado estimado	997	1%	miles
Consumo per cápita	51.4		litros
Demanda estimada	51,257		l/año
	68,343		750ml
	5,695		750ml / mes

Fuente: CIA (2018) y Euromonitor (2018).
Elaboración Propia.

1.2.2. Tendencias del mercado de destino

Francia es uno de los principales mercados vitivinícolas a nivel mundial caracterizado no solo por sus niveles de producción, sexto del mundo, sino también por sus elevados niveles de importación y exportación siendo el primero en ambos casos, según TradeMap (2018).

La industria vitivinícola refleja su liderazgo en el mercado con una participación de 48% del volumen total dentro de la industria de las bebidas alcohólicas en el 2017 bordeando los 2,349 millones de litros, según Euromonitor (2018). Esto determinado por los consumidores que cada día van descubriendo y poniendo en marcha nuevas tendencias creando un gran potencial de mercado para la exportación de los vinos “Gran Mixtura”.

Tabla 1.4

Tendencias del Consumidor y el Mercado de Francia

Filosofía de consumo: “Drink less but better”	
CONSUMIDOR	MERCADO
Preferencia por los nuevos sabores y texturas	Liderazgo de la industria vitivinícola en el mercado (48%)
Posicionamiento de las bebidas Premium, de mayor calidad	Proyección de crecimiento lento (1%)
Preocupados por la trazabilidad de las bebidas (Insumos, inocuidad, envases, etiquetado)	Consolidación del mercado del vino gracias a importación desde Sudamérica
Mayor compra en canales off-trade, aunque las tiendas especializadas y el internet son el boom	Mayor entrada a nuevas bebidas provenientes de pequeños y medianos importadores

Fuente: Euromonitor (2018) y TradeMap (2018)
Elaboración propia.

a. Análisis FODA

El análisis del entorno interno y externo relacionado a la exportación de los vinos “Gran Mixtura” representa el punto de partida para la elección de estrategias frente a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la idea de negocio.

a.1. Fortalezas

La empresa cuenta con una serie de puntos clave para el éxito de la exportación de vinos de mosto de uva, entre ellos:

- Producto innovador: Elaborado en base a una combinación de cuatro diversas uvas, producida de manera artesanal durante toda la cadena, sin agregarle alcohol para su fermentación
- Know How: Mano de obra poseedora de conocimientos sobre la producción del buen vino desde la recolección de los mejores granos de uva hasta su conservación para la maduración del vino
- Marca propia: Marca posicionada dentro del mercado local en la región de Cañete, siendo la líder en ventas durante los últimos años gracias a su buen sabor, aroma y especialmente a sus años de experiencia en la industria vitivinícola. (Campos, 2018)
- Estacionalidad de la uva peruana: Los meses de producción de las diferentes variedades de uva se dan en 10 de los 12 meses del año teniendo picos entre Octubre y Marzo para la exportación del fruto
- Inversión inicial: Al ser un negocio ya establecido, se cuenta con capital para dar inicio a la expansión internacional, así como con bebidas de muestra para su presentación en las estrategias de marketing.

a.2. Oportunidades

Las oportunidades en el mercado internacional son un aspecto determinante para el negocio, sin ellas no existiría un espacios que cubrir y por ende, no podríamos abrirnos al mercado de la globalización, de las nuevas tendencias y requerimientos. Entre ellas:

- Posicionamiento de la industria vitivinícola en Francia: Los vinos son los preferidos por los consumidores siendo reflejado en su liderazgo dentro del sector de bebidas alcohólicas con 48% de las ventas totales, seguido por la cerveza con 42% en el 2017. (Euromonitor, 2018)
- Elevados niveles de importación: Francia es el principal importador de vinos en base a mosto de uva, partida arancelaria 2504300000, con una participación de 22.1% del volumen total a nivel mundial en el 2017 y un crecimiento ponderado de 28% (2013 - 2017), según TradeMap (2018).

- Proyección positiva en el mercado vitivinícola francés: De acuerdo a Euromonitor (2018), el mercado francés continuará consolidándose gracias las adquisiciones externas internacionales especialmente provenientes de Sudamérica. Del mismo modo, las bebidas Premium tomarán mayor poder gracias a la tendencia del “Drink less but better” buscando calidad, nuevos sabores y nuevas marcas desde afuera de Francia que les permita crear nuevas experiencias de consumo
- Facilidad para hacer negocios: Francia se posiciona en el puesto 31 del Doing Business sobresaliendo en aspectos como comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y apertura de negocios, según Banco Mundial (2018), asimismo, los impuestos al vino es el más bajo con 3.77 euros por hectolitro de acuerdo a Euromonitor (2018).
- Acceso a preferencias arancelarias: El Perú y la Unión Europea cuentan con un TLC vigente desde el 1° de marzo del 2013 permitiéndole a ambos países el goce de desgravamen en el pago de impuestos arancelarios, en el caso del vino “Gran Mixtura” con partida 2204300000, se tiene una eliminación del 100% al entrar en vigencia el Tratado de Libre Comercio, según MINCETUR (2018).

a.3. Debilidades

La empresa, a pesar de tener varios años en el mercado local, es un amateur en el escenario internacional por lo que debe considerar sus debilidades para establecer planes de contingencia en el negocio. Algunas de las debilidades que se encuentran son:

- Falta de información: El mercado francés tiene determinadas particularidades que la empresa desconoce debido a la falta de información de primera mano que se obtiene estando en Francia o manteniendo conexiones en destino.
- Escasez de mano de obra: La empresa ha contado con cuatro a cinco trabajadores desde sus inicios, empero, al abrirse al mercado internacional dicho número será escaso teniendo que recurrir a más trabajadores en los próximos meses.
- Falta de desarrollo tecnológico: Si bien se trata de un vino artesanal en base a mosto de uvas, contar con la maquinaria adecuada para generar economías

de escala y reducir costos es relevante especialmente en los próximos años de crecimiento en demanda.

- Trámite de certificaciones: La falta de información, el tiempo y los costos de adquisición de nuevas certificaciones, así como de documentación requerida en Francia para el ingreso de bebidas alcohólicas, pueden presentar algunas dificultades al inicio de la exportación de vinos

a.4. Amenazas

El ingreso a todo nuevo mercado conlleva riesgos ya que es un escenario desconocido, con circunstancias cambiantes que pueden alterar el rumbo de una idea de negocio. Así, se ha considerado las siguientes posibles amenazas en el mercado francés:

- Competencia con el mismo producto: La facilidad con la que se mueve la industria vitivinícola en Francia puede llevar a muchos de los competidores posicionados en el mercado a ofrecer un producto muy similar a “Gran Mixtura” afectando las ventas
- No aceptación de “Gran Mixtura”: La amenaza central dentro de la expansión internacional del vino en base a mosto es la no captación del consumidor en el mercado francés teniendo que replantear los temas de producto, marketing o ventas.
- Regulaciones de protección: El consumidor es el eje central del mercado por lo que el gobierno francés mediante sus autoridades competentes mantiene un número de regulaciones en protección del bienestar y salud del consumidor como la trazabilidad de las bebidas, el contacto con envases en buen estado de la bebida antes de ser envasado, el etiquetado, entre otros. (European Commission, 2018)
- Fluctuación del tipo de cambio: La variabilidad del tipo de cambio en Francia es determinante al momento de hacer cálculos y ver la utilidad - rentabilidad del negocio. Actualmente, el escenario es positivo ya que está en una tendencia a la alza representando mayores ingresos a la empresa.

b. Análisis PESTE

La coyuntura y desenvolvimiento del mercado de Francia en el mundo es muy relevante en la determinación del inicio de las relaciones comerciales para la exportación del vino “Gran Mixtura”. Por ende, se presentan los cinco escenarios clave en el análisis PESTE: Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico.

b.1. Político

Francia es una república semipresidencialista con un jefe del Gobierno, el primer ministro, quien es designado por el presidente, que es el jefe del Estado elegido por sufragio directo. En la actualidad, Francia es gobernada por el presidente Emmanuel Macron, desde el 2017, y su primer ministro Édouard Philippe.

Francia pertenece a la Unión Europea desde el 1 de enero de 1958 y es país miembro activo teniendo representantes sólidos en el Parlamento Europeo, órgano encargado de aprobar la legislación, supervisar a las instituciones y establecer el presupuesto de la UE; y Consejo de la Unión Europea en la que ministros nacionales y representantes de Francia se reúnen para coordinar políticas europeas y adoptar legislación; cabe resaltar que, la presidencia del Consejo no es única ni permanente, sino que va cambiando cada seis según el país de turno. Francia no preside desde junio del 2008. (Europa.eu, 2018)

Asimismo, en la Comisión Europea; el Comité económico y social Europeo, órgano consultivo que representa al empresario y sus stakeholders mediante el asesoramiento sobre cambios en las políticas y cómo éstas afectan su situación laboral; y el Comité Europeo de las regiones constituida por una asamblea de representantes locales y regionales de la UE que asesora en legislación a cada una. En la siguiente tabla se aprecia la participación de Francia en la Unión Europea:

Tabla 1.5

Representación de Francia en la Unión Europea

Entidad	Participación de Francia
Parlamento Europeo	74 diputados
Consejo de la UE	Ministros nacionales
Comisión Europea	Pierre Moscovici, responsable de Asuntos Económicos y Financieros, Fiscalidad y Aduanas.
Comité Económico y Social Europeo	24 representantes
Comité Europeo de las Regiones	23 representantes

Fuente: Europa.eu (2018)
Elaboración propia

- **Actualidad**

Durante los últimos meses del 2018, el Presidente Emmanuel Macron se ha encontrado en un escenario desfavorable con una baja en los sondeos debido a la falta de cumplimiento de sus reformas, las continuas protestas y la deserción de ministros clave. Esta situación ha puesto al presidente en una posición de hacer mea culpa y buscar conciliar con el pueblo para llevar por buen camino su gestión. (RFI Español, 2018)

“...Nuestros compatriotas hoy en día quieren tres cosas: que les prestemos atención, que les protejamos, que les brindemos soluciones. No declaraciones. Soluciones. La atención de nuestra parte seguramente no fue suficiente...” - Macron (RFI Español, 2018)

Asimismo, está preparando la remodelación gubernamental enfocado en la convergencia de los diferentes frentes políticos con el fin de lograr los cambios que había propuesto desde su candidatura bajo el lema “Nuevas reformas, misma política”.

b.2. Económico

Francia es una de las potencias del mundo posicionado en el sexto lugar con una economía de 2.93 billones de dólares en su PBI, según último sondeo del Fondo Monetario Internacional. (Diario Gestión, 2018)

Los indicadores macroeconómicos de Francia en el 2017 - 2018 reflejan la competitividad del país europeo, así, su PBI muestra un crecimiento constante desde el 2012, llegando a su pico más alto en el 2017 con 2.3%, así, alcanzó un crecimiento de 0.4% en el tercer trimestre del 2018 gracias al consumo interno y

a la balanza comercial donde las importaciones crecieron 0.7% frente a 0.1% del mismo periodo en el 2017. (INSEE, 2018)

Por otro lado, el sector más representativo es el terciario con 80% teniendo al turismo como estrella que emplea a más del 30% de la población activa; por otro lado, a pesar de ser la mayor potencia agrícola de la Unión Europea, la agricultura apenas representa el 1.6% del PBI francés, y la industria representa el 17.4% siendo muy diversificada y en su mayoría subcontratada, de acuerdo a Banco Santander (2018).

En cuanto a la inflación, Francia presenta un índice de 2.5% en setiembre del 2018, el doble del reportado en octubre del 2017 con 1.2%, según reportó el INSEE, (2018). Este incremento se debe especialmente a las medidas de protección al consumidor en cuanto al consumo de alcohol registrando un IPC de 16.8%, empero se espera que cierre el año con una inflación de 2.2%. Finalmente, el Tipo de cambio alcanza los 0.88 euros por cada unidad de dólar al 19 de octubre del 2018 mostrando una tendencia de alza de 0.38% y 3.22%, respecto al mes y año anterior respectivamente, favoreciendo las exportaciones peruanas al mercado francés con mayor obtención de ingresos. (DatosMacro, 2018)

Tabla 1.6

Indicadores macroeconómicos de Francia (2017 - 2018)

INDICADORES	2017 - 2018
PBI (Billones)	2.93
Crecimiento PBI (%)	2.3
Inflación (%)	2.5
Tipo de cambio (Euro - Dólar)	0.88
Doing Business	31

Fuente: INSEE (2018), DatosMacro (2018), Banco Mundial (2018)
Elaboración propia.

De acuerdo al World Bank Group (2018), Francia se encuentra en el puesto 31, de un total de 131 naciones, en el último Doing Business Report 2018 con una puntuación de 76.13. Su desenvolvimiento sobresaliente en los pilares de Apertura de un negocio (Puesto 18), Comercio transfronterizo (Puesto 1) y Cumplimiento de contratos (Puesto 12) han logrado mejorar su ranking del puesto 32 en el 2017, empero, pilares como Protección a los pequeños inversionistas, Pago de impuestos con 60.4% en total siendo 43.7% destinado a la seguridad laboral, y Registro de propiedad requieren una mejora ya

que sus procedimientos y tiempos son mayores a otros países europeos como Reino Unido.

b.3. Social

Francia, con capital París, tiene una población de 67' 118 648 habitantes (2017) con una tasa de crecimiento de 0.37% proyectado a los próximos años, distribuida en 18 regiones concentrada principalmente en París con 17% y muy relegada, Lyon con 2.8%. Denominado como un país de ingresos altos, Francia, cuenta con tres niveles socioeconómicos marcados, el Nivel Alto con 67.6%, Medio Alto con 15.3% y Bajo con 17.1% del total de la población; asimismo, cabe recalcar que es un país adulto donde en 70% tiene un rango de edad entre 20 y 78 años y el 52% de la población es femenina. (EUROSTAT, 2018)

- **Actualidad**

De acuerdo a INFOBAE (2018), Francia se encuentra atravesando un periodo de incertidumbre debido a las protestas en contra de las reformas del combustible implementadas por el presidente Macron, dichas protestas se dieron inicio el 10 de octubre del 2018 por camioneros quienes el sábado 17 de octubre se movilizaron por las calles de París siendo más de 283 000.

Los denominados “Chalecos Amarillos” iniciaron sus movilizaciones como protesta ante el alza de los impuestos al combustible que bordea los 33.8 billones de euros, el cuarto ingreso fiscal más importante para Francia por detrás del IVA, los impuestos sobre la renta y las empresas, según publicación de 20 Minutos Editora (2018). Cada día se suman más manifestantes no solo por este motivo, sino también los simpatizantes de la oposición, la derecha. Esta situación ha repercutido en la popularidad de Emmanuel Macron cayendo al 25%, asimismo, solo el 4% de los ciudadanos está satisfecho con su gestión, mientras el 40% se encuentra muy insatisfecho.

b.4. Tecnológico

Francia se ha colocado a la vanguardia en el mundo digital enfocándose principalmente en los ámbitos de salud, educación, comercio y gobernanza. El hacerle frente a la brecha digital es un desafío constante para el mundo de la globalización ya que representa el crecimiento económico del país, así, el mercado mundial de TIC bordea casi los 3 billones de dólares anuales, según la OCDE. (France Diplomatie, 2018)

Por otro lado, la educación de la mano con la ciencia han ganado protagonismo durante el gobierno de Macron; así, dentro del programa de las reuniones del G20, el ministro francés de Educación, Jean Michel Blanquer, profundizó en el enfoque de las dos revoluciones “Tecnología y Ecología” para el desarrollo de la sociedad francesa. (Ámbito Financiero, 2018)

"Hay grandes tendencias del mundo del mañana en la educación, grandes rasgos de una sociedad muy tecnológica y tenemos que preparar a nuestros niños y alumnos para ese futuro", resumió el ministro de Educación francés, Jean Michel Blanquer, durante su exposición en el Centro Cultural Kirchner.

b.5. Ecológico - Ambiental

La Unión Europea con un índice de 9% se posiciona como el tercer (3º) país más contaminante a nivel mundial en el 2017, después de China y Estados Unidos, de acuerdo al último reporte de World Economic Forum (2017). Francia, por su parte, contribuye a este impacto negativo con un índice de 7.1% en emisiones de dióxido de carbono en el 2017 como resultado de la industria, transporte y agricultura.

Empero, se han venido desarrollando medidas a nivel municipal para reducir los niveles de contaminación teniendo como resultado: 41.7% del total de los desechos son reciclados, 16% del consumo de energía proviene de fuente renovable y el 2.23% del PBI son ingresos provenientes del Impuesto Ambiental. (Eurostat, 2018)

A nivel empresarial, se han implementado medidas de protección al medio ambiente y al consumidor mediante lineamientos como la trazabilidad de las bebidas, el contacto con envases en buen estado de la bebida antes de ser envasado, el etiquetado, entre otros. (European Commission, 2018)

● Actualidad

El primer ministro de Francia, Edouard Philippe, reafirmó que a pesar de las manifestaciones, el aumento de combustible se mantendrá ya que se debe a "un compromiso de campaña del presidente Macron", cuya finalidad es "impulsar la transición energética, reducir la contaminación y disminuir la dependencia petrolera". (Telesur Noticias, 2018)

Este compromiso converge con el de “Inversiones Campos Carire S.R.L” ya que se busca reducir la contaminación desde la reducción del uso de energía eléctrica hasta el

empleo de material de bajo impacto en el medio ambiente como las botellas de vidrio y cajas de madera en el embalaje.

c. Análisis EFE

La validación de posibles riesgos en el mercado de destino es crucial para el planteamiento de planes de contingencia que sostengan el éxito de la exportación de los vinos “Gran Mixtura”.

En la siguiente tabla se aprecia una serie de oportunidades y amenazas en el mercado francés ponderados según el nivel de impacto que genere en el negocio, donde 0 es el menor impacto y 1 el mayor impacto sabiendo que la suma total no debe exceder 1, asimismo se les dio un valor de 1, 2, 3 o 4 de acuerdo al grado de respuesta dado por el negocio donde 1 es la respuesta más pobre y 4 la más competitiva; finalmente, se ponderó ambas puntuaciones para obtener un puntaje final que va entre 1 y 4.

El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos muestra el grado de respuesta de la empresa ante los riesgos en el mercado de destino Francia considerando las oportunidades y amenazas del mismo. Con una puntuación de 3.03, la empresa “Inversiones Campos Carire S.R.L” muestra ser muy competitiva para hacer frente a los riesgos y aprovechar las oportunidades.

Tabla 1.7

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para la exportación de “Gran Mixtura” a Francia

MATRIZ EFE: VINO "GRAN MIXTURA" A FRANCIA			
	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
1 Nuevas tendencias del consumidor	0.15	4	0.6
2 Liderazgo de la industria vitivinícola	0.08	3	0.24
3 Niveles de importación de vinos	0.07	2	0.14
4 Proyección positiva del mercado	0.09	3	0.27
5 Libertad económica y facilidad para hacer negocios	0.07	3	0.21
6 Acceso a preferencias arancelarias	0.10	3	0.30
	0.56		1.76
AMENAZAS			
1 Inserción de nueva competencia en vino	0.10	2	0.20
2 Lealtad del consumidor	0.12	4	0.48
3 Normas de protección al consumidor	0.08	3	0.24
4 Requerimientos sanitarios del vino	0.07	3	0.21
5 Fluctuación del tipo de cambio	0.07	2	0.14
	0.44		1.27
TOTAL	1.00		3.03

Fuente: Mag. Reátegui (2018) – Gestión Empresarial II
Elaboración propia.

1.3. Propuesta de valor del producto

1.3.1. Modelo Canvas

a. Propuesta de Valor

Los consumidores de Francia, actualmente, son grandes demandantes de nuevas experiencias por lo que son muy receptivos a los vinos sudamericanos especialmente aquellos de mejor calidad, ya que su mercado local está saturado de vinos tradicionales, que no les muestran novedades. Es así que, “Gran Mixtura” le ofrece al consumidor francés un vino diferente, un vino nuevo con una combinación de uvas selectas trabajadas de modo artesanal.

El valor agregado que posee el vino “Gran Mixtura” es que se trata de un vino artesanal Premium elaborado en base a mosto de uva 100% fermentado con el propio azúcar de las cuatro variedades de uva usadas, sin necesidad de agregarle alcohol, conservando su esencia durante todo el proceso productivo.

b. Segmento de mercado

Los vinos “Gran Mixtura” están dirigidos a un segmento de mercado específico conformado por los hombres y mujeres entre 20 y 50 años de nivel socio – económico medio alto. Este nicho de mercado se encuentra caracterizado por su exigencia en el sabor, aroma y calidad de los vinos debido a que Francia, per se, es un mercado sumamente conocedor del buen vino, además de estar abiertos a probar nuevos sabores de diferentes orígenes.

Podemos definir al segmento objetivo como aquellos consumidores entre 20 y 50 años, tanto hombres como mujeres, que les gusta comprar vinos de alta calidad, artesanales y que sobretodo cuiden su salud estando dispuestos a pagar un precio mayor.

c. Canales

Los medios por los que se movilizarán los vinos de uva en Francia son los canales de distribución mediante los que se introducirá el producto al mercado y los canales de venta a través de los que se llegará al consumidor final.

En lo que respecta a los canales de distribución, el vino “Gran Mixtura” entrará a Francia mediante importadores de tamaño mediano que pueden ser contactados en ferias y mediante las Oficinas Comerciales (OCEX) dentro del país francés. Ambas estrategias de entrada facilitan el acceso al mercado ya que no solo se crean contactos, sino que se

obtiene data de primera mano que incremente la competitividad del negocio a través de la reducción de costos y barreras de ingreso.

Por otro lado, la introducción del producto al segmento de alto poder adquisitivo se realizará principalmente en las tiendas especializadas y HORECA, ya que están teniendo mayor presencia en la oferta Premium de los vinos en Francia, superando en 58.5% a los restaurantes y triplicando el número de bares y cafés en el 2017; además, de darle mayor valor al cliente al momento de hacer recomendaciones, según Euromonitor (2018).

d. Relaciones con clientes

El seguimiento periódico a nuestros clientes directos, los medianos importadores, es vital para mantenernos dentro de la industria vitivinícola por lo que se continuará con la asistencia a ferias internacionales, el envío de nuevas presentaciones y las reuniones en las oficinas comerciales de Francia.

Con el objetivo de capturar y mantener nuevos clientes, la empresa plantea como punto de partida contactar un distribuidor en Francia que nos permita conocer más de cerca los gustos, preferencias y tendencias de los consumidores, puesto que él trabajará de la mano con los canales de venta.

Asimismo, se realizarán catas en las diferentes tiendas especializadas y canal HORECA, a fin de que el consumidor francés pruebe el vino “Gran Mixtura”, conozca sus atributos y disfrute de un nuevo concepto de vino en base a cuatro diferentes variedades de uva, fermentadas sin usar alcohol. Como parte del “Consumo informado” desarrollado por los franceses, se mantendrán actualizadas todas las plataformas virtuales con información puntual del producto, dejando abierta la posibilidad de que nos envíen su feedback sobre el vino.

e. Recursos clave

La exportación de los vinos “Gran Mixtura” requiere de una serie de recursos claves que generen valor, por lo cual la empresa debe mantener un capital de trabajo que le permita cubrir el cuidado de los sembríos para obtener uvas de gran calidad y sabor, el mantenimiento de maquinaria, el sustento de la fuerza laboral y, las actividades claves como inteligencia de mercados y exportación.

En cuanto a insumos y maquinaria, se debe mantener especial cuidado de los sembríos, el uso de pesticidas, abono y riego para obtener uvas nobles, asimismo contar con balanzas, potenciómetro, termómetro, mostímetro, cuba de fermentación, despulpadora, prensas para vino, sinfines, encorchadoras, llenadoras, contenedores de acero para el mosto y filtradores.

Los recursos intelectuales y humanos son relevantes ya que serán los propios trabajadores los que abastecerán el “Know How” gracias a sus años de experiencia en la industria y serán ellos los que transmitan sus conocimientos a aquellos que se incorporen con el desarrollo de la empresa.

La marca del vino “Gran Mixtura” se desarrolló como parte de protección de la propiedad intelectual que posee la empresa, evitando la copia y/o robo de cualquier aspecto relevante en el negocio. Así, la marca responde a la esencia del producto: Una mezcla de variedades, de sabores que ofrecen al consumidor un vino único de gran sabor, aroma y calidad en base a una producción artesanal.

f. Actividades clave

Las actividades clave dentro de la empresa son fundamentalmente cuatro: la investigación de mercado, la producción del vino “Gran Mixtura”, la exportación del producto a Francia y la promoción en los diferentes canales. El estudio de mercado es la base de todo por lo que se realizará una investigación profunda acerca de las tendencias, comportamientos del consumidor y nuevos mercados para la exportación de los vinos.

La producción del vino se desarrollará con altos estándares de calidad durante toda la cadena productiva manteniendo su sabor y aroma, pero sobretodo evitando el uso de alcohol y aditivos que dañan su esencia. Posteriormente, se llevará a cabo la exportación del producto vía marítima hacia Francia contactando a importadores de mediano tamaño. Finalmente, la promoción del vino en base a 100% mosto de uva en el mercado francés será fundamental para atraer y mantener la fidelidad del consumidor por lo que se plantea catas y comunicación mediante plataformas digitales con los clientes.

g. Asociaciones clave

La exportación de “Gran Mixtura” requiere de la intervención y trabajo conjunto de los diversos colaboradores dentro de la cadena como los proveedores de abono para los sembríos, la mano de obra productiva, la empresa abastecedora de maquinarias y su

mantenimiento para evitar tiempos muertos, la empresa encargada del envasado y etiquetado, y las empresas de transporte.

En el alcance internacional es vital la alianza con los agentes logístico y comercial encargados de velar por todo el proceso de exportación al detalle, así como de lograr establecer alianzas estratégicas en destino. Asimismo, el rol del Estado es crucial en la gestión exportadora ya que proporciona las herramientas para una eficiente exportación y además, viene actualizando 18 Planes Regionales de Exportación (PERX) para consolidar las exportaciones de las regiones en nuevos mercados. (MINCETUR, 2018)

h. Fuentes de ingresos

La empresa “Inversiones Campos Carire S.R.L” cuenta con cuatro años de actividad comercial por lo que mantiene una caja actual derivada de las utilidades del negocio local. La producción y exportación del vino “Gran Mixtura”, por tanto, tendrán como fuente de ingresos inicial parte de esa suma.

La empresa tiene una caja inicial de \$30, 000 que funcionará como un préstamo sin intereses en un plazo de cinco años; asimismo, se ha considerado un nivel aproximado de facturación mensual de \$ 26, 298 gracias a la venta de 5, 695 botellas de vino de 750ml mensuales a un precio FOB de \$4.62 en el mercado francés. Esto considerando, como se explicó en la parte Mercado Potencial y Objetivo del apartado 1.2.1, que se abastece al 1% del mercado vinícola de Francia estimado en base a los criterios de segmentación y un consumo per cápita de 51.4 litros anuales.

En la siguiente tabla, se muestra los ingresos del primer año de la exportación del vino “Gran Mixtura”. Cabe mencionar, que la fuente de ingresos de la empresa no sólo depende de la exportación, sino también de la venta local de su gama de productos.

Tabla 1.8

Ingresos de la Exportación de “Gran Mixtura” - Primer Año

ENFOQUE ANUAL		
Precio FOB(\$)	Cantidad	Ingresos
4.62	68,340	315,731

Fuente: Elaboración Propia.

i. Estructura de costos

“Gran Mixtura” es un producto artesanal Premium por lo que la estrategia de la empresa se centra en el “Pricing” por Margen de Utilidad, es decir, se ofrece el vino en base a lo determinado por el mercado más un margen determinado por la diferenciación del producto y sus atributos competitivos frente a los demás vinos. En este caso, se ofertará a precios por encima del mercado gracias a los estándares de calidad asegurados durante toda la cadena del vino artesanal.

La tabla, a continuación, muestra la estructura de costos de una botella de 750ml teniendo como punto de partida el Costo en Fábrica de \$1.37, “Inversiones Campos Carire S.R.L” ha determinado ofertar los vinos “Gran Mixtura” en precios de exportación con un margen de 215% como contingencia ante cualquier sobre costo no contemplado en los servicios logísticos de origen, resultando en un Precio EXW de \$4.32, a esto se le suman todos los cargos en origen por transporte, carga, estiba, entre otros resultando en un Precio FOB de exportación de \$4.62³, el detalle de los cálculos se muestra en el Apartado 2.4.1.

Tabla 1.9

Estructura de costos de “Gran Mixtura” de 750ml

COSTO EN FÁBRICA	Margen	PRECIO EXW	PRECIO FOB	PRECIO DDP
1.37	215%	4.32	4.62	6.15

Fuente: Euromonitor (2018)
Elaboración Propia.

Finalmente, el vino en base a mosto de uva llega a Francia con un Precio DDP de \$6.15 para posteriormente ser vendido localmente a \$8 generando un margen de 30% para el distribuidor. Cabe resaltar que los precios en destino son referenciales del vino Sutter Home de 750ml vendido en tiendas especializadas con precio \$10. 32. (Euromonitor, 2018)

1.3.2. Nivel de innovación

La idea de negocio de expansión internacional con una línea de producto nueva en el mercado presenta un nivel de innovación “Incremental”. Este tipo de innovación implica el desarrollo de un producto en base a uno existente permitiendo un mayor nivel de

³ Cálculos de Costo en Fábrica a FOB mostrados en el Apartado 2.4.1. Balance Mensual, pg. 35.

satisfacción del cliente gracias a la mejora de los procesos y optimización de recursos, costos y tiempos.

El Design Thinking definido como la transformación de las condiciones existentes en otras innovadoras para la solución de problema y satisfacción del cliente, según Mootee (2014), se ve aplicado en la exportación del vino “Gran Mixtura” ya que presenta las siguientes características:

- **Producto:** El vacío de mercado por nuevos sabores y texturas ha generado necesidades insatisfechas por lo que el uso de cuatro variedades de uvas, la fermentación sin alcohol y la producción artesanal de los vinos diferenciará al producto posicionando la marca en el mercado francés.
- **Marketing:** Las nuevas tendencias en Francia por productos saludables y nuevos hace de “Gran Mixtura” una excelente opción para satisfacer sus necesidades ya que es un vino artesanal de calidad y gran sabor generando mayor niveles de venta.
- **Procesos:** La exportación de vinos al mercado internacional muestra continuamente nuevos escenarios, tendencias, consumidores y competencia por lo que debe adaptarse, aprender y reformular su oferta, si es necesario, para mantenerse en el mercado, incluyendo la optimización de procesos, reducción de costos y economías de escala.
- **Empresa:** El trabajo conjunto, el desarrollo de la idea de negocio y la rentabilidad de la empresa representan una cadena sin fin donde uno da paso al otro generando impacto durante todo la cadena. Así, si toda la cadena productiva desde el campo hasta la entrega al cliente final funciona, la exportación de “Gran Mixtura” tendrá éxito resultando en mayor captación de mercado y por ende, en mayor rentabilidad.

1.4. Ficha técnica del producto propuesto

a. Composición: Elaborado en base a la combinación de cuatro variedades de uvas:

- 25% Borgoña blanca
- 25% Borgoña negra
- 25% Italia

- 25% Quebranta

- b. Vinificación:** Las cuatro variedades de uvas, de producción propia, se cosechan y seleccionan de manera artesanal pasando por un proceso productivo de fermentado, trasegado, maduración y enfriamiento por 48 horas
- c. Características de cata:** Color rojo cereza, brillante y limpio. Vino de cuidadosa selección de tintos y blancos que le proporcionan un aroma y sabor únicos con un final elegante y afrutado.
- d. Consumo:** Ideal para acompañar con carnes ahumadas, ensaladas frías y quesos. Servir a 12°C



CAPÍTULO II: PLAN DE OPERACIONES

2.1. Planificación, Objetivos y metas de operaciones

La exportación del vino “Gran Mixtura” cuenta con un plan de operaciones claro, medible y consistente para producir los mejores vinos de talla internacional, así se presentan como principales objetivos:

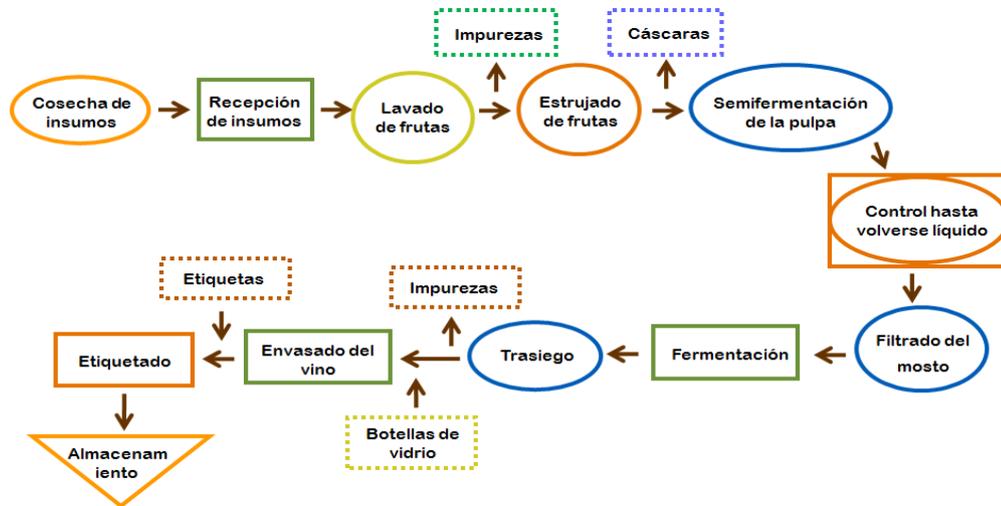
- Seleccionar las cuatro variedades de uva de óptima calidad y libres de residuos químicos
- Mantener una producción transparente sin adulterar el vino con sustancias innecesarias
- Asegurar la entrega del producto en envases en buen estado, con etiquetas no maltratadas y sin manchas
- Trabajar de manera conjunta con cada parte de la cadena productiva hasta la entrega al consumidor final llevando a cabo una constante supervisión
- Cumplir con los estándares de calidad necesarios para obtener un vino de alta gama
- Usar maquinaria ecológica y técnicas sostenibles dentro del proceso productivo

2.2. Diagrama del flujo del proceso productivo

La producción del vino “Gran Mixtura” de 750ml requiere de especial cuidado ya que se elabora con mosto de cuatro variedades de uva y sin agregarle alcohol para su fermentación. Así, como se aprecia en la Ilustración 2.1, la elaboración del vino tiene una serie de pasos como la selección de los frutos aptos, la extracción de la pulpa, el filtrado, la fermentación, envasado y etiquetado.

Ilustración 2.1

Proceso Productivo del Vino “Gran Mixtura”



Fuente: Campos (2018)
Elaboración Propia.

Es importante mencionar que, el control de los niveles de azúcar durante la producción es vital ya que a menor cantidad de azúcar, menor será el grado alcohólico del vino. Asimismo, para obtener una bebida artesanal con mayor consistencia se requiere del uso de menor cantidad de agua y en su lugar se le puede agregar pisco que le da un toque especial a la bebida.

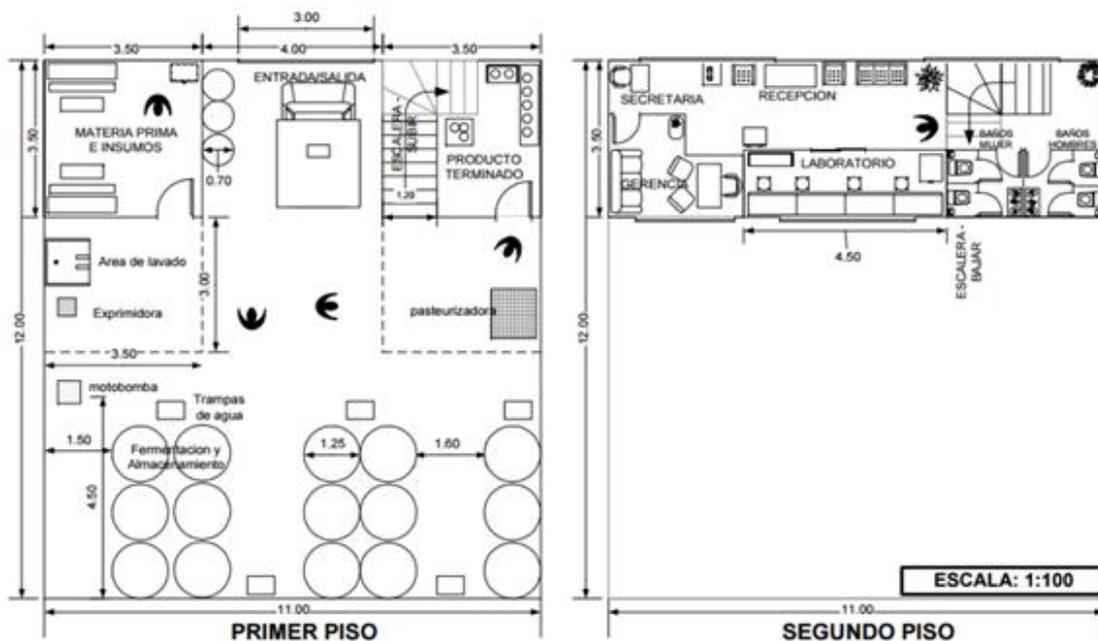
2.2.1. Distribución de planta

La empresa “Inversiones Campos Carire S.R.L” ubicada en la provincia de Cañete, cuenta con siete hectáreas y 400 m² entre el área destinada a los sembríos de uva y la planta operativa.

- a. **Sembríos:** Con siete hectáreas, los sembríos de uva se encuentran distribuidos en filas acondicionadas perfectamente para producir frutos de calidad en sus cuatro variedades.
- b. **Planta:** Con un área de 400 m², la planta de producción está distribuida en siete zonas, tal como se muestra en la siguiente figura.

Ilustración 2.2

Distribución de Planta “Inversiones Campos Carire S.R.L”



Fuente: “Inversiones Campos Carire S.R.L” (2018)
Imagen referencial de la Planta.

2.2.2. Flujo operativo: Existencias, Logística de entrada (Compras) y salida (Distribución)

a. Logística de entrada

La gestión de compras se lleva a cabo mediante alianzas estratégicas con los productores de vino y con los abastecedores de materiales necesarios para el embotellamiento y etiquetado. Sea cual sea el volumen a exportar según la demanda del cliente, la empresa se asegura del cumplimiento de dichos pedidos contando para ello con el compromiso de la entrega a tiempo, en buenas condiciones y con costos competitivos por lo cual se hará seguimiento periódico a la calidad de los mismos.

- Evaluación de los proveedores
- Requerimiento de abastecimiento: Se debe considerar la estacionalidad de las cuatro variedades de uva (Borgoña blanca, Borgoña negra, Italia y Quebranta)
- Control de calidad de los vinos
- Abastecimiento de materiales: Botellas y Etiquetas

- Recepción de materiales de empaque y embalaje

b. Existencias

Las existencias son los productos con los que cuenta a disposición la empresa para abastecer a los clientes, se espera por ende que el flujo de producción trabaje eficientemente para satisfacer las necesidades del consumidor de acuerdo al tiempo, forma y cantidad esperados.

Sin embargo, se debe considerar que la existencia de stocks es inevitable y conlleva costos de almacenamiento, por lo que se plantea dentro de la gestión de existencias, enviar en la medida de lo posible el 100% de la producción evitando la acumulación de stocks, caso contrario, se abastecerá al mercado local.

- Almacenamiento de los vinos en barriles
- Embotellado: Botellas de vidrio de 750ml
- Etiquetado: Marca propia “Gran Mixtura”
- Embalaje: Cajas master para su exportación.
 - Madera 31 x 24 x 31cm (Alto, Ancho y Largo)
 - Burbupack 3cm (Grosor)

c. Logística de salida

Una vez habilitado el volumen de vinos a exportar, se lleva a cabo el traslado de la mercadería de la planta en Cañete al puerto de Callao para su posterior exportación vía marítima a Francia.

Cabe resaltar que, la logística de salida por parte de “Inversiones Campos Carire S.R.L” culmina una vez entregada la carga en la nave asignada por el importador francés debido a que la venta se efectúa en términos FOB. Empero, se podría considerar la exportación de los vinos en contenedores de 20”, ya que, al ser un negocio en crecimiento, no cuenta con apoteósicos volúmenes de demanda por lo que, además, se realizaría procesos de consolidación en los embarques, compartiendo contenedor con otros exportadores del rubro.

- Almacenamiento
- Apilamiento en el medio de transporte: Camión/Bus
- Transporte interno al Puerto del Callao

- Exportación: Vía marítima (Callao – Le Havre)
 - Consolidación: Contenedores 20”
 - 2.6 x 2.43 x 6m (Alto, Ancho y Largo) – 32m³
 - Unitarización: Cajas master de madera
 - Paletización: 0.15 x 1.0 x 1.2m (Alto, Ancho y Largo)
 - 6 pallets aprox.
 - Seguro: Cláusula B (Cobertura intermedia)
 - Certificaciones: BASC⁴, FAIRTRADE⁵, De origen

d. Distribución

El arribo de los vinos al mercado francés requiere de su distribución hacia los canales contactados para su comercialización contando para ello con transporte terrestre desde el puerto de Le Havre hasta los almacenes de los importadores franceses, todo esto incluyendo los servicios de carga, descarga y estiba en destino.

2.3. Capacidad operativa

2.3.1. Capacidad instalada vs Capacidad utilizada

“Inversiones Campos Carire S.R.L” mantiene una capacidad instalada de aproximadamente 20, 000 botellas mensuales en presentaciones de 750ml para la gama de vinos y piscos; sin embargo, esta capacidad era utilizada sólo en un 65% abasteciendo al mercado local con 13, 000 unidades mensuales.

Gracias a los niveles de exportación de los vinos “Gran Mixtura”, la empresa empezará a utilizar el 93.5% de su capacidad con 18, 695 unidades mensuales abasteciendo al mercado internacional también. Esto demuestra el gran impacto que tendría la exportación de los vinos en base a mosto de uva en la operatividad y competitividad de la empresa.

2.3.2. Control de operaciones: Producción, Tiempos muertos

La capacidad operativa de la empresa se basa en la planificación y seguimiento de todo el flujo de la cadena productiva requiriendo para ello de un adecuado control de las

⁴ Certificado BASC: Certificado voluntario que asegura al consumidor que se vigila cada parte del proceso de la cadena productiva

⁵ FAIRTRADE: Certificación internacional que asegura al consumidor que se cumple con los estándares medioambientales y laborales. FAIRTRADE (2018)

operaciones en cada área de trabajo. La producción, per se, es el eje central de la exportación de vinos “Gran Mixtura” a Francia por lo que mapear cada proceso, fuerza humana involucrada y tiempos es indispensable.

En este punto, se lleva a cabo la evaluación de indicadores (KPIs) como parte del control de operaciones; así, tenemos:

- Rendimiento de área sembrada: $\text{Área total producida} / \text{Área total sembrada}$
- Cumplimiento de niveles de producción: $\text{Total unidades producidas} / \text{Total unidades planificadas}$
- Tasa de insumos en buen estado: $\text{Total insumos en estado óptimo} / \text{Total insumos recolectados}$
- Eficiencia en tiempos de producción: $\text{Tiempo de producción empleado} / \text{Tiempo de producción proyectado}$
- Nivel de botellas en buen estado: $\text{Total de botellas entregadas en buen estado} / \text{Total de botellas producidas}$
- Eficiencia del trabajo personal: $\text{Total unidades finales x hombre} / \text{Total unidades planeadas finales x hombre}$, entre otras.

Respecto a los tiempos muertos, las operaciones de “Inversiones Campos Carire S.R.L” no han presentado hasta la fecha tiempo ocioso ya que, como se profundizará en el apartado 2.4, mantiene un tiempo de producción de tres meses en el que toda la fuerza laboral se enfoca en la producción y posterior embotellamiento y etiquetado, de acuerdo a las necesidades locales y de exportación.

a. Estacionalidad

Un factor importante dentro de la exportación de vinos “Gran Mixtura” es la estacionalidad de las cuatro variedades de uvas requeridas para su producción. De acuerdo a MINAGRI (2018), las principales regiones productoras de uva son Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Lima, Ica y Arequipa teniendo como meses picos de producción desde Octubre hasta Abril.

Ilustración 2.3

Estacionalidad de la Uva Peruana (Meses)

ESTACIONALIDAD DE UVA PERUANA PARA ELABORACIÓN DE VINO "GRAN MIXTURA" (750ml)						
 UVA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
		[Barra naranja]				
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
				[Barra naranja]		

Fuente: MINAGRI (2018)
Elaboración propia.

Así, en una entrevista realizada a Miguel Campos, puntualizó la importancia de contar con uvas frescas y de calidad durante los picos de estacionalidad.

“..... Es importante mantener los sembríos en óptimas condiciones para obtener racimos de calidad que garanticen un buen vino que le guste al consumidor... se obtienen especialmente durante Noviembre y Diciembre, es su temporada...” - Miguel Campos (Campos, 2018)

2.4. Balance del plan de operaciones (Costeo)

La rentabilidad de la exportación del vino “Gran Mixtura” a Francia implica un análisis de costo - ganancia que indique los ingresos neto generados, el tiempo de recuperación de inversión y la tasa interna de retorno (TIR). Es así que, la empresa ha determinado la elaboración de un balance mensual, anual y proyectado a cinco años para fundamentar el éxito del negocio, considerando el ciclo operativo del mismo.

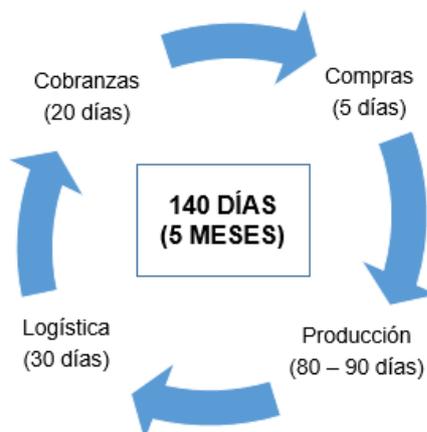
- **Ciclo operativo**

Todo el proceso de exportación de los vinos en base a mosto de uva “Gran Mixtura” involucra una serie de etapas que conectadas como una cadena componen el ciclo operativo del Negocio.

Tal como se muestra a continuación, el ciclo operativo se inicia con la etapa de Compras (5 días) adquiriendo los materiales y la recolección de insumos, posterior a ello se tiene a la Producción (80 - 90 días o 3 meses) siendo la más larga debido a todas las fases que involucra. La exportación al Puerto Le Havre de Francia (30 días) y Cobranza (20 días), completan el ciclo operativo resultando en cinco meses.

Ilustración 2.4

Ciclo Operativo de la Exportación de vinos “Gran Mixtura”



Fuente: SeaRates.com (2018) y Campos (2018)
Elaboración Propia.

2.4.1. Balance mensual

El análisis del mercado de destino mostrado en los apartados previos, ha determinado la exportación mensual de 5,695 botellas de vino “Gran Mixtura” de 750ml a un Precio FOB de \$4.62 generando ingresos de \$ 26, 298 y márgenes de \$ 16, 775, tal como se aprecia en la tabla 2.1.

Tabla 2.1

Balance Mensual de la exportación de vinos “Gran Mixtura” (FOB - dólares)

BALANCE MENSUAL (En dólares)		
Costo Producción	7,802	
Margen	16,775	215%
EXW	24,577	
Carga y Estiba ¹	340	
TIO	727	
SIO	60	
AAO - ACI ¹	594	
FOB	26,298	

Nota 1: Montos obtenidos de cotización realizada por Agencia de Aduanas “Everest Cargo SAC”
Fuente: Everest Cargo SAC (2019) y Credit Finance (2018)
Elaboración propia.

Cabe resaltar que, se considera el Balance Mensual con Precio \$ FOB puesto que se plantea la exportación de los vinos “Gran Mixtura” en base a ese Incoterm, no obstante, se ha considerado realizar una simulación de costeo en valor DDP, la cual figura en el Anexo 4.

2.4.2. Balance anual y proyección

El balance anual presentado a continuación, plasma los ingresos generados por la exportación de 68, 340 botellas de “Gran Mixtura” considerando un nivel constante de pedidos durante los 12 meses del año y manteniendo un precio FOB de \$4.62. Como se aprecia, el negocio genera en su primer año \$ 315, 581 de ingresos y \$ 201, 295 de márgenes.

Tabla 2.2

Balance anual de la exportación de vinos “Gran Mixtura” (dólares)

BALANCE ANUAL (En dólares)		
EXW	93,626	
Margen	201,295	215%
EXW	294,921	
Carga y Estiba ¹	4,080	
TIO	8,727	
SIO	720	
AAO - ACI ¹	7,133	
FOB	315,581	

Nota: Valores referenciales de acuerdo a cotización de Agencia de Aduanas “Everest Cargo SAC”
Fuente: Everest Cargo SAC (2019)
Elaboración propia.

Por otro lado, considerando las variaciones en el crecimiento poblacional de 0.37% y tendencias de mercado de 1% para la industria vitivinícola, se proyecta un crecimiento anual de 4.2% para los próximos cinco años en el flujo de caja, alcanzando \$ 343, 568 en el quinto año, frente a los \$ 86, 811 registrados en el primer año.

Tabla 2.3

Proyección de Flujo de Caja de la exportación de “Gran Mixtura” a 5 años (dólares)

FLUJO DE CAJA ANUAL PROYECTADO - 5 AÑOS						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Saldo del año	30,000	56,811	59,723	62,658	65,721	68,656
Saldo anterior	0	30,000	86,811	146,533	209,191	274,912
Saldo Acumulado	30,000	86,811	146,533	209,191	274,912	343,568

Nota: Proyección considerando ingresos y egresos tanto operativos como financieros. Ver Anexo 5.
Fuente: Universidad de Lima (2018)
Elaboración propia.

CAPÍTULO III: PLAN LOGÍSTICO INTEGRAL

3.1. Planificación, Objetivos y Metas de la logística internacional

3.1.1. Determinación de la carga a exportar

Los niveles de consumo e importación, así como las tendencias de mercado han proporcionado las bases para determinar los niveles de carga a exportar; de este modo, se calcula la exportación mensual de 5, 695 botellas de vino “Gran Mixtura” en presentación de 750ml a Francia.

En este escenario es imprescindible tener en cuenta el nivel de exportación necesario para cubrir, al menos, los costos fijos resultando en una ganancia cero, esto se denomina Punto de equilibrio. En la siguiente tabla se muestra un volumen mínimo de 1, 876 botellas mensuales a exportar para no generar ganancia ni pérdida con un Precio FOB de \$ 4.62.

Tabla 3.1

Determinación del Punto de equilibrio de la exportación de “Gran Mixtura” (unidades - botellas 750ml)

	MENSUAL	ANUAL
Costos Fijos Totales	\$ 6, 977	\$ 83, 722
Precio FOB Unitario	\$ 4.62	\$ 4.62
Costo Variable Unitario	\$ 0.90	\$ 0.90
Punto de Equilibrio	1, 876 botellas	22, 506 botellas

Elaboración propia

3.1.2. Aspectos comerciales logísticos pertinentes (Incoterm)

La exportación de los vinos en base a mosto de uva “Gran Mixtura” se realizará en términos FOB, esto en base a las siguientes determinantes:

- Incoterm más usado en las transacciones comerciales de exportación
- Responsabilidad limitada hasta su entrega en el buque
- Costo limitado hasta su entrega en el buque
- Los trámites aduaneros y sus costos recaen en el importador

- Se obtienen mayores márgenes de Precio EXW - FOB, en comparación con el DDP

A continuación se muestra el Mapeo de todos los Incoterms con sus niveles de obligación y costos como posibles opciones para el proceso exportador.

Ilustración 3.1

Mapeo de Incoterms (Opciones)

Característica	EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CPT	CIF	CIP	DAT	DAP	DDP
Entrega en local exportador	Green	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Orange	Green	Green	Green
Transporte interno	Green	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Orange	Green	Green	Green
Puerto de Embarque	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Orange	Green	Green	Green
Entrega en el buque	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Orange	Green	Green	Green
Aduana exportación	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Orange	Green	Green	Green
Transporte internacional	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Orange	Green	Green	Green
Seguro innternacional	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Orange	Green	Green	Green
Desaduanaje	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Manipuleo, Desestiba	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Transporte interno	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Almacén del importador	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green



Modalidad Aérea
 Modalidad Multimodal

Elaboración Propia.

3.1.3. Agenciamiento y preparación de la carga

a. Manejo y embalaje de la carga

La exportación de vinos en base a mosto de uva “Gran Mixtura” debe considerar como uno de sus puntos clave dentro del plan logístico el manejo y manipuleo eficientes de los productos asegurando la conservación y protección del vino en el proceso exportador. Es así que, la empresa se enfoca en un embalaje que permita un mejor apilamiento en los pallets que serán transportados en contenedores vía marítima.

La movilización del vino de uva requiere de un cuidado estricto debido a la fragilidad del envase de vidrio, por lo cual, con el propósito de realizar un despacho seguro, ordenado y unitarizado, la empresa plantea utilizar cajas de madera. Esta elección de embalaje se sustenta en sus características resaltantes como la resistencia, la facilidad de apilamiento y el ahorro de espacio facilitando el transporte de un mayor volumen de vinos a Francia.

Ilustración 3.2

Embalaje empleado en la exportación de “Gran Mixtura”



Fuente: Campos (2018) y PlastimaxPerú (2018)
Imágenes referenciales.

Cabe resaltar que, las medidas de las cajas adquiridas son 31 x 24 x 31cm de alto, ancho y largo respectivamente; asimismo, la seguridad de los vinos es reforzada con el uso de burbupack o plástico de burbuja como envoltura del producto otorgándole amortiguación dentro de la caja de madera en caso se dé algún movimiento brusco o impacto durante el transporte, según PlastimaxPerú (2018)

b. Palletización

Basados en la seguridad que requiere el envío de los vinos embotellados, las cajas no pueden acomodarse en piso, es decir, ser montadas unas sobre otras dentro del contenedor ya que debido a la fluctuación del mar, éstas podrían caerse y dañar toda la carga; por ende, se realiza la palletización.

El apilamiento óptimo de las cajas hace imprescindible el uso de determinado número de pallets ya que permiten una unitarización más completa de la carga a exportar. Por consiguiente, se ha determinado la movilización de la carga en pallets de madera con medidas de 0.15 x 1.0 x 1.2m de alto, ancho y largo respectivamente, siendo éstas las medidas estándar de pallets en Europa, según Bazán (2018).

De acuerdo a las medidas de las cajas de madera y de los pallets mencionados previamente, se calcula que 90 cajas pueden ser apiladas en cada uno de los pallets; por otro lado, el número de pallets requeridos serán especificados en el siguiente apartado, de acuerdo al tipo de contenedor en el cual se llevará a cabo la exportación y sus respectivas medidas.

c. Contenedorización

Los embarques de los vinos “Gran Mixtura” al mercado francés se realizan en contenedores de 20’ con medidas de 2.6 x 2.43 x 6m de alto, ancho y largo respectivamente, así como con una capacidad de 32 metros cúbicos (m³), de acuerdo a Bazán (2018).

Ilustración 3.3

Contenedor de 20’ – Capacidad y peso

Contenedor 20''	
Capacidad	32m3
Tara	3,050 Kg
Carga Máxima	23,950 - 27,000 Kg



Fuente: Bazán (2018)
Elaboración propia.

Finalmente, según las medidas de los pallets y contenedores considerados para el transporte de los vinos “Gran Mixtura”, entrarían 12 pallets dentro de cada contenedor. Sin embargo, según el volumen proyectado a exportar, se puede concluir que se realizará un consolidado de un contenedor de 20’ transportando 6 pallets con 90 cajas de madera conteniendo 12 botellas de vino cada una, movilizándolo un total de 5,695 botellas de 750ml al mercado de Francia.

3.1.4. Planificación y selección de los operadores logísticos involucrados

Los operadores logísticos involucrados en el proceso de exportación de los vinos son colaboradores clave para el desarrollo eficiente de la idea de negocio, así, se trabaja con un agente de aduana y un bróker o importador en destino encargados de velar por el cumplimiento exitoso de la exportación de “Gran Mixtura”. Adicionalmente, se puede considerar a un agente de carga internacional y/o un agente marítimo para la exportación en caso se negocie otro término de venta (Incoterm). Ver Anexo 6

Como se muestra en la Tabla 3.2, la empresa cuenta con 02 operadores logísticos seleccionados en base a una evaluación fina de 09 aspectos clave como la experiencia, tiempos y costos, trazabilidad, entre otros. Cabe resaltar que, cada aspecto tiene una ponderación según su nivel de relevancia dentro de la exportación de los vinos “Gran Mixtura” sumando en total 1. La Matriz de Evaluación de Operadores Logísticos se muestra en mayor detalle en el Anexo 7.

Tabla 3.2

Operadores Logísticos de la Exportación de vinos “Gran Mixtura”

OPERADOR LOGÍSTICO	RAZON SOCIAL
Agencia de Aduanas	Everest Cargo SAC
Distribuidor	Diversos

Nota: Selección en base Matriz de Evaluación de Operadores Logísticos

Fuente: Everest Cargo SAC (2019)

Elaboración propia.

a. Agente de Aduana

El Agente de aduana se involucra en la gestión de trámites aduaneros de todo tipo, así como de las condiciones y requisitos establecidos por la Aduana en su reglamento, actuando como Representante Legal de la empresa en los temas logísticos.

De este modo, “Inversiones Campos Carire S.R.L” es asesorado, mediante un mapeo general, respecto a si el vino es mercancía restringida o prohibida, si se puede acoplar al régimen de drawback o no, cuál es su estructura de costos de exportación, los documentos que debe presentar, cómo se lleva a cabo el proceso en aduanas, entre otros.

Asimismo se encarga de todo el papeleo dentro de la Aduana manteniendo en su poder los documentos originales presentados ante la SUNAT y declarando las transacciones comerciales de exportación.

b. Broker o distribuidor en destino

El broker tiene como función mantener contacto con los clientes - importadores en Francia para hacer entrega de los vinos “Gran Mixtura” al por mayor, actúa como un puente de comunicación entre la empresa peruana y el mercado objetivo francés facilitando la distribución de los productos.

Asimismo, mantiene un registro de los puntos de acceso y entrega de cada cliente enviando un reporte a la empresa para hacer seguimiento de la rentabilidad del negocio en el país seleccionado. El vínculo con el bróker en Francia se establece mediante contrato de comisiones considerando un supuesto de 30% según registro global de comisiones en el mercado.

3.1.5. Análisis de costos relacionados a la logística internacional

a. Documentación

De acuerdo a SUNAT (2018), la empresa exportadora debe contar con RUC para llevar a cabo los trámites de exportación, sin que éste se encuentre en condición de no habido⁶. Además de presentar la documentación exigible para el trámite y/o cualquier documentación o certificados adicionales que respalden la exportación a realizarse.

Conjuntamente con la DAM de exportación, “Inversiones Campos Carire S.R.L” debe presentar los siguientes documentos exigibles para llevar a cabo la exportación definitiva al mercado internacional:

- Copia del documento de transporte (Conocimiento de embarque - B/L)
- Copia de la factura, boleta de venta u otro comprobante
- De no existir venta, declaración jurada de valor y descripción de la mercancía
- Carta Poder o Endose a favor del agente de aduanas
- Otros documentos que por su naturaleza lo requiera la mercancía para ser exportada

Cabe puntualizar que, por el lado del importador francés, los costos relacionados a la logística internacional incluyen el transporte internacional, seguro y desaduanaje en destino. A continuación, se detalla el supuesto de los costos involucrados desde el punto de vista del importador en Francia, o en caso se cambie el término de venta.

a. Transporte

El medio de transporte con las mejores condiciones para la exportación de “Gran Mixtura” es el marítimo basado en la amplia capacidad que posee y el considerable peso de carga que puede transportar, sin necesidad de escalas intermedias y manteniendo buenas condiciones de embalaje, unitarización y contenedorización.

La selección del medio de transporte se encuentra fundamentada en cuatro factores clave: tiempo, calidad, cantidad y precio. En el caso del tiempo y la calidad, si bien el transporte por mar es el más lento, ofrece mayor calidad respecto al cuidado de la

⁶ Condición cuando los contribuyentes hayan declarado y confirmado su domicilio fiscal dentro del plazo establecido por la SUNAT. Definición de acuerdo a Guía Tributaria (2018).

carga en los contenedores, capacidad de almacenaje y estabilidad ante contratiempos climáticos.

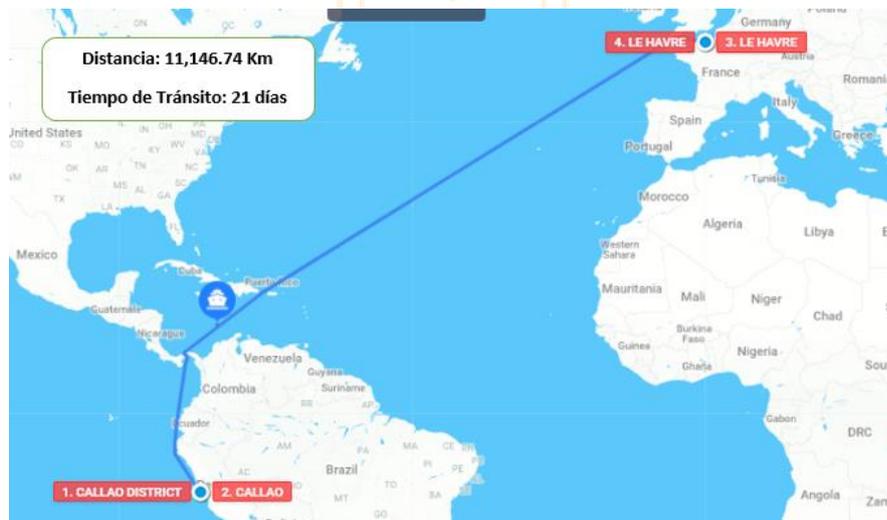
Respecto a la cantidad, este transporte facilita la movilización de enormes cargas tanto en peso como en volumen a diferencia de la vía aérea, asimismo su precio es el más competitivo y módico en el comercio internacional ya que está estrechamente ligado a las cantidades, convirtiéndose en la forma más económica de cruzar largas distancias. Ver Anexo 8

Por otro lado, es fundamental la determinación del puerto de partida y de llegada para la exportación de los vinos “Gran Mixtura”, por lo que se debe considerar la disponibilidad de puertos en ambos mercados, la distancia y el tiempo de tránsito entre ambos puertos, la posibilidad de escalas y el costo de transporte.

Así, la exportación de los vinos de mosto de uva se realizará desde el puerto del Callao y llegará al puerto de Le Havre, esto debido a la menor distancia y tiempo que implica la movilización de “Gran Mixtura” hacia dicho puerto en comparación con otros puertos franceses, se calcula una distancia de 11,146.74 Km entre ambos puertos con un tiempo de tránsito de 21 días, según SeaRates.com (2018).

Ilustración 3.4

Mapeo del tránsito de la exportación del vino “Gran Mixtura” – Distancia y tiempo



Fuente: SeaRates.com (2018)

Finalmente, la movilización de los vinos peruanos no realizará escalas intermedias durante su trayecto al mercado francés puesto que ello representaría un incremento en costos de transporte y retraso en el tiempo de entrega.

b. Seguro

La empresa exportadora “Inversiones Campos Carire S.R.L” al exportar con un precio FOB, no toma en cuenta en sus costos la adquisición de un seguro. Sin embargo, se podría considerar la elección de una póliza flotante anual, en caso se cambie de Incoterm, caracterizada por cubrir el transporte de mercancías dirigidas a distintos clientes a través de diversos viajes durante un periodo de tiempo determinado, según Chanamé (2015).

Este seguro cubre la totalidad de cada uno de los viajes realizados en el periodo pactado, empero el asegurado debe comunicar sobre cada viaje a la aseguradora a través de los denominados “certificados de seguro” especificando:

- Destinatario
- Viaje y medio de transporte: Nombre del buque, Línea naviera y viaje
- Descripción de la mercancía: Marcas, pesos, volumen
- Valor FOB de la mercancía

Una vez informado cada viaje, la aseguradora le entrega al asegurado la copia sellada del certificado de seguro, posteriormente, gestiona la regulación de la prima anualmente en función al número de viajes efectuados y el valor asegurado en cada uno de éstos.

Finalmente, la cláusula escogida en base a la clasificación del Instituto Cargo Clauses (ICC) es la cláusula “B” de cobertura intermedia incluyendo incendios, explosiones, colisiones, vuelcos, echazón y avería gruesa, caída de bultos enteros al mar, entrada de agua en mar, arrastre por las olas, pérdida de bultos durante carga/descarga, erupción volcánica y terremotos. (MBA Braulio Chanamé, 2015)

CONCLUSIONES

- La exportación de vinos a base de 100% de mosto de uva “Gran Mixtura” a Francia, como parte de la expansión de la empresa “Inversiones Campos Carire S.R.L”, es viable en base al análisis de factibilidad operativa, financiera, logística y de mercado obtenida de fuentes primarias (empresa peruana) y secundarias (mercado de destino).
- El mercado francés es un mercado de exportación potencial para los vinos “Gran Mixtura” gracias a sus niveles de consumo (51.4 litros per cápita), importación (Primer importador mundial), y tendencias del consumidor dentro del mercado vitivinícola
- La empresa presenta un enfoque competitivo para la expansión internacional en Francia obteniendo buenos resultados en su análisis FODA y EFE (3.03 de 4 puntos) que evalúan su capacidad para hacer frente a los posibles riesgos y para aprovechar las oportunidades en el mercado de destino
- Considerando un abastecimiento de 1% del mercado potencial, se exportan 5, 695 botellas mensuales de vino de 750ml a precio FOB \$4.62 generando un margen de 215%⁷.
- La proyección del nivel de exportación para los próximos cinco años se basa en el crecimiento poblacional (0.37%) y el del mercado (1%) registrándose un crecimiento proyectado de 2.3% en volumen y 4.2% en el Flujo de Caja.
- El punto de equilibrio de los vinos “Gran Mixtura” a nivel mensual es de 1, 876 botellas y a nivel anual de 22, 506 botellas de 750ml. Esto muestra el nivel mínimo que se debe exportar para cubrir, al menos, los costos fijos totales.

⁷ Margen al costo de fabricación \$1.37 considerando el plan de contingencia ante cualquier sobrecosto no contemplado.

- Los vinos en base a mosto de uva “Gran Mixtura” de 750ml se exportarán cada doce unidades en cajas de madera apiladas en pallets. De negociar con otro Incoterm, se embarcaría mediante consolidación en contenedores de 20” vía marítima desde el Puerto del Callao al Puerto Le Havre (Francia).
- Los operadores logísticos involucrados en la exportación de “Gran Mixtura” son la Agencia de Aduanas y el Broker en destino, siendo seleccionadas mediante la Matriz de Evaluación de Operadores Logísticos.



RECOMENDACIONES

- En base a la primera expansión internacional, buscar nuevos mercados de exportación para la gama de vinos y piscos de la empresa “Inversiones Campos Carire S.R.L”
- Llevar a cabo, actualizar y evaluar el estudio de mercado internacional cada seis meses a fin de asegurar el buen desenvolvimiento de la empresa en el mercado de destino
- Mantener actualizada la base de datos de los clientes en Francia y realizar seguimiento, visitas con nuevas líneas para mantener fidelización de importadores
- Revisar periódicamente (mensualmente) los Indicadores de Desempeño (KPIs) dando feedback para realizar mejoras en cada fase de la cadena productiva
- Llevar a cabo un control y seguimiento constantes a lo largo de la cadena para asegurar la trazabilidad del vino “Gran Mixtura” cumpliendo con los lineamientos requeridos por Francia
- Realizar revisión y mantenimiento de la maquinaria y los materiales de la planta para evitar retrasos y tiempos muertos en la producción
- Desarrollar economías de escala a corto plazo para incrementar la tasa de crecimiento del Flujo de Caja en base de la optimización de costos
- Llevar a cabo consolidación de embarques por el menor costo que implica en comparación con el uso de contenedor full tanto en flete como en almacenamiento
- Establecer relaciones de largo plazo con un Agente de Carga Internacional para que realice un servicio integral completo con la finalidad de reducir tiempos, costos y trámites.

REFERENCIAS

- 20 Minutos Editora. (18 de Noviembre de 2018). Graves disturbios en Francia por los impuestos a los carburantes: una muerte y 409 heridos. Obtenido de <https://www.20minutos.es/noticia/3493990/0/muere-manifestante-atropellado-protestas-francia-impuestos-carburantes/>
- Ámbito Financiero. (13 de Abril de 2018). La educación del futuro: Francia apuesta a la tecnología pero "sin pantallas". Obtenido de <https://www.ambito.com/la-educacion-del-futuro-francia-apuesta-la-tecnologia-pero-sin-pantallas-n4018176>
- Banco Mundial. (2018). *Doing Business*. Informe electrónico: Mide las regulaciones para hacer negocios. Obtenido de http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/france#DB_tab
- Banco Santander. (Noviembre de 2018). Francia: Política y Economía. España. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/politica-y-economia>
- Bazán, D. (15 de Noviembre de 2018). Qué tipo de embalaje usar para exportar vinos. (A. Sanchez, Entrevistador)
- Campos, M. (Octubre de 2018). Cómo logra el posicionamiento de sus vinos en el mercado local. (A. Sanchez, Entrevistador)
- Castro Alcántara, J. L. (2017). Perfiles actuales de Consumidores que compran vinos en Tiendas Especializadas. (*Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Gastronomía*). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Chóez Bravo, T. (2017 - 2018). Vino de Cacao: Una propuesta novedosa para la utilización de los desechos del cacao. (*Proyecto de Investigación para la obtención del título de Ingeniero Industrial*). Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.
- CIA. (2018). *Central Intelligence Agency*. Obtenido de The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/344.html>
- Cusihuamán Flores, B., Martínez Céspedes, M., Vásquez Tejada, M., & Vargas Figueroa, G. (2017). Planeamiento Estratégico de la Industria Vitivinícola del Perú. (*Tesis para obtener el grado de Magíster*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Surco.
- DatosMacro. (2018). *Expansión: Cambio Euro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/divisas/zona-euro>
- Diario Gestión. (Abril de 2018). *¿Una copa de vino? El desafío de la industria peruana*. (K. Rojas, Ed.) Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/copa-vino-desafio-industria-peruana-231137>

- Diario Gestión. (Setiembre de 2018). Exportaciones peruanas acumulan un avance de 11.5% hasta setiembre. Lima. Obtenido de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/clipi-itmrconsruc/jcrS00Alias>
- Diario Gestión. (24 de Abril de 2018). Las economías más grandes del mundo en 2018. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/economias-grandes-mundo-2018-232078>
- El Comercio. (Mayo de 2018). El retorno del vino natural, una propuesta arriesgada pero entretenida. Lima. Obtenido de El Comercio - Sitio web: <https://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/retorno-vino-natural-propuesta-arriesgada-entretenida-noticia-519334>
- El País. (Abril de 2018). El vino en el mundo: Italia el que más produce, España el que más vende y EE UU donde se lo beben. *Sector Economía*. Obtenido de https://elpais.com/economia/2018/04/26/actualidad/1524755902_232432.html
- Euromonitor. (Junio de 2018). *Alcoholic Drinks in France*. Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor. (2018). Pricing. Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/StatisticsEvolution/index>
- Euromonitor. (2018). *Wine in France*. Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Europa.eu. (Noviembre de 2018). *Unión Europea - Francia*. Obtenido de https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/france_es
- European Commission. (2018). Food Law General Requirements. Unión Europea. Obtenido de https://ec.europa.eu/food/safety/general_food_law/general_requirements_en
- Eurostat. (2018). Environment and Energy: France. Unión Europea. Obtenido de <https://ec.europa.eu/eurostat/guip/themeAction.do>
- EUROSTAT. (2018). *People at risk of poverty or social exclusion*. Obtenido de https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=t2020_50&tableSelection=3&plugin=1
- Everest Cargo SAC. (Marzo de 2019). Cotización: Exportación de vinos a Francia. Lima, Callao, Perú.
- FAIRTRADE. (2018). *FairTrade Empresas*. Obtenido de <https://sellocomericiojusto.org/es/empresas/queesfairtrade.html>
- France Diplomatie. (2018). Internet y Tecnologías de la Información y Comunicación. Francia. Obtenido de <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/asuntos-globales/diplomacia-cultural/ambitos-de-accion-de-la-diplomacia-cultural/article/internet-y-tecnologias-de-la#>

- Gob.pe. (25 de Octubre de 2018). La VUCE amplía sus servicios para toda la comunidad de comercio exterior. Lima, Perú. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/21431-la-vuce-amplia-sus-servicios-para-toda-la-comunidad-de-comercio-exterior%20%20%20%20MINCETUR1>
- Gutierrez Ch., A., Herrera G., V., Mamani T., A., & Tostes V., M. (2018). Metodología basada en la prospectiva estratégica aplicada a un conjunto de MYPES del mercado de vinos de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde. En *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales* (págs. 483 - 492). Ludomedia.
- INFOBAE. (22 de Noviembre de 2018). Quiénes son los "chalecos amarillos" que desafían a Emmanuel Mearon. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/mundo/2018/11/20/quienes-son-los-chalecos-amarillos-que-desafian-a-emmanuel-macron/>
- INSEE. (30 de Octubre de 2018). French GDP rose by 0.4% in Q3 2018. (N° 288). Francia. Obtenido de <https://www.insee.fr/en/statistiques/3637643>
- INSEE. (31 de Octubre de 2018). In October 2018, consumer prices increased by 2.2% year on year. (N° 290). Francia. Obtenido de <https://www.insee.fr/en/statistiques/3639830>
- MBA Braulio Chanamé. (2015). Seguro Internacional. Surco, Perú.
- Mera, T. (Marzo de 2019). Bélgica: Se inauguró la Primera Escuela de Pisco en Europa. (2. H. Central, Entrevistador) Panamericana Televisión. Lima. Obtenido de <https://panamericana.pe/24horas/internacionales/260996-belgica-inauguro-primer-escuela-pisco-europa>
- MINAGRI. (2018). *Ficha Técnica Uva Peruana*. Obtenido de http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/biblioteca-virtual/ficha-tecnica-2011/ficha_uva.pdf
- MINCETUR. (2018). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de Tratado de Libre Comercio Perú - Unión Europea: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/union_europea/espanol_2012_06/Anexo%20I_Lista%20UE%20-%20Per%C3%BA.pdf
- MINCETUR. (27 de Setiembre de 2018). Mincetur: exportaciones peruanas lograrán récord histórico en gestión de presidente Vizcarra. Perú. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/19469-mincetur-exportaciones-peruanas-lograran-record-historico-en-gestion-de-presidente-vizcarra>
- Miró, L. (22 de Noviembre de 2018). Qué operadores logísticos se involucran en la exportación. (A. Sanchez, Entrevistador)
- Mootee, I. (2014). *Desing Thinking para la innovación estratégica*. En I. Mootee, *Desing Thinking para la innovación estratégica* (Primera Edición ed.). España: Empresa Actva.

- OIV. (2018). Datos de la Coyuntura Vitivinícola Mundial. *Comunicado de Prensa*, (pág. 5). París. Obtenido de <http://www.oiv.int/public/medias/6305/oiv-comunicado-de-prensa-los-datos-de-la-coyuntura-vitivin-c.pdf>
- PlastimaxPerú. (2018). Productos: Burbupack. Obtenido de <http://www.plastimaxperu.com/productos.html>
- PopulationPyramid.net. (2018). *PopulationPyramid.net - Francia 2018*. Obtenido de <https://www.populationpyramid.net/es/francia/2018/>
- RFI Español. (15 de Noviembre de 2018). Macron hace su mea culpa desde el Charles-de-Gaulle. Francia. Obtenido de <http://es.rfi.fr/francia/20181115-macron-hace-su-mea-culpa-desde-el-charles-de-gaulle>
- SeaRates.com. (2018). *SeaRates.com*. Obtenido de https://www.searates.com/de/reference/portdistance/?currency=USD&A=ChIJoa8zNBZERVzAFTieb7Uo&K=ChIJfYshlSMv4EcREq8zr3qGwVs&D=23097&G=4683&shipment=1&user_first_name=&user_last_name=&user_phone=&date_from_date_range=&date_to_date_range=&user_email=&conta
- SIICEX. (2018). *Tendencias Mundiales en Alimentos y Bebidas para 2018*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/mintel-report-2018.pdf>
- SUNAT. (2018). *Consulta RUC*. Obtenido de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconstruc/jcrS00Alias>
- SUNAT. (2018). Enviar Mercancía al Extranjero con valor FOB mayor a US\$ 5,000. Perú. Obtenido de <http://asistenteaduanero.sunat.gob.pe/valor-fob-mayor-a-5000>
- Tang, M., & Bisson, C. (Agosto de 2018). *Repositorio Universidad de Lima*. Obtenido de *Journal of Intelligence Studies in Business*: http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6862/Tang_Peruvian_fresh_grapes_exporters.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Telesur Noticias. (17 de Noviembre de 2018). Franceses van a huelga nacional por aumento del combustible. Obtenido de <https://www.telesurtv.net/news/franceses-huelga-nacional-aumento-combustible-20181117-0006.html>
- TradeMap. (2018). *Lista de importadores para producto exportado por Perú*. Obtenido de Producto: 2204300000 Mosto de uva: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||2204300000||8|1|1|2|2|1|2|2|1
- TradeMap. (2018). *Lista de los importadores Producto: 220430 Vino de Uvas - Mosto de Uva*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||220430||6|1|1|1|2|1|2|2|1

- Vargas Esteves, S. (2016). *Metodología para la Selección de un Operador Logístico*. Estudio para International MBA Program, Colegio de Estudios Superiores de Administración, Repositorio del Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1629/MBA00501.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- World Bank. (2018). *World Development Indicators*. Obtenido de DataBank: <http://databank.worldbank.org/data/source/world-development-indicators>
- World Bank Group. (2018). *Doing Business 2019*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/f/france/FRA.pdf>
- World Economic Forum. (Junio de 2017). Los países más contaminantes del mundo. Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2017/06/los-paises-mas-contaminantes-del-mundo>

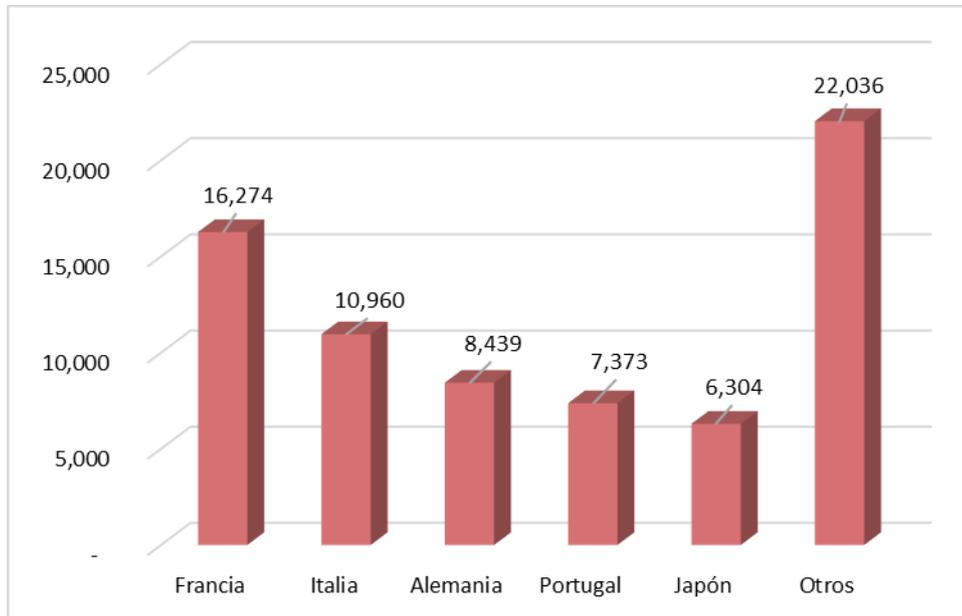


ANEXOS



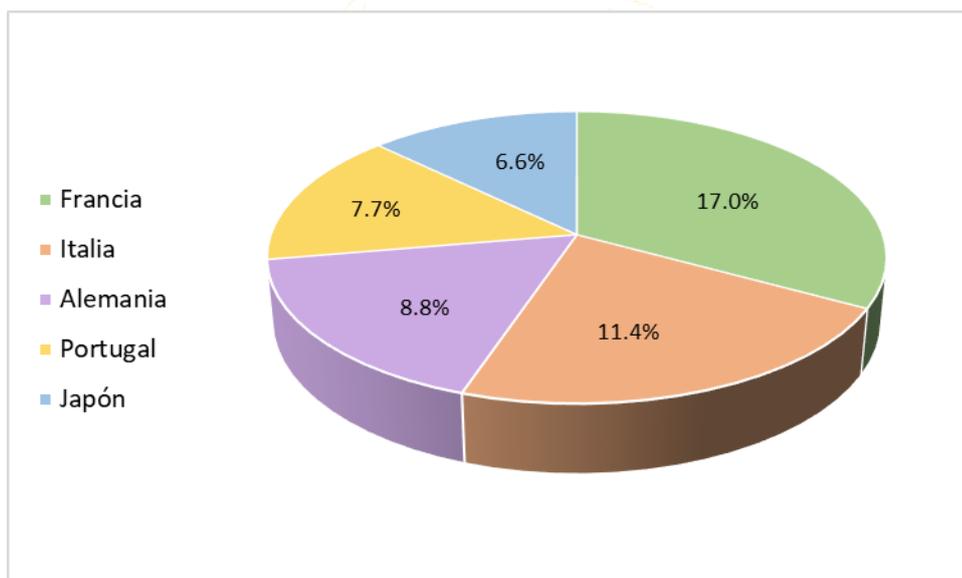
Anexo 1: TOP 5 - Principales Importadores de Vino a nivel Mundial (2017)

- **Volumen (Toneladas)**



Nota: Total de Volumen Importado mundialmente (95, 730 Toneladas)
Fuente: TradeMap (2018)
Elaboración propia.

- **Participación (%)**



Nota: Participación del Volumen importado por el Top 5 (%)
Fuente: TradeMap (2018)
Elaboración propia.

Anexo 2: Principales Destinos del Vino Peruano exportado (2017)

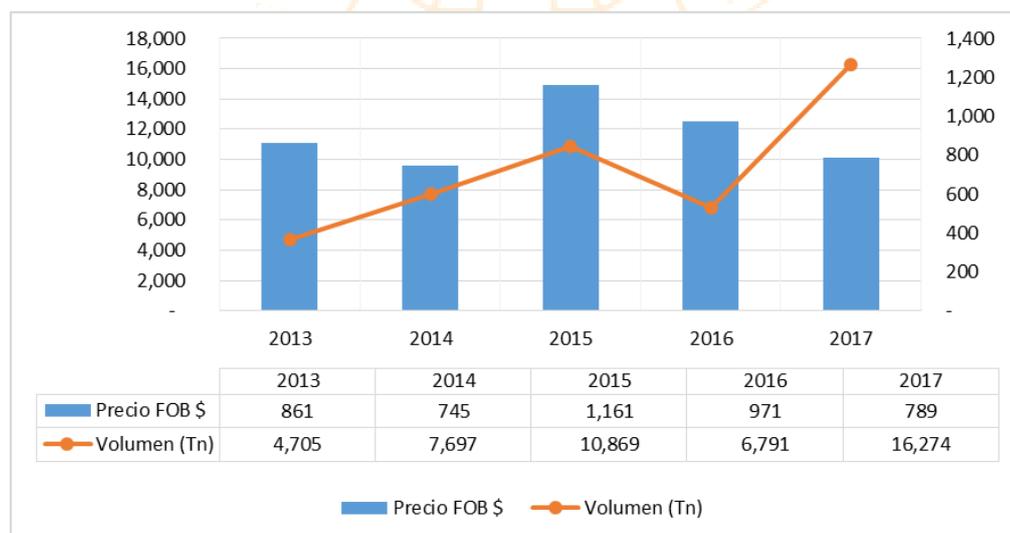
Destino	Volumen (Tn)	Participación (%)
Mundo	1,765	100%
Bélgica	284	16%
España	1,003	57%
Suiza	478	27%

Nota: Incluye únicamente a los vinos bajo la partida arancelaria 2204300000 (Vinos en base a mosto de uva)

Fuente: TradeMap (2018)

Elaboración propia.

Anexo 3: Indicadores de Mercado – Importación en Francia (2017)



Nota 1: Precio FOB \$ considerado por cada Tonelada (Tn)

Nota 2: Valores y Volumen incluyen únicamente a la partida arancelaria 2204300000 (Vinos en base a mosto de uva)

Fuente: TradeMap (2018)

Elaboración propia.

Anexo 4: Simulación del Balance Mensual Exportación Perú – Francia

BALANCE MENSUAL (En dólares)		
Costo Producción	7,802	
Margen	16,775	215%
<hr/>		
EXW	24,577	
Carga y Estiba ¹	340	
TIO	727	
SIO	60	
AAO - ACI ¹	594	
<hr/>		
FOB	26,298	
Flete ¹	979	
<hr/>		
CFR	27,277	
Seguro	460	1.75% FOB Expo
<hr/>		
CIF	27,738	
Ad - Valorem	-	TLC EU - Perú: 0%
DE	-	No tiene
IVA ²	5,548	20%
Antidumping	-	No tiene
<hr/>		
Nacionalizado	33,285	
Descarga y Desestiba ¹	321	
TID	727	
SID	65	
AAD ¹	600	
<hr/> <hr/>		
DDP	34,998	

Nota 1: Montos obtenidos de cotización enviada por la Agencia de Aduanas Everest Cargo SAC

Nota 2: Montos obtenidos en base a data obtenida de Credit Finance

Nota 3: Montos simulados considerando entrega hasta el destino (Término DDP)

Fuente: Everest Cargo SAC (2019) y Credit Finance (2018)

Elaboración propia.

Anexo 5: Flujo de Caja Proyectado – 5 años

FLUJO DE CAJA ANUAL PROYECTADO - 5 AÑOS						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Volumen		68,340	69,904	71,480	73,125	74,701
Precio		4.6	4.6	4.6	4.6	4.6
<u>Inversión:</u>						
Aporte de Accionista	30,000					
<u>Ingresos:</u>						
Venta de Servicios		315,731	322,956	330,239	337,838	345,120
Total Ingresos	30,000	315,731	322,956	330,239	337,838	345,120
<u>Egresos</u>						
Materia Prima		47,838	48,933	50,036	51,188	52,291
Mano de Obra Directa		22,000	22,503	23,011	23,540	24,048
Gasto de Fabricacion		6,834	6,990	7,148	7,313	7,470
Material de Empaque		13,668	13,981	14,296	14,625	14,940
Mantenimiento		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Gasto de Administracion		3,417	3,495	3,574	3,656	3,735
Gasto de Venta		54,444	54,444	54,444	54,444	54,444
Imp. Rta. Y Partc. Utilidades		94,719	96,887	99,072	101,351	103,536
Total Egresos	0	252,920	257,234	261,581	266,117	270,464
Saldo de Caja Operativo	30,000	62,811	65,723	68,658	71,721	74,656
<u>Egresos Financieros:</u>						
Prestamo de terceros	0	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Total Egresos Financieros	0	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Saldo del año	30,000	56,811	59,723	62,658	65,721	68,656
Saldo anterior	0	30,000	86,811	146,533	209,191	274,912
Saldo Acumulado	30,000	86,811	146,533	209,191	274,912	343,568

Fuente: Campos (2018) y Universidad de Lima (2018)
Elaboración propia.

Anexo 6: Operadores Logísticos involucrados en la exportación

AGENTE DE CARGA INTERNACIONAL	
ROLES	Reemplaza, en muchos casos, al transportista debido al enfoque más global y competitivo
SERVICIOS	Realizar los embarques
	Consolidar y desconsolidar mercancías
	Realizar un seguimiento constante de la carga - Tracking
	Actuar como operador de transporte multimodal
	Emitir documentos propios de la exportación
	Designar a las agencias marítimas y/o de estiba y carga en los puertos

Fuente: Miró (2018)
Elaboración propia.

AGENTE MARÍTIMO	
ROLES	Vela por las gestiones comerciales referentes al transporte de la exportación
SERVICIOS	Determinar la línea naviera
	Aprovisionar al medio de transporte
	Realizar los trámites para el movimiento de la carga en los buques ante la autoridad aduanera
	Realizar operaciones portuarias como estiba y carga
	Contrata fletes y los cobra
	Tiene la facultad de emitir, firmar y cancelar conocimientos de embarque

Fuente: MINCETUR (2018)
Elaboración propia.

Anexo 7: Matriz de Evaluación de Operadores Logísticos

- **Agencia de Aduanas**

<i>1 cumple en menor medida, 3 cumple en mayor medida</i>		OPERADOR LOGÍSTICO		
INDICADOR	PESO	Muelles Agentes de Aduanas	Everest Cargo SAC	Antares Aduanas SAC
Experiencia y Renombre	0.12	3	1	2
Precio	0.12	2	3	1
Servicio Integral	0.17	1	2	3
Tiempo de entrega	0.12	3	3	2
Distancia	0.10	3	3	3
Escalas	0.11	2	3	1
Certificaciones	0.08	2	2	2
Trazabilidad	0.10	3	3	3
Capacidad operativa	0.08	2	1	3
TOTAL	1	2.27	2.35	2.22

Nota 1: Servicio integral incluye llevar a cabo toda la operación, desde la documentación hasta la entrega al importador en Francia.

Nota 2: La distancia transitada depende de las escalas que se realicen, influyendo en el tiempo de entrega.

Nota 3: El factor trazabilidad involucra el servicio de hacer seguimiento al tránsito de la mercadería exportada.

Nota 4: La baja ponderación de la capacidad operativa se sustenta en los volúmenes pequeños que se exportan por estar iniciando la expansión.

Fuente: Muelles Agentes (2019), Everest Cargo SAC (2019) y Antares Aduanas (2019).

Elaboración propia.

Anexo 8: Costos relacionados a la logística internacional (Perspectiva del Importador francés)

- Cotización Vía Aérea (París)



CLIENTE:	ALEJANDRA	
LIMA	PARIS (CDG)	
AEROMEXICO	KG	VOL
Peso a cotizar:	5700	
CONCEPTO:	TARIFA	MIN
FLETE(x KG/Vol)	\$2.05	
UA (x KG)	\$0.05	\$6.00
FS (x KG)	\$0.37	\$10.00

PREPAID	
FLETE	\$11,685.00
UA	\$285.00
FS	\$2,109.00
TOTAL PP	\$14,079.00
AGENCIAMIENTO	\$177.00
TOTAL PP	\$14,256.00
AGENCIAMIENTO+IGV	\$177.00
TOTAL PP	\$14,433.00
TIEMPO DE TRANSITO	1 DIA
FRECUENCIA	DIARIA

TENER EN CUENTA QUE SE LE ADICIONARA UN MONTO DE **USD35.00** POR GASTOS OPERATIVOS EN CASO ADUANA ASIGNE CANAL ROJO, TAMPOCO ESTAN INCLUIDOS LOS GASTOS OPERATIVOS COMO SENASA, BOE, DIRANDRO, ESTOS SON RECARGOS EXTRA QUE SERAN CALCULADOS EN EL MOMENTO DE TENER EL PESO Y DIMENSIONES EXACTAS EMITIDAS POR EL ALMACEN.

DANITZA TORRES
Ejecutivo Comercial

Fuente: Everest Cargo SAC (2019)

- Cotización Vía Aérea (Frankfurt)



CLIENTE:	ALEJANDRA	
LIMA =>	FRANKFURT	
LUFTHANSA	KG	VOL
Peso a cotizar:	5700	
CONCEPTO:	TARIFA	MIN
FLETE(x KG/Vol)	\$1.80	
UA (x KG)	\$0.04764	\$4.00
MR	\$0.75	
CH FEE	\$30.00	

PREPAID	
FLETE	\$10,260.00
UA	\$271.55
MR	\$4,275.00
CH FEE	\$30.00
TOTAL PP	\$14,836.55
AGENCIAMIENTO+IGV	\$177.00
TOTAL PP	\$15,013.55
TIEMPO DE TRANSITO	1 DIA
FRECUENCIA	DIARIA

TENER EN CUENTA QUE SE LE ADICIONARA UN MONTO DE **USD35.00** POR GASTOS OPERATIVOS EN CASO ADUANA ASIGNE CANAL ROJO, TAMPOCO ESTAN INCLUIDOS LOS GASTOS OPERATIVOS COMO SENASA, BOE, DIRANDRO, ESTOS SON RECARGOS EXTRA QUE SERAN CALCULADOS EN EL MOMENTO DE TENER EL PESO Y DIMENSIONES EXACTAS EMITIDAS POR EL ALMACEN.

DANITZA TORRES
Ejecutivo Comercial

Fuente: Everest Cargo SAC (2019)

- Cotización Vía Marítima (Le Havre)
 Agencia de Aduanas: Everest Cargo SAC



Cotizacion Maritima	EVEREXMA18032019	
CLIENTE:	ALEJANDRA - VINOS	
LIMA =>	LE-HAVRE ,PARIS	
SERVICIO	VIA HAMBURGO	
Frecuencia	SEMANALES	
T. TIME APROX	42 días aprox.	
Almacen	NEPTUNIA	
Validez	31/03/2019	
	M3	TN
Valor a Cotizar:		5.7
CONCEPTO:	TARIFA	MIN
OceanFreigh (x M3/TN)	\$90.00	\$35.00
AMS	\$25.00	
B/L	\$40.00	
TX	\$100.00	
HDL	\$80.00	Afecto a IG

Tarifas para carga general apilable / no peligrosa / no restringida / NO OVERSIZED - OVERWEIGHT

FLETE	
Ocean Freight	\$513.00
AMS	\$25.00
B/L	\$40.00
TX	\$100.00
HDL	\$94.40
TOTAL	\$772.40
Agencia 150 + IG	\$177.00
02 Precintos + IG	\$23.60
Gastos Operativos + IG	\$29.50
Ocean Freight TOTAL	\$978.90

DERECHOS DE EMBARQUE			
CONCEPTO	MONTO		INC. IG
Derechos	\$30.00 w/m	Min. 100 Max. 180	\$212.40
Transmisión de Aduana			\$70.80
NOS			\$16.18
Visto Bueno V°B°			\$118.00
TOTAL DERECHOS EMBARQUE			\$417.38

TENER EN CUENTA QUE EN CASO LA ADUANA ASIGNE **CANAL ROJO** A ESTE DESPACHO SE LE **ADICIONARÁ UN COBRO DE USD35.00 POR GASTOS OPERATIVOS.**

Si la carga fuera solicitada para aforo físico y/o inspección BOE habrían costos extra por la movilización de la misma.

Fuente: Everest Cargo SAC (2019)

- **Cotización Vía Marítima (Le Havre)**
Agencia de Aduanas: Muelles Agentes de Aduana

Estimada Alejandra

Recibe un cordial saludo, así mismo permíteme detallarte nuestra propuesta para su próxima importación.

Tiempo de Transito : 26 DIAS

VIGENCIA : 20 ABRIL

NAVIERA. : HAPAG LLOYD

Se considera esta cotización como carga General – botellas de Vinos

Esta carga debe de contar con registro de DIGESA.

Ocean Freight : US\$ 1650.00/20STD

SFS: US\$ 150.00

OTHC: US\$ 95.00

MBL / SED US\$ 130.00

Gastos de Aduana:

VISTO BUENO : US\$ 300.00 + IGV (AL COSTO)

DERECHOS DE ADUANA : US\$ 350.00 + IGV (AL COSTO)

Precinto : US\$ 15.00 + IGV

Comisión de Aduana MIN: US\$ 150.00 + IGV

Gastos Operativos : US\$ 35.00 + IGV

Aforo Físico : US\$ 35.00 + IGV (de requerir)

Transporte : Por Confirmar dirección de recojo.

PROXIMAS SALIDAS

Puerto de carga	Transbordos	Barcos / Servicios	Puerto de desca
CALLAO PE 2019-04-02	0	CAP SAN TAINARO / 9108N / SWX	LE HAVRE FR 2019-05-01
CALLAO PE 2019-04-09	0	CMA CGM TANYA / 9109N / SWX	LE HAVRE FR 2019-05-08
CALLAO PE 2019-04-16	0	GUAYAQUIL EXPRESS / 9110N / SWX	LE HAVRE FR 2019-05-15

Saludos cordiales/Best regards,

Luz Solano Mayta

Sales Manager



📞 960 914 393

☎️ (511) 373 6490

✉️ comercial@agmuelles.com

Fuente: Muelles Agentes de Aduanas (2019)