

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



PLAN DE EXPORTACIÓN PARA PAPILLA DE QUINUA ORGÁNICA EN PRESENTACIÓN “READY TO EAT” A PAISES BAJOS

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

Juan Antonio Toscano Tello

Código 20121287

Asesor
Alfredo Estrada Merino

Lima – Perú
Julio de 2019





**EXPORT PLAN FOR ORGANIC QUINOA
PULP IN PRESENTATION “READY TO EAT”
TO THE NETHERLANDS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1. Lineamientos y características claves del mercado de destino.....	2
1.2. Análisis PESTE	8
1.2.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	8
1.2.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	9
1.2.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	11
1.2.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	13
1.2.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	13
1.3. Propuesta de valor del producto o servicio.....	14
1.3.1. Descripción del producto	14
1.3.2. Los factores clave de diferenciación son los siguientes.....	16
1.4. Elección de Estrategias.....	16
1.4.1. Diferenciación del producto.....	18
1.4.2. Pricing de Penetración	18
1.4.3. Estrategia de Marketing – Push:	18
1.5. Factores de éxito del producto	19
1.5.1. Materia prima.....	19
1.5.2. Proximidades de la materia prima.....	20
1.5.3. Oferta del producto	21
1.5.4. Presencia en el mercado internacional y país de destino	21
1.5.5. Propuestas de innovación en el negocio	22
1.6. Ficha técnica del producto o servicio propuesto.....	23
CAPITULO II: PLAN DE OPERACIONES	24
2.1. Planificación	24
2.1.1. Área de Producción.....	24

2.1.2.	Área de Almacén	24
2.1.3.	Área de Compras	24
2.1.4.	Área de Calidad	24
2.1.5.	Área de Comercial o Ventas	25
2.1.6.	Área de Comercial Exterior	25
2.2.	Objetivos, Estrategias y Metas Operacionales.....	26
2.3.	Metas operacionales a nivel empresa	27
2.4.	Diagrama del flujo del proceso productivo	27
2.4.1.	Recepción de Materia Prima:.....	27
2.4.2.	Almacenamiento de Materia Prima:	27
2.4.3.	Adición de Cobertura Líquida.....	28
2.4.4.	Llenado, Sellado y Codificación.....	28
2.4.5.	Tratamiento de Calor:	28
2.4.6.	Almacenamiento:	28
2.4.7.	Etiquetado y Embalaje:	29
2.4.8.	Embarque:	29
2.5.	Capacidad Operativa.....	30
2.5.1.	Matriz de Decisión:.....	31
2.6.	Balance del plan de operaciones.....	34
CAPITULO III: PLAN LOGISTICO INTEGRAL		36
3.1.	Planificación, objetivos y metas de la logística internacional.....	36
3.2.	Determinación de la carga a exportar	36
3.3.	Ficha Logística para el producto exportable a Países Bajos.....	39
3.4.	Aspectos comerciales logísticos pertinentes (Incoterm).....	39
3.5.	Preparación de la carga.....	40
3.6.	Agenciamiento Marítimo.....	42
3.6.1.	Agenciamiento de carga	42
3.6.2.	Agenciamiento de Aduanas	43
3.7.	Planificación y selección de los operadores logísticos involucrados	46
3.7.1.	Análisis de costos relacionados a la logística internacional.....	48
CONCLUSIONES		51
RECOMENDACIONES.....		52
REFERENCIAS.....		533

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Demanda Cuantificada Anual en Dólares para el producto a Exportar	5
Tabla 1.2. Evaluación de Aspectos Logísticos en Países Bajos	6
Tabla 1.3. Indicador de Libertad Política	8
Tabla 1.4. Actividad Económica por Sector de Países Bajos	10
Tabla 1.5. Índice de Libertad económica de Países Bajos en 2018	10
Tabla 1.6. Objetivos a Corto y Largo Plazo para el producto a exportar	17
Tabla 1.7. Estrategias, tácticas y metas logísticas para el producto a exportar	19
Tabla 1.8. Disponibilidad de la materia prima por meses	20
Tabla 1.9. Distancia en kilómetros de los departamentos proveedores	21
Tabla 2.1. Matriz de Objetivos y Estrategias y Metas operacionales por área	26
Tabla 2.2. Demanda Cuantificada Anual en Dólares para el producto a Exportar	30
Tabla 2.3. Demanda del Proyecto	30
Tabla 2.4. Matriz de decisión determinar el proceso de producción	31
Tabla 2.5. Capacidad de las maquinas en el proceso productivo	32
Tabla 2.6. Calculo de la capacidad instalada	33
Tabla 2.7. Requerimiento de mano de obra directa	34
Tabla 2.8. Inversión Fija de Activo Tangibles	34
Tabla 2.9. Inversión Fija de activos intangibles	35
Tabla 2.10. Costo de la mano de obra directa	35
Tabla 3.1. Información necesaria para determinar la carga a exportar	36
Tabla 3.2. Características del contenedor de 20 pies estándar	37
Tabla 3.3. Medidas del embalaje secundario: cajas de cartón corrugado	37
Tabla 3.4. Calculo de número de cajas por pallet y contenedor de 20 pies	38
Tabla 3.5. Información para determinar la competitividad del embarque	41
Tabla 3.6. Evaluación de la carga exportable como FCL o LCL	42
Tabla 3.7. Factores a considerar para la elección de un agente de carga internacional	42
Tabla 3.8. Principales costos LCL negociados para una exportación consolidada.	43
Tabla 3.9. Factores importantes para considerar trabajar con una agencia de aduanas	44
Tabla 3.10. Principales proveedores de agenciamiento de aduana en Callao	44
Tabla 3.11. Rango de tiempo para regularización de una exportación	44

Tabla 3.12. Calculo para el Saldo a Favor Compensable al Exportador (SFRC).....	45
Tabla 3.13. Beneficios más frecuentes en la contratación de un operador logístico	47
Tabla 3.14. Servicios logísticos de exportación en origen - Callao.....	47
Tabla 3.15. Líneas navieras para servicio marítimo FCL Callao – Rotterdam	48
Tabla 3.16. Descripción del proceso en la cadena logística internacional	49
Tabla 3.17. Servicio de transporte marítimo a Rotterdam vía Hapag Lloyd	49
Tabla 3.18. Costos referenciales del servicio de un agente de carga internacional	50
Tabla 3.19. Costos referenciales del servicio de un agente de carga internacional	50



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Perfil de los consumidores en Holanda	3
Figura 1.2. Pirámide poblacional de Países Bajos 2018	4
Figura 1.3. Precio Unitario por País	5
Figura 1.4. Desempleo Total (%) de la población activa total) de Países Bajos	11
Figura 1.5. Comparativo de las Cinco Dimensiones Culturales de Geert Hofstede	12
Figura 1.6. Gasto en Investigación y Desarrollo (% del PBI) de Países Bajos	13
Figura 1.7. Principales componentes del producto final.....	15
Figura 1.8. Producción de Quinua Nacional y Regional	20
Figura 1.9. Rutas marítimas, tarifa, días de tránsito y frecuencia de salida hacia Rotterdam	22
Figura 2.1. Planificación de las áreas en la Cadena de valor de la Empresa	25
Figura 2.2. Diagrama del proceso productivo para sachet “ready to eat”	29
Figura 3.1. FOB vs. CIF, Responsabilidades del comprador y vendedor.....	40
Figura 3.2. Etapas del proceso de selección del operador de Comercio Exterior.....	46

RESUMEN

Actualmente, se está viviendo una tendencia de vida saludable no sólo en Perú sino en el todo el mundo. Este nuevo concepto se relaciona con una alimentación balanceada, hacer ejercicio y preocupación por el cuidado personal para llevar una vida más placentera.

La enorme biodiversidad que ofrece el Perú en productos agrícolas, ha hecho de los granos andinos o también llamado Super Foods, los más solicitados y demandados en el mercado internacional. La quinua en grano en sus diferentes variedades, entre ellas quinua roja, negra, tricolor y blanca, son uno de los granos andinos más cotizados en Estados Unidos y Europa.

Frente a esta nueva oportunidad de negocio, el presente proyecto propone un producto innovador con valor agregado, hecho a base de quinua blanca orgánica. Se trata de un sachet trilaminado que contiene 150gr quinua blanca precocida (papilla) lista para comer. Para determinar la viabilidad del producto mencionado se llevó a cabo el análisis PESTE y se evaluó las características claves del mercado de destino, que evidencia la aceptación y demanda del producto en Países Bajos, mercado elegido para el plan de exportación.

Se realizó un plan de operaciones de las áreas involucradas para obtención del producto terminado determinando objetivos, estrategias y metas claves para generar valor en la cadena de producción. Por otro lado, se determinó el balance del plan operacional para la puesta en marcha del proyecto de exportación concluyendo; por medio de una matriz de decisión, que se debe implementar una propia línea de producción.

Finalmente, se presenta un plan logístico integral para la exportación del producto, determinando los procesos y evaluando operadores claves en esta última parte de la cadena para lograr los 4 principales objetivos: reducción de costos, control de tiempos, reducción de capital y mejora del servicio. Tomar las decisiones correctas para alcanzar la ventaja competitiva, depende de la relación que haya entre las estrategias y objetivos y metas planteadas por la empresa.

Palabras clave: Plan de exportación, super foods, ready to eat, plan de operaciones, plan logístico integral, Países Bajos, quinua.

ABSTRACT

Currently, a healthy lifestyle trend is being lived not only in Peru but throughout the world. This new concept is related to a balanced diet, exercise and concern for personal care to lead a more pleasant life.

The enormous biodiversity that Peru offers in agricultural products, has made Andean grains or also called Super Foods, the most requested and demanded in the international market. Grain quinoa in its different varieties, including red, black, tricolor and white quinoa, are one of the most sought-after Andean grains in the United States and Europe.

Faced with this new business opportunity, this project proposes an innovative product with added value, made from organic white quinoa. It is a trilaminated sachet that contains 150gr precooked white quinoa (porridge) ready to eat. To determine the viability of the aforementioned product, the PESTE analysis was carried out and the key characteristics of the destination market were evaluated, which shows the acceptance and demand of the product in the Netherlands, the market chosen for the export plan.

An operations plan of the areas involved was made to obtain the finished product, determining objectives, strategies and key goals to generate value in the production chain. On the other hand, the balance of the operational plan for the start-up of the export project was determined, concluding by means of a decision matrix, that a production line must be implemented.

Finally, a comprehensive logistics plan for the export of the product is presented, determining the processes and evaluating key operators in this last part of the chain to achieve the four main objectives: cost reduction, time control, capital reduction and service improvement. . Making the right decisions to achieve competitive advantage depends on the relationship between the strategies and objectives and goals set by the company.

Keywords: Export plan, super foods, ready to eat, operations plan, whole logistics plan, Netherlands, quinoa.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación que comprende el desarrollo de un plan de exportación, tiene como objetivo principal evaluar la viabilidad de exportación de un producto con valor agregado. Por otro lado, es un estudio que sirva como herramienta para futuros emprendedores en el sector de alimentos Super Foods, que desean internacionalizarse a través de la exportación.

Desde que la Organización mundial para la Agricultura y la Alimentación (FAO) declaró en el 2013 como “año internacional de la quinua” por considerarse que el grano es un alimento estratégico en la lucha contra el hambre, empezó el crecimiento y desarrollo de este sector: sin embargo, muchos de los emprendedores y microempresarios fracasan por la fuerte competencia local y de otros mercados. Además, no implementan las estrategias adecuadas para que su cadena logística internacional sea rentable.

Debido a la problemática planteada y la oportunidad de mejora, se propone un plan de exportación que cubra los aspectos más importantes de la logística y lineamientos necesarios para una eficiente introducción de producto con valor agregado a un nuevo mercado.

Para ello, es necesario determinar algunos lineamientos fundamentales del mercado de destino y recapitular algunos conceptos de logística internacional. Además, se requiere conocer los elementos básicos que conforman un plan de operaciones. Tomar las decisiones correctas para alcanzar la ventaja competitiva, depende de la relación que haya entre las estrategias y objetivos y metas planteadas por la empresa.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Lineamientos y características claves del mercado de destino

Países Bajos, se encuentra al noroeste del continente Europeo, cuya superficie es de 41,543 km² considerada una de las más pequeñas de dicho territorio. Está dividida en 12 regiones geográficas y su capital es Ámsterdam. Es importante destacar que es miembro de la zona Euro (Union Europea, 2019).

La población total aproximada al 2018 es de 17 millones de habitantes con un crecimiento constante por los últimas cinco décadas. Esta tendencia está reflejada en porcentaje poblacional de crecimiento positivo durante el tiempo mencionado. Existe una fuerte tendencia de crecimiento poblacional por los próximos años debido a la inmigración de refugiados (ProChile, 2016).

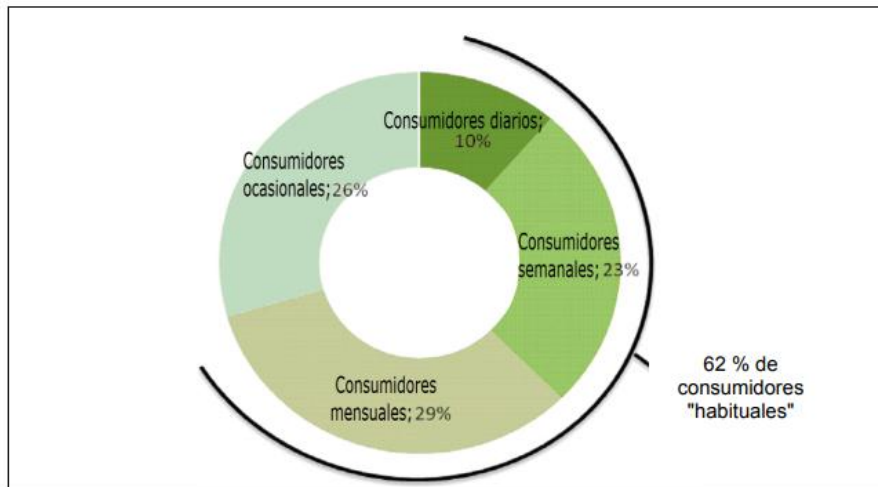
Con una población de 17 millones de habitantes y un PBI per Cápita de US\$52,016, demuestra que hay un alto poder adquisitivo. Ámsterdam, la ciudad capital, tiene la mayor cantidad de población y es donde se encuentran las personas con mayor poder adquisitivo al ser una zona urbana. Ésta población, presenta necesidades particulares, pues buscan dietas especiales, son celíacas (sin gluten) y en su mayoría practican algún deporte. Existe un fuerte interés social en la población holandesa, preocupación por el medio ambiente, equidad social, comercio justo y autenticidad. Los consumidores de moda con interés en la salud alimentaria en Holanda, está generando una mayor demanda de alimentos orgánicos y naturales considerados como “súper alimentos” (PromPerú, 2014)

Cada vez más, la compra de productos ecológicos se ha vuelto común y forma parte de los hábitos alimenticios de la sociedad en Países Bajos. El 88% de los holandeses consume, al menos ocasionalmente, productos ecológicos, de los cuales el 62% consumen alimentos ecológicos al menos una vez al mes. Los consumidores holandeses son conscientes de su salud, uno de los factores importantes para consumir productos de esta categoría con 62%. Otras razones son aspecto medioambientales (57%) como también, la calidad y sabor de los productos (48%) (Euroecotrade, 2015).

El incremento de la concientización ambiental, el temor a la escasez de alimentos y el escepticismo sobre la ingeniería genética, están estimulando la demanda de alimentos y bebidas ecológicas en Holanda.

Figura 1. 1

Perfil de los consumidores en Holanda



Nota de Figura: Tipos de consumidores de productos ecológicos en Holanda en porcentaje
Fuente: Burkhard Schaer (2015)

De acuerdo a estadísticas, el 0.5% de los habitantes de Países Bajos no tolera el gluten, eso significa que existe un nicho de mercado de aproximadamente 85,000 consumidores potenciales. Otros potenciales compradores son las personas que cuidan de su salud, vegetarianos, deportistas profesionales como aficionados, diabéticos y consumidores de productos naturales y orgánicos.

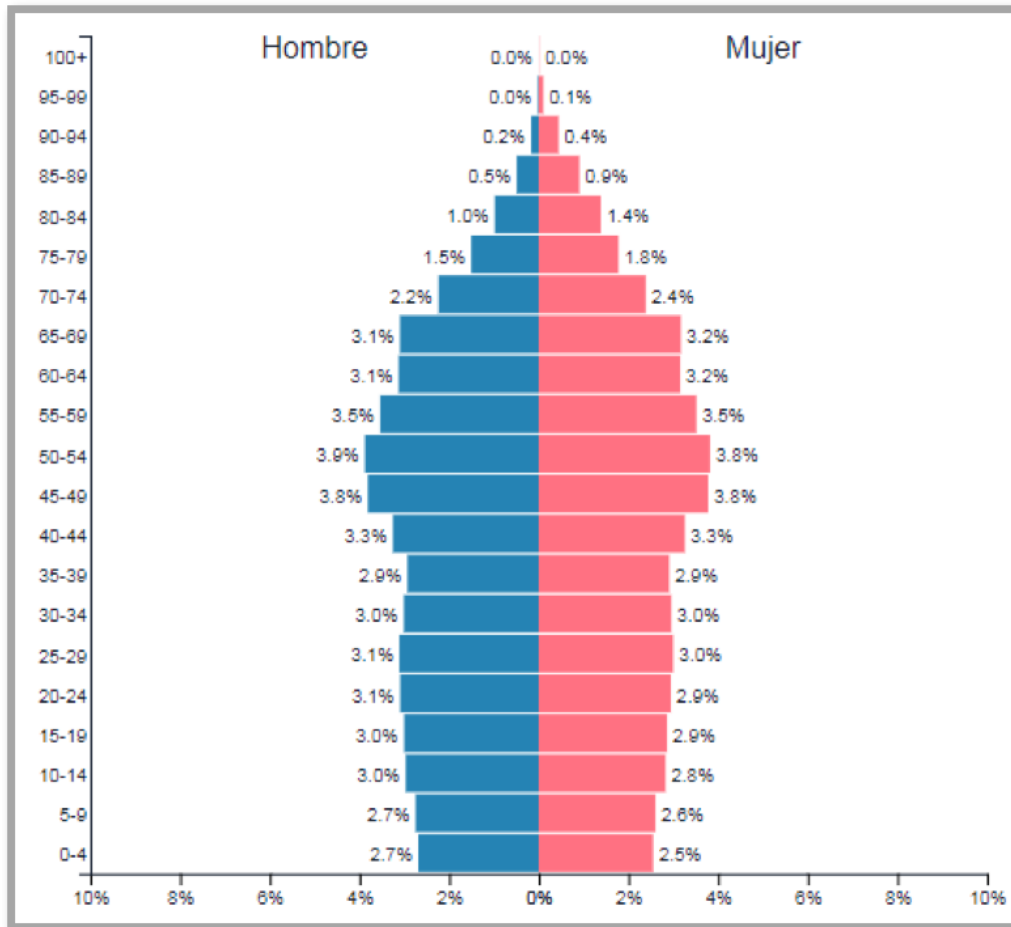
Las tendencias respecto a los productos orgánicos son realmente positivas, pues desde ahora, la comida orgánica tiene alta presencia en el mundo. Según Euromonitor, en el 2016 Holanda fue el quinto mercado más grande para consumo de alimento empaquetado orgánico en Europa (Euromonitor, 2016).

Esto demuestra el potencial del producto y la fuerza de demanda a pesar de ser un país pequeño geográficamente. Las perspectivas para este canal son favorables, pues los holandeses están prestos a desembolsar un valor mayor a cambio de un producto de calidad y más si es orgánico, pues como se mencionó antes, se preocupan mucho por la salud y la buena alimentación.

Es importante analizar la pirámide poblacional de Países Bajos para evaluar las oportunidades que tiene el producto a exportar.

Figura 1. 2

Pirámide poblacional de Países Bajos 2018



Nota de Figura: Población de Países Bajos subdividido por edades en cual se muestra un porcentaje por cada rango de edad del total de personas en el país mencionado.

Fuente: Population Pyramid (2018)

La papilla de quínoa orgánica en presentación “ready to eat” está dirigido a niños, jóvenes, como se puede observar en la pirámide poblacional, este segmento abarca el 28.8% aproximadamente de la población total de Países Bajo.

En cuanto al precio, se puede observar el análisis en la figura 1.3 que el promedio de precios de las exportaciones de la partida de la quinua directamente comparables con el producto a exportar es de US\$ 1.01/KG.

Figura 1. 3

Precio Unitario por País

PAIS DESTINO	PESO NETO KG	FOB U\$\$	PARTICIP	U\$\$/KG
Total general	5,833,077	5,920,469	100.00%	1.01
ESTADOS UNIDOS	4,074,663	4,027,904	68.03%	0.99
HOLANDA	1,459,778	1,473,034	24.88%	1.01
BOLIVIA	123,234	206,555	3.49%	1.68
PANAMA	67,932	62,767	1.06%	0.92
PUERTO RICO	52,800	45,936	0.78%	0.87
OTROS	54,655	104,156	1.76%	1.91

Nota de Figura: Precio unitario en término FOB por kilo del grano andino, quinua
Fuente: Pentatransaction (2015)

Frente a lo expuesto en líneas anteriores, la demanda cuantificada se resume en la siguiente tabla:

Tabla 1.1

Demanda Cuantificada Anual en Dólares para el producto a Exportar

Descripción	Cantidad
Población de Países Bajos	17,193,128 hab.
Población de Ámsterdam	853,312 habitantes
Segmento de Mercado	28.8 % (245,753)
Consumo Per Cápita	19 kg/ persona
Precio Promedio de Venta de producto	US\$ 14.50/kg
Demanda Potencial Total de Mercado	US\$ 67,704,951

Nota de Tabla: Desglose del cálculo de la demanda cuantificada del producto a exportar en Países Bajos.
Fuente: Elaboración Propia

Primero se tomó en consideración la población total y de la ciudad del mercado de destino, Ámsterdam, luego, se procedió a la construcción del nicho, en el cual se tomó el segmento objetivo. La compra del producto por persona resultó en US\$ 14.5 aprox. De esta forma, el valor en dólares de la demanda cuantificada es de aproximadamente USD 67,704, 951 dólares americanos anuales.

Según el reporte de competitividad global 2016-2017, Países Bajos se situó en el puesto 4 con una mejor calificación respecto al reporte del periodo anterior. Es un país capitalista y globalizado. En cuanto a las principales variables económicas, el PBI per cápita es muy alto con US\$ 771.163 millones y tendencia ascendiente tras la progresiva recuperación frente a la crisis europea; la inflación ha ido disminuyendo.

Si bien Países Bajos fue uno de los varios países que se vio afectado por la crisis europea, sus mecanismos y políticas económicas han logrado que se pueda recuperar paulatinamente y se proyectan crecimientos en los próximos años, no obstante, las tendencias son positivas para el sector urbano, pues hay un aumento de poder adquisitivo, lo que ha generado el aumento de big malls centers, tiendas customizadas/especializadas y supermercados en todo el país, los cuales serán la vía de distribución del producto a exportar.

Otro punto a favor de este mercado, es la preocupación por adquirir productos inofensivos y saludables para el organismo. Además, ciertas costumbres y patrones se han adaptado en su sociedad, principalmente occidental, como adquirir productos de otros países.

En cuanto a la logística de exportación del país, el Banco Mundial calificó los siguientes aspectos siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto. Los datos obtenidos para el año 2016 fueron los siguientes:

Tabla 1.2

Evaluación de Aspectos Logísticos en Países Bajos

Aspecto Evaluado	Puntaje
Facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	4.172
Competitividad y calidad de los servicios logísticos	4.215
Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	3.944
Eficiencia del despacho aduanero	4.123
Frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	4.413
Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte	4.290
TOTAL	4.29

Nota de Tabla: Aspectos logísticos los cuales fueron evaluados en base a 6 criterios.

Fuente: (Banco Mundial, 2018)

Elaboración Propia

De acuerdo a la tabla anterior, se puede observar que en general el puntaje de desempeño logístico es bueno, llegando casi al máximo puntaje. Los aspectos que más destacan son la frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo con el mayor puntaje (4.413), lo cual es importante pues nuestro producto es alimenticio y no debe demorar más de lo previsto. Seguido por la competitividad y calidad de los servicios logísticos, muy importantes también para no tener inconvenientes de envío y coordinaciones.

Facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos (4.172), esta puntuación brinda la seguridad que el producto puede ser rastreado y saber cuándo llegará a destino. Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, (4.290). Eficiencia del despacho aduanero tuvo una puntuación de 4.123, la cual no es muy alta, pero tampoco baja, con lo cual se puede confiar que no habrá mayores inconvenientes al momento de retirar la carga pero hay que estar siempre prevenidos para cualquier situación que se pueda presentar.

Por último, facilidad para coordinar embarques a precios competitivos tiene la puntuación más baja dentro de todos los aspectos, pero si en el país destino se consigue un contrato por un flete cómodo, no es un punto a preocupar.

En resumen, el puntaje total de desempeño logístico fue de 4.29, el cual es un puntaje alto y positivo; implica que no habrá mayores inconvenientes si se tienen precauciones con los documentos a presentar y se programan los embarques con tiempo.

Los principales puertos en el país destino son Rotterdam y Ámsterdam; sin embargo, Holanda cuenta con más de 40 puertos. El puerto de Rotterdam es uno de los 9 puertos más grandes del mundo y el más grande de Europa con una capacidad de 446 millones de toneladas en 2015. Desde este puerto, todos los principales centros económicos e industriales de Europa pueden alcanzarse en menos de 24 horas, por estas razones se eligió a Rotterdam como el puerto destino (ProChile, 2016).

Países Bajos cuenta con 27 aeropuertos, entre los más destacados tenemos al aeropuerto ubicado en la capital de Ámsterdam, al aeropuerto de Rotterdam, el Internacional de Beek y el Aeropuerto de Eindhoven. Los mencionados anteriormente cuentan con servicio de aduanas y equipos de manipuleo para carga internacional.

En cuanto a la relación con América Latina, Países Bajos es un país que está siempre interesado en el comercio internacional y Latinoamérica ocupa un lugar importante como destino de inversiones, productos y servicios y también como proveedor de productos (principalmente materias primas y alimentos). El gobierno holandés es un observador activo de la Alianza del Pacífico, y actualmente su Ministerio de Relaciones Exteriores posee representantes comerciales orientados a fortalecer el vínculo con la alianza en Santiago, además de Lima, Sao Paulo y Ciudad de México (ProChile, 2016).

1.2 Análisis PESTE

El presente análisis PESTE aportará mayor información sobre el entorno que rodea el país elegido, Holanda con el objetivo de conocer las fuerzas no controlables propias del país y así definir cuáles son relevantes para efectos del plan de negocios.

1.2.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La estructura de gobierno holandés corresponde a una Monarquía Constitucional, donde el Jefe de Estado y el Primer Ministro son elegidos democráticamente.

Con respecto al indicador de la libertad política que proporciona una evaluación anual de la situación de la libertad en un país, tal como se vive por los individuos. El proceso de calificación se basa en preguntas sobre derechos políticos y libertades personales. Se calificó del 1 a 7, donde 1 es a mayor libertad y 7 menor grado de libertad (Freedom House, 2018).

Tabla 1.3

Indicadores de Libertades en Países Bajos

Clasificación	Libre
Libertad Política	1 de 7
Libertades Individuales	1 de 7

Nota de Tabla: Calificación sobre las libertades individuales como políticas en el país de destino.

Fuente: (Freedom House, 2018)

Elaboración Propia

Entorno Regulatorio: De conformidad con la legislación de la UE, tanto las entidades extranjeras como las nacionales reciben un trato igualitario en los Países Bajos. Sin embargo, los sectores de importancia estratégica y nacional como energía, transporte y medios de comunicación tienen algunas restricciones para empresas extranjeras (Euromonitor International, 2018).

Riesgo País: Poca corrupción y un ambiente regulador sano ayudan a negocios para funcionar eficientemente, además en el reporte de percepción de corrupción, el puesto que obtuvo Países Bajos fue el octavo mejor a nivel mundial en 2017, lo que demuestra que los mecanismos anticorrupción funcionan bien en el país.

Política de Integral: Las acciones para llevar una política integral se configuraron en el orden subregional que representa un segmento estratégico para Países Bajos: Randstad (zona compuesta por una cadena de ciudades). Para lograr una mayor competitividad, se elaboró un plan de trabajo que centró 3 temas:

- a. Integración Logística
- b. Transporte y Tránsito
- c. Adaptación Rural

Frente a lo expuesto, se concluye que existe constitucionalidad política, pues las instituciones son autónomas al poder político. Existe un clima de confianza apropiado para hacer negocios.

1.2.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Los Países Bajos son la sexta potencia en la Eurozona y el quinto exportador de mercancías. El país está muy abierto al comercio, y por lo mismo está expuesto a la coyuntura económica mundial. En los últimos años, la recuperación de Europa ha permitido que la economía crezca con un ritmo dinámico: se estima que el crecimiento fue de 3,1% en 2017. El FMI prevé un crecimiento del PIB de 2,6% para 2018, Lo que podría representar el cuarto año consecutivo con un crecimiento por sobre 2% (Santander Trade Portal, 2018).

El incremento de la demanda tanto interna como externa y la inyección de dinero en negocios estimularon el crecimiento de la economía de Países Bajos. Por otro lado, la disminución de la tasa de desempleo y un entorno sin incertidumbre incrementó el consumo privado en el año 2017. El incremento de la inversión en negocios hizo que la tasa de utilización de capacidad regresara a sus estándares antes de recesión.

En 2017, el gobierno lanzó una política de expansión fiscal, que incluye recortes del impuesto sobre la renta para los hogares y negocios, al igual que un mayor gasto en educación, defensa y asuntos sociales. La deuda pública bajó de 61,8% del PIB en 2016 a 57,4% en 2017. Desde 2013, el repunte del mercado de la vivienda ha estimulado la industria de la construcción (Santander Trade Portal, 2018).

La actividad económica que impulsa la economía y está reflejada en los ingresos nacionales es el sector servicios con un 78% y justamente este sector utiliza la fuerza laboral del país en un 75%. Entre los servicios, destaca principalmente la industria logística, seguido de banca y seguro y finalmente de innovación tecnológicas. Como principal servicio de la industria logística, es proveer fletes marítimos en Europa, teniendo en cuenta que la economía de países bajos está sujeta en cierto porcentaje a las exportaciones.

Tabla 1.4

Actividad Económica por Sector de Países Bajos

Repartición de la Actividad Económica por Sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por Sector (% del empleo total)	2.2 %	16.5%	81.3%
Valor añadido(% del PBI)	1.8%	20%	78.2%
Valor añadido (Crecimiento anual en %)	1.9%	2.7%	2.0%

Nota de Tabla: Repartición en porcentaje de acuerdo a la actividad económica por sector en Países Bajos.
Fuente: (Banco Santander, S.A, 2018)
Elaboración Propia

The Heritage Foundation califica anualmente el índice de libertad económica de todos los países del mundo, en el cual los criterios son evaluados del 1 al 100, siendo 100 el máximo puntaje. Para fines de la investigación, se resaltarán los criterios más importantes de Países Bajos orientados a la posibilidad de negocio.

Tabla 1.5

Índice de Libertad económica de Países Bajos en 2018

Criterio	Puntaje
Libertad de Negocios	80.50
Libertad de Trabajo	61.50
Libertad Monetaria	87.50
Libertad de Comercio	86.90
Libertad de Inversiones	90.00
Libertad de Finanzas	80.00
Ranking Mundial	#17 (76.20)

Nota de Tabla: Libertades económicas que son evaluadas de 1 al 100, siendo 100 el máximo puntaje
Fuente: (The Heritage Foundation, 2018)
Elaboración Propia

En base a los puntajes obtenidos, Países Bajos es un destino, por ende, brinda la oportunidad de mitigar riesgo país, comercial y de transacciones. Con un rango de 70-79.9 puntos, superior al promedio de la puntuación general de Europa, la cual fue 61.7. Estas libertades económicas se ven reflejadas en muchas políticas de inversiones como el apoyo de bancos de origen holandés a empresas agro-exportadoras por medio de proyecto de negocio sujeto a evaluaciones para poder ser financiadas, entre ellos está “Netherlands Development Finance Company” y Rabobank. El objetivo de estas políticas de inversión es incrementar la venta de productos agrícolas en Países Bajos (Gestión, 2016).

En resumen, en el sector económico, Países Bajos muestra muchas fortalezas que respaldan la decisión de haber escogido este mercado para la exportación. Sobre la base de lo analizado, se puede tener la certeza que Países Bajos está abierto al comercio internacional, presenta un panorama favorable en los principales indicadores económicos, se encuentra en recuperación y tiene libertad de negocios.

1.2.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En este punto se analiza la data histórica de los principales indicadores sociales, tales como pobreza, desempleo, productividad, programas de salud y educación, etc. De acuerdo al “Índice de Desarrollo Humano” publicado por el Programa de las Naciones Unidas de Desarrollo (PNUD), Países Bajos se ubicó en el 10mo puesto del ranking mundial (United Nations Development Programme, 2017).

El principal indicador a analizar es la tasa de desempleo, su evolución se resume en la siguiente ilustración:

Figura 1. 4

Desempleo Total (%) de la población activa total de Países Bajos



Nota de figura: Variación de la tasa porcentual de desempleo total en Países Bajos tiene una tendencia a la baja desde el 2014.

Fuente: Grupo Banco Mundial (2019)

En el 2016, la fuerza laboral no activa disminuyó en 1,3% obteniendo La fuerza de trabajo no empleada bajó durante el año 2016 en un 1,3%, esto refleja que 500,000 se encontraron desempleadas. Esta reducción de la tasa de desempleo se debió a que mayor número de jóvenes fueron contratados, el incremento de la tasa de adultos mayores, puesto que cierto porcentaje del total de habitantes de Países Bajos se

encuentran jubilados. En ese mismo año, el país demandó aproximadamente 8,4 millones de personas, del cual 53% fueron de género masculino, para empleos en distintas ciudades del país.

Para ahondar más en las fuerzas sociales, culturales y demográficas, se analizan las “Cinco Dimensiones Culturales de Geert Hofstede para comprender el mercado más a fondo y así poder entender mejor sus rasgos culturales, de esta forma poder adaptarse y adecuarse a él, para un mejor análisis se muestra el comparativo con Perú.

Figura 1. 5

Comparativo de las Cinco Dimensiones Culturales de Geert Hofstede



Nota de Figura: Estas dimensiones servirán para comprender el mercado más a fondo y así poder entender mejores rasgos culturales, de esta forma poder adaptarse y adecuarse.

Fuente: Hofstede Insights (2018)

Países Bajos tiene una sociedad descentralizada, que tiende a cuidar de sí mismos y sólo a su familia directa muchas veces catalogada como una sociedad femenina e inclusiva. Los neerlandeses son conocidos por sus largas discusiones hasta que se llegue a un consenso, prefieren evitar la incertidumbre con optimismo y visión positiva de las cosas. La capacidad de adaptación, de ahorrar e invertir se denota esta sociedad.

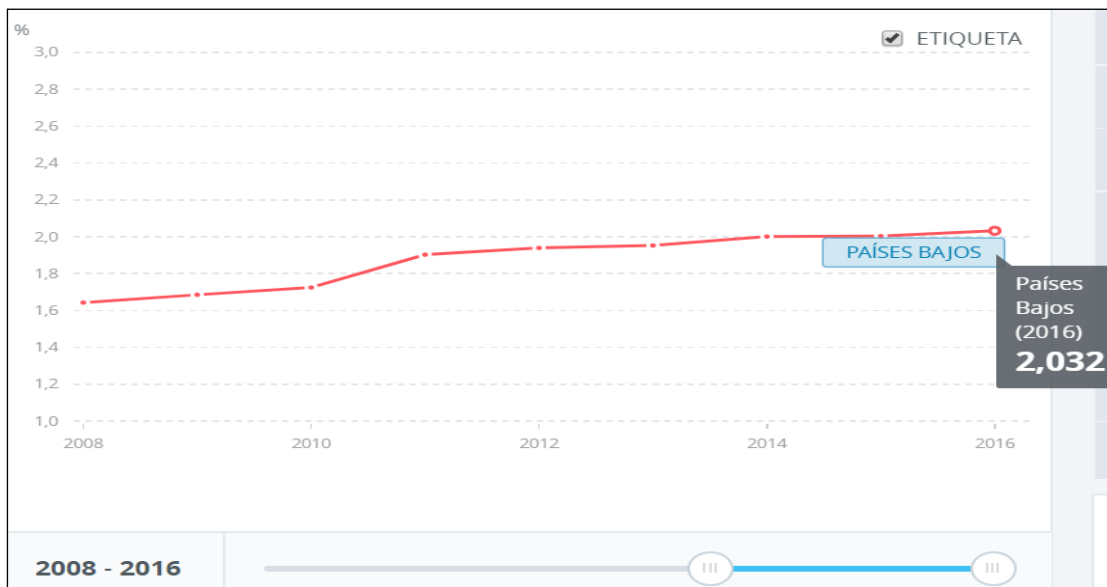
Se concluye que el entorno cultural es favorable, ya que existe una fuerte preocupación por la salud de sí mismos y de sus familiares directos (individualismo), buscan el equilibrio vida/trabajo, otorgan mayor grado de importancia al ocio y gastan el dinero como desean. Frente al producto propuesto, es una ventaja, pues ante el alto poder adquisitivo, el público objetivo estará dispuesto a comprar el producto a exportar si se demuestran las propiedades en busca de ofrecer mejor calidad.

1.2.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Gobierno Holandés invirtió un 2.0% del PIB en I&D, un 44% del total, según el Ministerio de Asuntos Económicos. El sector privado contribuyó el restante 56%. Los gastos de I&D parecen modestos desde la perspectiva internacional.

Figura 1. 6

Gasto en Investigación y Desarrollo (% del PBI) de Países Bajos



Nota de Figura: El gasto porcentual en investigación y desarrollo en Países Bajos se ha ido incrementando desde el 2008, en los últimos años equivale el 38% de la inversión total mundial.
Fuente: Grupo Banco Mundial (2018)

1.2.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El sector medioambiental en Países Bajos abarca actividades empresariales relacionadas con materias primas, energía, suelo, agua, residuos y ruido. Emplea sistemas logísticos para eliminar residuos domésticos y empresariales, reciclaje de residuos orgánicos, tratamiento de aguas residuales, purificación del aire.

En materia de manejo de residuos, Países Bajos es uno de los países más avanzados de Europa y quizás del mundo. La falta de espacio y una creciente conciencia ambiental obligó al gobierno holandés a tomar medidas de forma inmediata para eliminar prácticamente los rellenos sanitarios. Esto, a su vez, dio a las compañías la confianza para invertir en soluciones más amigables con el medio ambiente. Actualmente, los Países Bajos están ayudando a otros países que están empezando a hacer este tipo de inversiones para poder evitar los errores cometidos. En 2010 alrededor del 80% de los residuos se reciclaba, el 16% era incinerado y sólo una

pequeña fracción de 3 a 4% de los desechos producidos en los Países Bajos se deposita en rellenos sanitarios (Embajada Real de los Países Bajos, 2018).

Los Países Bajos siguen una política de dos vías: a nivel nacional, se reduce al máximo las emisiones, mientras que a nivel internacional se alienta sobre todo a los países vecinos a realizar (Estrucplan, 2017).

El producto a ofertar en Países Bajos está compuesto por insumos naturales y orgánicos, pues las certificaciones por las que pasará el producto validarán dicha categoría. Con la finalidad de seguir la filosofía ambiental de Países Bajos, el empaque (sachet, ready to eat) mostrará una caricatura del color usado en los contenedores de reciclajes inteligentes de Países Bajos. Esto facilitará el reciclaje del empaque por el público objetivo.

1.3 Propuesta de valor del producto o servicio

Hoy en día, la diversidad es un punto clave para el éxito de las empresas exportadoras. Es por ello se enfocan que proporcionar valor agregado, con ello, pueden incrementar cierto porcentaje de rentabilidad en el precio de venta final. Para la presente investigación, se detallará los factores claves del éxito y valor agregado del producto a exportar.

1.3.1 Descripción del producto

Países Bajos es un mercado interesante ya que los 17 millones de habitantes tienen necesidades particulares, gran porcentaje de la población busca dietas especiales, son celíacas y en su mayoría practican algún deporte. Los consumidores con interés en la salud alimentaria tienen alto poder adquisitivo lo que está generando una mayor demanda de alimentos orgánicos y naturales. El incremento de la concientización ambiental, el temor a la escasez de alimentos y el escepticismo sobre la ingeniería genética, están estimulando la demanda de alimentos ecológicos.

Con lo expuesto, se busca ofrecer un producto peruano que pueda atender las nuevas necesidades de la población del mercado holandés y surgió como alternativa la quinua orgánica como un producto natural con cuantiosas propiedades para la salud.

De acuerdo con un informe realizado por Sierra Exportadora en base a la Primera Convención Internacional de Quinua realizada en el 2013, indica lo siguiente: “Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Food and Agricultural

Organization (FAO), la quinua es el alimento ideal para el ser humano porque su proteína contiene el mejor balance de aminoácidos, incluyendo los 8 aminoácidos esenciales, que no pueden ser producidos por el organismo humano. Es un alimento de fácil digestión, recomendable para celíacos, diabéticos y para los que tienen intolerancia a la lactosa. Por sus características nutritivas es un sustituto de la carne o la leche (Sierra Exportadora , 2013).

Las principales razones de por qué la quinua es un alimento importante en la dieta diaria y sería una solución para los problemas a futuro como la obesidad, colesterol, enfermedades cardiovasculares son las siguientes:

- Libre de gluten, por lo tanto es apta para celíacos y es una buena alternativa al trigo.
- Alto contenido en fibra y proteína, para disminuir el apetito sin descuidar la alimentación balanceada.
- Alto contenido en almidón, reduce probabilidades de gastritis.

Por estas principales razones, se decidió elaborar un producto a base de quinua orgánica, sin afectar su valor nutricional y una propuesta innovadora; así se llegó a la idea de elaborar papilla de quinua orgánica en presentación ready to eat, una alternativa novedosa y fácil de consumir en cualquier momento del día.

El producto a exportar es un sachet de quinua orgánica precocida lista para comer. El producto vendrá en una única presentación de 150gr. Dicha presentación es sachet de material trilaminado con un abertura cilíndrica en la parte superior central. El empaque buscar ofrecer una perspectiva “orgánica” o “natural” a la presentación. En la siguiente figura se muestra el prototipo del producto final a exportar.

Figura 1. 7

Principales componentes del producto final



Nota de Figura: Principales componentes para la presentación final del producto.

Fuente: Elaboración Propia

1.3.2 Los factores clave de diferenciación son los siguientes

Empaque Ready to Eat: La presentación del producto es innovadora y de fácil uso, pues será un sachet trilaminado que contendrá los 150 gramos de quínoa orgánica precocida. Este empaque es fácil de movilizar y de alta durabilidad para preservar el contenido.

Filosofía del producto: Al ser un producto natural/ecológico, se usarán las herramientas necesarias para transmitir ese mensaje mediante el empaque, además, seguirá la filosofía de reciclaje de Países Bajos, ya que mostrará una caricatura del color que usan los contenedores de reciclaje en dicho país.

Insumo naturales: La quinua es el insumo estrella, el valor es ofrecer una opción alimenticia rápida, sana, hecha a base de productos naturales sin: Conservantes, colorantes, alimentos de origen animal, gluten, sabores artificiales, leche, huevo, soya y alimentos manipulados genéticamente.

Comercio Justo: La propuesta de valor además de comprar la materia prima a una asociación de productores en provincia, es ayudar a madres solteras abandonadas o que han sido víctimas de abuso. Ellas serán las encargadas de la plantación y acopio del grano andino para luego poder procesarlo, además de ofrecerles un lugar donde puedan trabajar. El público objetivo tendrá la satisfacción de saber que al consumir el producto, está apoyando a una pequeña comunidad. Esta propuesta tiene un impacto en la logística de abastecimiento porque la materia prima se obtendría directamente de los acopiadores/productores (madres solteras) eliminando intermediarios y pagando un precio acordado más el porcentaje por Comercio Justo. Esto llevaría a una estrategia win to win donde proveedor y exportador salen beneficiados.

1.4 Elección de Estrategias

De acuerdo a Euromonitor International, el mercado de alimentos envasados sigue muy influenciado por los cambios en la demanda de los consumidores hacia productos más saludables. A medida que los consumidores holandeses avanzan hacia patrones de alimentación más saludables, aumenta el interés y la preocupación por el origen de los alimentos que consumen.

El creciente número de personas diagnosticadas con cáncer aumenta la preocupación y aumenta la demanda de productos naturales, con base en medidas preventivas. Segmentos de salud y bienestar como orgánicos y sin gluten registraron un

rápido crecimiento y una expansión de la distribución a los supermercados principales en 2017, asegurando una mayor exposición de estos productos al público.

Teniendo en cuenta la creciente competencia de los productos orgánicos, muchos fabricantes de alimentos envasados comenzaron a rediseñar o mejorar sus propias fórmulas, eliminando los ingredientes artificiales y promoviendo sus productos como más naturales. (Euromonitor International, 2017)

Objetivos: Se describirán los objetivos enfocados a resultados que se desean alcanzar con los recursos disponibles. Una vez trazados los objetivos, se seleccionan las estrategias que permitirán cumplir los mismos de manera eficiente y eficaz.

Tabla 1.6

Objetivos a Corto y Largo Plazo para el producto a exportar

Objetivos Corto Plazo	Objetivos Largo Plazo
<ul style="list-style-type: none"> • En el primer año de introducción al mercado, lograr por lo menos el 1% de participación (US\$ 677,049) • Aumentar las ventas en 0.07% anualmente durante los primeros 5 años. • Alquilar un local para la planta de producción, cerca del puerto del Callao. • Cerrar como mínimo dos contratos en el primer año con clientes de canal retail para la venta del producto como marca blanca. • En el primer año, lograr un mínimo de audiencia de 10,000 usuarios en páginas sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc.) y página web de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las ventas en 1.5% anualmente a partir del quinto año. • Producir papilla de quinua orgánica en las otras dos variedades de quinua (roja y negra) a partir del tercer año. • Para el quinto año, lograr que las nuevas variedades de quinua alcancen una participación mínima de 1%. • En el quinto año, contar con la capacidad financiera para la compra de la planta (activo fijo). • Lograr para el quinto año que el 5% de la producción total, sea comercializada con marca propia.

Nota de Tabla: Matriz de objetivos que se planea alcanzar al corto y largo plazo para el producto a exportar con los recursos disponibles de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los objetivos planteados, el equipo de trabajo debe plantearse estrategias, en este caso, con un enfoque comercial, para lograr el ingreso y posicionamiento del producto en el mercado de destino. En las siguientes líneas se presentan las estrategias comerciales:

1.4.1 Diferenciación del producto

Se aprovechará la tendencia de productos orgánicos y naturales en el mercado de destino. Se dará foco a una de las principales fortalezas del producto que son las propiedades nutricionales. Un factor clave de diferenciación, es el empaque ya que gran porcentaje de los componentes serán materiales reciclables como papel Kraft y tapón de corcho, sumado al concepto natural/orgánico que se quiere dar. El costo de estos componentes hace del producto final más competitivo porque son relativamente más baratos que insumos como el plástico.

1.4.2 Pricing de Penetración

Como la empresa es nueva en el mercado y existen productos similares ya posicionados, se establecerá una estrategia de pricing de penetración para el establecimiento del precio del producto, puesto que se busca impactar en el mercado y entrar con facilidad. Esta estrategia sólo se aplica para la fase de crecimiento de la empresa (primer año), luego de haber conseguido firmar una serie de clientes el precio del producto aumentará progresivamente. Además con esta estrategia, el precio del producto debe cubrir la estructura de costos fijos de la empresa.

1.4.3 Estrategia de Marketing – Push:

Implica de alguna forma tratar de empujar o llevar el producto directamente al cliente por cualquier medio, con el fin de que el cliente conozca nuestra marca en el momento de la compra o contratación. De alguna forma, la estrategia push está dirigida al intermediario que venderá el producto al consumidor final. La empresa buscará desarrollar incentivos y la creación de estrategias promocionales/tácticas para poder incentivar la productividad del distribuidor.

Tabla 1.7

Estrategias, tácticas y metas logísticas para el producto a exportar

Estrategia	Táctica	Meta
Estrategia de Aprovechamiento (Planificación Continua)	Pactar días libres de almacenaje con el operador logístico Seguimiento de las órdenes de compra a proveedores	Evitar sobrecostos logísticos en origen
Estrategia de Producción (Pull en operatividad)	Limitar la producción en función de la necesidad del consumidor.	Reducir costos en producción y de inventarios
Estrategia de Distribución	Externalización de los procesos logísticos por medio de un servicio integrado	Reducción de tiempos

Nota de Tabla: Estrategias enfocadas en aspectos logísticos, cuyas metas se deben cumplir por medio de las tácticas descritas.

Fuente: Elaboración Propia

1.5 Factores de éxito del producto

El éxito del producto, muchas veces se ve reflejado e influenciado por factores extrínsecos y las tendencias que existen en el mundo globalizado. En líneas abajo, se detalla los más importantes.

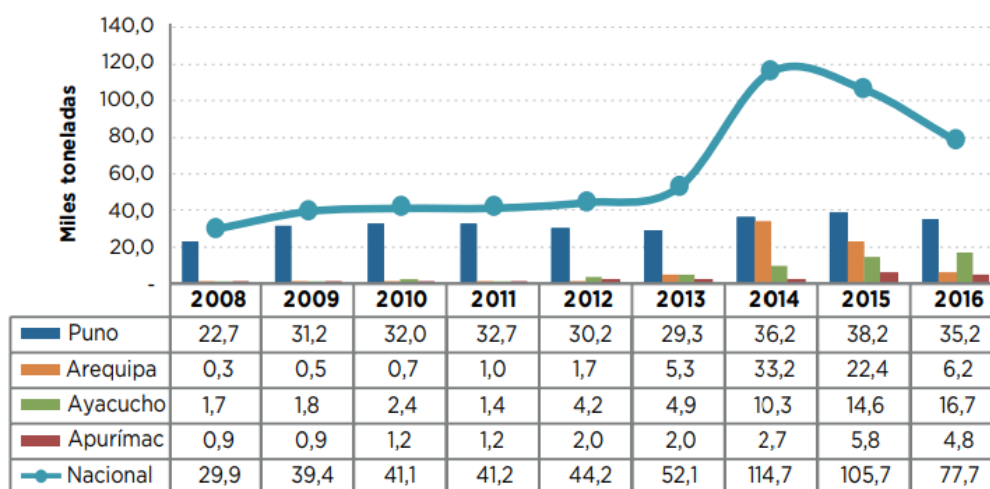
1.5.1 Materia prima

La quinua es un grano andino que posee muchos beneficios para la salud, de los cuales se destacan su alto valor nutricional al contener la mayoría de aminoácidos necesarios para el cuerpo humano, seguido por sus altos niveles de calcio, zinc y magnesio. Además, la quinua se ha convertido en un cereal competitivo que ha marcado tendencia en la industria alimentaria.

El grano de quinua crece y se desarrolla en diversas zonas del país, desde 20 m.s.n.m (como Piura, Trujillo, Nazca e Ica) hasta 3900 m.s.n.m. (Ayacucho, Junín, Puno, Arequipa y Apurímac). La duración del proceso de cultivo es de 180 días aprox. desde la siembra. La preparación de la tierra para el cultivo empieza desde Julio y finaliza en septiembre con la siembra y fertilización.

Figura 1.8

Producción de Quinoa Nacional y Regional



Nota de Figura: Comparativo de la producción de quinoa por región

Fuente: Ministerio de agricultura y riesgo (2017)

Tabla 1.8

Disponibilidad de la materia prima por meses

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
			★	★	★	★	★				

Nota de Tabla: Disponibilidad de Materia por meses de acuerdo al proceso de cultivo de la quinoa.

Fuente: Elaboración Propia

1.5.2 Proximidades de la materia prima

Es importante poder reconocer las zonas geográficas donde se produzca la suficiente cantidad de la materia prima para sostener al proyecto durante su vida útil. Es de vital importancia que las materias primas utilizadas para la elaboración del producto se encuentren próximas a la planta en Lima, para así poder minimizar costos de transporte y la probabilidad de productos defectuosos entre la materia prima entregada. Con la información anterior se puede considerar los puntos más importantes de producción. Se considera los departamentos de Puno, Arequipa, Junín y Ayacucho como posibles proveedores de la materia prima.

Tabla 1.9

Distancia en kilómetros de los departamentos proveedores

Departamento	Distancia (km)
Junín	310 km
Ayacucho	575 km
Arequipa	1030 km
Puno	1315 km

Nota de Tabla: Comparativo en distancia de los proveedores por departamento
Fuente: Google Maps INEGI (2018)

1.5.3 Oferta del producto

Otro factor importante es que el Perú es uno de los principales países productores de quinua, además de Bolivia y Ecuador; sin embargo, existen ventajas comparativas para Perú respecto a estos países, pues la quinua se cosecha y cultiva en la costa, lo cual amplía la frontera agrícola para este cultivo.

Cabe destacar, que el gobierno peruano ha establecido políticas de estado con el fin de lograr metas conjuntamente con el Ministerio de Agricultura y Riego tales como seguir siendo el primer productor del mundo mediante la implementación de tecnologías más avanzadas, y aumentar así el consumo interno y al exterior. Para lograr estas metas, las medidas tomadas son dedicar recursos e incentivar a las empresas privadas para que inviertan en los eslabones de su cadena de valor.

1.5.4 Presencia en el mercado internacional y país de destino

Perú se ha convertido en el primer exportador de quinua y ya son varios países los cuales desde hace años están realizando investigaciones sobre la quinua para usos diversos. Frente a esta información, salta a la vista la oportunidad de darle un mayor valor agregado a la quinua orgánica, aprovechar sus diferentes variedades para enfocarse a nichos de mercado, como diabéticos, celíacos, alimentos para niños y deportistas aficionados.

Existe toda una logística detrás una vez que el producto se encuentra en el país de destino. Como exportador nos interesa que el producto llegue al menor costo posible. Los costos logísticos siempre van a estar presentes, ya sea que los pague el importador o el exportador; si el producto llega con un precio poco competitivo a destino y genera al importador un margen de venta que no es atractivo, el importador buscara a otro proveedor o venderá menos unidades. De acuerdo al volumen de la orden de compra, el

transporte por vía marítima de la carga se puede realizar de dos maneras, por contenedores full o FCL y en carga consolidada o LCL (less than a container load).

Gracias a su ventajosa ubicación de Países Bajos con respecto al interior de Europa y la presencia de aeropuertos y puertos marítimos de categoría mundial, el Puerto de Róterdam (Europort) será la puerta de entrada al mercado de destino.

Figura 1.9

Rutas marítimas, tarifa, días de tránsito y frecuencia de salida hacia Rotterdam

Puerto de origen (Perú)	Puerto de destino	US\$ Tarifa promedio de flete por contenedor (*)				Días de tránsito (**)	Frecuencia de salida (***)	Líneas navieras
		Contenedores			Mercadería Consolidada Tm/m ³			
		20 pies	40 pies	40 pies refrigerado				
Callao	Balboa (Panamá)	1,280	1,500	2,100	70	4	SEMANAL	Ver líneas
Callao	Cartagena (Colombia)	1,300	1,600	2,300	85	10	SEMANAL	Ver líneas
Callao	Leixoes (Portugal)	2,200	3,200	4,000	89	26	SEMANAL	Ver líneas
Callao	Le Havre (Francia)	1,500	2,300	5,000	55	32	SEMANAL	Ver líneas
Callao	Rotterdam (Países Bajos (Holanda))	1,500	1,737	5,500	65	24	SEMANAL	Ver líneas

Nota de Figura: Descripción de la ruta marítima hacia el puerto de Rotterdam con salida desde el puerto del Callao

Fuente: Siicex Rutas Maritimas (2018)

1.5.5 Propuestas de innovación en el negocio

La propuesta de innovación en el negocio, es presentar la quinua orgánica en una forma que no se esté comercializando masivamente, la cual es a través de papilla en una presentación llamativa y fácil de usar sin que pierda todas sus propiedades.

Dicha propuesta es diferente, pues como se mencionó antes, la quinua tiene gran aceptación en Europa y uno de los principales destinos es Holanda, donde se comercializa pero en granos; de esta manera se busca aprovechar el boom que está teniendo y mostrar un producto innovador, listo para consumir en un envase práctico, moderno y en la búsqueda de alternativas de alimentos para cumplir con los macronutrientes esenciales. La papilla de quinua orgánica ofrece ser 100% natural, mejora la salud, calidad de vida.

1.6 Ficha técnica del producto o servicio propuesto

Ficha técnica: Papilla de quinua en presentación “Ready to eat”		
Descripción	Alimento preparado herméticamente sellado y sujeto a esterilización, manteniendo las características sensoriales del producto culinario	
Composición	Quinua Blanca, Agua	
Características físicas y/o químicas	Peso Neto	150 gr
	AW	>0.85
	Ph	>4.6
	Sensorial	Característico
	Humedad	55-57%
	Grano entero >1.2 MM	>94%
	Materia Inorgánica	Ausente
	Color Quinua	Blanca
	Pureza	>99.99%
Empaque	Empaque Primario	Bolsa Trilaminada
	Empaque Secundario	Caja Corrugada de Cartón
Conservación	Esterilización, este proceso garantiza la seguridad del producto, así como su gusto y valores nutricionales.	
Características microbiológicas	Comercialmente estéril	
Información de etiqueta	Nombre del producto	Live Quinua
	Número de Lote	AABBCCDD
	Fecha de Vencimiento	DD/MM/AA
	Peso Neto	150 gr
Instrucciones de uso	Mover y apretar el empaque	
	Abrir según la muesca en el sachet para respirar	
	Producto listo para ser consumido	
	Desechar el empaque para reciclaje	
Uso previsto	Público en general	
	Consumo directo	
Almacén y vida útil	Almacenar en un lugar limpio, fresco y seco	
	Vida útil de 24 meses	
Advertencias	No consumir empaque con fugas o que tienen características no adecuadas para el producto	
	Una vez abierto, se debe consumir todo el producto.	
	Refrigerar después de apertura, en un máximo de 48 horas.	

Nota de Tabla: Fichas técnica del producto exportable con el detalle de las características del producto e indicaciones generales

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO II: PLAN DE OPERACIONES

2.1 Planificación

En las siguientes líneas se presenta la planificación de las áreas involucradas para la obtención del producto terminado:

2.1.1 Área de Producción

Encargada de recepción de la materia prima (quinua) para su lotizado y procesamiento. Toda la información de lotes, pesos, calibres y calidades son almacenadas en software SAP ERP. Además, encargados del proceso de descarte de acuerdo a las especificaciones técnicas del cliente y del país de destino.

2.1.2 Área de Almacén

Encargada de la recepción de la materia prima de las cooperativas y asociaciones de acopiadores en provincia, como también, materiales de empaques, embalajes, repuestos de maquinarias, útiles de oficina o cualquier otro activo para la empresa que pueda almacenarse. Además del traslado y almacenaje de materia prima, producto semi-terminado y producto terminado entregado por el área de producción. Dado que la materia prima es estacional, en temporada de campaña se almacenará la materia prima exclusivamente para los próximos meses de acuerdo a la proyección del área comercial.

2.1.3 Área de Compras

Encargada de gestionar cotizaciones de materiales en general, generar órdenes de compra y realizar seguimiento de las fechas de despacho a los proveedores. Definir qué necesita la empresa, cuanto y para cuando lo necesita, dentro de un periodo de tiempo determinado de acuerdo a la matriz de ventas del área comercial y al presupuesto que maneja.

2.1.4 Área de Calidad

Encargada de garantizar en todas las fases del proceso productivo, la inocuidad del producto mediante la aprobación de todas las certificaciones que se tiene que llevar a cabo para cumplir con las condiciones requeridas.

2.1.5 Área de Comercial o Ventas

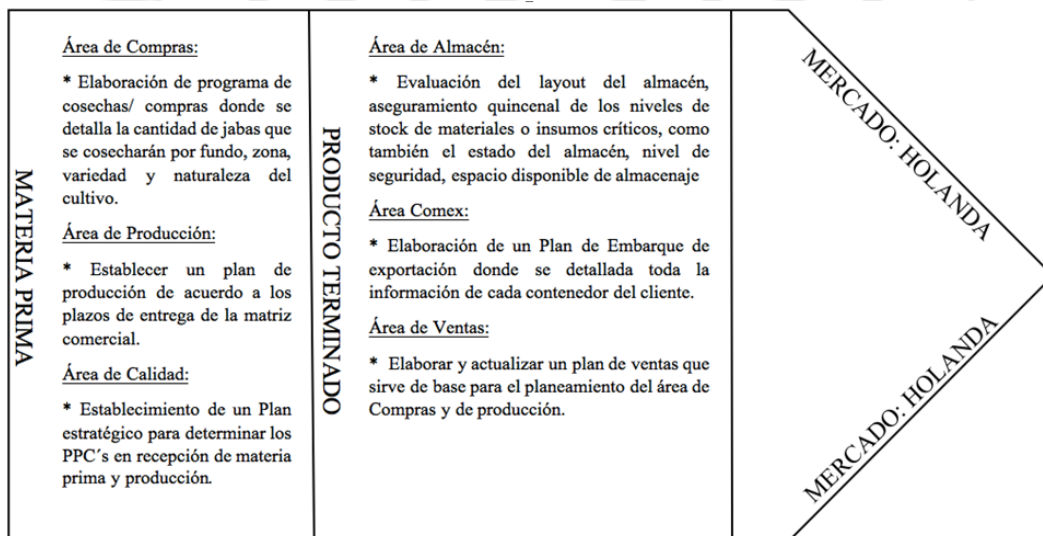
Destinada a las negociaciones con los clientes en el exterior, administra la información referida a la cantidad de contenedores que se exportará por cliente, destino, semanas de producción y despacho, tipos de productos requeridos, etc. Así mismo, ante algún cambio en las especificaciones técnicas del cliente, deberá informar, oportunamente a las otras áreas con la finalidad de actualizar los criterios de pedidos.

2.1.6 Área de Comercial Exterior

Encargada de las negociaciones con los proveedores logísticos como agentes de carga, aduana, almacenaje en puerto y navieras, aseguran la logística de salida del producto terminado hasta los almacenes del comprador.

Figura 2. 10

Planificación de las áreas en la Cadena de valor de la Empresa



Nota de Figura: Plan de trabajo de cada área para que la cadena logística sea eficiente en su operatividad.
Fuente: Elaboración Propia

2.2 Objetivos, Estrategias y Metas Operacionales

Tabla 2.1

Matriz de Objetivos y Estrategias y Metas operacionales por área

Objetivos	Estrategias	Metas
Objetivo 1: Reducción de cuellos de botella en la logística de entrada de la materia Prima.	Estrategia 1: Establecer puntos críticos de control en la gestión de compra de Materia Prima.	Meta 1: Tener la Materia Prima lista en los tiempos programados por el programa de producción.
Objetivo 2: Mejorar los tiempos en la asignación de materia prima al programa de producción	Estrategia 2: Trabajar el registro y liquidaciones de lotes bajo un sistema de gestión.	Meta 2: Salvaguardar la trazabilidad de los lotes de materia Prima, producto semi-terminado y terminado.
Objetivo 3: Reducción gradual de productos semi-terminados.	Estrategia 3: Delimitar un % de margen de producción. Aplicar primeras entradas, primeras salidas en almacén.	Meta 3: Reducir los niveles de stock de productos semi-terminados
Objetivo 4: Minimizar los costos operativos de almacén.	Estrategia 4: Aprovechar el espacio disponible de forma eficiente. Trabajar con sistema de gestión informática ERP.	Meta 4: Optimizar el sistema de almacenamiento en general.
Objetivo 5: Incrementar el flujo de caja de compras	Estrategia 5: Solicitar línea de crédito sostenible. Establecer mejores relaciones con proveedores (Feedback)	Meta 5: Mejorar las modalidades de línea de crédito con los proveedores.
Objetivo 6: Incrementar el flujo de efectivo.	Estrategia 6: Buscar soluciones de financiamiento bancario de cuentas por cobrar por medio de RTS International	Meta 6: Acelerar el crecimiento y obtener una mayor estabilidad financiera para continuar con la operatividad integral de la empresa
Objetivo 7: Mejorar los tiempos y costos de distribución del producto final.	Estrategia 7: Negociar un servicio logístico integral con los proveedores logísticos del mercado.	Meta 7: Establecer una logística integral para darle continuidad a nuestras exportaciones

Nota de Tabla: Matriz con objetivos de cada área, la estrategia de cómo lograrlo y meta operacional para asegurar el crecimiento de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

2.3 Metas operacionales a nivel empresa

Meta 1: Implementación de nuevas líneas de producción, ya que se busca el crecimiento diversificado de las exportaciones para asegurar la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

Meta 2: Uso de tecnología para mejorar la trazabilidad del despacho y establecimiento de puntos críticos de control en toda la cadena de abastecimiento y producción.

Meta 3: Implementación de una logística inversa para mayor control de información, reducción de costes y posibilidad de expandirse en el mercado con el reproceso de la materia prima (componente saponina proveniente de la quinua, para uso cosmético).

2.4 Diagrama del flujo del proceso productivo

A continuación, se presentará el diagrama de flujo correspondiente a cada una de estas etapas, desde la recepción de la materia prima hasta el embarque del producto terminado contenerizado para su exportación:

2.4.1 Recepción de Materia Prima:

Recepción de material de embalaje (Sachet) y embalaje (cajas, etiquetas). Se analiza y verifica que cumpla con los requerimientos relacionados con los alérgenos.

Por otro lado, para la recepción de materia prima, se recibe la quinua en grano con autorización sanitaria, ficha técnica y certificado de calidad previamente validado por el área de calidad. Se verifica de manera exhaustiva para evitar la contaminación cruzada del producto por las condiciones sanitarias del transporte, contenedores y empaque, fechas de vencimiento, así como evidencia de algún asunto extraño.

2.4.2 Almacenamiento de Materia Prima:

El almacenamiento de materiales de empaque (Sachet) se realiza en el almacén donde hay un área protegida y los materiales están debidamente identificados. En el almacén se usa el FIFO (lo primero que ingresa es lo primero que se usa)

El almacenamiento de materias primas (quinua en grano) se realiza en pallets o camillas debidamente identificadas. Se almacenan en su embalaje original completamente cerrado para evitar el contacto cruzado de los alérgenos y la contaminación cruzada durante el almacenamiento.

2.4.3 Adición de Cobertura Líquida

Operación mediante la cual el líquido de gobierno se agrega al producto envasado para preservarlo, facilitar el proceso térmico, además de resaltar las características organolépticas del producto.

2.4.4 Llenado, Sellado y Codificación

Codificación: Tiene una máquina codificadora de tres líneas CITRONIX Ci 700. Esta máquina tiene un sensor y una cabeza instalados en la máquina SOLPAC, que codifica los sobres antes de llenarse con alimentos.

Llenado: Se realiza en un relleno rotativo SOLPAC para sachets que combina hasta dos estaciones de llenado sólidas con una taza y un tubo ascendente líquido con el que sella perfectamente el recipiente después de una exposición mínima (2 segundos). Esta etapa es crítica, ya que es esencial que los sachets se llenen a un nivel adecuado y que el producto nunca entre en contacto con el área de sellado.

El sellado: Se debe evitar la formación de arrugas, siendo la temperatura, la presión y el tiempo de sellado establecidos de acuerdo con las especificaciones del técnicas del producto. Los controles se graban en el formato MF-08 de PCC1: Control de sellado. (Sobres de plástico y aluminio).

2.4.5 Tratamiento de Calor:

El tratamiento térmico se realiza con el equipo Lagarde Autoclave de vapor-aire, con un sistema de control automatizado en tiempo real, de cuatro automódulos, trabajando con una presión de 1.4 a una temperatura de 121 ° C y con un tiempo de 24 minutos.

2.4.6 Almacenamiento:

Los productos se almacenan adecuadamente en camillas en el almacén de productos terminados (ambiente limpio, seco y fresco), en su área exclusiva de orgánicos, respetando las distancias que deben existir entre pallets, piso, pared y techo. Estas paletas tienen una identificación donde se colocan: Nombre del producto, Tipo de producto, Lote, Fecha de producción, Fecha de vencimiento y la cantidad del producto. El producto pasa por un período de cuarentena de 15 días para pasar a la siguiente etapa.

2.4.7 Etiquetado y Embalaje:

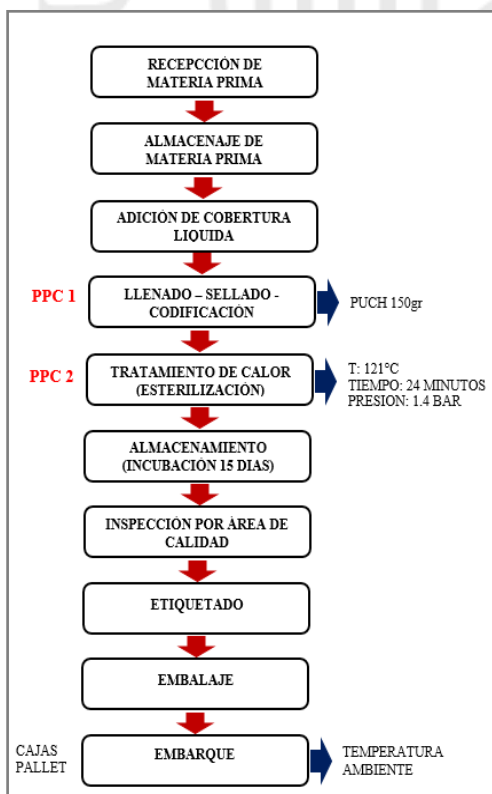
El etiquetado del producto se realiza manualmente, luego se realiza una limpieza de cada uno de los sobres, lo que a su vez nos permite separar los sobres con algún tipo de defecto físico. Estas etiquetas son proporcionadas por los clientes de acuerdo con sus especificaciones técnicas. Para el embalaje, los sobres se colocan en cajas de cartón corrugado siguiendo las especificaciones técnicas de los clientes.

2.4.8 Embarque:

Las cajas completamente cerradas se consolidan en Pallets EUR EUPAL de madera debidamente identificadas bajo la Normativa NIMF 15. La liberación de los productos finales se llevará a cabo luego de los controles fisicoquímicos y organolépticos, los resultados de esterilidad comercial y se haya completado el tiempo de cuarentena. El producto para despacho, se deposita en vehículos limpios, respetando las condiciones sanitarias, el uso exclusivo y el montaje de los pallets, con la guía de referencia que indica los lotes que componen cada envío.

Figura 2. 11

Diagrama del proceso productivo para la obtención del sachet “ready to eat”



Nota de Figura: Diagrama del proceso productivo para la obtención del sachet “ready to eat”
Fuente: Valera (2018)

2.5 Capacidad Operativa

El presente estudio se tomará como relación tamaño-mercado, de acuerdo a la demanda histórica y potencial determinada en capítulos anteriores, se concluyó que la demanda proyectada es la mejor pues indica la intención de compra por el mercado objetivo.

De acuerdo al segmento de mercado, el mercado meta por atender es de 245, 753 personas anualmente, que equivale a US\$ 67, 704,951 dólares americanos.

Tabla 2.2

Demanda Cuantificada Anual en Dólares para el producto a Exportar

Descripción	Cantidad
Población de Holanda	17,193,128 habitantes
Población de Ámsterdam	853,312 habitantes
Segmento de Mercado	28.8 % (245,753)
Consumo Per Cápita	19 kg/ persona
Mercado Meta (15%)	700,396 Kg
Precio Promedio de Venta de producto	US\$ 14.50/kg
Demanda Potencial Total de Mercado	US\$ 67,704,951

Nota de Tabla: Desglose del cálculo de la demanda cuantificada del producto a exportar en Países Bajos.
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.3

Demanda del Proyecto

Año	Demanda Proyecto TM	Demanda Proyecto Kg	% de Crecimiento	Unidades 150 gr	Unidad x día – 240 días/año	Caja x día 24 unid/caja
2019	700	700,396	1.07	4,669,307	19,455	811
2020	749	749,424	1.07	4,996,158	20,817	867
2021	801	801,883	1.07	5,345,889	22,275	928
2022	858	858,015	1.07	5,720,101	23,834	993
2023	918	918,076	1.07	6,120,509	25,502	1,063

Nota de Tabla: Demanda proyectada del producto a exportar, Quinua “Ready to eat”.
Fuente: Elaboración Propia

Por ende, se considera que 6, 120,509 sachets/año es el tamaño de mercado para el cual es la demanda estimada para el año 2023.

2.5.1 Matriz de Decisión:

Se elaboró una matriz de decisión para determinar el nivel de riesgo en la forma de gestionar la producción. En el siguiente cuadro se detalla los criterios y opciones a evaluar, se asigna un peso relativo a cada criterio, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) donde cada criterio tiene una calificación del 1 al 3, donde 1 es bajo nivel de riesgo (no importante) y 3 es muy riesgoso (sumamente importante)

Tabla 2.4

Matriz de decisión determinar el proceso de producción

Criterio/opciones	Pesos	Propia Línea de Producción	Tercerizar Producción
Know how (Confidencialidad)	0.30	$0.30 \times (1) = 0.30$	$0.30 \times (3) = 0.90$
Costo de producción	0.25	$0.25 \times (3) = 0.75$	$0.25 \times (2) = 0.50$
Trazabilidad	0.15	$0.15 \times (2) = 0.30$	$0.15 \times (3) = 0.45$
Capacidad de producción	0.10	$0.10 \times (1) = 0.10$	$0.10 \times (2) = 0.20$
Control	0.20	$0.20 \times (2) = 0.40$	$0.20 \times (3) = 0.60$
Total	1.00	1.85	2.65

Nota de Tabla: Matriz con pesos y valores para cada criterio con el fin de determinar la menor manera de gestionar la producción del producto "ready to eat"

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la matriz descrita en líneas arriba, para el proyecto se valora mucho el nivel de confidencialidad, los costos de producción, trazabilidad, control y volumen de producción. A cada uno de los criterios mencionados, se les asignó un peso de acuerdo a la importancia que tiene para la empresa. Luego se presenta dos opciones, la primera es gestionar una propia línea de producción (1.85) y la segunda es gestionar la producción por medio de tercerización (2.65). Se evalúa cada opción designando una calificación del 1 al 3, respondiendo la siguiente pregunta: ¿Existe riesgo de? Finalmente, cada opción tiene una nota de acuerdo a cada criterio, como resultado a mayor puntuación, existe mayor nivel de riesgo en el proceso productivo, por ello se concluye que tercerizar la producción no es una opción para este proyecto.

Al momento de calcular la capacidad operativa es necesario tener conocimiento de la infraestructura, de los equipos utilizados para el procesamiento de la materia prima y la capacidad de mano de obra disponible.

Para la presente investigación, como aún no es una empresa diversificada, ya que solo cuenta con una línea de producto "ready to eat", sólo se tendrá una línea de

producción. Debemos tener bien definido la capacidad nominal de nuestros equipos de calibración, la capacidad de espacio físico del área de etiquetado y espacio de almacenamiento de producto-semi-terminado, recién estaremos en condiciones de poder determinar la capacidad de producción y almacenaje de productos terminados.

Se tiene que encontrar el “equilibrio” semanalmente, de tal forma que tengamos asignados los recursos de la mejor manera y no contar con mucho o poco personal operario y supervisor en cada una de las etapas del proceso.

Para calcular la capacidad de producción anual, se está considerando 1 turno al día, 8 horas/turno, 5 días a la semana y 52 semanas al año, lo que obtenemos 2080 horas/año. Se debe tomar en cuenta el programa de ventas que se cumplirá, stock de materia prima y capacidad de máquinas utilizadas en el proceso.

Tabla 2.5

Capacidad de las maquinas en el proceso productivo

Maquina	Kg/Hora
Limpiadora	200
Secadora	250
Seleccionadora	200
Escarificador	250
Maquina Tratamiento Térmico	450
Faja Transportadora	280
Codificadora	345
Empacadora	330

Nota de Tabla: Capacidad de cada máquina utilizada en el proceso de producción del producto ready to eat reflejado en kg/hora.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.6

Calculo de la capacidad instalada

Proceso	Cap. kg/Hora	# Horas	#	Factor de Utilización	Factor de Eficiencia	Capacidad Anual en Kg	Capacidad Anual en Unidades	Cap.en Unidades/dia
Limpiadora	200	2080	1	0.875	0.95	364,000	2,426,667	10,111
Secadora	250	2080	1	0.875	0.95	455,000	3,033,333	12,639
Seleccionadora	200	2080	1	0.875	0.95	364,000	2,426,667	10,111
Escarificador	250	2080	1	0.875	0.95	455,000	3,033,333	12,639
Maquina Tratamiento Térmico	450	2080	1	0.875	0.95	819,000	5,460,000	22,750
Faja Transportadora	280	2080	1	0.875	0.95	509,600	3,397,333	14,156
Codificadora	345	2080	1	0.875	0.95	627,900	4,186,000	17,442
Empacadora	330	2080	1	0.875	0.95	600,600	4,004,000	16,683

Nota de Tabla: Capacidad operativa anual en Kilos y en Unidades por equipo en planta de producción

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro anterior se puede concluir que la capacidad de la planta, considerando las especificaciones técnicas de los equipos a usar, puede cubrir la cuota de producción para llegar a la demanda proyecta anual para el periodo 2019-2023.

Tabla 2.7

Requerimiento de mano de obra directa

Proceso	Status	Tiempo	UM	Demanda	UM	Operario
Inspección	Manual	0.0083	Hrs/Kg	918,076	kg/Año	1
Limpiadora	Semi Automático	0.0045	Hrs/Kg	918,076	kg/Año	1
Secadora	Semi Automatico	0.0040	Hrs/Kg	918,076	kg/Año	1
Seleccionadora	Semi Automatico	0.0050	Hrs/Kg	918,076	kg/Año	1
Almacenaje	Manual	0.0195	Hrs/Kg	918,076	kg/Año	3
Escarificador	Semi Automatico	0.0015	Hrs/Kg	918,076	kg/Año	1
Tratamiento Térmico	Semi Automatico	0.0250	Hrs/Kg	918,076	kg/Año	1
Almacenaje	Manual	0.0195	Hrs/Kg	918,076	kg/Año	3
Inspección (2)	Manual	0.0083	Hrs/Kg	918,076	kg/Año	1
Codificadora	Semi Automático	0.0033	Hrs/Kg	918,076	kg/Año	1
Empacadora	Semi Automatico	0.0186	Hrs/Kg	918,076	kg/Año	1

Nota de Tabla: Requerimiento de mano de obra por maquina en el proceso productivo de papilla de quinua “ready to eat”

Fuente: Elaboración Propia

2.6 Balance del plan de operaciones

Inversión Fija de activos tangibles: En la siguiente tabla se muestra los bienes tangibles que se utilizarán para puesta en marcha de la planta para la producción del producto exportable.

Tabla 2.8

Inversión Fija de Activo Tangibles

Área	Activo Tangible	Q.	S/.
Producción	Balanza	2	1,200.00
Producción	Limpiadora	3	1,800.00
Producción	Secadora	1	26,580.00
Producción	Seleccionadora	1	10,600.00
Producción	Escarificador	1	61,758.00
Producción	Maquina T. Térmico	1	154,395.00
Producción	Faja Transportadora	2	18,762.00
Producción	Codificadora	1	16,126.00
Producción	Empacadora	1	84,917.00
Almacén	Pallets	30	2,059.00
Almacén	Montacargas	3	10,293.00
Almacén	Racks Industriales	24	123,516.00
Administrativo	Laptop	12	49,406.00
Administrativo	Escritorios	12	15,440.00
Administrativo	Sillas giratorias	15	11,116.00
Administrativo	Utiles	-	5,000.00
TOTAL		109	S/. 592,968.00

Nota de Tabla: Lista de activos fijos organizados por áreas de la empresa para la puesta en marcha de la producción de la papilla de quinua ready to eat.

Fuente: Alibabá (2018)

Tabla 2.9

Inversión Fija de activos intangibles

Activos Intangibles	Costo (S/.)
Licencia de Funcionamiento	1,500.00
Estudio del Proyecto	50,000.00
Puesta en Marcha	400,000.00
Software	50,000.00
Contingencias	45,000.00
TOTAL	S/. 546,500

Nota de Tabla: Lista de activos intangibles necesarios para la operatividad de la planta de producción de papilla de quinoa ready to eat.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.10

Costo de la mano de obra directa.

Personal	Número de Trabajadores	Salario Mensual	Essalud 6.75%	EPS 2.25%	Salario Anual	Aportes	Gratif.	CTS
Operario	15	1,100	74	25	17,985	12	2	1

Nota de Tabla: Detalle del costo de la mano de obra de directa.

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO III: PLAN LOGISTICO INTEGRAL

3.1 Planificación, objetivos y metas de la logística internacional

La correcta planificación de cada área permite establecer el camino hacia el cual la empresa debe estar enfocada desde el inicio de sus operaciones. Esto constituye en una ventaja competitiva para cualquier tipo de empresa en la medida en la que se logren sus 4 principales objetivos: reducción de costos, control de tiempos, reducción de capital y mejora del servicio. Tomar las decisiones correctas para alcanzar esa ventaja competitiva, depende de la relación que haya entre dichas decisiones, la estrategia y los objetivos planteados por la empresa.

3.2 Determinación de la carga a exportar

Para determinar la carga exportable, el departamento comercial/ventas por medio del Plan de Ventas indica las órdenes de compra de cada cliente con el #PO respectivo. En el contrato de venta internacional, se detalla nombre y dirección del comprador, descripción de la mercadería, documentación necesaria, término de pago, entre otros. En el siguiente cuadro se muestra la información necesaria para que las áreas de almacén y comercio exterior pueden gestionar el despacho y logística internacional de la mercadería.

Tabla 3.1

Información necesaria para determinar la carga a exportar

Información Relevante	Uso de Información	Área involucrada
#Po Number	Generar Despacho	Almacén / Comex
Cantidad de Items	Traslado / Declaración	Almacén / Comex
Descripción de Items	Traslado / Declaración	Almacén / Comex
Peso Bruto	Paletizado – Identificación	Almacén
Peso Neto	Paletizado - Identificación	Almacén
M3	Calculo del Peso Volumétrico	Almacén
Lote de Producción	Identificación c/ Pallet	Almacén
Puerto de Destino	Solicitud de Booking	Comex
Tipo de Operación	FCL o Consolidado	Almacén
Incoterm	Solicitud de flete	Comex

Nota de tabla: Se identifica las características de la mercadería para que el área de almacén puede hacer el traslado y COMEX pueda gestionar la logística internacional

Fuente: Elaboración Propia

Con la información antes mencionada, se identifica y se determina la carga que debe ser movilizada del almacén de producto terminado a la zona de despacho. Luego el área de almacén procede con el palletizado, enzunchado, embalaje e identificación de cada pallet, el área de comercio exterior procede con la gestión de despacho y logística internacional de la carga.

Como el mercado de destino del producto exportable es Holanda. La carga tendrá como punto de arribo el puerto de Rotterdam. Para ello, se debe evaluar el volumen del pedido exportable, sin embargo se toma las siguientes consideraciones en base a un contenedor de 20 pies estándar en caso de que la carga no se exporte como mercadería LCL o consolidada.

Tabla 3.2

Características del contenedor de 20 pies estándar

Contenedor 20ft	Medidas
Capacidad Cúbica	33,2 m ³
Longitud Interna	5,9 m
Ancho Interno	2,35 m
Altura Interna	2,39 m
Capacidad Carga	25.000 kg
Tara	2.300 kg

Nota de Tabla: Información básica de un contenedor de 20 pies estándar para calcular la capacidad de número de cajas por pedido.

Fuente: DSV Global Transport and Logistics (2019)

Elaboración Propia

Tabla 3.3

Medidas del embalaje secundario: cajas de cartón corrugado

Caja	Centímetros
Ancho (W)	18
Largo (L)	24
Alto (H)	15
Unidades por caja	8

Nota de Tabla: Medidas exactas de la caja doble corrugado proveída por el ICyP para el envío de Papilla de quinua orgánica “ready to eat”

Fuente: Elaboración Propia

Con las medidas expuestas, se calcula la cantidad que pueden caber en un contenedor de 20 pies de acuerdo a las medidas de un pallet ST. Se llega a la conclusión que se

pueden enviar un total de 442 cajas por pallet lo que sería un total de 4680 cajas por contenedor de 20 pies estándar.

El objetivo en esta parte operativa es planificar bien las cantidades y aprovechar los espacios de la mejor manera para no incurrir en costos adicionales como el alquiler de un contenedor de 40 pies por una mala planificación en las cantidades por pallet y acomodación por parte del personal de despacho.

Tabla 3.4

Calculo de número de cajas por pallet y contenedor de 20 pies




Tipo de Contenedor	Total Cajas	Cajas por pallet	Total de Pallets	Total Unidades
Contenedor 20ft	4680	442	10	37440

Nota de Tabla: Cantidad promedio de cajas por pallet estándar en un contenedor de 20 pies con las medidas de la caja corrugada.
Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la logística de traslado a puerto, el área de almacén deberá tener todos los documentos obligatorios para su traslado, entre ellos tenemos la guía de remisión debidamente enumerada y completa con toda la descripción de la mercadería a exportar. En ella se deben incluir el número de precintos para salvaguardar el contenido del contenedor y evitar una contaminación durante su traslado.

El segundo documento, es la factura comercial que detalle la mercadería al igual que la guía de remisión, sin embargo, esta contiene información adicional del cliente y valor de la mercadería en dólares.

3.3 Ficha Logística para el producto exportable a Países Bajos

Ficha logística: Papilla de quinua en presentación “ready to eat”		
DESCRIPCIÓN	Alimento preparado herméticamente sellado y sujeto a esterilización, manteniendo las características sensoriales del producto culinario	
EMBALAJE	Material	Cajas de cartón corrugado
	Medidas	18x24x15cm
		
PALLETS	Tipo	Estándar
	Medidas	120x100x15cm
	Capacidad Carga	1500 kg – 4000 kg
		
CONTENEDOR	Tipo	20ST
	Tara	2,300 kg
	Capacidad Carga	25,000 kg
	Capacidad Cúbica	33,2 m3
	Longitud Interna	5,9 m
		

Nota de Tabla: Ficha logística con la información necesaria para determinar cantidad de la carga exportable por contenedor 20 pies estándar.

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Aspectos comerciales logísticos pertinentes (Incoterm)

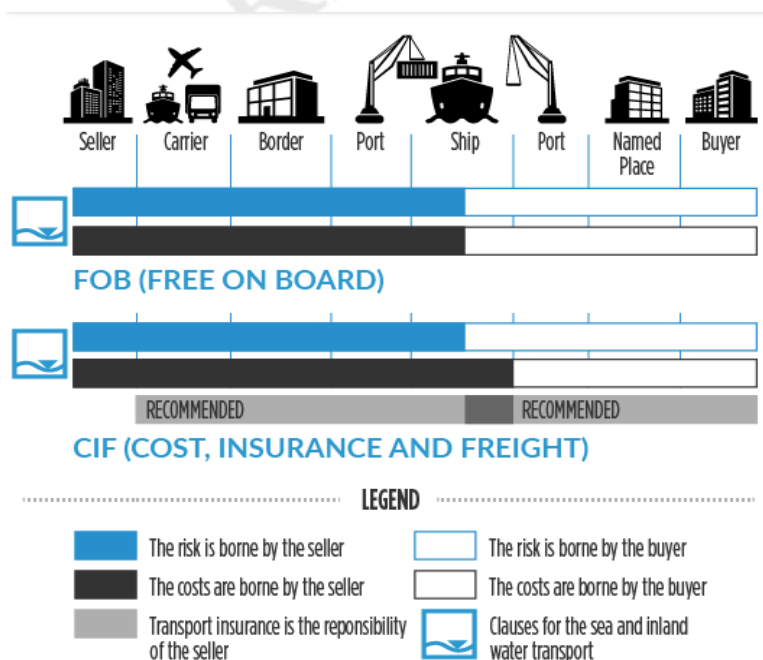
Por ser una primera exportación, se debe evaluar en Incoterm al momento de realizar la compra y venta internacional. El Incoterm ideal para una primera exportación es en términos CIF (Cost, Insurance and Freight) al momento de la negociación, pues ofrece mayor seguridad al comprador lo que conlleva a cerrar la compra venta internacional con mayor facilidad teniendo en cuenta el nivel de experiencia como exportador. El vendedor se hace cargo de todos los costos, incluidos el transporte y seguro, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino, en nuestro caso, al puerto de Rotterdam.

Sin embargo, luego de la primera exportación y de manejar eficientemente el know-how del proceso de exportación, se negociará la compra venta internacional en términos FOB (Freight on Board). Con este Incoterm, el exportador tiene menos responsabilidades y mayor control sobre el flete y los costos para la exportación, ya que sólo entrega la mercancía sobre el buque.

El exportador contrata el transporte a través de un transitario o un consignatario teniendo un mayor control de tiempos y rutas de tránsito, pero el coste del transporte lo asume el comprador.

Figura 12.1

FOB vs. CIF, Responsabilidades del comprador y vendedor



Nota de Figura: Alcance de las responsabilidades del comprador y vendedor en una compra venta internacional

Fuente: Freight Forwarder Quote Online.com (2019)

3.5 Preparación de la carga

La adecuada preparación de la carga para el transporte internacional, reduce riesgos por pérdidas, daños, robos, optimiza la utilización de las unidades de carga y elimina costos innecesarios de transporte.

Al momento de seleccionar el empaque y embalaje de la mercancía, es importante tener en cuenta que la carga desde que sale del almacén de producto terminado de la empresa hasta llegar el puerto de destino o almacenes de nuestros

clientes acontecen una serie de situaciones en la ruta como impactos, choques, cambios bruscos de temperatura, presión del paletizado, manipulación mecánica o manual, etc.

Para el transporte marítimo se debe tener en cuenta las ondulaciones, balanceos, impactos por oleaje, cambios bruscos de temperatura. Para el transporte aéreo, en nuestro caso para envío de carga en menor volumen o muestras, se debe tener en cuenta la aceleración y desaceleración, turbulencias, altura y presión. Para el transporte terrestre tanto en origen como en destino de acuerdo al Incoterm negociado, se deben considerar aceleración y frenadas, choques y vibraciones, balanceos bruscos en curvas, carreteras en malas condiciones.

De acuerdo al volumen de requerimiento de nuestros clientes, se evaluará si es más competitivo enviar la mercadería como carga contenerizada o consolidarla con co-loaders de acuerdo al volumen y peso volumétrico. La información que se debe considerar para salvaguardar la competitividad y rentabilidad de un embarque es la siguiente:

Tabla 3.5
Información para determinar la competitividad del embarque

Producto	Para gestionar los requisitos documentarios
HTS	Para acogernos a beneficios arancelarios
Cantidad	Para determinar el volumen total de la carga
Dimensiones	Para determinar el peso volumétrico
Peso Unitario	Para determinar el peso total de la carga
Días de Tránsito	Para ser más competitivos en tiempos de entrega
Ruta	Para ser más competitivos en tiempos de entrega
Valor del Flete	Para determinar la rentabilidad del embarque
# Días Libres	Para ser más competitivos de costos en destino

Nota de Tabla: Información necesaria para determinar la competitividad de cada exportación y trabajar la exportación con menores costos y tiempos.

Fuente: Elaboración Propia

Es importante determinar si es viable enviar una carga FCL o LCL, para ello se realiza el cálculo del peso volumétrico en kilos. La siguiente formula se aplica generalmente:

Fórmula para obtener Peso Volumétrico en kilos

$\frac{\text{Largo} \times \text{Ancho} \times \text{Alto}}{6000} = \text{Peso Volumétrico en Kilos}$

Con las dimensiones de la carga, peso bruto y peso volumétrico se hace un cálculo comparativo para un contenedor de 20 pies con las medidas de la tabla 22 y tabla 25 respectivamente. De acuerdo a una agencia marítima, la evaluación de la carga para ser considerada FCL O LCL se evalúa de la siguiente manera:

Tabla 3.6

Evaluación de la carga exportable como FCL o LCL

Factores	(FCL)	(LCL)
M3	Mayor a 11 o 12 m3	Hasta 10 m3
Peso Volumetrico	33,2 m3	Sujeto a volumen de la carga
Peso Bruto	25.000 kg	Sujeto a volumen de la carga

Nota de Tabla: Información de la carga sujeto a evaluación para considerar un embarque contenerizado o consolidado. De acuerdo a esta información, obtenemos en valor del flete para ambos casos.

Fuente: Airocean Cargo SAC (2019)

Fuente: Elaboración Propia

3.6 Agenciamiento Marítimo

3.6.1 Agenciamiento de carga

En primera instancia, el objetivo del agenciamiento de carga, es tener un aliado importante en la etapa de introducción y crecimiento de la compañía. Aliado que actuará como intermediario a nombre de la empresa, para coordinar los embarques consolidando la carga para exportación (carga suelta) en conjunto con NVOCC y gestión de fletes competitivos con las navieras del mercado para los embarque contenerizados. En otras palabras, el agente de carga se encargará del trámite naviero involucrado para cada embarque.

Tabla 3.7

Factores a considerar para la elección de un agente de carga internacional

Toma de decisiones para un Agente de Carga	Objetivo
Tarifas de fletes más competitivas y costos en origen	Ahorro en Gastos Fijos
Conoce la operatividad en destino y partners estratégicos	Know-how en destino
Gestiona temas burocráticos en Origen	Ahorro en tiempos
Ofrece mecanismos de monitoreo para las OC.	Mayor Trazabilidad

Nota de Tabla: Factores determinantes para optar por un servicio de Agencia de carga Internacional

Fuente: Elaboración Propia

Los agentes de carga internacional tienen costos negociados con NVOCC en origen y en destino, lo que significa que trabajar una carga consolidada es menos costosa y más

flexible que trabajar directamente con un consolidador de carga. Los costos negociados básicos para la exportación de carga consolidada son los siguientes:

Tabla 3.8

Principales costos LCL negociados para una exportación consolidada.

Concepto	Valor Negociado
Desconsolidación	US\$ 30/TM
Vistos Buenos	US\$ 90
Almacenaje	21 DIAS
DTHC	US\$ 55
Documetation Fee	US\$ 25/ Embarque

Nota de Tabla: Costos Negociados entre una agencia de carga internacional y un NVOCC

Fuente: Airocean Cargo SAC (2019)

Elaboración Propia

Los NVOCC con mayor experiencia en el mercado con oficinas en Lima son MSL Corporate, EcuWorld, DHL, Craft Group. Tomar nota que los costos negociados con cada agencia de carga varían de acuerdo al co-loader.

3.6.2 Agenciamiento de Aduanas

Un agente de aduana, es el aliado más importante ya que nos representa frente a la Autoridad Aduanera para la culminación de los despachos de exportación de acuerdo a régimen solicitado.

El agente de aduana es encargado de describir las características más importantes de la mercancía (tipo de mercadería, cantidad, calidad, peso, valor) de acuerdo a la información proporcionada por el exportador, clasificarla en la partida o subpartida arancelaria respectiva y efectuar la liquidación de tributos aduaneros. Toda esta información será consignada en la Declaración Única de Aduanas (DUA) elaborado en el formato del Agente de Aduana. Adicionalmente, el despacho aduanero comprende otros actos adicionales como el solicitar el reconocimiento previo de la mercancía y el análisis de muestras.

Tabla 3.9

Factores importantes para considerar trabajar con una agencia de aduanas

Factores	Importancia
Agencia de Aduana con reputación	6
Manejo de la partida arancelaria del producto	2
Tarifas competitivas	3
Know-How en temas aduaneros	1
Operatividad - Localización	4
Certificación ISO y/o BASC	5

Nota de tabla: Clasificación de importancia de los factores a considerar para trabajar con una agencia de aduana. Donde 1 es más importante y 6 menos importante.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.10

Principales proveedores de agenciamiento de aduana en Callao

Conceptos del servicio	Proveedores
Agenciamiento de aduanas	Transoceanic
	Airocean Aduanas
	Hansa Aduanas
	Antares Aduanas
	Scharff Aduanas

Nota de Tabla: Principales proveedores del servicio agenciamiento aduanal en Lima y Callao

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los artículos 60 y 63 de la Ley General de Aduanas, el régimen de exportación definitiva sería el régimen de exportación a la cual se acogería la empresa, ya que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales para su uso o consumo definitivo en el exterior y no está afecto a pago de tributo (SUNAT, 2008).

Tabla 3.11

Rango de tiempo para regularización de una exportación

Exportación Definitiva	Plazo en días
Embarque	30 días/ Numeración DAM
Regularización	30 días/ Termino de Embarque

Nota de Tabla: Los plazos en días para regularización de una exportación son importantes para acogerse a beneficios de SUNAT.

Fuente: PROMPERU (2013)

Elaboración Propia

En la tabla N° 3.11 Rango de tiempo para regularización de una exportación basado en la Ley General de Aduanas, los plazos descritos son importantes para acogerse al mecanismo tributario (SFMB) Saldo a Favor Materia de Beneficio que permite la devolución del IGV (18%) y régimen aduanero “Drawback” (3%) que permite la restitución total o parcial de los derechos arancelarios (SUNAT, 2014).

Respecto al Saldo a Favor Compensable, es decir, devolución del IGV al exportador, existe una serie de mecanismo para su solicitud. Entre ellas debemos organizar, planificar y conocer el credito fiscal incurrido por la empresa y el debito fiscal en cada venta que se haga al exterior.

De acuerdo a la condición de pago de cada operación, en especial las de crédito como transferencia y letra a 30 – 60 días, la rotación del dinero es más lenta, por lo tanto, este mecanismo es un factor clave para que la empresa tenga liquidez y asegure la continuidad de las operaciones.

Tabla 3.12

Calculo para el Saldo a Favor Compensable al Exportador (SFRC)

$$\text{Saldo a Favor del Exportador (SFE)} = \text{Crédito Fiscal Actual} + \text{Crédito Fiscal anterior}$$

$$\text{Saldo a Favor Materia de Beneficio (SFMB)} = \text{Debito Fiscal} - \text{Saldo a Favor del Exportador (SFE)}$$

$$\text{Saldo a Favor Compensable o Reembolsable (SFRC)} = \text{SFMB} - \text{Impuesto a la Renta y/o Deuda por otros tributos del tesoro público}$$

Nota de Tabla: Calculo para solicitar devolución del IGV al Exportador.

Fuente: SUNAT (2019)

Elaboración Propia

El Saldo a favor reembolsable para el exportador tiene un limite, es el 18% de las embarcadas en el mes. El monto no compensado o reembolsado como consecuencia de la aplicación del límite pasará a formar parte del saldo a favor del Exportador (SFE) del siguiente mes (Esparza, 2015).

3.7 Planificación y selección de los operadores logísticos involucrados

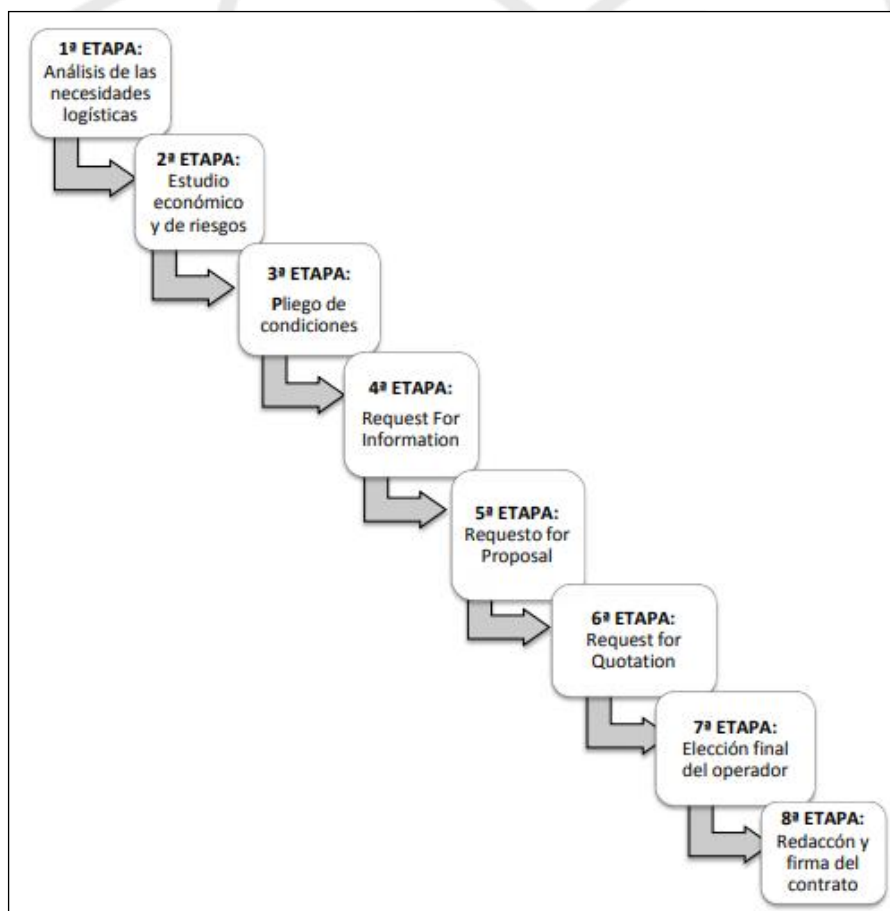
Antes de prepararnos para la elección de un operador logístico, debemos evaluar las necesidades de la empresa. Analizar cuáles son los servicios a contratar.

Debemos definir las necesidades logísticas, es decir, las funciones a externalizar como el transporte, almacenaje entre otros. Al ser una empresa que recién empieza operaciones, si bien en cierto contratar a empresas pequeñas por el valor del servicio se traduce en menos costos, muchas de ellas no cumplen ciertas normas y certificaciones que avalan la seguridad de servicio como Business Alliance for Secure Commerce – BASC.

Las etapas que se muestran en la figura 3.2 son un modelo para la correcta selección de los operadores con lo que se van a trabajar en toda la cadena logística de exportación, ya sea naviera, transportista, agencia general, almacén temporal.

Figura 3.2

Etapas del proceso de selección del operador de Comercio Exterior



Nota de Figura: Etapas del proceso para la evaluación de un operador logístico.
Fuente: VELASCO (2013)

Al cerrar un contrato con cualquier operador de comercio exterior, analizamos los beneficios financieros y logísticos a la empresa. Tercerizar la cadena logística de exportación representa muchos beneficios, los más importantes se muestran la siguiente tabla.

Tabla 3.13

Beneficios más frecuentes en la contratación de un operador logístico

Beneficios	Frecuencia
Costos Bajos	68%
Flexibilidad	66%
Oportunidad de Centrarse en el “Core Business”	61%
Mayor Eficacia Operacional	53%
Know-How Operador Logístico	33%
Mejora en el Servicio al Cliente	28%

Nota de Tabla: Porcentaje de frecuencia de los beneficios más comunes en la contratación de un operador logístico

Fuente: Elaboración Propia

Para el inicio de las operaciones de exportación de la empresa de la presente investigación, se necesita de los servicios logísticos que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3.14

Servicios logísticos de exportación en origen - Callao

Concepto de Servicio	Proveedor
Deposito Temporal de Exportación	Neptunia – Depsa – Dinet
Tracción a Puerto	Neptunia - Ransa
Vistos Buenos y Gate Out	DPW - APM
Gastos portuarios DPW/APM	DPW - APM
Transporte Interno	Neptunia – Ransa - Triton

Nota de tabla: Servicios básicos para el proceso de exportación desde el almacén de producto terminado hasta la nave en el puerto del Callao

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.15

Líneas navieras para servicio marítimo FCL Callao – Rotterdam

Linea Naviera	Agente General	Deposito	Días de Transito	Frecuencia Salida
Evergreen	Greenandes	TPP	23	Semanal
Maersk Line	Maersk Perú	Alconsa	23	Semanal
Hamburg Sud	Cosmos	Neptunia	25	Semanal
Hapag Lloyd	Hapag Lloyd Peru	Licsa	24	Semanal

Nota de Tabla: Navieras que operan en Callao con ruta al puerto de Rotterdam.
Fuente: Siicex Rutas Marítimas (2018)

En el proceso de solicitud de booking con la naviera, se deben evaluar distintos factores como se muestran en la tabla N° 3.15. Tomar en cuenta una ruta con menor días de tránsito, hace que el embarque de exportación sea más competitivo en tiempos. En los embarques que se trabaje con forma de pago contra BL, a menor días de tránsito, mayor rotación del flujo de entrada de caja.

Respecto a la frecuencia de salida, nos da mayor flexibilidad en la programación de exportación y manejo de tiempos para que embarque pueda entrar a facturación del mes para devolución del IGV o gestión del Drawback en caso se trabaje con materiales importados en el producto final.

De los servicios mencionados en líneas arriba, se considera además el servicio de agenciamiento de carga en origen o destino de acuerdo al incoterm negociado, como del servicio de agenciamiento de aduanas para la declaración de mercarías frente a la SUNAT.

3.7.1 Análisis de costos relacionados a la logística internacional

De acuerdo producto exportable, es considerado en la categoría de carga general, por lo que los costos de traslado y movilización se encuentran en el plan base de la cotización. A partir de ahí, cuando la carga es considerada IMO o refrigerada, los costos operativos se incrementan de acuerdo al plan base. Para finalidad de la investigación todos los costos de la cadena logística de exportación se aplicarán de acuerdo a una carga general.

Para entender mejor los costos incurridos, analizaremos de acuerdo al proceso de la cadena logística internacional como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.16

Descripción del proceso en la cadena logística internacional

Proceso	Servicio logístico	USD
Solicitud de Booking	Flete Marítimo	1,400.00
Solicitud de Transporte	Servicio Transporte Interno Planta - Callao	190.00
Retiro de Contenedor Vacío y precintos	Recargo por Gate Out	135.00
Despacho en Almacén PT	Costo Fijo de la empresa	-
Ingreso a depósito Temporal Extrap.	Servicio Tracción almacén T. a Puerto	60.00
Ingreso Puerto Callao	Derecho de Embarque DPW/APM (Liner In)	97.00
Instrucciones al agente de aduana	Agenciamiento Aduanal (0.8% a 1.12%)	58.00
Zarpe de Nave	Pago de Vistos Buenos	90.00

Nota de Tabla: Valor del servicio en dólares para las etapas principales del proceso logístico de exportación.

Fuente: Elaboración Propia

En el precio final del flete marítimo con POL Callao y POD Rotterdam, se deben incluir recargos adicionales solicitados por la Línea Naviera de acuerdo los costos de transbordo o tránsito como también los recargos en destino a partir del valor del flete base. En nuestro caso, el valor del flete tiene un valor de 1,400 dólares, sin embargo se deben incluir los siguientes recargos para la ruta mencionada vía Hapag Lloyd.

Tabla 3.17

Servicio de transporte marítimo a Rotterdam vía Hapag Lloyd

Conceptos y recargos básicos	USD per Cont. 20st
Seafreight	1400.00
Carrier Security Fee	13.00
Panama Canal Charge	295.00
Marine Fuel Recovery	249.00
Security Manifest Fee	35.00
Equipment Inspection Fee	15.00
Terminal Handling Charge Destination	205.00
Terminal Security Charge Destination	15.00

Nota de Tabla: Principales conceptos cobrados con la Naviera Hapag Lloyd por el servicio de transporte marítimo con POL Callao y POD Rotterdam

Fuente: Hapag Lloyd Perú (2019)

A mayor volumen de exportación, se solicita al ejecutivo de ventas de la línea naviera un contrato preferencial en la cual muchos de los recargos mencionados en la tabla 3.17

son exonerados. Como resultado, se toma estas consideraciones y la fijación del precio final de venta del producto exportable se vuelve más competitivo.

Si bien es cierto, optar por un servicio de un agente de carga internacional es competitivo, en el proceso existen sobrecostos por la mala organización y desinformación de la carga por parte del exportador. Se debe considerar los siguientes procesos para evitar incurrir en costos adicionales.

Un embarque de exportación con una agencia de carga internacional se puede trabajar bajo Incoterm EXW o FOB. Con el primero, básicamente realiza el know-how de un operador logístico, pues ellos se encargan del recojo de la carga en nuestros almacenes, consiguen en flete marítimo más competitivo e ingreso al puerto. Bajo el Incoterm FOB, el objetivo es conseguir fletes marítimos competitivos, previamente negociados, y gestión de documentación. En el siguiente cuadro se analiza el comparativo de una exportación EXW y FOB con una agencia de carga internacional.

Tabla 3.18

Costos referenciales del servicio de un agente de carga internacional

Concepto de Servicio	EXW (US\$)	FOB (US\$)
Flete Marítimo	1400	1400
Almacenaje Temporal	335	No aplica
Vistos Buenos	190	No Aplica
In/Out Empty Container	110	No Aplica
OTHC	95	No Aplica
Forwarder Fee	200	200
TOTAL	2330	1600

Nota de Tabla: Comparativo de precios entre una exportación en términos EXW y FOB trabajado con una agencia de carga internacional

Fuente: Airocean Cargo SAC (2019)

Elaboración Propia

Tabla 3.19

Sobrecostos de una agencia de carga internacional

Sobrecosto: concepto	Costo en USD
Falta de información en Matriz BL – Corrección	USD 50 + IGV
Mala Declaración Aduana Local	USD 100 + IGV
Inspección en puerto destino – Movilización	USD 199
Costos de sobreestadía por día (demurrage)	USD 50
Liberación en Destino (SWB – Telex Release)	USD 59

Nota de Tabla: Lista de algunos sobrecostos incurridos por desinformación de la carga y/o falta de documentación.

Fuente: INTERGLOBO PERU (2019); Kuehne + Nagel, (2019)

CONCLUSIONES

El presente proyecto de exportación, cuenta con gran capacidad de innovación y busca enseñar el proceso de consolidación de un producto originario del Perú en el mercado Holandés en el inicio de sus operaciones por medio de estrategias que involucren a sus clientes para conocer sus necesidades e inconformidades. Operaciones enfocadas hacia resultados mediante la obtención de los procesos adecuados bajo la implementación de mejores prácticas y trabajo de gestión.

Podemos decir que la cadena logística internacional está compuesta por engranajes que tienen que enlazarse en forma ordenada, para concluir con éxito nuestra exportación. Como vemos la logística está presente en todas las etapas de la exportación y es un punto clave de las actividades empresariales.

En segundo lugar, la correcta planificación de cada área de la empresa y la transmisión de la información permite establecer el camino hacia el cual la empresa debe estar enfocada desde el inicio de sus operaciones. El cual consiste en mejorar el proceso de producción y distribución, mediante la modificación de algunos de sus procesos tradicionales y la aplicación de modernización de herramientas de trabajo, para lograr competitividad y sostenibilidad en el comercio internacional.

En tercer lugar, la correcta selección de los operadores logísticos de comercio exterior y definir el outsourcing de los servicios logístico son factores claves para la elaboración del plan de ventas por el área comercial para la fijación del precio final del producto y para las demás áreas, concentrarse en los factores críticos del negocio.

En cuarto lugar, el control de lead time de la cadena logística de exportación es clave para que la empresa obtenga liquidez y mayor flujo de caja en periodos cortos. Esto se ve reflejado en los beneficios a los cuales la empresa se acogerá como al mecanismo tributario (SFMB) que permite la devolución del IGV (18%) y régimen aduanero “Drawback” (3%) que permite la restitución total o parcial de los derechos arancelarios.

Finalmente, desarrollar un plan logístico, constituye en una ventaja competitiva para cualquier tipo de empresa en la medida en la que se logren sus 4 principales objetivos: reducción de costos, control de tiempos, reducción de capital y mejora del servicio. Tomar las decisiones correctas para alcanzar esa ventaja competitiva, depende de la relación que haya entre dichas decisiones, la estrategia y los objetivos planteados por la empresa.

RECOMENDACIONES

Implementar un plan de seguimiento de los operadores logísticos de comercio exterior mediante KPI's, en este caso, con indicadores/medidas de rendimiento cuantificables aplicados a la gestión logística que permiten evaluar, comparar el desempeño y el resultado en cada proceso de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información entre las partes de la cadena logística. Esta medida se debe aplicar cuando la empresa esté en fuerte crecimiento para una mejor competitividad.

La optimización en un ámbito como la logística supone unos grandes ahorros en costes y recursos. En este sentido, se recomienda negociar un servicio de logística integral con los grandes operadores logísticos como Neptunia o Ransa para una mayor rapidez en los procesos, menores costes, mayor flexibilidad lo que se refleja mayor rentabilidad para cada embarque de exportación.

Implementar y trabajar bajo un sistema de gestión de calidad para el proceso de producción y logística de comercio internacional mejora la organización interna de todas las áreas de la empresa, promueve el trabajo en equipo, otorga mayor flexibilidad de cambio y optimiza los procesos. Directamente el cliente/comprador se ve beneficiado con mejores productos elaborados lo que se ve reflejado en una mayor confianza exportador-cliente.

Implementar y cerrar contratos de compra venta internacional como método de pago el factoring internacional, ya que brinda capital de trabajo para la empresa en menos de 48 horas. Este financiamiento de cuentas por cobrar puede resolver problemas de flujo de capital a corto plazo ya que la entidad financiera anticipa el 80-90% de las facturas, de esa manera se puede financiar las siguientes operaciones de exportación.

REFERENCIAS

- Grupo Banco Mundial. (2019). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2018&locations=NL&start=2009>
- Airocean Cargo SAC. (Enero de 2019). *Grupo Airocean*. Recuperado de <http://airocean.com.pe/>
- Antún, J., Lozano, A., Hernández, J., & Hernández, R. (2005). *Logística de distribución física a minoristas*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Asbanc: Departamento de Estudios Económicos. (23 de Mayo de 2016). *Asbanc*. Recuperado de Asociación de Bancos del Perú: <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20Semanal%20197%20-%20Financiamiento%20a%20Mypes%20y%20Microfinancieras.pdf>
- Asociación de Exportadores: Adex. (2015). Adex: Exporta Fácil debería aumentar el rango de exportación a US\$10,000. *Perú Exporta*, 2-3.
- Asociación Española de la Economía Digital. (s.f.). *Libro blanco de la logística para comercio electrónico*. Recuperado de adigital: Asociación Española de la Economía Digital: <https://www.adigital.org/media/lb-logistica-2016.pdf>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (s.f.). *PUCP*. Recuperado de Pontificia Universidad Católica del Perú: revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/download/4126/4094
- Banco Interamericano de Desarrollo. (Octubre de 2014). *Carta Mensual INTAL*. Recuperado de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6691/Carta-Mensual-N-218-October-2014.pdf?sequence=1>
- Banco Mundial. (28 de Junio de 2016). *Comunicado de prensa*. Recuperado de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2016/06/28/germany-tops-2016-logistics-performance-index>
- Banco Mundial. (2018). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?locations=NL>
- Banco Mundial. (2018). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NV.AGR.TOTL.CD>

- Banco Santander, S.A. (2018). Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/politica-y-economia>
- Briceño, H. (2007). El microcomercio internacional: "envíos postales". *Punto de equilibrio*, 26-27.
- Burgos, C. (2015). Entorno de desarrollo del producto Exporta Fácil de Correos del Ecuador y su incidencia en las micro empresas desde la ciudad de Quito en el período 2012–2013 (Tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Burkhard Schaer, E. (Mayo de 2015). *Estudio de Mercado de la quinua*. Recuperado de <http://www.euroecotrade.pe/galeria/57e1eb2d46205.pdf>
- Campos, M., & Nomberto, R. (2014). Impacto del programa Exporta Fácil en las microempresas exportadoras de la provincia de Trujillo, período 2007-2012 (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte. Trujillo, Perú.
- Díaz, D., & Valencia, B. (2015). Estudio exploratorio de la oferta de comercio electrónico en un conjunto de micro y pequeñas empresas (mypes) localizadas en diversos distritos de Lima Metropolitana. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- DSV Global Transport and Logistics. (14 de Enero de 2019). *DSV Global Transport and Logistics*. Recuperado de <http://www.es.dsv.com/sea-freight/contenedores-maritimos/dry-containers>
- Embajada Real de los Países Bajos. (2018). Recuperado de https://www.b2match.eu/system/holanda/files/Brochure_pags_1_12.pdf?1367683323
- Esparza, A. A. (17 de Noviembre de 2015). *Blog de Andrés Alfaro*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/pagarmenos/2011/11/17/saldo-a-favor-del-exportador-solicitud-de-devolucion-de-igv/>
- Estrucplan. (01 de Enero de 2017). *Estrucplan*. Recuperado de <https://estrucplan.com.ar/producciones/p-internacional/12-reforma-de-la-politica-medioambiental-para-el-entorno-vital/>
- Euroecotrade. (Mayo de 2015). *Estudio de mercado de la quinua en Francia*. Recuperado de <http://www.euroecotrade.pe/galeria/57e1eb2d46205.pdf>
- Euroecotrade. (Mayo de 2015). *Estudio de mercado de la quinua en Francia*. Recuperado de <http://www.euroecotrade.pe/galeria/57e1eb2d46205.pdf>

- Euroecotrade. (2015). *Programa de apoyo presupuestario a la política de promoción de las exportaciones de productos ecológicos*. Recuperado de <http://www.euroecotrade.pe>
- Euromonitor. (19 de Septiembre de 2016). *Organic Packaged Food in the Netherland*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (2017). *Packaged Food in the Netherlands*.
- Euromonitor International. (2018). *Business Dynamics: The Netherlands - Country Report* .
- Fernández, E., Montes, J., & Vázquez, C. (1997). *La competitividad de la empresa: Un enfoque basado en la teoría de los recursos*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Fonafe. (2 de Diciembre de 1988). *Ley de la Actividad Empresarial del Estado - Fonafe*. Recuperado de Fonafe: http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/portalDirectorio/doc/Ley_Actividad_Empresarial_Estado.doc
- Freedom House. (2018). Recuperado de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2018/netherlands>
- Freight Forwarder Quote Online.com. (14 de Enero de 2019). *Freight Forwarder Quote Online.com*. Recuperado de <https://www.freightforwarderquoteonline.com/news/fob-vs-cif-china-import/attachment/fob-vs-cif-buyer-seller-responsibility/>
- Gestión. (12 de Diciembre de 2016). Exportaciones agrarias peruanas hacia Holanda podrían duplicarse en cinco años. Lima, Perú.
- Godoy, S. (2015). Factores críticos del ecommerce para las mypes y pymes limeñas (Tesis de pregrado). Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú.
- Gonzaga, K. (2013). Estudio de los factores que influyen en la decisión de exportación a través del Servicio Exporta Fácil de Correos del Ecuador CDE-EP en la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito (Tesis de pregrado). Universidad de las Fuerzas Armadas. Quito, Ecuador.
- Google Maps, INEGI. (2018). Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/Per%C3%BA/@-9.1085327,-84.0720559,5z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x9105c850c05914f5:0xf29e011279210648!8m2!3d-9.189967!4d-75.015152>

- Grupo Banco Mundial. (2018). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=NL>
- Hapag Lloyd Perú. (23 de Enero de 2019). *Hapag Lloyd Perú*. Recuperado de Hapag Lloyd Perú: <https://www.hapag-lloyd.com/es/online-business/tariffs/ocean-tariff.html?view=R2020>
- Hofstede Insights. (2018). Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-netherlands,peru/>
- Hurtado Brenner, D. (2 de Abril de 2013). *Serpost: ¿Elefante blanco estatal?* Recuperado de La República: <http://blogs.larepublica.pe/ya-hiciste-click/2013/04/02/exportafacil-de-serpeor/>
- INTERGLOBO PERU. (2019). *INTERGLOBO PERU*. Recuperado de <http://www.interglobo.pe/>
- Kuehne + Nagel. (2019). *Kuehne + Nagel*. Recuperado de https://home.kuehne-nagel.com/?no_mobile=1
- Kuyeng, J. (s.f.). *Exporta Fácil Perú*. Recuperado de Unasur: http://www.iirsa.org/admin_iirsa_web/Uploads/Documents/tir_sp09_juan_luis_kuyeng.pdf
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. México D.F.: International Thomson.
- Laudon, K., & Guercio, C. (2009). *e- Commerce: Negocios, tecnología y sociedad*. México D.F.: Pearson.
- Leidinger, R. (s.f.). *CCL*. Recuperado de Cámara de Comercio de Lima: <http://www.camaralima.org.pe/vipcam1/imagen/imagenes/COPE%20PDF%20%20%20LOS%20RETOS%20DE%20LAS%20PYMES.pdf>
- Liberos, E., García del Poyo, R., Gil Rabadán, J., Merino, J., & Somalo, I. (2011). *El libro del comercio electrónico*. Madrid: Esic .
- Marcuse, R. (2004). *Hablemos de Economía*. Lima: Mercados y Norandina S.A.
- Martin, C. (1999). *Las 7 cibertendencias del siglo XXI*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Matute, G., Cuervo, S., Salazar, S., & Santos, B. (2012). *Del consumidor convencional al consumidor digital: El caso de la tiendas por departamento*. Lima: Universidad Esan.
- Mercado, S. (2000). *Comercio Internacional I*. México D.F.: Editorial Limusa.

- Ministerio de agricultura y riesgo. (2017). *La Quinua: Producción y comercio del Perú*. Lima.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). *Plan Estratégico Nacional Exportador*. Recuperado de PENX 2025: <http://ww2.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/penx-2025/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (13 de Julio de 2002). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado de Portal de Transparencia Económica: <https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica/298-normas-legales/830-ley-nd-27806>
- Mochón, F., & Beker, V. (2007). *Economía: Elementos de micro y macroeconomía*. México D.F.: MacGraw-Hill Interamericana.
- Pentatransaction. (2015). Recuperado de http://www.v4.pentatransaction.com/telematica_v4/login.jsp
- Population Pyramid. (2018). *Population Pyramid*. Recuperado de <https://www.populationpyramid.net/es/pa%C3%ADses-bajos/2018/>
- ProChile . (29 de Abril de 2016). *ProChile*. Recuperado de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/Holanda_Guia_Pais_2016.pdf
- PROMPERU. (06 de Noviembre de 2013). Recuperado de <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=F7D68802-E27A-4B9C-B2E0-9544590C17D7.PDF>
- PromPerú. (2014). *Servicio al Exportador*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/712713755rad1EE53.pdf>
- Ramos, C. (2011). Estudio de Pre factibilidad para la comercialización de productos textiles hechos a mano a la ciudad de Nottingham – Inglaterra, a través del Comercio Electrónico. (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte. Trujillo, Perú.
- Rayport, J., & Jaworski, B. (2003). *e-Commerce*. México D.F.: McGraw Hill.
- Rivera, M. (2012). El comercio electrónico como factor de desarrollo para las micro y pequeñas empresas en la ciudad de Veracruz (Tesis de pregrado). Universidad Veracruzana. Veracruz, México.
- Rojas , P., & Sepúlveda, R. (1999). *¿Qué es la competitividad?* San José: IICA.
- Rosenoer, J., Armstrong, D., & Gates, J. (2001). *La empresa clickeable*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

- Sainz de Vicuña, J. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: Esic Editorial.
- Salazar Kovaleff, M. (s.f.). *Comercio electrónico para empresas exportadoras*. Recuperado de Universidad Ricardo Palma:
<http://www.urp.edu.pe/pdf/NEGOCIOS%20ELECTRONICOSPARA%20LAS%20EXPORTACIONES.pdf>
- Sánchez, B. (s.f.). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Recuperado de UNMSM:
<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2006/primera/a13.pdf>
- Santander Trade Portal. (JULIO de 2018). *Santander Trade Portal*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/politica-y-economia>
- Serpost. (s.f.). *Quiénes Somos*. Recuperado de Serpost:
<http://www.serpost.com.pe/QuienesSomos.html>
- Sierra Exportadora . (2013). *Sierra Exportadora*. Recuperado de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/todoquinua/brochure%20de%20la%20quinua>
- SIICEX. (2016). *SIICEX*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe>
- Siicex Rutas Marítimas. (23 de Febrero de 2018). *Rutas Marítimas*. Recuperado de <http://www.mapex.pe/rutasmaritimas/itinerario?prutamaestra=null,7>
- SIICEX Rutas Marítimas. (23 de Febrero de 2018). *SIICEX Rutas Marítimas*. Recuperado de <http://www.mapex.pe/rutasmaritimas/itinerario?prutamaestra=null,7>
- SIICEX. (s.f.). *¿Qué es Exporta Fácil?* Recuperado de SIICEX - Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior:
http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=487.48600
- SUNAT. (27 de 06 de 2008). *LEY GENERAL DE ADUANAS*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03.htm>
- SUNAT. (2014). *Restitucion de derechos arancelarios - drawback*. lima.
- SUNAT. (2019). *Saldo a Favor Materia de Beneficio - SFMB*. Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/devoluciones-empresas/saldo-a-favor-materia-de-beneficio-sfmb/3566-02-determinacion-del-sfmb>

- The Heritage Foundation. (2018). Recuperado de <https://www.heritage.org/index/country/netherlands>
- Torres, R. (2005). *Teoría del comercio internacional*. México D.F.: Siglo XXI Editores S.A.
- Unasur. (s.f.). *Acerca de Cosiplan: Historia*. Recuperado de Unasur: <http://www.iirsa.org/Page/Detail?menuItem=121>
- Union Europea. (2019). *Union Europea*. Recuperado de https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/netherlands_es
- Urbina, H. (2011). El comercio electrónico como medio para el desarrollo de las exportaciones e importaciones en las empresas del medio (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.
- Valera, A. L. (18 de Noviembre de 2018). Flujo Productivo de Quinoa Pre-cocida Esterilizada . (J. A. Tello, Entrevistador)
- Vanegas, D., & Flórez, J. (2015). Determinantes de la adopción del comercio electrónico como estrategia de internacionalización: un enfoque desde el turismo histórico en la ciudad de Bogotá (Tesis de pregrado). Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia.
- Vargas, G. (2006). *Introducción a la teoría económica*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- VELASCO, A. B. (Septiembre de 2013). *Universidad de Valladolid*. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/6891/1/TFM-P-111.pdf>
- Villalva, D. (2011). Sistema de exportación simplificada Exporta Fácil y su aplicación en Ecuador (Tesis de pregrado). Universidad Casa Grande. Guayaquil, Ecuador.
- Visa. (2014). *Visa*. Recuperado de Informe sobre e-Readiness en Latinoamérica 2014: <http://promociones.visa.com/lac/ecommerce/assets/reports/es/lac-ereadiness-report-2014-es.pdf>