

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y  
RELACIONES INTERNACIONALES



Trabajo de Suficiencia Profesional

“MODELO DE LOGISTICA PARA INTERNACIONALIZAR  
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PALMITOS EN  
CONSERVA”

Presentado por:

CORTEZ ROMÁN ROSALUZ

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADO EN GESTIÓN DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

LIMA – PERU

2019

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado a Dios ya que nos da perseverancia, confianza en poder cumplir nuestros objetivos y metas trazadas, logrando así guiarnos con su palabra hacia el éxito en cada nuevo reto que nos proponamos. A mi familia por impulsarme todos los días a ser una mejor persona inculcándome valores y enseñanzas que me motivan en cada paso que voy dando en el gran camino que es la vida. A quienes estuvieron presente desde inicio a final en cada acontecimiento nuevo por descubrir en mi carrera profesional.

**INDICE GENERAL**

CARATULA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
INDICE.....	iii
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCION.....	xi

**CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1 Marco Histórico.....	1
1.2 Bases Teóricas.....	4
1.3 Marco Legal.....	33
1.4 Antecedentes del Estudio.....	38
1.5 Marco Conceptual.....	46

**CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	48
2.2 Formulación del Problema.....	52

### **CAPITULO III: OBJETIVOS, DELIMITACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Objetivos General y Específicos.....	53
3.2 Delimitación del Estudio.....	54
3.3 Justificación e Importancia del Estudio.....	55

### **CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO (PROPUESTA DE SOLUCIÓN)**

4.1 Diseño Esquemático.....	58
4.2 Descripción de los Aspectos Básicos del Diseño.....	70

### **CAPITULO V: PRUEBA DEL DISEÑO**

Conclusiones.....	95
Recomendaciones.....	97
Referencias bibliográficas.....	99
Anexos.....	103

### Lista de Gráficos

<i>Gráfico1 Participación de los países productores de palmito.....</i>	13
<i>Gráfico2 Principales 10 países importadores de palmito.....</i>	14
<i>Gráfico3 Principales 10 países exportadores de palmito.....</i>	15
<i>Gráfico4 Plantas procesadoras de palmito en el país y sus capacidades instaladas.....</i>	16
<i>Gráfico5 Producción de Palmito en Zonas de Selva.....</i>	17
<i>Gráfico6 Cuadro de empresas de exportaciones de palmito del 2013 al 2015.....</i>	19
<i>Gráfico7 Exportaciones de palmito en conserva del Periodo 2016 al 2018.....</i>	20
<i>Gráfico8 Provincias de Ucayali.....</i>	27
<i>Gráfico9 Mapa Político de Ucayali.....</i>	28

### Lista de Tablas

<i>Tabla1 Lista de partidas arancelarias según Sección y Capítulo del producto.....</i>	72
<i>Tabla2 Partida Arancelaria del Palmito en Conserva.....</i>	72
<i>Tabla3 Derechos de importación de la UE para el Palmito en Conserva.....</i>	73
<i>Tabla4 Requisitos para el ingreso España.....</i>	74

## Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> Lista de Pesticidas y Máximo de Residuos para el palmito.....	75
<i>Figura 2</i> Envase Primario, Frascos y Tarros de Vidrio.....	78
<i>Figura 3</i> Lista de Conservas de Palmitos de Supermercados en Perú.....	80
<i>Figura 4</i> Etiqueta del Producto, Palmitos en Conserva.....	80
<i>Figura 5</i> Tipos de Despacho.....	81
<i>Figura 6</i> Tipo de Contenedor ISO Todo propósito DRY VAN/ GENERAL.....	82
<i>Figura 7</i> Agrupación de Carga Unitarizada.....	83
<i>Figura 8</i> Paleta, Parihuela o Pallet de Cuatro Entradas.....	84
<i>Figura 9</i> Dimensiones Estándar y Variación en Paletas.....	84
<i>Figura 10</i> Cantidad de cajas en la base del pallet.....	85
<i>Figura 11</i> Modelos por cantidad máxima de cajas en base del pallet.....	85
<i>Figura 12</i> Apilamiento y Cantidad Total de Cajas por pallet.....	86
<i>Figura 13</i> Peso por Pallet.....	86
<i>Figura 14</i> Peso/Pallet.....	87
<i>Figura 15</i> Elementos de Marcado de Cajas.....	88
<i>Figura 16</i> Caja de Palmitos en Conserva con destino a Madrid, España.....	89
<i>Figura 17</i> Caja de Palmitos en Conserva AGUAYCAMPO.....	89
<i>Figura 18</i> Líneas Navieras con destino a Valencia, España.....	90

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado Modelo de Logística para Internacionalizar una Empresa Comercializadora de Palmitos en Conserva, tiene como objetivo lograr ingresar el producto en el mercado externo mejorando los procesos de la cadena logística desde la Fase “0”, logrando ejecutar la reducción de costos, tiempos y riesgos que traerán como consecuencia la reducción del precio de exportación del palmito en conserva en un nivel EXW optimizando los procesos operativos para el logro del producto compensatorio con valor agregado.

Es importante indicar que los procesos operativos no culminan en este nivel ya que se deduce que de la optimización de los procesos se lograrán las economías de escala pertinentes de modo tal que regulando y negociando los costos de exportación así como los costos de tiempo de tránsito y los costos de mercancía en destino en apoyo a las competencias del importador lograremos un precio de venta final en tienda del importador muy competitivo y por debajo del precio de venta de los productos sustitutos listos para su comercialización al cliente final.

Pero debemos de considerar que este proceso no es simplemente la cotización de los agentes en comercio exterior, sino que implica un profundo análisis de cada uno de los pasos de la cadena logística incluyendo los costos de fletes, seguros y los costos que implican el movimiento de la carga en el lugar de destino.

Las estadísticas relacionadas con la comercialización del palmito son muy importantes ya que a través de ellas podremos establecer la trazabilidad del producto y las tendencias del mercado para su comercialización.

Sabemos fehacientemente que es un producto no tradicional que recién está ingresando al mercado internacional pero la calidad de su composición, así como su adaptación a diversos usos del arte culinario de cocina gourmet ha hecho que el palmito sea un producto muy requerido y de gran cotización en el mercado internacional sobre todo en el mercado europeo, en este caso, es decir el caso de nuestro estudio en el mercado español.

**Palabras Clave: Logística, Internacionalizar, Costos, Economía de Escala, Trazabilidad, Comercialización, Tendencias, Cadena Logística.**



## ABSTRACT

The present research work entitled Logistics Model to Internationalize a Marketing Company for Canned Palms, aims to achieve to enter the product in the external market by improving the processes of the logistics chain from Phase "0", achieving execute the reduction of costs, times and risks that will result in the reduction of the export price of palm hearts in conservation at an EXW level, optimizing the operational processes for the achievement of the compensatory product with added value.

It is important to indicate that the operational processes do not culminate at this level since it can be deduced that from the optimization of the processes the relevant scale limitations will be achieved in such a way that regulate and negotiate export costs as well as transit time costs and the destination costs in support of the importer's competences we will achieve a final sales price in the importer's store very competitive and below the sale price of substitute products ready for their customers to the final customer.

But we must consider that this process is not simply the quotation of agents in foreign trade, but it implies an in-depth analysis of each of the steps in the logistics chain including freight costs, insurance and the costs involved in the movement of The cargo at the destination.

The statistics related to the publication of the palm heart are very important since through them we can establish the traceability of the product and the market trends for its commercialization.

We know reliably that it is a non-traditional product that is just entering the international market but the quality of its composition, as well as its adaptation to various uses of culinary art of gourmet cuisine has made palm hearts a very required and highly valued product in The international market, especially in the European market, in this case, that is, the case of our study in the Spanish market.

**Keywords: Logistics, Internationalize, Costs, Economy of Scale, Traceability, Marketing, Trends, Logistics Chain.**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad principal la implementación de una red de procesos logísticos que permitan obtener un precio de venta competitivo para la exportación de palmitos en conserva en volumen considerando el alto índice de demanda que existe hoy en día en los mercados de Norteamérica y Europa Central sobre todo, teniendo un crecimiento importante y haciendo que las zonas de cultivo de las mismas se incrementen de forma progresiva incrementando la oferta exportable y haciendo que los costos de producción, procesamiento y embalaje listo para la venta al mercado externo se vean disminuidos por el manejo de volúmenes de carga es decir el buen empleo de las economías de escala, lo que redundará efectivamente en la obtención de mayor rentabilidad.

Las zonas de cultivo del palmito están enfocadas en las zonas de selva donde anteriormente existieron sembríos de hoja de coca y que han sido reemplazadas por este producto agroindustrial evidenciando una marcada tendencia a mejorar las costumbres de los agricultores de la zona de Lamas y Tocache en la implementación de nuevas oportunidades de

negocio a través de los cultivos del palmito y que probado está representan una excelente opción para la internacionalización, debido repito , al incremento de la demanda a nivel mundial.

Para la comprensión del estudio presentado en el presente trabajo, debemos de indicar que las empresas dedicadas al cultivo del palmito, afrontan el problema de falta de materia prima y esto quiere decir que la demanda se ha incrementado como producto no tradicional con la consecuente elevación de los estándares de calidad para la exportación y la demanda, pero más relacionado con el mercado externo. Aquí debemos considerar que existe en Sudamérica un competidor importante en este rubro y ese es Ecuador que a pesar de haber reducido sus costos de producción a través de una coordinada y bien elaborada cadena de productividad no ha mermado la performance de nuestro producto habiendo tenido inclusive un crecimiento sostenido del 7% aproximadamente en comparación con las exportaciones del año 2018.

Como podemos observar la cadena agro productiva del palmito tenga como visión estratégica la internacionalización del producto y por consecuencia de las empresas agroexportadoras que le dan valor agregado, pero se debe de considerar la calidad del mismo en cuanto a las fases de su cultivo y cosecha, así como también el valor agregado al producto compensatorio de modo tal que pueda tener un precio de venta competitivo en el mercado externo. La negociación en todas las fases del proceso productivo será de capital importancia para el éxito de las negociaciones con los compradores extranjeros.

En el capítulo I nos enfocamos en el cómo se da el inicio de la empresa que busca la internacionalizarse, en base al mecanismo de negociación de la cadena logística, las fases del proceso, la competitividad de la empresa, así como la perspectiva del empresario y el análisis del comportamiento del exportador.

En el capítulo II abordaremos lo que respecta a la formulación del planteamiento del problema y la descripción de la realidad problemática, considerando que es un proceso en cual se detalla la participación de los productores de conservas en Palmito sobre todo de la región Ucayali, ya que siendo un sector productivo que no es tan competitivo como los situados en la selva alta como Lamas y Tocache, sin embargo, tiene la posibilidad de efectuar procesos de exportación al mercado externo como por ejemplo el mercado español. La ASPPA, es un promotor del cultivo de palmito en la zona del Ucayali que ha optimizado sus procesos de cultivo y cosecha y que a través del estudio de la cadena logística ha logrado reducir los costos de exportación mejorando y negociando todas las fases de la cadena logística, elementos que los procederemos a desarrollar en el transcurso del presente trabajo. Como proveedor del palmito para finalmente identificar al empresario que tomará el reto de la internacionalización en base a un proceso. Esto trae consigo la revisión de los análisis interno y externo de la empresa para ver la situación actual de la misma.

En el capítulo III se presenta los objetivos de la investigación, tanto general como específica. En esta parte se ha utilizado sin duda nuestras variables a investigar para encaminar a lo que queremos llegar. Toda investigación debe ser delimitada y se justifica a quien va dirigido el estudio.

En el capítulo IV se conoce lo que desarrollaremos como propuesta de solución, de esa forma se elabora un diseño esquemático y la descripción de cada punto de la investigación que irá desarrollando el empresario con miras a la internacionalización.

Finalmente, en el capítulo V se definirá si el empresario aceptará la propuesta de solución, señalaremos las conclusiones y recomendaciones a las que hemos llegado a lo largo de toda la investigación.

## **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### 1.1 Marco Histórico

El palmito es un producto agrícola de gran demanda, natural y que es cultivado en gran parte de Latinoamérica. Si analizamos el mercado internacional podremos observar que este producto es comercializado como producto de gran demanda para el mercado internacional en Ecuador. Asu vez, nuestro país, el Perú, en cuanto a demanda de exportaciones está ubicado en el cuarto lugar a nivel de la macro región de nuestro continente.

El palmito tiene como partida arancelaria peruana el 2008910000 (palmitos preparados o conservados de otro modo), y este producto ha venido ganando terreno en el transcurso de los años a otros productos del sector donde se cosecha, es decir, la parte nor oriental de la selva como Jaén y Tocache, por ejemplo, lugares donde es de preferencia la explotación de este producto natural, muy beneficiosos en ámbito nutricional pero que desafortunadamente no es de consumo masivo en nuestro país.

Este producto es su forma natural y sobre todo en su aspecto con valor agregado especialmente en conservas se ha mostrado favorable para los exportadores, siendo sus principales destinos Francia, Argentina, Estados Unidos y España. La demanda de este producto en el ámbito internacional tiene sustento en las variadas características de nutrición y especialmente las relacionadas con la parte medicinal y hoy en día de gran demanda en el área gastronómica.

A este respecto podemos decir que el incremento de la demanda en el mercado internacional del palmito ha puesto en relieve una creciente y aparente demanda insatisfecha. Lo que ha traído como resultado que se requiera una mayor producción para atender dicha demanda, generando que éstas se transformen en rentabilidad para los productores ha generado una aparente demanda insatisfecha, lo que ha generado que la producción del producto se incremente, generando mejores niveles de rentabilidad a los productores, sin embargo, podemos acotar como observación que a pesar de existir una creciente demanda en el mercado interno, los escenarios de producción y los productores no han generado nuevas técnicas para sus cultivos, traduciéndose en productos con bajo valor agregado lo que le quita competitividad, inclusive si hablamos del mercado externo también. Lo cierto es que no hay iniciativa para la mejora de los cultivos y poca inversión por parte de los productores. Esto también tiene asidero en el poco conocimiento de inversionistas externos que al no conocer el proceso y la demanda del palmito no arriesgan capitales. Pero sabemos a ciencia cierta que el palmito como producto agroindustrial tiene una gran capacidad de venta ya sea al natural y especialmente en conserva como es el caso del presente trabajo de investigación.

El palmito peruano también tiene otra denominación y ésta es el “Pijuayo”. Éste considerado como un producto agrícola no tradicional se cultiva como ya dijimos anteriormente en la Amazonía peruana y su obtención viene de los bulbos o también llamados cogollos de

diversas especies de palmeras de zona tropical especialmente con suelos óptimos para su desarrollo y con una temperatura climática que debe estar entre los 24°C y 28°C. Su tiempo de proceso de crecimiento es de 1 a 1.5 años y de acuerdo a su morfología interna la cosecha de este producto, el palmito, se puede realizar hasta DOS (02) veces al año teniendo como máximo régimen de producción 10 años.

El palmito en su estado natural se caracteriza por ser de color blanco, de suave textura, bastante flexible y muy agradable al gusto. Los principales centros productores del palmito están ubicados en los departamentos Loreto, San Martín y Ucayali. Como valor agregado al área agrícola podemos indicar que estas zonas presentan un creciente desarrollo sostenible, el cual no afecta el sistema medio ambiental, es decir que en estos sectores no existen los peligros de la tala ilegal, en este caso de las palmeras en zonas rurales de conservación.

Entonces haciendo un análisis técnico de ésta primera parte que es el marco histórico podemos agregar que la viabilidad de la producción a corto plazo de él palmito no es viable por el proceso que debe tener para su primera cosecha, es decir a corto plazo, siendo ésta una de las razones por las cuales muchos productores que teniendo las tierras adecuadas y el clima propicio no optan por esta alternativa por lo que buscan es rentabilidad corto plazo, sin embargo podemos añadir en defensa de ello que la rentabilidad en los plazos previstos para su cosecha son alentadores. Otro inconveniente que puede resultar con el proceso del palmito es la falta de tecnología en su recolección, debido a que su cosecha sólo se realiza de manera rural y sus sembríos sólo se encuentran en las partes de selvas altas tropicales con altos índices de precipitación.



Adicionalmente a todo ello, el palmito debe de tener un estricto control para el desarrollo de plagas de diversos tipos y que afectan directamente al cogollo diseminándose luego hasta las hojas de las palmeras productoras.

Finalmente, la comunidad con el acompañamiento de las Instituciones locales ha podido identificar proyectos importantes y productivos para la explotación en volúmenes del palmito, pero especialmente asignados al mercado externo, pero que se estima que en un mediano a largo plazo se convertirá en un producto altamente competitivo en la región, llámese ámbito nacional como internacional.

## 1.2 Bases Teóricas

En las actuales circunstancias históricas donde la globalización ha inundado los mercados con alta competitividad de productos y servicios, como lo es en el ambiente mundo del comercio internacional, es de necesaria mención estar alertas a las exigencias y expectativas del mercado, y para ello es de suma exigencia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, como por ejemplo el estudio del mercado al cual vamos a trabajar. En este caso estudiamos el presente comercial del palmito en conserva, si bien es cierto, aún en crecimiento regional, pero de importante demanda sobre todo para el mercado gastronómico latinoamericano y europeo. Esto en conjunto con una serie de investigaciones como lo es la competencia en los mercados externos, contando también con los canales de distribución, lugares de venta del producto, la publicidad en el mercado, precios, preferencias de la población o público objetivo entre otros aspectos, esto enmarcado dentro de la teoría de la Distribución Física internacional y la teoría del estudio del mercado, tan importante para el desarrollo de una logística de competencia y que finalmente reedite en rentabilidad positiva para la empresa y

eso se trata este estudio, de disminuir mediante estas herramientas los costos, tiempos y riesgos para optimizar la rentabilidad del exportador en nuestro producto que es el palmito en conserva.

Observamos que es una práctica frecuente que los productores y/o empresarios emprendedores en nuestro país, y en el caso específico de nuestro palmito peruano, Es muy recurrente que los productores de palmito no tengan bien identificado por llamarlo de alguna forma comercial que es lo que están vendiendo al mercado. Es evidente que todos los productores conocen los productos que ofrecen, sin embargo, no conocen que es lo quieren los consumidores de sus productos. Consideremos que el palmito es un producto no tradicional especial y por lo tanto requiere que los consumidores conozcan las bondades del mismo. Evidentemente, todos los vendedores conocen los productos que ofrecen a los consumidores. Las necesidades del mercado, es decir, los consumidores son los que dan el ejemplo para poder definir mejor que es lo que se va a comercializar y a quiénes, así como dónde y cómo se realizará las transacciones comerciales.

Entonces por medio de este estudio o investigación vamos a vincular a productores con los agentes de comercio exterior directamente implicados en la cadena logística. En este mapeo estratégico del marco teórico demostramos que las herramientas como la economía de escala, la negociación de los fletes, así como los costos de exportación incluyendo los costos de operadores, de almacenes y de terminales portuarios pueden conllevar a la disminución de los costos logísticos relacionados con la exportación de las mercancías, en este caso del palmito en conserva lo cual identifica y define oportunidades y también problemas de mercado para generar nuevas ideas para mejorar las ya existentes. El estudio del mercado es de hecho un apoyo para los exportadores, pero no garantiza una solución para la colocación correcta del producto en todos los casos, es una guía que permite reconocer quienes podrían ser nuestros

posibles o potenciales clientes, tanto en el mercado interno y en nuestro estudio en el mercado externo.

Para la implementación y éxito del presente estudio, en el estricto ámbito de la logística se puede conocer las motivaciones que van a condicionar el consumo del palmito en conservas, ya sea por los hábitos de compra, lo que ofrece el producto y sobre todo los precios de venta frente a la competencia. También es importante señalar que el packaging juega un papel preponderante frente a las preferencias de los consumidores habida cuenta que es lo primero que ve. Entonces como podemos observar es toda una cadena de procesos para obtener un producto de la máxima calidad, pero a costos competitivos que conllevan a precios de venta competitivos en el mercado externo, es decir, el precio que pagará el consumidor final.

En lo relacionado específicamente a la exportación de palmitos enlatados el primer paso a tener en consideración es efectuar y desarrollar una investigación acerca del producto que se quiere exportar con sus características técnicas bien especificadas y las posibilidades de ser colocadas en varios países de América latina y Europa. En el caso de este estudio, la proyección es el mercado español ya que se encontraron coincidencias de carácter costumbrista y culinario que hacen que nuestra oferta exportable sea muy atractiva en este mercado. El escenario es próspero con un público objetivo que puede ser cautivo dependiendo de las condiciones de negociación que se realicen y específicamente la reducción de los costos en la cadena productiva y en la cadena de exportación sin dejar de mirar el lado de los costos de importación ya que también se verán involucrados en el precio final del producto en destino, es decir, el precio de venta al consumidor final.

### 1.2.1 El Mecanismo de la Negociación en la Cadena Logística

La definición de logística que consideramos, aquella que sea completa y actual ajustada a la realidad empresarial es la siguiente: Es aquel proceso que se encargará del diseño y gestión del flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores con ello involucramos a las etapas de aprovisionamiento, almacenaje, distribución y transporte con el objetivo de disponer del material propicio y en el lugar adecuado, la cantidad deseada y el momento oportuno, al mínimo coste posible y según la calidad y servicio dentro de lo cual se satisface la necesidad de los clientes. (Casanovas y Cuatrecas,2003)

Tenemos que dejar en claro que la negociación en la cadena logística en todos sus procesos es para tener el mejor precio del producto en el mercado externo y los mecanismos de negociación están basados en conocer el detalle de los procesos de tal forma de aminorar los costos tanto en la parte productiva como en la fase de costos de exportación, el transit time y aun así también en la fase de los procesos en destino, de tal forma que finalmente logremos el objetivo que es el de tener el mejor precio de venta al consumidor final.

Creemos que el seguimiento a las fases de la cadena logística es el elemento base y determinante para lograr tal objetivo, habida cuenta que actualmente este proceso no se realiza y se suele tercerizar este servicio en todas las fases resultando en un incremento permanente de los costos y por ende un costo elevado para el importador además y como consecuencia un precio elevado del producto para el consumidor final, lo que podría hacer que el producto antes mencionado deje de ser competitivo en cuanto al, valor final de venta.

Entonces dentro del mecanismo de venta estamos hablando de CUATRO (04) fases bien definidas:

- A. Fase de Productividad
- B. Fase costos de exportación en origen
- C. Fase del Transit Time
- D. Fase de costos de Importación en destino

Todo esto basado en un acuerdo de Incoterm DDP y adicionalmente el completamiento de la Distribución Física Internacional llevando el producto hasta el almacén del importador.

a) Fase de Productividad

En esta fase se analizará los costos que representan la producción de la materia prima, es decir, el palmito desde su cosecha, la operación logística para llevarlo hasta la fábrica de proceso y el almacén en sí, que es donde se realiza la transformación del palmito hasta colocarlo en conserva, adicionando la fase interna del valor agregado, es decir el packaging, paletizado, unitarizado y los demás procesos pertinentes.

b) Fase de Costos de Exportación en Origen

Esta fase se inicia con la mercancía lista para su comercialización en la puerta del almacén del exportador con un precio de venta específico y a un nivel EXW.

De aquí en adelante se inicia un proceso que tiene que ver directamente con el tránsito de la mercancía en un operador logístico o tracción hasta el almacén temporal donde se realizarán las acciones previstas para que la mercancía cumpla con todos los protocolos y tramitación documentaria requerida para que sea trasladada hasta la terminal portuaria.

En esta fase se tiene que tomar en consideración las actividades realizadas por los Agentes de Comercio Exterior (Agente de Estiba, Agencia de Carga General, Agente de

Aduana y Agente Marítimo) que al fin son costos de exportación paralelos a los que se realizan en el almacén temporal, almacén extra portuario o almacén aduanero.

Posteriormente la carga es transportada en un vehículo de carga en contenedor hasta la terminal portuaria.

Debemos indicar que la tracción debe de cumplir con una serie de especificaciones técnicas adicionalmente a la documentación requerida para el transporte de carga, las cuales eran referidas en el presente trabajo de investigación.

#### c) Fase del Transit Time

Esta fase nos va a indicar cuál es proceso mediante el cual se traslada la carga desde el terminal portuario de origen hasta el terminal portuario en destino en una travesía de la nave. Los costos de dicha fase deben de negociarse a través del Agente Marítimo quien es la columna vertebral para la consecución de fletes que tengan la mejor calidad y no necesariamente el más bajo, obteniendo así un costo competitivo que le permita disminuir los costos logísticos en esta etapa. Otro costo también negociable es el del seguro, pero esto va a depender mucho del tipo de carga que transporte. En nuestro estudio la conserva de palmito utilizará un contenedor de 20' dry ventilado, lo que significa que el costo de flete del mismo será un poco mayor al contenedor dry convencional.

Las navieras siempre dispondrán de costos diversos que pueden ser negociables de acuerdo a la cantidad de contenedores o a la demanda de carga.

Es importante tener en consideración que no todas las navieras tienen las rutas que requerimos así que debemos de estar pendientes y en coordinación permanente con el Agente Marítimo para poder obtener la nave y la ruta requerida, situación que disminuirá los costos de flete antes mencionados.

d) Fase de Costos de Importación en Destino.

En esta fase debemos de considerar que el Agente Marítimo en destino debe de estar en comunicación permanente con el Agente Marítimo en origen para las coordinaciones pertinentes a fin de obtener los mejores costos de acuerdo a la planificación efectuada en origen tomando en consideración la reducción de costos en base a la economía de escala o en su defecto a una negociación personal con quienes tiene a su cargo la disposición para la cotización de las diversas actividades logísticas que se dan para llevar la carga hasta su destino final.

Aquí también consideramos la fase de terminal portuario, el transporte de la carga al almacén temporal para la nacionalización de la carga, así como los costos de operación de los vehículos de carga o tracción.

Además de lo anteriormente mencionado considerar también los costos de importación relacionados con los operadores de comercio exterior que por los volúmenes de carga de exportación de palmitos en conserva se darán.

### 1.2.2 Antecedentes

El Palmito (*chamaerops humilis*), es una especie de la familia palmeas, del género *chamaerops*, que crece sobre suelos soleados, pedregosos o no y sobre todo en zonas bajas y en algunas oportunidades en lugares donde crece el espárrago.

Es un arbusto dioico de hasta un metro lineal de altura, y sus hojas están dispuestas en penachos en forma de abanico de hasta 0.90 cm y espinas.

Éste se cultiva en la Región San Martín y su cultivo se inició en el año 1997, en áreas comprendidas entre los territorios de las provincias de Lamas y Tocache y al respecto podemos decir que éstas se empiezan a cultivar como una alternativa para reemplazar los cultivos de

coca, en la lucha contra el narcotráfico, y es uno de los cultivos que ha tenido mayor promoción en la Amazonía del Perú.

Todas las plantaciones activas e instaladas se encuentran en etapa de explotación comercial y el mercado de exportación es el destino de las conservas de palmito que son producidas y elaboradas casi en su totalidad en las fábricas que se encuentran en Lamas y Tocache, siendo éste el cultivo que redunda en la mayor rentabilidad comparadas con todos los productos de la zona, según informes elaborados y analizados por el Ministerio de Agricultura.

En este sentido podemos observar que las empresas que industrializan el palmito, afrontan una leve escasez de materia prima a pesar que el mercado de exportación ha presentado un crecimiento sostenido inclusive considerando las conocidas caídas de los precios que se experimentó el año 2018 y esto como consecuencia de la gran oferta de palmitos en conserva que tiene el mercado de exportación ecuatoriano.

Es por este motivo entonces que el presente trabajo pretende ejecutar una reingeniería de la supervisión y control de todos los procesos de la exportación de palmitos en conserva de tal modo que se puedan obtener precios de venta competitivos en el mercado teniendo como principal rival comercial el mercado ecuatoriano. Si los costos se reducen a través de una eficiente gestión logística podremos tener mejores resultados en el mercado externo.

La cadena logística o en este caso agro productiva del palmito, necesita que los productores de la misma se unan en intereses comunes, se capaciten en el logro de mejores ratios de cultivo y vean en este producto un gran potencial, es decir tener como visión a corto plazo, la internacionalización.

Si esto sucede se logrará una calidad del producto y costos que devengarían precios competitivos incrementando la producción, la productividad con un producto estandarizado con



buena materia prima considerando las exigencias del consumidor final, convirtiéndose entonces en un producto rentable y al mismo tiempo que genere ingreso de divisas al estado peruano.

Otro aspecto a considerar como ejemplo es el funcionamiento de la IIRSA Norte que flexibiliza la movilización de productos a través de toda la región comprendida entre la selva alta y la costa hasta el puerto de Paita, lo que haría que los tiempos de traslado se reduzcan de una forma importante aparte de reducir las posibles mermas por manipulación o transporte.

Como conocimiento podemos agregar que la IIRSA tiene sus inicios en el año 2000 en Brasilia (Brasil) en una destacada primera reunión, donde se tuvo la presencia de Presidentes Suramericanos. Siendo así el lanzamiento de integración e incorporación de varios ejes que tomarían en cuenta los países de América del Sur.

### 1.2.3 Procesos en el ámbito Internacional y Regional

En el análisis del nivel mundial podemos indicar que la exportación de palmito durante los años 2015 hacia adelante la producción de palmito ascendió a 28,000 TM, siendo los principales países productores y exportadores Costa Rica y Ecuador quienes representaban hasta el 72% del total de las exportaciones mundiales.

Se pronostica que las exportaciones de palmitos ascenderán a 30,000 TM y éstas seguirán incrementándose.

En la actualidad Costa Rica es el principal exportador de palmito en conserva de la Región y cubre el 55% del mercado, seguido por Ecuador con el 17%, Guyana Francesa con 11%, Brasil y Colombia con 5% y el resto lo conforman Perú, Venezuela y otros países. El gráfico 1 nos indica la participación del mercado de exportación de aquellos países que son los principales productores y exportadores de palmito en conserva.

El mercado exportador peruano como observaremos está dentro del grupo de países que no produce lo que permitiría una mayor penetración del palmito en conserva en el mercado

internacional y en especial el mercado europeo que es un mercado en alza desde el año 2015 y su consumo se ha incrementado en un 15% sobre todo en aquellos mercados de productos gourmet especialmente para restaurantes en primera instancia y consumo de los hogares en segundo lugar.



**Gráfico No.1 - Participación de los países productores de palmito en el mercado de exportación. Fuente: Asociación de exportadores ADEX – Perú**

La climatología juega un papel preponderante en los cultivos de palmito, sobre todo si de calidad del producto se trata. Este producto lleva un relativo poco tiempo en el mercado a partir del año 2000 aproximadamente, sin embargo, como observamos el mercado regional ha crecido de forma importante y con altas rentabilidades.

El factor principal para ello es los valores agregados que los productores le dan al cultivo, es decir, el mejoramiento de la calidad de la tierra cultivada, la capacitación sobre las bondades de producto y la tecnología que se pueda adoptar para mejorar la calidad del mismo en procesamiento, packaging y la reducción de costos para su exportación.

Estos factores adicionados a un eficiente estudio de mercado lograrán el éxito esperado con alta rentabilidad a los mercados a cuáles se piensa dirigir la exportación.

Cabe mencionar que en el presente estudio se toma en consideración el potencial del mercado español a quienes se desea direccionar las ventas del producto, es decir, el palmito en conserva.

#### PRINCIPALES 10 PAÍSES IMPORTADORES DE PALMITO

Nº	País	%Var 12-11	%Part 12	Total Imp. 2012 (millon US\$)
1	Francia	-5%	31%	43.00
2	Estados Unidos	7%	16%	19.33
3	Argentina	10%	15%	17.31
4	Chile	13%	14%	15.70
5	Canadá	8%	5%	6.01
6	España	33%	4%	4.29
7	Bélgica	25%	2%	2.58
8	México	7%	2%	2.41
9	Israel	38%	2%	1.55
10	Finlandia	49,058%	2%	0.00
11	Otros Países (114)	-49%	7%	18.49

*Gráfico No.2 – Fuente: DRASAM - PERU*

### PRINCIPALES 10 PAISES EXPORTADORES DE PALMITO

Nº	País	%Var 12-11	%Part 12	Total Exp. 2012 (millon US\$)
1	Ecuador	0%	58%	73.44
2	Bolivia	21%	13%	13.53
3	Costa Rica	-27%	11%	19.08
4	Perú	-1%	4%	4.96
5	Colombia	38%	3%	2.91
6	Brasil	-35%	3%	5.12
7	Bélgica	-10%	2%	3.40
8	Guayana	-3%	2%	2.25
9	Estados Unidos	493%	1%	0.23
10	Francia	47%	1%	0.58
11	Otros Países (46)	-2%	2%	2.52

*Gráfico No.3-Fuente: DRASAM –PERU*

#### 1.2.3.1 Comportamiento comercial en el ámbito nacional

En el Perú la producción del palmito es limitada, como lo podemos comprobar en el Gráfico No.5, y esto se debe principalmente a las condiciones de suelo y clima especiales o con características especiales y es por eso que la Regiones de San Martín, Loreto y Apurímac inclusive no han podido alcanzar los niveles de productividad de la producción de Costa Rica, por ejemplo.

A raíz de este factor de productividad, se instalaron entonces industrias de procesamiento en las Regiones de San Martín, Loreto y el Ucayali, donde se ubican instalaciones que tienen la capacidad de procesar correctamente la materia prima de las plantaciones en explotación comercial.

En el Gráfico No.4 se muestran las plantas instaladas, su capacidad actual de procesamiento y su capacidad instalada.

**PLANTAS PROCESADORAS DE PALMITO QUE OPERAN EN EL PAÍS Y SUS  
CAPACIDADES INSTALADAS**

<b>Departamento</b>	<b>Empresa Procesadora</b>	<b>Capacidad (tallos/mes)</b>
<b>Loreto</b>	<b>Nauta S.A.</b>	<b>120,000</b>
	<b>AGRASA</b>	<b>150,000</b>
	<b>Conservera Amazónica (CAMSA)</b>	<b>240,000</b>
<b>San Martín</b>	<b>Alianza S.A.</b>	<b>600,000</b>
	<b>ASLUSA</b>	<b>250,000</b>
	<b>AGROSAM SAC</b>	<b>100,000</b>
	<b>Industrias del Espino</b>	<b>50,000</b>
<b>Ucayali</b>	<b>Agrícola San Juan</b>	<b>100,000</b>
	<b>INDUSEL</b>	<b>25,000</b>

*Gráfico No.4 – Plantas Procesadoras de Palmito en Conserva.*

*Fuente: Ministerio de Agricultura.*

En la Región de San Martín se encuentran DOS (02) zonas que son productoras de palmito y que son las más productivas como la línea de producción del corredor de Tarapoto – Yurimaguas, el corredor Tocache – Uchiza y el corredor Pucallpa – Aguaytía (Este con menor producción, pero no menos importante).

Su evaluación nos presenta los siguientes resultados:

<b>Recolección de Semilla</b>	<b>Febrero - Abril</b>
<b>Tiempo para iniciar la cosecha</b>	<b>18 meses</b>
<b>Rendimiento (Ha)</b>	<b>3800 Tallos / Ha - Año</b>
<b>Precio de tallo en chacra (S/.)</b>	<b>0.54</b>
<b>Precio por Kg (S/.)</b>	<b>4.00</b>
<b>Ingresos Anuales por Ha (S/.)</b>	<b>2,052.00</b>
<b>Superficie por Agricultor (Ha)</b>	<b>0.5 - 13</b>

*Gráfico No. 5 – Producción de Palmito en Zonas de Selva*

*Fuente: Proyecto Lamas – Tocache*

En lo relacionado con el rendimiento de las plantaciones si bien es correcto hay un promedio actual de 3,800 talos por Ha/año, existen empresas agrícolas que han logrado una productividad de alta calidad de 6,000 tallos Ha/año, poniendo énfasis que el 54% de la materia prima que se entregó procede del 16% del total de agricultores y el resto de empresas especializadas constituidas para tal fin.

Ahora en la proyección a mediano plazo para el cultivo del palmito para exportación especialmente se espera una instalación de 2000 hectáreas considerando que la región de Lamas tendría el 50%, Tocache el 30% y la Región Ucayali el 20%.

Entonces de acuerdo a lo investigado las visitas en el campo efectuadas por diversas entidades privadas e Instituciones del estado y universidades para determinar el acopio real de

tallos de palmito, nos permiten afirmar que existen 620 hectáreas en producción, de las cuales 320 se encuentran ubicadas en Lamas y la Provincia del Alto Amazonas comprendidas en el corredor de Tarapoto – Yurimaguas y el resto para Tocache – Uchiza y Pucallpa – Aguaytía.

#### 1.2.3.2 Diagramación del Sector Productivo

El sector productivo situados en las zonas de Lamas y Tocache especialmente, y en menor escala la zona de Ucayali, están organizados en Centros de producción de Palmito o Comités de Producción formalmente inscritos en registros públicos y que ha servido como herramienta eficaz para establecer canales de comunicación directa con el Ministerio de Agricultura.

Estas asociaciones productivas, están constituidas por organizaciones los cuales tiene una actividad comercial moderada pero según los informes preparados por el Ministerio de Agricultura se están intentado recuperar áreas de terreno de cultivo abandonadas por algunos agricultores para optimizarlos y proceder al cultivo, producción y cosecha de tal forma de tener mayor oferta exportable y para nuestro estudio es de vital importancia esta actividad ya que se está en la búsqueda de la internacionalización y el mercado objetivo es el mercado español, específicamente Madrid.

Por ejemplo, algunas empresas industrializadas en este ámbito cuentan con el apoyo de la Cooperación Técnica Internacional (Alianza-Aslusa) y otras financian su operación comercial con capital propio.

En el aspecto financiero el sector productivo de palmito invierte para la instalación de una hectárea para el cultivo de palmito S/.2,065.00 Soles aproximadamente con una rentabilidad del 30% teniendo en cuenta que el 40% del costo es financiado por crédito y que la plantación como anteriormente lo mencionamos tiene una vida útil de 10 años.

Entonces de acuerdo a la capacidad instalada de las empresas dedicadas a este rubro agroindustrial y sus rendimientos y su expansión se requiere la implementación de 1500 nuevas hectáreas de palmito para cubrir la demanda insatisfecha, lo que equivale a 910,500 tallos mensuales.

### CUADRO DE EMPRESAS DE EXPORTACIONES DE PALMITO DEL 2013

AL 2015

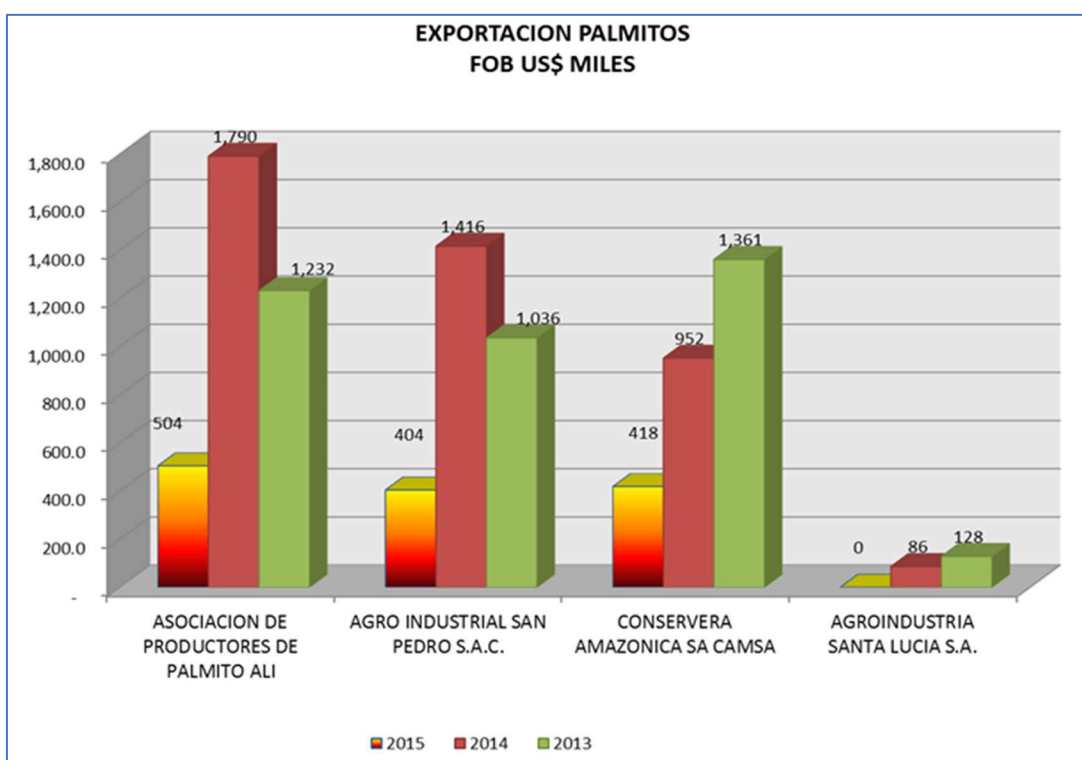


Gráfico No.6 – Fuente: Dirección Regional de Agricultura San Martín – PERU



## EXPORTACIÓN DE PALMITOS EN CONSERVA

MES	2018			2017			2016		
	FOB	KILOS	PREC. PROM.	FOB	KILOS	PREC. PROM.	FOB	KILOS	PREC. PROM.
ENERO	474,865	171,464	2.77	223,661	75,434	2.96	335,003	109,757	3.05
FEBRERO	538,065	209,593	2.57	417,128	150,928	2.76	316,361	107,135	2.95
MARZO	379,552	161,548	2.35	358,095	138,199	2.59	374,088	140,691	2.66
ABRIL	296,465	113,415	2.61	402,668	149,230	2.70	311,204	89,537	3.48
MAYO	-	-		292,975	124,347	2.36	499,290	183,855	2.72
JUNIO	-	-		280,901	128,916	2.18	454,296	154,815	2.93
JULIO				459,013	187,892	2.44	256,455	81,399	3.15
AGOSTO				411,479	156,067	2.64	439,411	148,702	2.95
SEPTIEMBRE				460,792	202,916	2.27	256,296	78,859	3.25
OCTUBRE				577,795	223,546	2.58	413,158	139,394	2.96
NOVIEMBRE				488,443	196,086	2.49	248,685	84,279	2.95
DICIEMBRE				595,605	250,552	2.38	377,273	131,452	2.87
<b>TOTALES</b>	<b>1,688,947</b>	<b>656,020</b>	<b>2.57</b>	<b>4,968,555</b>	<b>1,984,113</b>	<b>2.50</b>	<b>4,281,520</b>	<b>1,449,875</b>	<b>2.95</b>
<b>PROMEDIO MES</b>	<b>422,237</b>	<b>164,005</b>		<b>414,046</b>	<b>165,343</b>		<b>356,793</b>	<b>120,823</b>	
<b>% CRE. PROM. ACTUAL</b>	<b>2%</b>	<b>-1%</b>	<b>3%</b>	<b>16%</b>	<b>37%</b>	<b>-15%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>

*Gráfico No.7 – Fuente DRASAM –Perú*

### 1.2.4 Características y Beneficios

El palmito es un vegetal de fácil digestión y bajo contenido graso. Contiene un alto nivel de fibras digestibles, vitamina C, hierro y algunos aminoácidos esenciales; no tiene colesterol.

El palmito es una planta de tipo herbáceo conocida en el país como "pijuayo para palmito", tiene una altura no mayor a los 2.50 metros y es una especie originaria de la cuenca amazónica, con un área de expansión que llega hasta Centro América.

La planta se produce en la región tropical: piso basal y premontano, bosque seco tropical, bosque húmedo tropical, bosque muy húmedo tropical; y región subtropical: bosque húmedo y bosque muy húmedo según la clasificación de ecosistemas de Holdrige.

Su producción se concentra en la mayoría de las áreas tropicales del Brasil, Costa Rica, Colombia, Ecuador, Venezuela, Guyana y Perú. Existe alguna producción en el Asia pero no es representativa.

El producto en sí constituye la parte interna del tallo o corazón de la palma, es de color blanco a crema y tiene forma cilíndrica; como en el caso del cacao, el palmito puede considerarse como silvestre (asahi) y cultivado (pejibaye).

Es un alimento de sabor agradable, fibroso, con una humedad promedio del 90% y cuya composición química es:

- proteína cruda 2.25%
- materia grasa 2.30%,
- cenizas 1.16%,
- fibra cruda 0.97%,
- ácido ascórbico 12.8 Mg/100gr
- ácido cianhídrico 2.34 Mg/100gr

Hasta el inicio de la década de los setenta, los corazones de palmito sólo se obtenían de las palmas silvestres como la Jucara (*Euterpe edulis*). Sin embargo, las consecuencias ecológicas de promover la venta de corazones de palmito de las especies silvestres fueron devastadoras en cuanto a la deforestación y tala de los bosques.

Se ha realizado un estudio para producir variedades híbridas de palmas adecuadas para el cultivo comercial. En los últimos años, las especies cultivadas han reemplazado lentamente las especies silvestres.

Sin embargo, la producción de corazones de palmito en el país proviene todavía, en casi el 90%, de palmas silvestres. Es decir que se trata de productos forestales no maderables, pero se está fomentando el cultivo de pijuayo para palmito para incrementar la producción.

Las características tecnológicas de los palmitos son:

Nombre científico: *Beatrix gasipaes*

Variedades: Poblaciones con y sin espina

Los corazones de palmito se obtienen del centro de la palma, como su nombre lo indica. El producto se conoce por su nombre español "palmito". El corazón es el centro de los retoños que se cortan de la raíz hacia arriba donde las hojas comienzan a crecer. El pelado del retoño es crítico y se hace principalmente a mano. La primera capa de la piel se retira después de la cosecha para conservar la humedad, después de lo cual el retoño se trata primero al vapor y luego se pela hasta que el corazón se haga visible.

El retoño inicial se cosecha con 40 a 50 centímetros de largo y, dependiendo del tipo de empaque deseado se puede volver a cortar un poco más. Las puntas y recortes de la producción también se venden, pero no son considerados como corazones de palmito, y por lo tanto tienen una calidad inferior y un precio menor.

La explotación de palmito está convirtiéndose en una actividad económicamente importante debido a la demanda nacional e internacional. El palmito es requerido tanto para su industrialización como para su consumo directo y se considera como uno de los productos de mayor exportación entre los no tradicionales.

El incremento por volumen en los últimos 10 años se puede considerar como el más significativo dentro de los productos no maderables del trópico peruano. Las cifras registradas dentro de ese período, se incrementaron de 11.000 a 4.185.000 kilos.

"Los posibles usos del palmito son: el consumo en su forma natural para ensaladas; enlatado en salmuera con vinagre, aceite y condimento; crema o sopa; refresco, licor, hoja tierna en ensalada, tostado como cereal; alimentos concentrados para animales. Sin embargo, dada su perecibilidad, se conserva mayormente envasado en salmuera". Fuente propia.

A pesar de que el palmito puede ser consumido fresco, las distancias entre las zonas productoras y los centros de consumo han hecho que, en el mundo, en general, se popularice el consumo del palmito conservado en salmuera.

Alrededor del 10% de la producción nacional de palmitos se destina al mercado nacional, el restante 90% es exportado a los principales países limítrofes, al mercado japonés y se han realizado exportaciones piloto a la Comunidad Europea.

El producto que se ofrece al mercado consiste en palmitos en conserva, basados en salmuera, envasados en latas con revestimiento epoxi-fenólico, con un contenido bruto de 850 a 1.000 gramos; en las latas de 850 gramos 505 gramos corresponden al palmito y 345 gramos a la solución de salmuera, y en las de 1.000 gramos 590 gramos corresponden al palmito y 410 gramos a la solución de salmuera.

El palmito es envasado en cortes, dependiendo de la lata, que generalmente son cilíndricos de 10 centímetros de largo; y también puede envasarse en rodajas permitiendo aprovechar mejor las cantidades de palmito de segunda calidad y en trozos para obtener mayor rendimiento por lata.

En Perú, la principal limitante en el mercado de palmito es la disponibilidad de materia prima. El insumo principal de esta industria es el palmito silvestre o asahi, siendo muy poca la cantidad de palmito cultivado o pejibaye, la relación es casi 100 a uno.

Las empresas productoras consideran que la cantidad de palmito silvestre es abundante. La disponibilidad de palmito es suficiente para los niveles de producción actuales de la industria, pero a medida que se enfrentan mayores volúmenes demandados se presentan problemas con la disponibilidad del insumo, tanto en cantidad como en calidad requerida.

### 1.2.5 Competitividad de la empresa

Lo que quiere atraer y retener cada empresario es la competitividad. Cómo saber si vas en dirección al fracaso o éxito de tu empresa, pues en este mundo con los mercados tan globalizados se requiere de algunos factores para incrementar los niveles de crecimiento de las empresas.

Según el autor Álvarez (2001) la competitividad, es la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado.

Definimos competitividad como la capacidad de una empresa para desarrollar y mantener ventajas frente al resto, buscando alcanzar una posición destacada en su entorno. Lo que una empresa busca es subsistir en cualquier mercado competitivo superando a sus competidores y para ello es sin duda necesario que desarrolle una ventaja competitiva sostenible.

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país (Zona Económica, 2010, p. 33).

En primera instancia, nuestro gobierno debe ser la primera mano que motive y genere un ambiente adecuado para que todas las empresas sean mucho más competitivas. Las empresas van a seguir avanzando hacia la meta, pero es necesario que exista un marco regulatorio, no sólo para agilizar las operaciones en la tramitología sino los altos costos que muchas veces las empresas peruanas no pueden controlar y por ende eligen el camino de la informalidad.

### 1.2.6 Capacidad de Internacionalizar la empresa

Internacionalizar es el proceso mediante el cual una empresa o negocio que se desarrolla en el mercado nacional logra ampliar sus fronteras de expansión y se inserta en otros mercados, en otros países, para poder colocar sus productos. (Gil,2015)

La estrategia de internacionalizar puede analizarse como un caso particular de la expansión cuando únicamente constituye una simple extensión territorial del negocio que se estaba desempeñando en el mercado nacional o como un caso diversificación si añaden nuevos productos en nuevos mercados internacionales. (Guerras,2007))

El trabajo de internacionalizar nuestra empresa será necesario a medida que sigamos teniendo presión por la globalización. Es claro que las empresas aceptan el reto de la internacionalización cuando toman la decisión de ampliar su mercado, eso trae consigo diversificar su línea de productos y se volverá más competitiva. Como también es evidente que habrá mayores oportunidades en mercados en el exterior que aún no se encuentren saturados, ofreciendo así mayor crecimiento y logrando posicionar la marca.

Existen varios casos de empresas peruanas que han tomado esa decisión, incrementaron sus ventas a través de una forma de ingreso al mercado externo. Como empresario emprendedor no debemos pasar desapercibido los beneficios que se concretan luego de firmar un acuerdo bilateral, tratado de libre comercio o algún bloque económico.

Hemos dicho que toda empresa se ha podido internacionalizar cuando pudo consolidar un proceso con condiciones estandarizadas que agrupan las normas de un país, la cultura, aprovechamiento de los recursos, distribución y logística para salir al mercado internacional. Las empresas más competitivas saben que están trabajando en aprovechar las ventajas ofrecidas por la globalización y esto se refleja en el mayor número de operaciones que vienen concretando en el exterior.

Lo que pasa en la mayoría de empresas es elegir la forma más rápida y básica de internacionalizarse, con ello nos referimos a la exportación directa. La finalidad es buscar la apertura de nuevos mercados en donde se coloquen sus productos, poner a prueba la formación profesional y experiencia de los cargos de gerencia en materia de comercio exterior, ofrecer productos compensatorios evitando la competencia desleal, identificar mercados con gustos o tendencias similares, entre otros motivos a favor.

### 1.2.7 Factores del Comportamiento Exportador

En el ámbito del comportamiento exportador, vamos a resaltar aspectos internos de las empresas, por ejemplo, edad, tamaño, tecnología e innovación, cultura organizacional. Las pequeñas empresas van a atender a un menor número de mercados, pero no por ese motivo debemos verlo como una barrera para la empresa. En el caso de empresas de gran tamaño están más preparadas para acaparar más del proceso de la internacionalización, y lo hacen con mayor frecuencia que las pymes. El tamaño está relacionado con la decisión de realizar despachos de exportación o sólo ventas internas.

La parte de la innovación y tecnología en toda empresa, es crucial porque es parte de la inversión, la cual se ve reflejado en la infraestructura, certificaciones para el producto y la calidad del mismo, los permisos y registros de la marca, capacitación a los colaboradores, las tendencias del día a día para fomentar la creatividad de nuevas presentaciones del producto con valor agregado, investigación y los estudios de mercado. Deben darse casos sin duda en que las empresas innovadoras tienen una mayor probabilidad de exportar.

La edad es otro factor, las empresas más jóvenes son más activas en la exportación. Se refleja un mayor rendimiento exportador. Se debe crear un departamento o área especializada que se encargue de la gestión todas las tareas relacionadas con la exportación.

No olvidar el tema del financiamiento, las estrategias del marketing, participación en ferias y misiones para seguir haciendo conocida a la marca y mantener una imagen ejemplar dentro del rubro.

Después tenemos los factores externos, las cuales son aquellas que están fuera del control de las empresas. Básicamente son los aspectos macroeconómicos, sociales, políticos y legales, religioso, ambiental.

#### 1.2.8 Asociación de Productores de Palmito de Aguaytía (ASPPA)

La región de Ucayali tiene como capital a Pucallpa. Este departamento se encuentra dividido en las siguientes provincias:

**Gráfico Nro.8. Provincias de Ucayali**

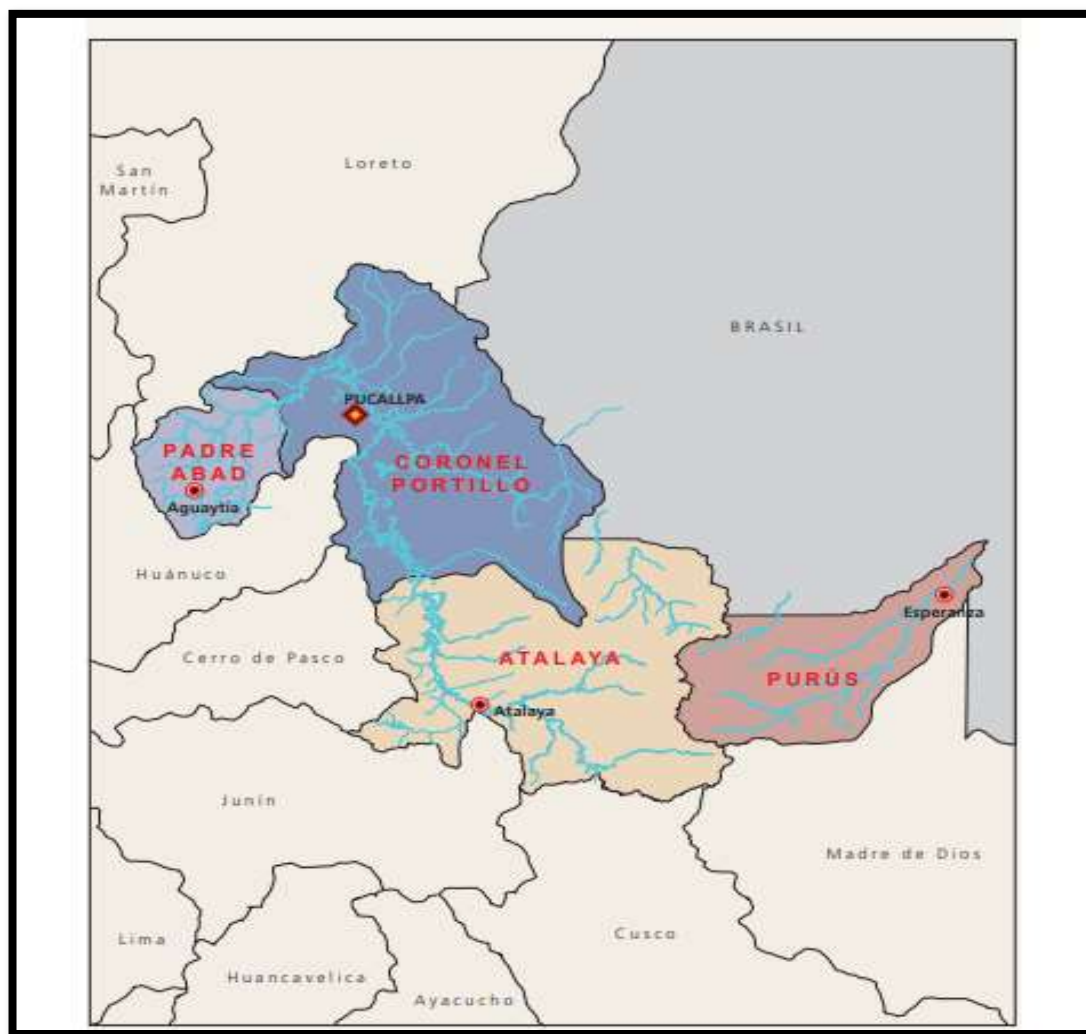
<b>Ubigeo</b>	<b>Provincia</b>	<b>Capital</b>
2501	Coronel Portillo	Pucallpa
2502	Atalaya	Atalaya
2503	Padre Abad	Aguaytía
2504	Purús	Puerto Esperanza

*Fuente: IES – Región Ucayali (2012)*



Ucayali está ubicado al sur del país, en la región Amazonía, ha venido promoviendo el cultivo de la palma aceitera, café y cacao a través de los años, desde mediados de 1995, tanto el gobierno nacional, subregional, así como la cooperación internacional al igual que la notable participación de DEVIDA (Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas) con el objetivo de erradicar las plantaciones del cultivo de coca.

**Gráfico Nro. 9. Mapa Político de Ucayali**



*Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2012)*

Bajo este concepto, lo que se ha permitido es que se generen asociaciones y que se constituyan empresas para que consoliden en los mercados. Por eso daremos a conocer lo que viene realizando la Asociación de Productores de Palmito de Aguaytía.

	<p><b>RAZÓN SOCIAL</b></p> <p><b>Asociación de Productores de Palmito de Aguaytía</b></p>
<p><b>RUC</b></p>	<p><b>20352266052</b></p>
<p><b>DIRECCIÓN</b></p>	<p><b>Genaro Paredes Mz. 167 Lote 2 - Pampa Yurac</b></p>
<p><b>EMAIL</b></p>	<p><b>berriossantosvirgilio@gmail.com</b></p>
<p><b>REDES SOCIALES</b></p>	<p><b>www.facebook.com/Asociacion-de-productores-de-palmito-de-aguaytia-padre-abad-195624287821413</b></p>
<p><b>PRODUCTO</b></p>	<p><b>PALMITOS EN CONSERVA (FRASCOS DE VIDRIO)</b></p>

*Fuente: ASPPA - Elaboración Propia*

Haciendo la búsqueda con el RUC de la Asociación, se visualiza lo siguiente:

Número de RUC:	20352266052 - ASOCIACION DE PRODUCTORES DE PALMITO DE AGUAYTIA		
Tipo Contribuyente:	ASOCIACION		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	17/06/2010	Fecha de Inicio de Actividades:	17/06/2010
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	JR. GENARO PAREDES MZA. 167 LOTE, 2 JJ.VV. PAMPA YURAC UCAVALI - PADRE ABAD - PADRE ABAD		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	01136 - CULTIVO DE FRUTAS. ▼		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA ▼		
<b>REPRESENTANTES LEGALES DE 20352266052 - ASOCIACION DE PRODUCTORES DE PALMITO DE AGUAYTIA</b>			

La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	22485987	SANTOS BERRIOS VIRGILIO EDGAR	PRESIDENTE	25/04/2018

*Fuente: SUNAT – Consulta RUC (Elaboración Propia)*

En base a la página web de la Municipalidad Provincial de Padre Abad, podemos ver el relato de su reseña histórica, mediante Ley N° 13723 del 13 de noviembre de 1961 se creó el distrito de Padre Abad, siendo las autoridades representativas los Señores Carlos Jauregui y José Ríos Pinedo, al mismo tiempo el Colegio "Fernando Carbajal" y el Banco de Fomento Agropecuario y posteriormente con el desarrollo urbanístico y por gestiones de las autoridades se creó la Provincia de Padre Abad, según Ley N° 23416 del 1° de junio de 1982, siendo su capital Aguaytía.

El nombre de esta provincia es un homenaje al padre misionero Francisco Alonso Abad, descubridor del "Boquerón" que lleva su nombre y que permite transponer la Cordillera Azul e ingresar a la Pampa del Sacramento.

En esta provincia, a 172 kms. de Pucallpa, hay un hermoso puente colgante de 850 metros de largo, que cruza el río Aguaytía. La palabra Aguaytía, deriva del dialecto shipibo. SHUAY, que quiere decir ave; y TIAN, que quiere decir de color negro. shuaytia, ahuytia y ahuytian, que significa ave negra nocturna que presagia siempre el malagüero, también por la abundante agua y el aguajal que existen en el lugar.

Por otro lado, también podemos notar que en la gestión del Sr. Hugo Sosa García, anterior alcalde de la provincia Padre Abad, se realizaron visitas a las instalaciones de la planta procesadora de la ASPPA. Se estuvo promoviendo como corresponde el desarrollo productivo e integral del palmito.

El exalcalde Sosa García precisó que se mantenga la idea de incentivar la agroindustria, sostuvo que se estaba buscando resultados a través de la búsqueda de un mercado en el exterior para asegurar la sostenibilidad de la producción del palmito. Para ello contratarían a un especialista del ámbito de comercio internacional o negocios internacionales con el objetivo de cumplir la meta trazada. (INFOREGIÓN,2016)

Recientemente tras el cambio de gestión, lo que se espera es que Román Tenazoa Secas, como nuevo alcalde de la provincia de Padre Abad, junto a los regidores que integran el honorable Concejo Municipal periodo 2019-2022, hagan que la provincia siga sostenible, próspera y equitativa, con pleno respeto al ambiente, ofreciendo una alta calidad de vida a sus vecinos; teniendo una visión moderna y servicios de calidad, transparente, eficiente y participativo.

### 1.2.9 Análisis de los factores internos y Externos

#### **ANÁLISIS INTERNO**

##### **FORTALEZAS**

Se cuenta con plantaciones comerciales en producción y otras en crecimiento que abastecen de materia prima a las plantas procesadoras.

- a. Productores organizados
- b. Demanda local de materia prima por parte de las plantas procesadoras.
- c. Posicionamiento del producto en el mercado internacional debido a su alta calidad.
- d. Ley de promoción de inversión en la Amazonía.
- e. Convenios de cooperación entre la Dirección Regional Agraria San Martín y Ucayali, comités de productores y empresas industrializadoras.
- f. Disponibilidad de mano de obra calificada y no calificada
- g. Conocimiento de los sistemas de aseguramiento de la Calidad basado en principios HACCP.

##### **DEBILIDADES**

- a. Escaso hábito de consumo a nivel regional y nacional de palmito en conserva.
- b. Bajos volúmenes de exportación a importantes nichos de mercados, permiten que otras empresas se consoliden en los mercados internacionales.
- c. Mala infraestructura en la zona: carreteras, red eléctrica, etc.
- d. Idiosincrasia conservadora y conformista del productor, impide el crecimiento de la economía campesina.

- e. Falta de líneas de crédito para financiamiento de actividades agrícolas a medio plazo.
- f. Poca extensión de las áreas productivas y bajos rendimientos.
- g. Los agricultores no fertilizan ni manejan sus suelos.

## **ANÁLISIS EXTERNO**

### **OPORTUNIDADES**

- a. Demanda creciente de conservas de palmito a nivel internacional.
- b. Interés del gobierno central en el desarrollo del cultivo.
- c. Apoyo de la cooperación técnica internacional en la promoción de cultivos nativos.
- d. Consolidación en los mercados de exportación de productos nativos y ecológicos.

### **AMENAZAS**

- a. Baja de los precios del palmito en el mercado internacional.
- b. Posible cambio de política de gobierno que pueda generar incertidumbre.
- c. Sobreproducción de conservas de palmito por parte de países como Costa Rica, Ecuador y Brasil.
- d. Aparición de plagas y/o enfermedades

### 1.3 Marco Legal

Uno de los bloques económicos en el ámbito del comercio más grande del mundo es la Unión Europea. El 25 de marzo de 1957 fue creada mediante el Tratado de Roma, se ha incorporado la participación de Croacia, el 1 de julio del 2013, pasando así la Unión Europea (UE) a integrar un total de 28 países miembros en la actualidad.

Es importante conocer que este bloque tuvo inicios como una asociación aduanera, este proceso de armonización legislativa con cada país miembro aún se encuentra en proceso. El desarrollo de las leyes y regulaciones de alimentos se han ajustado en toda la UE, el mercado europeo aún no se ha consolidado en un ejemplar en común. En el caso de que no existan regulaciones o leyes para toda la Unión, se procede a aplicar las leyes de cada país miembro.

El principal concepto de ser un mercado único es garantizar que todo producto, sea manufacturado en la UE o importado por un tercer país, cumpliendo con los requerimientos necesarios podrá tener libre tránsito en toda la Comunidad. En algunos casos a los países asociados se le aceptan realizar excepciones en base a lo indicado por la UE. Las directivas y regulaciones están traducidas en los 23 idiomas oficiales de sus miembros. El resultado será dispuesto por las directivas, no obstante, dejan a cada país miembro la elección de las formas y métodos para acondicionarse a sus leyes nacionales (generalmente, dentro de los dos a tres años posteriores). Se tiene presente que en todos los países miembros que las regulaciones entran en vigencia automáticamente en una fecha establecida. De esta manera cuando existe alguna propuesta de cambio, lo que conocemos como enmienda, en este caso en las leyes de la Unión Europea se publicará directivas y regularizaciones nuevas y por separado, es complicado estar al tanto de la actualización de algún contenido cuando se hace un estudio de investigación. Para armonizar el tema de alimentos, las leyes que presenta la UE están bajo dos enfoques; Uno es la legislación “horizontal”, la cual cubre los aspectos comunes a todos los productos alimentarios, por ejemplo, aditivos, etiquetado, higiene, entre otro. y luego tenemos a la legislación “vertical”, para productos específicos tales como productos elaborados con chocolate y cocoa, azúcares, miel, jugos de fruta, mermeladas, Alimentos Nuevos (Novel Foods), y otros.

En la década de los 90, después de la crisis del “virus de la vaca loca” y de otras de similares lo que decidió la UE en enero de 2000 fue publicar un libro sobre seguridad de los alimentos, así como también se creó un plan de acción legislativa para promover una política alimentaria proactiva. La Unión Europea resaltó el concepto “de la granja a la mesa”, cubriendo todos los sectores de la cadena alimentaria, con el concepto principal de “rastreadibilidad”. Otro punto fundamental fue tal como se describió en febrero de 2000 en la Comunicación de la Comisión sobre el “principio preventivo”. El cumplimiento de la legislación en materia de alimentos de la Unión Europea es definido por los funcionarios designados en cada país miembro, y la auditoría a su desempeño es realizada por funcionarios de la Comisión Europea. Dicha entidad tiene la autoridad para iniciar las acciones legales en la Corte Europea de Justicia contra aquellos países miembros que no cumplan con las directivas y regulaciones comunitarias. Los exportadores deben estar informados de la existencia de diferencias entre los países comunitarios en la aplicación de su legislación armonizada con la de la UE. Esto puede ser causado por la falta de reglamentos legales para hacer cumplir las normas, por la variación en los periodos de transición necesarios para ajustar a las leyes nacionales las de la UE. En otros casos por la existencia de excepciones o exoneraciones temporales, usualmente denominadas derogaciones; o por el espacio de la interpretación de la legislación armonizada.

En vista de que la Unión Europea modifica las directivas, regulaciones, reglamentos, decisiones, entre otros aspectos que se presentan constantemente en materia alimentaria es necesario consultar y verificar que el producto cumple con todas las regulaciones establecidas. Por ello, puede usar las siguientes páginas:

La Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición: Brinda información detallada de los cambios y reglamentos vigentes.  
<http://aesan.msssi.gob.es/AESAN/web/legislacion/subseccion/general.shtml>



EUR – Lex: Página del derecho de la Unión Europea, en donde se presentan todas las legislaciones tanto vigentes como modificadas. Para poder realizar una búsqueda más acertada se le sugiere revisar el [¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.](#)

No se encuentra el origen de la referencia.  
<http://eurlex.europa.eu/homepage.html?locale=es>

Además, podemos agregar que, en la Unión Europea, el objetivo principal de la seguridad alimentaria es proteger a los consumidores a la par que garantiza el óptimo funcionamiento del mercado único.

Para los países de la Unión Europea se ha establecido un estándar de calidad para la recepción y consumo de productos alimenticios, el cual debe tener tres objetivos esenciales:

Una alimentación humana y animal segura y nutritiva

Un alto grado de sanidad, bienestar y de protección de los vegetales.

Una información que sea adecuada y transparente sobre el origen, el contenido y el uso de los alimentos a través del etiquetado.

A nivel internacional, son cuatro los órganos de la Unión Europea que se ocupan de la seguridad alimentaria:

Dirección General de Salud (Directorate General for Health and Consumers - SANCO), su misión es contribuir a la mejora de la salud, la seguridad y la confianza de los ciudadanos europeos. También es la autoridad que se encarga de actualizar la legislación sobre seguridad alimentaria, salud de las personas y derechos de los consumidores, así como velar por su cumplimiento.

La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (European Food Safety Authority - EFSA), como parte de sus funciones principales se tienen emitir dictámenes científicos independientes, por propia iniciativa o a solicitud del Parlamento Europeo, la Comisión o un

Estado miembro; proporcionar apoyo técnico y científico a la Comisión en aquellos aspectos que tengan algún impacto en la seguridad alimentaria y crear una red con vistas a desarrollar y fortalecer una estrecha cooperación entre organismos similares de los Estados miembros. Asimismo, identifica y analiza los riesgos, reales y emergentes, en la cadena alimentaria e informa de ellos al pública en general.

Comité Permanente de la Cadena Alimentaria y de Sanidad Animal (Standing Committee on the Food Chain and Animal Health), En lo que ha su mandato corresponde cubrir toda la cadena de producción alimentaria, se mantiene el concepto desde la granja hasta el producto que llega a la mesa de los consumidores, lo cual refuerza significativamente su capacidad para identificar los riesgos sanitarios, con independencia del momento en que surjan durante la producción de los alimentos.

Oficina Alimentaria y Veterinaria - OAV (Food and Veterinary Office), la cual se encarga de velar por el respeto de la legislación veterinaria y fitosanitaria y de las normas de higiene de los productos alimenticios. Para ello, lleva a cabo ciertos controles, auditorías e inspecciones. Dichas inspecciones y auditorías tienen por objeto examinar la utilización de sustancias químicas (medicamentos veterinarios, potenciadores del crecimiento, plaguicidas), los residuos de plaguicidas en las frutas y legumbres y los productos de agricultura biológica, las epidemias. (SIICEX,s.f.)

En Perú, tenemos a DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental) que establece los requisitos y procedimientos para el registro sanitario, habilitación de plantas y certificado sanitario de exportación de alimentos y bebidas destinados al consumo humano.

SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria), es aquella entidad que certifica el estado fitosanitario y zoonosanitario de los predios o establecimientos dedicados a la producción agraria, incluyendo las empacadoras que destinen productos para la exportación de

conformidad con los requerimientos de la Autoridad Nacional de Sanidad Agraria del país importador. También realiza la certificación fitosanitaria y zoonosanitaria, previa inspección, de plantas y productos vegetales, animales y productos de origen animal; así como la certificación de insumos agrarios destinados a la exportación.

En el ámbito de la pesca, SANIPES (Organismo Nacional de Sanidad Pesquera), realiza acciones de inspección y vigilancia en todas las fases de las actividades pesqueras acuícolas, de productos pesqueros provenientes de la pesca y acuicultura incluyendo la habilitación sanitaria de establecimientos para actividades de pesca y acuicultura. (SIICEX,s.f.)

#### 1.4 Antecedentes del Estudio

En ámbito nacional se tiene:

En lo relacionado con los aspectos de los antecedentes del estudio de la exportación de palmitos en conserva mencionaremos que éstos empezaron a hacerse a mediados de los años 90's cuando la producción de la hoja de coca había proliferado de forma acelerada en las zonas altas de la selva peruana y que el tráfico ilícito de drogas había llegado a un nivel tal que se hacía imprescindible establecer políticas públicas que efectúen una reingeniería de los procesos de plantaciones en éstos sectores, especialmente la zonas de Tocache, Lamas, Tarapoto y Pucallpa y alrededores donde se realizaba la mayor parte de las transacciones del Tráfico ilícito de drogas.

Es en esas circunstancias que nacen a través estudios de factibilidad de tierras considerando el estado de las mismas, así como la climatología en la posibilidad de concientizar a los dueños de las tierras en que era necesario un cambio, relacionado con el cambio de la siembra de la hoja de coca por otros productos que lo reemplacen y que les rindan mejores

réditos comerciales y que a su vez los despejes de una posible implicación legal que finalmente acabe con sus proyecciones comerciales.

Así nacen iniciativas de sembríos de diversos productos, entre ellos el palmito (Pijuayo). Siendo entonces un producto desconocido en el mercado nacional el inicio fue muy difícil ya que por la poca demanda no había forma de introducir el producto al mercado.

En los años 2000, después de una serie de estudios de terrenos y capacitaciones a los productores de las zonas antes mencionadas se logra cambiar y adaptar los sembríos de palmito en lugar de los de hoja de coca con resultados magros lo que contrajo el mercado nacional y menos aún pensar en la internacionalización de las empresas que para ello se fueron creando.

En el devenir de los años, ya se fue consolidando el desarrollo del cultivo del palmito hasta llegar a cubrir la demanda interna y con la sofisticación de las técnicas de estudio de tierras y capacitación, lograr llevar este producto al mercado externo y especialmente a aquellos que tenían públicos objetivos de mejores condiciones económicas y es entonces como los mercados de Europa se convierten en los mejores para la exportación del palmito, pero en conserva.

Los posibles mercados empezaron a aparecer con el apoyo de las oficinas comerciales de Mincetur en el extranjero y se inician las exportaciones en mejores rangos a los mercados europeos, especialmente, España, Francia e Italia por ser evidentemente países de mayor envergadura en el ámbito culinario.

Hacia el 2010 ya existían mercados importantes a pesar que ya teníamos y tenemos competidores importantes de palmito en Latinoamérica especialmente Ecuador y Costa Rica de similares características climatológicas que la nuestra y hoy en día hemos incrementado nuestras exportaciones en niveles importantes, estando el cultivo de este producto en alza y con proyecciones de mayores y mejores mercados.

Debemos acotar que casi el total de las exportaciones de palmito en conserva se han realizado a través de consolidadores de carga o mejor dicho se ha tercerizado los servicios de la Distribución Física Internacional haciendo que el precio de venta final del producto sea más elevado en el mercado externo al cual se dirige.

Esto es importante mencionarlo porque evidentemente, este servicio de la tercerización ha hecho que los palmitos en conserva lleguen al mercado externo, en nuestro caso a España, específicamente en Madrid, a precios de venta que están por encima de los que ofrecen las negociaciones con Ecuador, por decir el mercado y competidor más próximo.

Como podemos observar existen mercados muy importantes en Europa como Francia y Holanda, sin embargo, al 2019 España es el país de destino con mayor demanda de consumo tanto para el consumo humano directo como para el mercado gourmet culinario como lo podemos observar en el cuadro a continuación.

Al 2018 esta era la realidad de exportación de palmitos en conserva:

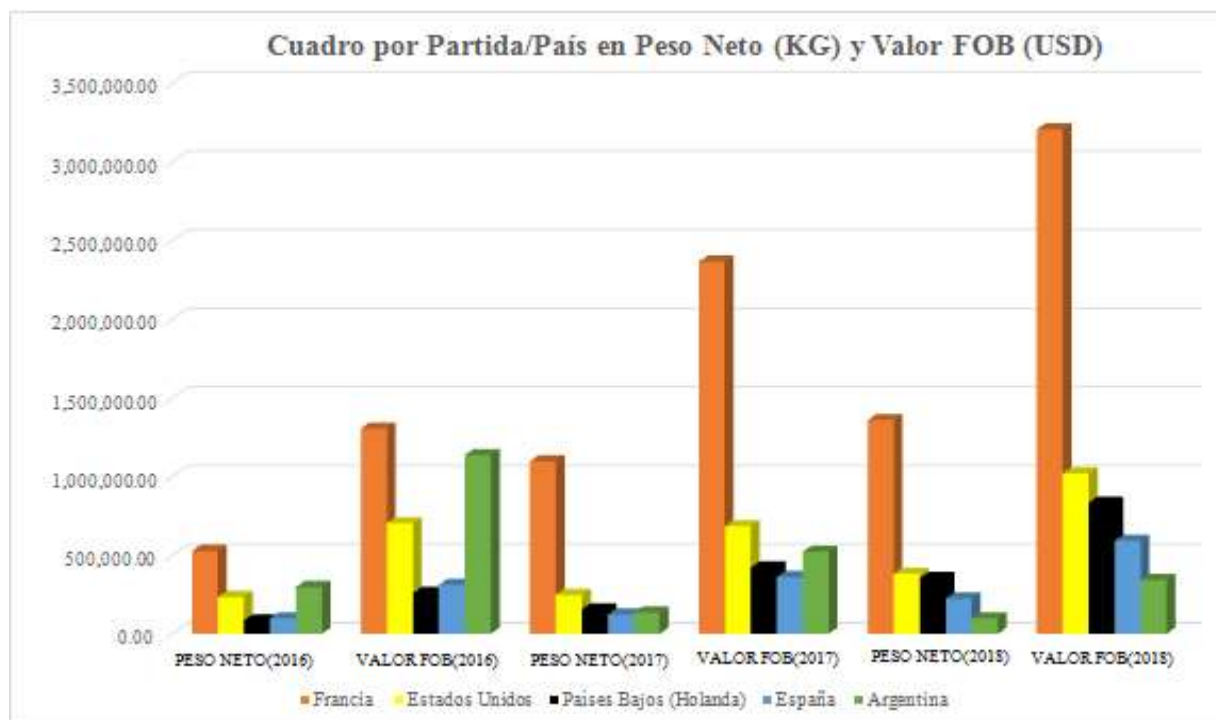
País	Subpartida Nacional	DESCRIPCIÓN	AÑO	PESO NETO (KG)	PESO BRUTO(KG)	VALOR FOB (USD)
ESPAÑA	2008910000	PALMITOS PREPARADOS O CONSERVADOS DE OTRO MODO	2016	98,595.00	163,040.00	311,319.30
			2017	122,386.34	180,800.00	361,194.59
			2018	224,559.67	328,536.39	590,761.02

Fuente: SIICEX - PromperuSat - Elaboración Propia

#	Código País	País	2016		2017		2018	
			PESO NETO (KG)	VALOR FOB (USD)	PESO NETO (KG)	VALOR FOB (USD)	PESO NETO (KG)	VALOR FOB (USD)
1	FR	Francia	526,541.74	1,304,675.41	1,096,795.65	2,365,980.39	1,358,953.18	3,206,443.59
2	US	Estados Unidos	232,728.40	702,775.84	246,890.17	683,921.05	381,388.69	1,019,349.43
3	NL	Países Bajos (Holanda)	84,820.80	258,351.40	155,174.40	420,794.80	353,342.40	833,346.48
4	ES	España	98,595.00	311,319.30	122,386.34	361,194.59	224,559.67	590,761.02
5	AR	Argentina	297,498.00	1,135,660.00	134,304.00	521,187.50	98,273.50	341,093.00
6	LB	Líbano	49,752.00	127,380.00	81,711.48	202,432.50	41,052.00	111,715.00
7	IL	Israel	96,388.70	225,756.00	34,344.00	72,000.00	34,560.00	79,200.00
8	DE	Alemania	34,008.00	108,761.00	22,612.80	72,508.60	17,217.60	40,246.14
9	BE	Bélgica	25,603.68	95,025.04	25,623.36	95,029.04	12,801.84	47,512.52
10	CL	Chile	2,952.00	8,345.88	12,432.84	35,504.06	2,273.88	6,593.28
<b>TOTAL</b>			<b>1,448,888.32</b>	<b>4,278,049.87</b>	<b>1,932,275.04</b>	<b>4,830,552.53</b>	<b>2,524,422.76</b>	<b>6,276,260.46</b>

Fuente: SIICEX – PromperuSat – Elaboración Propia

En este caso tenemos:

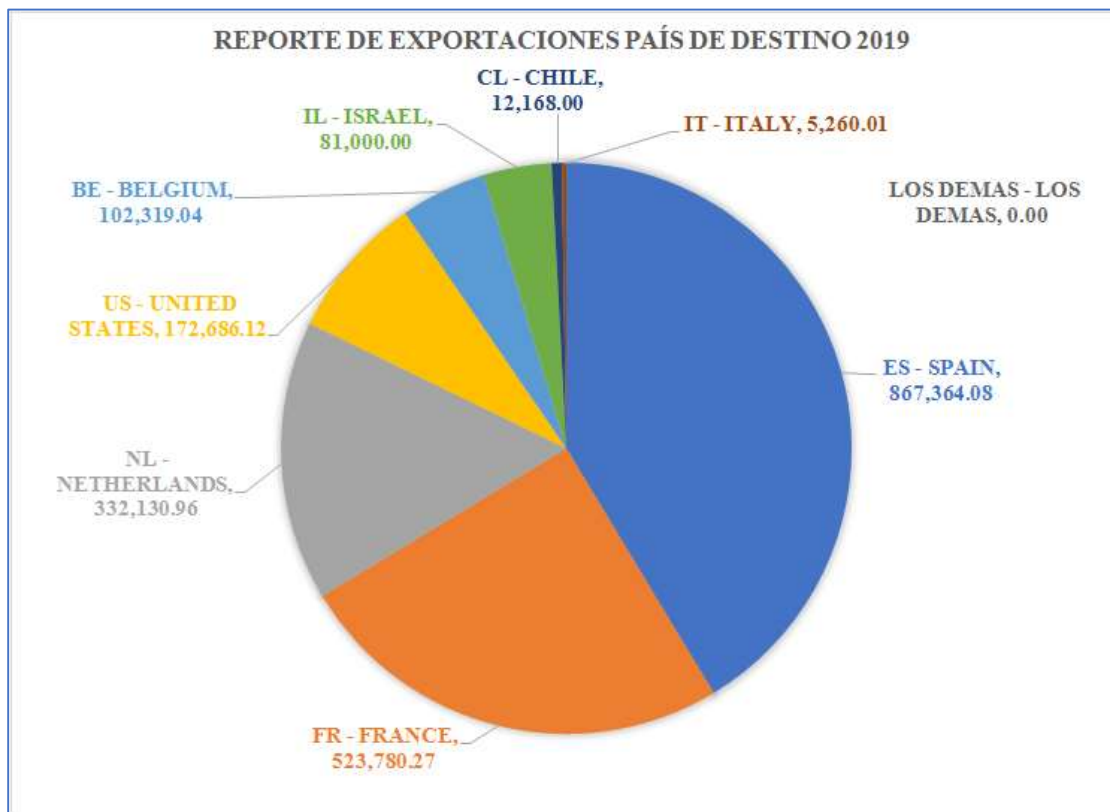


En el año 2019, habiéndose incrementado el nivel de exportaciones tenemos los siguientes datos estadísticos:

<b>Reporte de Exportaciones por Subpartida Nacional/País Destino 2019</b>				
<b>Subpartida Nacional : 2008.91.00.00 PALMITOS PREP. O CONSEV. DE OTRA FORMA</b>				
<b>País de Destino</b>	<b>Valor FOB(dólares)</b>	<b>Peso Neto(Kilos)</b>	<b>Peso Bruto(Kilos)</b>	<b>Porcentaje FOB</b>
ES - SPAIN	867,364.08	364,778.04	459,660.00	41.37
FR - FRANCE	523,780.27	267,802.98	349,060.00	24.98
NL - NETHERLANDS	332,130.96	150,324.00	183,000.00	15.84
US - UNITED STATES	172,686.12	73,322.60	89,091.40	8.24
BE - BELGIUM	102,319.04	25,603.68	46,030.00	4.88
IL - ISRAEL	81,000.00	34,560.00	41,610.00	3.86
CL - CHILE	12,168.00	4,157.40	6,980.00	0.58
IT - ITALY	5,260.01	3,615.00	5,000.00	0.25
LOS DEMAS - LOS DEMAS	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL - TOTAL</b>	<b>2,096,708.48</b>	<b>924,163.71</b>	<b>1,180,431.40</b>	<b>100.00</b>

Fuente: SUNAT - Elaboración Propia

En datos porcentuales tenemos:



Como podemos observar entonces el mercado español es actualmente el público objetivo más próximo y de mejores réditos para la exportación de palmitos en conserva, más un si tomamos en consideración que hemos podido establecer en el presente estudio que con la reducción de los costos de exportación en el desarrollo de la cadena logística, podemos lograr mejores precios de venta en destino logrando una mejor y mayor competitividad.

Cabe mencionar que actualmente este estudio no se ha hecho y que todas o casi todas las empresas que exportan el palmito en conservas tercerizan dicho proceso o en su defecto hacen un mal trabajo en el cálculo de los costos de exportación.

En cuanto a algunos estudios respecto al palmito en el ámbito internacional se tiene:

Minga y Núñez (2017) en su tesis de maestría publicada por la Universidad de Guayaquil de Ecuador con el título “Estudio de la factibilidad para la producción y comercialización de conservas de palmito en la ciudad de Guayaquil y su posible exportación al mercado Francés”, tuvo como objetivo determinar la rentabilidad de la producción y distribución del palmito en la región de Guayaquil y posteriormente ingresar al mercado europeo, enfocándose en su principal importador que es Francia., desarrollada bajo un enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo, para lo cual concluyó que la región de Guayaquil, cuenta con los factores climáticos óptimos que contribuirán a tener un producto de mayor calidad, debido a que Francia es un país con altos estándares y se rige por las normativas del BPA, ya que es un principal destino de la gastronomía mundial y además que este producto posee una mayor demanda con respecto crecimiento productivo.

Quiñones (2013) en su tesis de maestría, publicado por la Universidad Tecnológica de Pereira de Colombia con el título “Plan de negocios para la exportación de palmitos enlatados” tuvo como objetivo plantear una estrategia para la exportación conociendo el perfil y gustos del consumidor Francés sobre su consumo de palmitos enlatados, a través de distintas estrategias que nos permitan entrar con un entendimiento necesario sobre las condiciones requeridas del mercado, desarrollada bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, longitudinal y de nivel correlacionar, para lo cual se concluyó que el mayor consumidor de palmitos enlatados a nivel internacional es Francia, ya que a pesar de que varié el valor de exportación, ellos continuaran con las importaciones, dado que es un producto muy solicitado en su gastronomía. Por ello las empresas implementan capacitaciones sobre la producción y recolección del palmito a su personal, la cual ayuda con el mejoramiento del producto y el trabajo a su máxima eficiencia.



Morillo (2012) en su tesis de maestría publicado por la Universidad Internacional del Ecuador con el título “Estudio de factibilidad para la producción y exportación de pate de palmito hacia el mercado chileno”, tuvo como objetivo definir la factibilidad y rentabilidad del pate de palmito al realizar la elaboración para luego proceder con su exportación a Chile, desarrollada bajo un enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo, para lo cual se concluyó que el mercado chileno posee una estabilidad económica con menor riesgo de inversión, por ello es que puede ser considerado como un destino atractivo de las exportaciones, ya que pueden tener la capacidad de pagar el costo del producto así sea un poco elevado. Su consumo de producto gourmet se encuentra en un crecimiento de 15% y 20% anual, y al ser considerado el pate de palmito como un producto de gran valor nutricional, demuestra la factibilidad económica de su producción.

Barrionuevo y Muycela (2010) en su tesis publicada por la Universidad de Cuenca de Ecuador, con el título “Análisis de las exportaciones de palmito ecuatoriano hacia Francia durante el periodo 2000-2009” tuvo como objetivo que el avance de esta temática se demuestra en la explicación de los sucesos que han marcado el desarrollo del sector, enfocándose en el comercio que se mantiene con Francia, desarrollada bajo un enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo, para lo cual se concluyó la participación de Francia con respecto a las importaciones de palmito a nivel mundial representa el 32%, lo cual indica que es un consumidor potencial de este producto. Por ello es necesario realizar los avances tecnológicos necesarios, ya que así incrementaría su nivel productivo.

Campana (2014) en su tesis para el título de Magister publicado por la Universidad católica de Santiago de Guayaquil de Ecuador, con el título “Estudio de mercado de exportación de palmito en conserva a Singapur” tuvo como objetivo analizar la viabilidad del ingreso del palmito en conserva hacia Singapur, desarrollada bajo un enfoque cuantitativo con diseño de

investigación no experimental, longitudinal, para lo cual se concluyó que el palmito en conservas tiene potencial para incursionar en el mercado Singapurense. A pesar de tener ciertos competidores indirectos tales como la alcachofa y espárragos en conserva, se puede tener un buen ingreso con la promoción adecuada de este producto.

Además de ser muy viable en cuestión de precios, ya que los aranceles en este país son del 0%.

Vela (2013) en su tesis para el título de Magister publicado por la Universidad Nacional de San Martín del Perú, con el título “Estudio Técnico-Económico para la instalación de una planta procesadora de conservas de palmito de pijuayo en el distrito de Yurimaguas provincia de Alto Amazonas” tuvo como objetivo implementar una planta procesadora, contando con todas las tecnologías necesarias para obtención y procesamiento, mejora la eficiencia y obtención de ganancias desarrollada bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, longitudinal y de nivel correlacional. Para lo cual se concluyó que, al haber un mejor proceso de recolección con todos los implementos y tecnologías en una planta procesadora, se puede notar un mayor rendimiento al obtener un producto de mayor calidad que es atractivo a la vista del comprador, comparado a la recolección rural donde hay presencia de daños ocasionando que se vendan con un precio menor.

Agüero, Bogantes y Mora (2014) en su tesis para el título de Magister publicado por la Universidad Nacional de Stanford de Estados Unidos, con el título “Palm of pejibaye (*Bactris gasipaes* K): planting distances and weed management” tuvo como objetivo que en la producción o siembra del palmito se debe tomar en cuenta el control y manejo de malezas para poder obtener una óptima calidad y reducir las pérdidas en la producción, desarrollada bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, longitudinal y de nivel correlacional. Para lo

cual se concluyó, que si hay mayores densidades de siembra y control de malezas del palmito se pueden obtener mejores rendimientos en la cantidad cosechada para su exportación.

### 1.5 Marco Conceptual

**Exportación:** Es el régimen aduanero que permitirá la salida legal de productos (mercancías) del territorio aduanero para su utilización. Lo más relevante es que se inicia mediante la negociación con un tercero (cliente o importador), cumpliendo con todos los requerimientos necesarios en el país de origen y en destino (abarca así las barreras arancelarias y/o pararancelarias, certificaciones y permisos) para finalmente cerrar con una transacción monetaria a favor del exportador (generación de divisas).

**Mercancía:** Contiene la información necesaria de lo que queremos exportar como su descripción, composición y clasificación. Estos datos son esenciales de conocer con el fin de cumplir los requisitos en una operación de exportación.

**Plataforma:** Es una herramienta con la cual podemos realizar el envío de mercancías siguiendo los procedimientos adecuados ya que nos brinda información del mercado de destino, requerimiento, tiempos estimados, costos del transporte (flete), así básicamente podemos lograr con mayor facilidad la internacionalización de nuestros productos (producción primarios, intermedios y productos procesados y/o finales).

**Transporte:** Es aquel medio por el cual enviaremos la mercancía a exportar, en este caso vía marítima la cual es la más eficiente y a menores costos logísticos.

**Operadores Logísticos:** Actores del comercio exterior que tienen por finalidad facilitar y flexibilizar las operaciones de comercio exterior.

**Procedimiento Aduanero:** Son todas las acciones de control que se realizan en la Aduana y que debe cumplir el exportador durante el despacho de exportación para acreditar la salida

legal de las mercancías al exterior, por ejemplo, tenemos el canal rojo: reconocimiento físico y por otro lado el canal naranja: reconocimiento documentario.

**Documentación:** Son los trámites o requerimientos que debe cumplir el exportador ante la solicitud de las entidades competentes de Aduanas, Sunat o alguna otra que corresponda.

**Mercado Internacional:** Es un mercado extranjero que es atractivo por el intercambio cultural, económico, político y religioso es por ello que se desea interactuar en el ámbito de los negocios internacionales.

**Desafío:** Es todo reto que nos trazamos para cumplir como empresarios o personas natural con negocio, haciéndonos valorar la experiencia adquirida frente a los demás.

**Innovación:** Es el mayor deseo de usar la creatividad, generando valor a un producto o mercancía. De esta manera se crea una estrategia de diferenciación y atrae la elección de los consumidores finales.

## **CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### 2.1 Descripción de la Realidad Problemática

En el presente proyecto de investigación observamos que, en primer lugar, adición a la proyección de la producción de cultivos de palmito en las zonas de la selva alta, en la región de Ucayali se encuentra la Asociación de Productores de Palmito de Aguaytía (ASPPA), la cual se concentra en un producto emblemático, es decir el palmito. La Municipalidad Provincial de Padre Abad, dentro del apoyo al desarrollo rural ha venido programando la participación y realización de distintos eventos como, por ejemplo: El Festival Gastronómico en la ciudad de Aguaytía, La feria Expo Alimentaria, la feria Expo Amazónica junto al apoyo de DEVIDA (Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas), lo que hace interesante a ello es que participar en ferias les brinda oportunidades comerciales a dichos productores.

El coordinador de la actividad Capacitación y Asistencia Técnica a Productores de Pijuayo para Palmito y Piña en Huipoca y Aledaños, Américo Huamán Sosa dijo que las ferias es el lugar ideal para establecer contactos comerciales, así como para generar oportunidades de negocio entre empresas amazónicas y compradores de los principales supermercados, hoteles,

restaurantes, importadores, exportadores y distribuidores e inversionistas nacionales e internacionales.

Asimismo, mencionó que se hicieron presentes productores de organizaciones de plataneros y café de la provincia de Padre Abad, con la salvedad que son agricultores que son partícipes de otros proyectos y actividades que también trabajan con la Municipalidad y Devida. Remarcó que la actividad Palmito - Piña que está a su cargo no solamente se dedica a brindar capacitación y asistencia técnica a los productores, sino que también se está promoviendo la generación de valor agregado y la comercialización de las mismas.

“Se viene apoyando a ASPPA en la producción y comercialización de conservas de palmito destinado principalmente para el mercado nacional, así como también se apoya a APIPPA en la producción de piña en almíbar y mermelada de piña, pero recién estamos en comercialización institucional y se va a iniciar la venta local y regional”.

Dijo que, en la ejecución de la Actividad, consideran que los agricultores no solo deben ser productores de materia prima, sino procesadores y comercializadores de conservas que les permita tener mejores ingresos, generar trabajo y contribuir con el desarrollo de la provincia.

Por ello, se viene apoyando en el procesamiento y desarrollo de mercado de los productos procesados. Dentro de esta estrategia se viene participando en Expos, Ferias, Ruedas de Negocios y Reuniones de Comercialización. (INFOREGIÓN, 2014)

Hemos podido notar en lo anteriormente mencionado que en este proyecto existe una Asociación que produce el palmito, de esta forma situamos el problema cuando una empresa comercializadora de palmitos en conservas en frascos de vidrio necesita encontrar un modelo de logística que le permita internacionalizarse.

Esta empresa como proveedor ha elegido a la ASPPA. El contacto con su principal proveedor en mención se realiza vía telefónica, por motivo que existe una relación de confianza,

sabemos que, por el gran número de socios de esta asociación, pero sólo trabajamos con 5 socios ya que cuentan con la misma condición del producto. No ha pasado que esta forma de negociar haya fallado, el total de un pedido puede estar entre 50 cajas a 150 cajas dependiendo de lo solicitado por sus clientes. También hemos notado que no hay un filtro para seleccionar un nuevo proveedor.

Luego de cerrar el tema de negociación, se recoge el producto desde la agencia en su medio de transporte, en la mayoría de casos con su vehículo propio y otras oportunidades usa transporte público y se traslada hasta el almacén o imprenta dependiendo de la distribución. El tema del costo del envío es cubierto por la Asociación (ASPPA), el producto consta en que cada caja contiene 12 frascos, sin etiquetado sólo vemos en N° de lote en cada caja.

Otro tema que corresponde al almacén es que ya tenido un sobre stock del producto, haciendo que no haya un buen manejo y orden hasta un mayor costo de almacenaje. También hubo oportunidad de exportar un contenedor porque la materia prima estaba disponible por parte del proveedor.

En la presentación del producto, se tiene cajas de medidas 35cm x 22cm x 27cm lo que refiere a ancho x alto x fondo respectivamente. Los frascos son de 460 gramos. En el tema de la marca, la cual es CHOYOCCA y el idioma no es en español, sino que está en quechua 'por motivo que representa los orígenes de la familia del empresario.

Cuenta con clientes a nivel nacional como restaurantes que manejan el tema gourmet, uno de ellos La Carreta y también otros clientes se encuentran en puntos estratégicos como mercados en distritos como Surco, Lince, Miraflores, entre otros, pero le interesa aumentar sus ventas a nuevos clientes en algún mercado internacional que demande su producto, pero carece de conocimientos en negocios internacionales. A la vez otros productos que también está comercializando son aceite de oliva y espárragos en conserva.

En el tema documentario, viene trabajando con lo esencial factura de venta local, guía de remisión remitente (motivo de traslado), ficha técnica del producto, trámite de registro sanitario en DIGESA y otros a realizar por la VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior). Siendo el manejo de sus temas contables muy práctico y el apoyo solo es en materia tributaria.

Otro temor que encuentra este empresario es evaluar la forma de envío al exterior porque está en negociación con un cliente en el mercado español, pues al ser su primera experiencia con un cliente en el exterior no conoce cuáles serán los requisitos documentarios que le pedirán para que su mercancía ingrese a ese país al igual que otros requerimientos. Prefiere considerar un tiempo prudente para evaluar la forma más sencilla y segura de iniciar su actividad exportadora, porque justo ello es descubrir lo que será el desarrollo de internacionalizar su producto.

También influye el no contar con estudios en materia de comercio exterior, ya que el empresario debe superar obstáculos frente a sus competidores. Uno de sus clientes debía cumplir con la fecha para el pago oportuno, pero le generó demora. En ese aspecto la coordinación del pago les da a sus clientes un crédito de 15 o 30 días calendarios.

El empresario se pregunta cómo podrá aumentar sus volúmenes en los pedidos, en este punto se encuentra sumamente interesado y quiere seguir manteniendo los clientes en el ámbito nacional a la vez.

Para que pueda lograr el envío a su cliente en el exterior, también debe reforzar conocimientos en la cultura de negocios, obligaciones técnicas y regulatorias del país a exportar, pensar en desarrollar su marca y conocer cada procedimiento aduanero, financiero y administrativo.

Podemos decir, que parte del problema de la empresa comercializadora de palmitos será no saber enfrentar el reto de ingresar a un nuevo mercado. El empresario busca lograr su



primera experiencia internacional y también conocer los beneficios que le ofrece este nuevo camino.

## 2.2 Formulación del Problema

Problema General:

¿Cómo un modelo de logística logrará internacionalizar una empresa comercializadora de palmitos en conserva?

Problemas Específicos:

¿De qué manera un modelo de logística logrará minimizar los tiempos de entrega de una empresa comercializadora de palmitos en conserva?

¿De qué forma un proceso de logística logrará internacionalizar los estándares de una empresa comercializadora de palmitos en conserva?

¿Cómo lograr una gestión logística que sirva para la distribución física internacional de una empresa comercializadora de palmitos en conserva?

## **CAPITULO III: OBJETIVOS, DELIMITACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### 3.1 Objetivo general y específicos

#### Objetivo General:

Establecer un modelo de logística que logrará internacionalizar una empresa comercializadora de palmitos en conserva.

#### Objetivos Específicos:

Indicar de qué manera un modelo de logística logrará minimizar los tiempos de entrega de una empresa comercializadora de palmitos en conserva.

Determinar de qué forma un proceso de logística logrará internacionalizar los estándares de una empresa comercializadora de palmitos en conserva.

Establecer cómo lograr una gestión logística que sirva para la distribución física internacional de una empresa comercializadora de palmitos en conserva.

### 3.2 Delimitación del estudio

En este aspecto debe tenerse en cuenta:

La delimitación esta detallada y especificada en el estudio y análisis de toda la cadena logística, es decir en negociación en las TRES (03) etapas de la misma; la fase de origen, el transit time y la fase de destino.

Además del anteriormente mencionado, en cuanto a este proyecto de investigación, se realizará a través de fuentes de alcance nacional e internacional, los estudios que han sido referencias de tesis, libros, noticias, publicaciones de páginas webs y todo lo obtenido que se resume en estadísticas que permitan probar la veracidad de la información presentada.

En cuanto al empresario que formará parte del proceso ya que viene a ser el exportador, tenemos a CORTEZ PIMENTEL DIMAS cuyo RUC es 10103528084, siendo una persona natural con negocio con Nombre Comercial INVERSIONES DCP.

Cuenta con un sistema de emisión de comprobante manual, figura en su estado del contribuyente ACTIVO y como condición se encuentra como HABIDO. Se encuentra en el rubro desde el 2010, comercializando productos como el palmito en conserva, aceite de oliva y espárragos en conserva.

En cuanto al producto a exportar, INVERSIONES DCP ha considerado no sólo vender a clientes nacionales es por ello que definimos su actividad como comercializador de palmitos en conserva con salmuera como líquido de cobertura y ácido cítrico como acidulante, producto de origen peruano de la localidad de Aguaytía – Padre Abad de la región de Ucayali. La mira del empresario es obtener más clientes potenciales, pero ya que cuenta con un contacto que

viene trabajando una negociación favorable en Madrid, España desea exportar para aprovechar en crecer sus ventas.

Se sabe que cada gestión documentaria, tiene sus plazos a cumplir, si el exportador se plantea iniciar su despacho debe medir sus tiempos de cada fase. Basado en el apoyo de un asesor de negocios internacionales cumpliendo cada requerimiento para exportar, quienes exigen cada trámite en destino y las entidades en nuestro país.

### 3.3 Justificación e Importancia del Estudio

El presente proyecto de investigación se basó en el deseo de crear experiencia al convertir una empresa comercializadora de pijuayo de palmitos en conserva, debido a que ya la competencia en el mercado nacional era cada vez más exigente, siendo así el reto de buscar una estrategia que permita la diferenciación y mejora de su competitividad, por ello exportar a través de un mecanismo logístico que permita mejorar los estándares de costos es imperativo. Sabemos que los costos logísticos son altos por la falta de conocimiento de los empresarios y/o emprendedores de pymes que quieren internacionalizar sus productos, sin embargo, hoy en día se sigue tercerizando los servicios logísticos de transporte especialmente además de las negociaciones para las mejores condiciones de fletes y seguro.

El costo FOB debe marcar la línea que terminará dando el valor agregado de diferenciación que hará que el precio de venta del producto en destino sea el más competitivo y así lograr finalmente la satisfacción del cliente, que es la opción más importante para lograr mayores volúmenes de venta ya que el dueño de la carga, en este caso el comprador del palmito en conserva, pueda obtener mayores márgenes de rentabilidad, lo que conllevará a una segura nueva solicitud de producto. Esto, indudablemente beneficiará también al ingreso de divisas al estado haciendo más atractivo el mercado, creando un dinamismo para las ventas del

empresario, generando así ingresos de divisas al país lo cual conlleva a incrementar el desarrollo económico.

Lo que se quiere realizar en este proyecto es el estudio detallado de toda la cadena logística desde la adquisición del palmito en cultivo como commodity, su proceso productivo para la obtención del valor agregado necesario hasta su envasado y fin de este proceso con el producto con un precio de venta a nivel EXW.

Después de ello viene el análisis de los costos de exportación hasta la colocación de la mercancía en la nave que lo llevará a su destino final. Estos costos de exportación tienen su inicio en la puerta del almacén del exportador para de ahí negociar los operadores logísticos, en este caso la tracción. De este paso pasamos al almacén temporal donde se realizan las operaciones de valor agregado a la carga suelta, es decir, a la paletización, unitarización, contenedorización y precintado final del contenedor para su estiba final en el truck container y quedar listo para ser trasladado al terminal portuario escogido para el embarque final de la carga.

Una vez culminado este proceso se procede al traslado del contenedor a través de una tracción a terminal portuario donde culminará el primer tramo del proceso logístico hasta el embarque en la nave designada para su traslado al destino final.

A partir de este proceso viene el traslado de la carga donde se tiene que considerar muy especialmente el costo del flete y del seguro hasta el puerto de destino. Este trámite también obedece a una negociación. El Tercer tramo de esta cadena logística es el tránsito en el puerto de destino, considerando también la negociación de la tracción, el almacén temporal y la entrega de la mercancía al consignatario y/o dueño de la carga.

Es así como en primera instancia conseguiremos costos competitivos, negociando cada proceso, cada tramo, personalizando cada proceso. Después de ello viene los costos

relacionados a los operadores logísticos requeridos ya que el monto del embarque en este proyecto supera el máximo permitido para un embarque, es decir, \$.7, 000.00 USD.

En este sentido todo lo que también debe hacer el empresario se concentra en cumplir los requerimientos y/o requisitos exigidos para las certificaciones necesarias para la exportación considerando que nuestro mercado de destino es el mercado español, en la Unión Europea.

Por esta razón, es imprescindible el total conocimiento del mercado español para que puede internacionalizarse la empresa y el producto y así se refleje la responsabilidad de ser un exportador, que mucho se dice en el tema de imagen país, ya que si queremos conseguir oportunidades en el exterior primero que todo es la información que recolectamos y la comparación de los costos. El aporte de este proyecto es para que los futuros exportadores se mantengan actualizados, en este caso no sólo se enfoquen en producir y comercializar en el mercado interno, sino que busquen la reducción de costos, tiempos y riesgos e ingresar a nuevos mercados con los que tengamos beneficios arancelarios y que a su vez demanden el palmito en conserva.

Entre tanto esta investigación está dirigida a los empresarios que están iniciando su actividad exportadora, microempresarios y los productores de la Asociación de Productores de Palmito de Aguaytía (ASPPA) que hoy en día ya vienen participando en ferias pero que todavía no logran exportar, en el total de socios de esta organización sin fines de lucro son más de 80 socios productores de palmito.

## **CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO (PROPUESTA DE SOLUCIÓN)**

### 4.1 Diseño Esquemático

De acuerdo a nuestro diseño esquemático, podemos detallar los pasos que el empresario desarrollará para cumplir la propuesta de solución a través del desarrollo de la cadena logística, en cuanto a sus procesos en cada fase.

De esta manera el empresario debe tener la información completa sobre su producto a exportar, tal cual indica su Ficha Técnica de Producto al igual que identificar su partida arancelaria. Sabe que dar inicio a la actividad exportadora es una gran oportunidad para el incremento de sus ventas y para mejorar su competitividad.

Tras lo negociado con su cliente en el exterior, tiene obligaciones que cumplir en los requerimientos, eso corresponde a preparar de forma correcta y completa la documentación de exportación. Antes de eso el empresario ha investigado los requisitos de acceso de su mercado objetivo, lo puede lograr a través de PROMPERU vía telefónica, mail (sae@promperu.gob.pe) o presencial. También las herramientas de inteligencia de mercados como la que se encuentran en SIICEX, así como toda información al alcance en las guías del servicio al exportador. Pudiendo definir el etiquetado y embalaje según lo requiera el destino.

Esto, realmente es sólo e inicio de una cadena de procesos que tiene procedimientos que conforman lo que denominamos la Cadena Logística, enmarcados en lo que finalmente se denomina la Distribución Física Internacional del producto, ya que no sólo se limita a dejar la mercancía en destino impuestos pagado, lo que se denomina DDP, sino que el procedimiento para lograr una optimización del proceso de la DFI está en el acuerdo de una entrega Door to Door, que es lo que vamos a desarrollar a continuación y analizaremos y obtendremos resultados positivos en cuanto a la reducción de costos que tienen la finalidad tener un producto, en este caso palmitos en conserva, a precios competitivos en el mercado extranjero, en este caso también el mercado español y cómo público objetivo Madrid-España.

El siguiente cuadro nos especifica la cadena logística que sigue un producto desde la Fase “0” hasta la Fase de entrega al consignatario de la mercancía.

En base a este cuadro se diseñarán los costos logísticos de origen a destino, pero no son todos los costos. A esto, tenemos que añadirle los costos de exportación es decir lo que significa el pago por la utilización de los Agentes de Comercio Exterior que van a intervenir en el proceso.

En este contexto, en esta investigación vamos a desarrollar los procedimientos requeridos para la Distribución Física Internacional de una mercancía, desde el origen hasta el



destino final, pero también se va a realizar un análisis de los costos que significan los operadores logísticos para la exportación del palmito, es decir, el agente marítimo, el agente de carga general, el agente de estiba.

En la medida que se visualicen economías de escala en todas las etapas de la cadena logística, incluyendo los costos del Transit Time (Flete y Seguro) y se negocien los costos de los operadores de comercio exterior se podrá obtener mejores costos, los que redundarán también en un mejor precio de venta en el mercado en destino.

Creemos que ésta es la única forma de hacer que un producto, en este caso el palmito en conserva pueda adquirir una mejor plaza en el mercado, teniendo en consideración que luchamos con productores de mayor envergadura como Ecuador y Costa Rica por ejemplo que tienen una mayor y mejor infraestructura de costos, así como conocimientos técnicos mejorados para el cultivo del palmito siendo hoy en día mercados muy apreciados en el mundo, sin embargo, el Perú tiene un potencial muy importante en este rubro, situado en la selva alta y que poco a poco está ganando un sitio en el mercado pero sus costos son aún onerosos lo que hace que el palmito en conserva tenga costos de exportación relativamente más altos que nuestros competidores directos.

## PROCESOS DE LA CADENA LOGÍSTICA



## TRANSIT TIME





El diseño esquemático comprende como indicamos en los párrafos anteriores procesos en cada fase de la cadena logística que se tienen que negociar y ejecutar economías de escala que permitan obtener costos de producción, precio de venta, negociaciones del tránsito de la mercancía y costos de importación que conlleven a un precio de venta final competitivo en destino.

Estos procesos están dados por:

- a. Costos del commodity
- b. Costos de transporte a la fábrica
- c. Procesos de producción y valor agregado
- d. Costos de transporte al almacén temporal en origen
- e. Costos de almacén temporal en origen
- f. Costos de transporte al terminal portuario en origen
- g. Costos de Terminal Portuario en origen

- h. Costos del Transit Time
- i. Costos del transporte al almacén temporal en destino
- j. Costo del almacén temporal en destino
- k. Costos del transporte al almacén del importador
- l. Costos de manipuleo en almacén del importador

Desarrollo de las etapas de la cadena Logística:

a. Costos del commodity

El costo del palmito en chacra debe reflejarse en el volumen de carga que nos lo da la demanda. Cuanto mayor volumen se maneje mayor debe ser el margen de negociación. Ahora bien, debe conocerse perfectamente el Data Sheet del producto, es decir, las características técnicas del mismo, por cuanto existen diferentes medidas y esto va en razón de lo que cliente requiere para su target o público objetivo.

También debe considerarse la calidad del producto y esto basado en la tipología del terreno (Usualmente transgénico) y la forma de cultivo y cosecha, considerando que el palmito tiene épocas específicas de crecimiento.

Si en el supuesto que la oferta no satisfaga la demanda, obligatoriamente se tiene que efectuar una negociación con otros productores que completen las mismas competencias del producto requerido, en este caso el palmito en estado natural, de tal manera de no trasgreda las características técnicas solicitadas por el comprador.

Es en este sentido que viene a negociación con los productores donde se tiene que obtener costos de commodity menor, pero con la calidad requerida, es decir, con la misma calidad. Este punto es muy importante para la competitividad del producto terminado.

De esta forma estaremos ejecutando una negociación con ventaja competitiva, lo que ahora no se está efectuando, encareciendo el precio de venta final del palmito con valor agregado puesto en puerta del almacén, es decir, a un nivel EXW.

Documentación:

- b. Factura Comercial
- c. Guía de Remisión
- b. Costos de transporte a la fábrica

Un costo logístico que pasa desapercibido en la mayoría de las transacciones comerciales de nivel internacional cuando se costea desde la etapa de producción es el costo del transporte desde el lugar de acopio del producto, en nuestro caso el palmito, hasta la planta de procesamiento.

Este costo puede llegar a ser hasta el 5% de la utilidad que el exportador deja de percibir por un mal cálculo a la hora de efectuar el costeo total de la cadena logística.

El costo de esta parte de la logística de producción debe estar en proporción directa al volumen de carga que se transporte.

Evidentemente, se aplica la economía de escala y esto tiene que negociarse con el transportista. A mayores volúmenes de producto el costo del transporte del palmito hasta la planta de producción debe ser menor en todos los casos.

Eso sí, debe inspeccionarse la estiba y arranchado de la carga en el vehículo de transporte para evitar la merma que ocasionaría un menor índice de producción y por lo tanto podría ocasionar que se culmine la producción y envasado con un déficit respecto a lo solicitado por el cliente en el cliente.

El transporte debe ser el adecuado, es decir, debe tener las características técnicas requeridas para tal efecto, de lo contrario tendremos mermas y/o pérdidas involuntarias del producto por mala manipulación o estiba.

Asimismo, se debe de contar con un seguro que permita dar protección en caso de alguna eventualidad en el tránsito de la zona de cultivo hasta la planta de producción.

Documentos:

- a. Factura Comercial
- b. Guía de Remisión
- c. Guía del transportista
- d. Póliza de seguro
- e. Documentos del vehículo y el conductor
- c. Procesos de producción y valor agregado

El proceso de producción se inicia con la recepción del commodity en la planta de producción una vez que se ha culminado el proceso logístico de tracción de la materia prima desde la zona de producción.

En este proceso se advierten los tratamientos que se realizarán a la materia prima para transformarla en producto compensatorio con valor agregado. En este proceso tenemos DOS (02) tipos de costos. Los costos fijos y los costos variables, primera instancia y una vez culminado éstos los costos de almacén para la culminación del valor agregado hasta dejarlo listo para su desplazamiento a su lugar de destino final.

Si hablamos de la primera fase de este proceso advertimos entonces los costos fijos y variables y éstos están en relación directa al tipo de producto que se va a dar valor agregado.

En este caso los palmitos en conserva.

Costos Fijos:

- Planilla administrativa
- Telefonía e Internet
- Alquiler del local

Costos Variables:

- Planilla operativa (Mano de obra)
- Servicios básicos (Luz y agua)
- Volumen de materia prima
- Depreciación de la maquinaria
- Envasado y etiquetado
- Sustancias o elementos complementarios para el envasado
- Vestuario
- Trámite documentario

d. Costos de transporte al almacén temporal en origen

Es el traspaso de la mercancía desde el almacén del exportador hasta el almacén temporal donde se realizarán las operaciones traslado de la mercancía bajo las normativas técnicas pertinente.

- Costo de Flete incluyendo seguro para la carga
- Gastos Administrativos

e. Costos de almacén temporal en origen

Son costos de valor agregado a la mercancía, es decir, la paletización, la unitarización, la contenedorización y el precintado final del contenedor. Adicionalmente o en forma paralela debe de tener la documentación requerida como las siguientes:

- Ticket de balanza
  - Paletización
  - Unitarización
  - Contenedorización
  - Precintado final
  - Tramitología
  - EIR
  - Gastos administrativos
- f. Costos de transporte al terminal portuario en origen

Es el traspaso de la mercancía desde el almacén temporal hasta el Terminal Portuario en origen, donde se realizarán las operaciones traslado de la mercancía bajo las normativas técnicas pertinentes a la nave que lo llevara a su destino final.

- Costo de Flete incluyendo seguro para la carga
- Gastos Administrativos

g. Costos de Terminal Portuario en origen

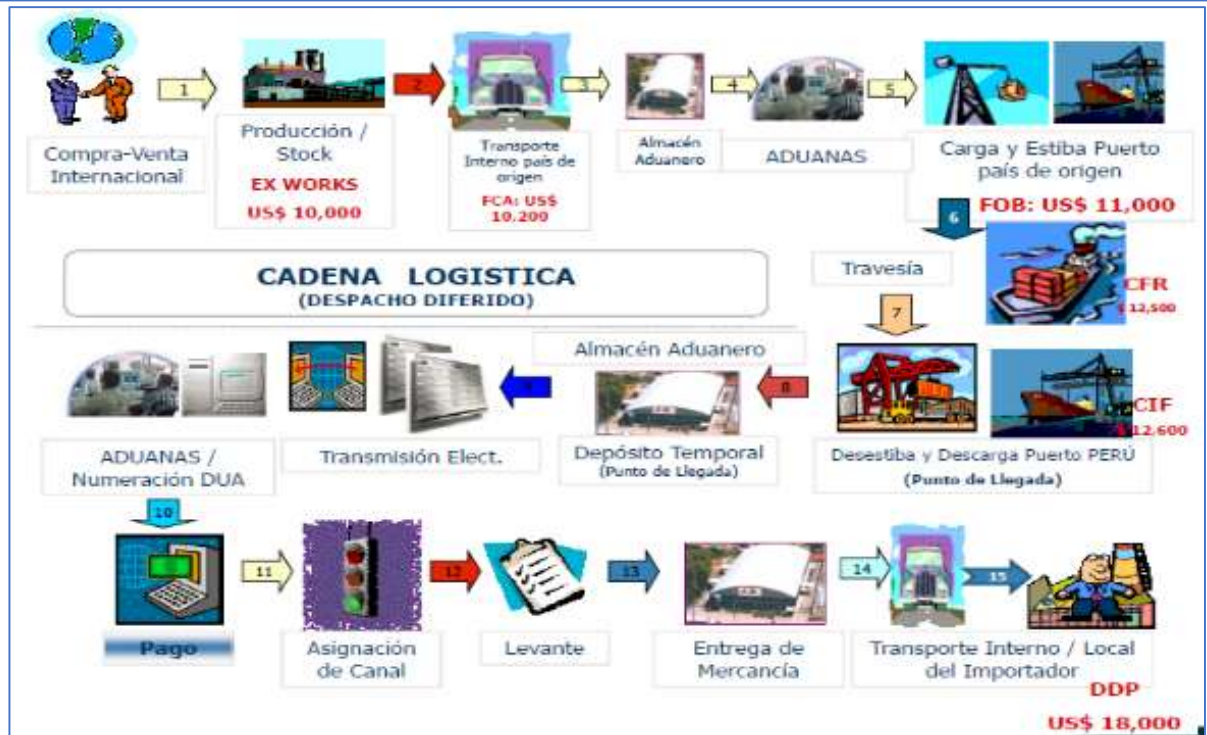
Son los costos que se generan cuando la carga ingresa a la Terminal Portuaria para ser embarcada en la nave que lo llevara hasta su destino final.

- Costo de balanza
- Costo de ingreso por contenedor de 20' dry
- Gastos administrativos



- h. Costos del Transit Time
  - Costo de Flete
  - Costo de seguro de la mercancía
  - Gastos administrativos
- i. Costos del transporte al almacén temporal en destino
  - Costo de Flete incluyendo seguro para la carga
  - Gastos Administrativos
- j. Costo del almacén temporal en destino
  - Costo de balanza
  - Costo de almacenaje del contenedor
  - Costo de desconsolidación de la carga
  - Costo de aforo - Aduanas
  - Costo de Levante de la mercancía – Pagos arancelarios – Aduanas
  - Costo de EIR
  - Gastos administrativos
- k. Costos del transporte al almacén del importador
  - Costo de Flete incluyendo seguro para la carga
  - Gastos Administrativos
- l. Costos de manipuleo en almacén del importador
  - Planilla administrativa
  - Costos de mano de obra
  - Costos de almacenaje
  - Costos de servicios básicos
  - Costos de desconsolidación

- Costos de depreciación de la maquinaria
- Gastos administrativos



## 4.2 Descripción de los Aspectos Básicos del Diseño

Para realizar el análisis de la cadena logística a priori demostraremos cuales son los procedimientos y los costos que se canalizan a través de los diferentes procesos que nos conllevarán a tener un precio de venta final del producto en el mercado de destino, de tal forma que demostraremos que siendo competitivos, efectuado la gestión de la cadena logística y negociando con los operadores de comercio exterior se pueden reducir los costos, los tiempos y los riesgos, aquí especialmente los costos, que finalmente traerán consigo mayor cantidad de ventas.

En la primera etapa aplicando el nuevo modelo de logística, la empresa contacta con su principal proveedor vía telefónica siendo el caso que no sea la ASPPA, podrá seleccionar otros proveedores debe existir un vínculo contractual es decir un contrato porque ya no manejaremos pequeñas cantidades. Al hablar de exportación se incrementan el volumen del pedido en este caso podría trabajarse un embarque mensual.

Prevenir ante una falta de pedido o tiempo de entrega, existirá un descuento indicado como cláusula en el contrato y penalidad correspondiente. Trabajar con proveedores con igual de condiciones validado con el Ingeniero de Industrias Alimentarias, realizar un examen tomando muestra para definir su composición obteniendo así la ficha técnica del palmito, esto se realiza en la Universidad Nacional Agraria de La Molina o un laboratorio especializado, acreditado y certificado. Al igual que visitar los cultivos del palmito para saber la tecnología que usan.

Al trabajar con economía de escala, el producto se entrega con el etiquetado final, sello, tapa adecuada, material de la caja es doble corrugado, con separadores doble doble, bolitas de polietileno o planchas de tecnopor. La presentación de la caja tendrá medidas 33cm x 40 cm con ancho y largo respectivamente. En cada caja encontramos 12 frascos pero el tamaño de

cada frasco será trabajado por 410 gr o 430 gr. La marca debe estar en idioma español, la cual se escogió como AGUAYCAMPO. El cliente español en destino trabaja con una cadena de restaurantes.

Se coordinará con el transportista con la documentación adecuada desde el almacén en Pucallpa (Aguaytía) hasta el almacén temporal en Lima. Se toma el recorrido más ideal incluye el flete y seguro. Luego se toma la dirección rumbo al terminal portuario en el Callao. Estamos trabajando con un contenedor dry ventilado de 20'. En cuanto al manejo de la mercancía debe existir un inventario y trabajar con un sistema de Primero entrar Primero en salir.

Para el tema de los requisitos documentarios nos apoyamos en la gestión de Promperú, revisamos data en una plataforma RAM. Adicional a esto la participación del agente de aduanas y el asesor de negocios internacionales, es importante para acompañar a este asesoramiento que requerirá el empresario exportador. Otros agentes con quien hay que tener coordinación son el Agente Marítimo temas como ruta marítima, nave, flete internacional, días de tránsito.

Teniendo apoyo por nuestro agente en materia aduanera, también debemos mencionar que el empresario tiene dudas cuando se trabaja con un bróker, no se da ese caso en este estudio porque prefiere apoyarse en un asesor en materia de comercio exterior.

Se suman los agentes de estiba y carga general con el tema de la manipulación de la carga, por tratarse de carga frágil, general y no es perecible. Se evitan sobrecostos y existe un control adecuado en los procesos que se realicen en cada fase de la cadena logística al igual que el terminal portuario en destino. Ahora veremos como se desglosa la segunda etapa del modelo.

## 1. Análisis de la mercadería:

<b>SECCIÓN: IV</b>	<b>PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TRABAJO, ELABORADOS</b>
<b>CAPÍTULO: 20</b>	<b>Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas</b>
<b>20.08</b>	<b>Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte.</b>
	Frutos de cáscara, maníes (cacahuets cacahuates) y demás semillas, incluso mezclados entre sí:
2008.11	- - maníes (cacahuets, cacahuates):
2008.11.10.00	- - - Manteca
2008.11.90.00	- - - Los demás
2008.19	- - Los demás, incluidas las mezclas:
2008.19.10.00	- - - Nueces de marañón (mery, cajuil, anacardo, «cajú»)
2008.19.20.00	- - - Pistachos
2008.19.90.00	- - - Los demás, incluidas las mezclas
2008.20	- Piñas (ananás):
2008.20.10.00	- - En agua con adición de azúcar u otro edulcorante, incluido el jarabe
2008.20.90.00	- - Las demás
2008.30.00.00	- Agrios (cítricos)
2008.40.00.00	- Peras
2008.50.00.00	- Damascos (albaricoques, chabacanos)
2008.60	- Cerezas:
2008.60.10.00	- - En agua con adición de azúcar u otro edulcorante, incluido el jarabe
2008.60.90.00	- - Las demás
2008.70	- Duraznos (melocotones), incluidos los griñones y nectarinas:
2008.70.20.00	- - En agua con adición de azúcar u otro edulcorante, incluido el jarabe
2008.70.90.00	- - Los demás
2008.80.00.00	- Fresas (frutillas)
	- Los demás, incluidas las mezclas, excepto las mezclas de la subpartida 2008.19
<b>2008.91.00.00</b>	<b>- - Palmitos</b>
2008.93.00.00	- - Arándanos rojos ( <i>Vaccinium macrocarpon</i> , <i>Vaccinium oxycoccos</i> , <i>Vaccinium vitis-idaea</i> )
2008.97.00.00	- - Mezclas
2008.99	- - Los demás:
2008.99.20.00	- - - Papayas
2008.99.30.00	- - - Mangos
2008.99.90.00	- - - Los demás

Tabla1: Lista de partidas arancelarias según Sección y Capítulo del producto - Elaboración propia. Fuente: ADUANET

La partida arancelaria de nuestro producto es:

PARTIDA	DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA
2008910000	PALMITOS PREPARADOS O CONSERVADOS DE OTRO MODO

Tabla2: Partida Arancelaria del Palmito en Conserva – Elaboración propia  
Fuente: SIICEX

El palmito como lo identificamos en nuestro país como pijuayo. También es conocido en Costa Rica y Ecuador (se le conoce como pejibaye), en Colombia (se le conoce generalmente como chontaduro), en Panamá (se le conoce como pibá). Dentro de sus características del palmito del pijuayo va a contener un 5% de proteínas, lo cual lo convierte en uno de los elementos para la industrialización de las conservas.

Cuando vemos las medidas arancelarias del palmito, debemos verificar de acuerdo a la lista de mercancías a exportar a la Unión Europea, gracias al TLC que entró en vigencia el 1° de marzo del 2013.

Por ello se encontró lo siguiente:

<b>Origen</b>	<b>Tipo de medida</b>	<b>Arancel</b>	<b>Condiciones</b>	<b>Nota</b>	<b>Legislación de la UE</b>
Cualquier país	Deber del tercer país	10.00%			R2204 / 99
Perú	Preferencia arancelaria	0%			D0735 / 12

Tabla3: Derechos de importación de la UE para el Palmito en Conserva – Elaboración propia  
Fuente: DG Fiscalidad y Unión Aduanera

Cuando revisamos las medidas no arancelarias del palmito, es un producto que tiene acceso a España. Es un producto procesado, envasado al vacío y cerrado en condiciones tales que genere una presión interna de acuerdo con las buenas prácticas de fabricación y tratado térmicamente de manera apropiada, antes o después de haber sido cerrado herméticamente en un envase para evitar su deterioro y para asegurar la estabilidad del producto en condiciones normales de almacenaje a temperatura ambiente. Debe contar con el registro sanitario correspondiente, el cual es regulado por DIGESA.

Para el ingreso al mercado de España se requiere:

*Dirección General de Salud Ambiental*

*Ventanilla Única de Comercio Exterior*

<p><b>Certificado Libre Venta o Libre Comercialización</b></p>	<p><b>DGS006 - Inscripción o Reinscripción en el Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano - PRODUCTO NACIONAL (TUPA: 30).</b></p>
<p><i>Certificado Sanitario Oficial de Exportación de alimentos para consumo humano (Se debe de adjuntar el Informe de análisis físico químico y microbiológico del producto a exportar emitido por un laboratorio acreditado ante el INACAL, packing list, Informe de inspección del lote y Copia de Resolución por Habilitación Sanitaria Vigente [Cumplimiento de BPM, HACCP y Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES)], así como de sus respectivas ampliaciones de ser el caso).</i></p>	<p><b>DGS004-Certificado de libre comercialización de alimentos de consumo humano fabricados y/o elaborados en el país (TUPA: 33). (Pre – requisito DGS006)</b></p>
	<p><b>DGS002 - Certificado Sanitario Oficial de Exportación de alimentos para consumo humano (TUPA: 34).</b></p>

Tabla4: Requisitos para el ingreso España – Elaboración propia  
Fuente: RAM, Promperú

Otro aspecto es el LMR (Límite máximo de Residuos de Plaguicidas) por ejemplo, para el palmito en conserva es el siguiente:





Para el tema del etiquetado existe un Reglamento (UE) N.º 1169/2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor, incluido el etiquetado de alimentos pre envasados vendidos en el mercado de la UE.

Los siguientes artículos deben estar en la etiqueta:

- Denominación del alimento
- Lista de ingredientes
- Cantidad de determinados ingredientes
- Cantidad neta
- Fecha de duración mínima o fecha de caducidad, «fecha de congelación».
- Condiciones especiales de conservación y/o las condiciones de utilización.
- Nombre o la razón social y la dirección del operador de la empresa alimentaria
- País de origen o el lugar de procedencia.
- Información nutricional (con carácter obligatorio, salvo aquellos que no demuestren contenido nutricional).
- Modo de empleo, en el caso de que en ausencia de esta información fuera difícil hacer un uso adecuado.

El material usado para el envase debe ser nuevo, estar limpio y ser de calidad tal que evite daños al producto. Se permite el uso de materiales, en particular papel o sellos, que lleven las especificaciones comerciales, siempre y cuando estén impresos o etiquetados con tinta o pegamentos no tóxicos.

Los exportadores serán responsables de que los embalajes al ser exportados cumplan con las reglamentaciones establecidas para el caso por las Organizaciones Nacionales de Protección Fitosanitaria de los países de destino.

Cuando se utiliza embalajes de madera para la exportación en Perú, estas deberán contar con un sello que certifique que ha recibido tratamiento térmico contra plagas. Este sello es otorgado por SENASA en base al cumplimiento de las Normas Internacional para Medidas Fitosanitarias –NIMF 15 “Directrices para reglamentar el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional”. Los proveedores para el tratamiento de madera deben estar autorizados por el SENASA.

## 2. Preparación de la mercancía:

En la presentación del producto compensatorio con fines de exportación a un destino en el exterior como España, tenemos aspectos importantes como: el tipo de envase y embalaje, el etiquetado, la marca y el idioma, el diseño de cada detalle que llame la atención del consumidor.

Sabemos que otro punto que se toma en cuenta es la percepción, la cual varía en cada cliente según sus gustos y preferencias. Por ello se debe crear un atractivo para los ojos y llamar la atención por la combinación de los colores usados.

En este caso para nuestro palmito se ha elegido como envase al frasco de vidrio, es preciso para visualizar el contenido además que mantiene las propiedades del producto y conserva el aroma del mismo.

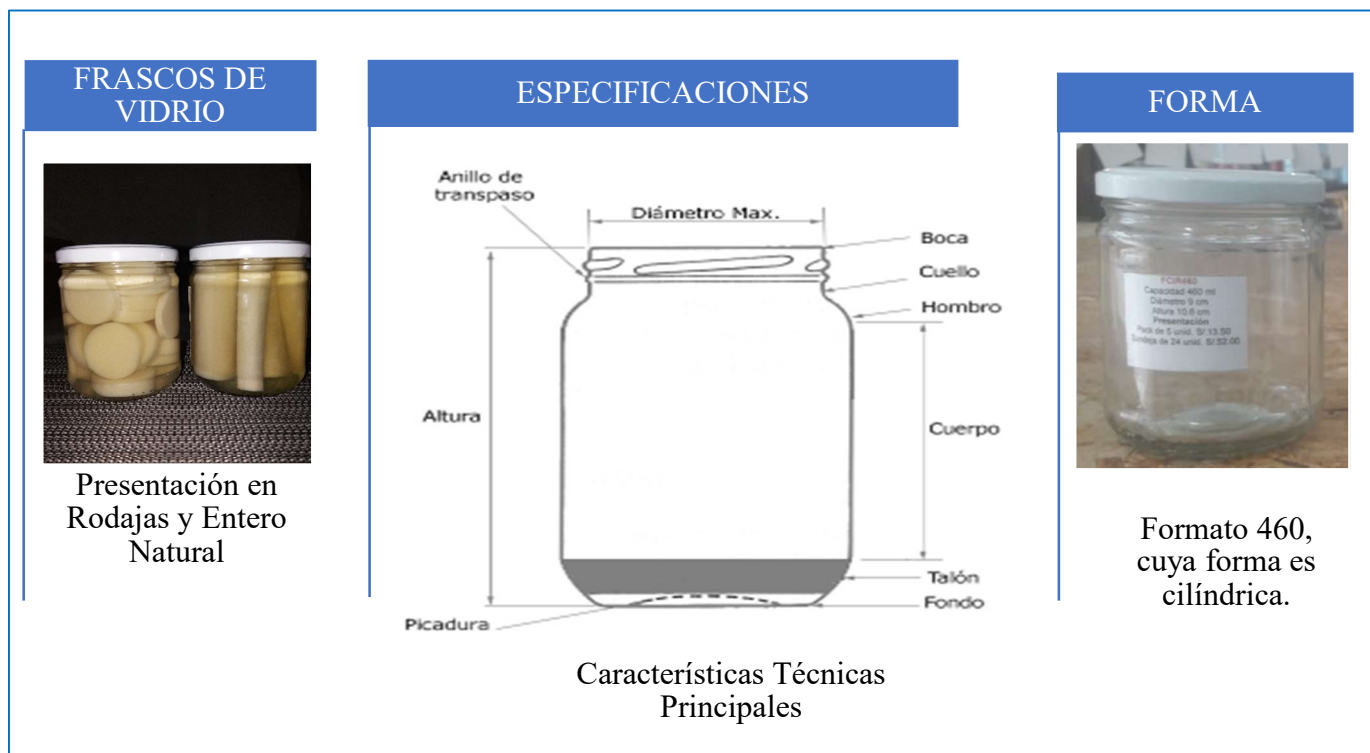


Figura 2. Envase Primario, Frascos y Tarros de Vidrio. Copyright s.f. por AINIA Centro Tecnológico Agroalimentario (Dpto. Tecnologías del Envase). Reimpreso con permiso. Elaboración Propia de la autora.

Las empresas exportadoras de palmitos en conserva saben que la principal ventaja del vidrio, sin duda es que es un material higiénico, es impermeable a los líquidos, vapores y líquidos. En el mercado nacional, podemos ver productos como conservas de verduras o vegetales, los cuales no han dudado en utilizar dicho envase en la mayoría de los casos en forma cilíndrica, en el presente trabajo de investigación se utilizará una tapa color negro twist off y un etiquetado que resalte un diseño elegante.

En el mercado local tenemos productos similares, aquí veremos algunas presentaciones:

	<p>Conserva con la marca VALLE FERTIL. Corazón de palmito Frasco 450Gr</p>	<p><b>El costo del producto es de 14.90 soles</b></p>
	<p>Conserva con la marca BELL'S Palmitos enteros en salmuera Frasco 430Gr</p>	<p><b>El costo del producto es de 10.99 soles</b></p>
	<p>Conserva con la marca EL OLIVAR Palmito, Cultivado ELCORTE INGLÉS Frasco 430 Gr</p>	<p><b>El costo del producto es de 10.50 soles</b></p>



Figura 3. Lista de Conservas de Palmitos de Supermercados en Perú. Reimpreso con permiso. Elaboración Propia de la autora.

Nuestro etiquetado tendrá la siguiente descripción con nuestra marca AGUAYCAMPO:



Figura 4. Etiqueta del Producto – Palmitos en Conserva. Elaboración Propia de la autora.

### 3. Unitarización: Paletización y/o Contenedorización

En el tipo de despacho que se ha decidido con el importador, tras la previa negociación con nuestro proveedor y la disponibilidad del producto, se escogió el Despacho Full Container Load conocido con el término FCL. Este término en el transporte internacional de mercancías es muy importante cuando se trata de exportar, parte de esta elección influye en los costos logísticos y los tiempos.

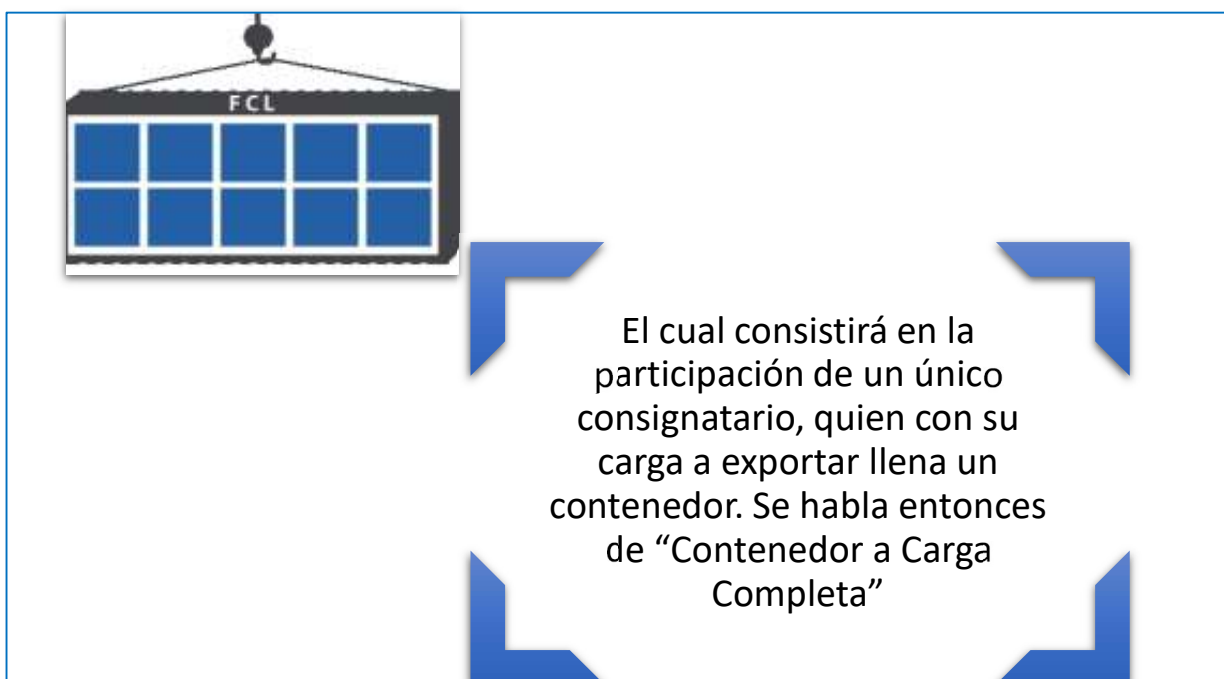


Figura 5. Tipos de Despacho por Derecho Aduanero Perú. Reimpreso con permiso. Elaboración Propia de la autora.

Cuando se trata de una carga frágil como lo es el palmito en conserva den frascos de vidrio, por esa condición o característica, es mejor que el dueño de la mercancía escogerá un FCL para su exportación. También si la carga es un tanto urgente, es recomendable enviar por este tipo de despacho, ya que en comparación un LCL (Less Than Container Load) indicamos que dentro del contenedor hay varios dueños de otras cargas y toman más tiempo por la consolidación en origen y destino.

Cuando se analiza el tema del Contrato de flete, siendo un embarque FCL se puede contratar de forma directa el flete con la línea naviera, eso no pasaría si se tratara de un despacho LCL ya que obligatoriamente se tiene que contactar a un freight forwarder (Consolidador de carga). Es por ello que al analizar y tomando la mejor decisión, trabajaremos minimizando tiempos o riesgos que pueda sufrir nuestra carga.

Para nuestra exportación, de acuerdo al tipo del producto requiere un Contenedor DRY (SECO) con su correspondiente ventilación. Este tipo de contenedor DRY ventilado, tiene a 50 cm de cada lado un ducto de ventilación en los 4 lados.



Figura 6. Tipo de Contenedor ISO Todo propósito DRY VAN/ GENERAL de 20 pies. Reimpreso con permiso. Elaboración Propia de la autora.

Por ello el tema de la paletización y la contenedorización es de suma importancia, éstas constituyen las modalidades más comunes de unitarización de la carga.

Cuando tenemos nuestra mercadería, debemos lograr la correcta y apropiada agrupación de las mismas, esto a su vez constituye que tengamos una sola unidad de carga con la finalidad

de facilitar la manipulación durante su traslado. Por lo que le permitirá conservarse de manera íntegra durante el tiempo de su movilización.



Figura 7. Agrupación de Carga Unitarizada

En cuanto al paletizado, estamos utilizando el pallet reversible latinoamericano doble de cuatro entradas, por motivo de cualquier eventualidad en el manipuleo de la carga sea con el Racking o Top Rack al igual que en el almacenamiento. El precio frente al otro tipo de pallet varía en centavos).

Otro detalle en relación al manipuleo de la carga es porque dicho pallet cumple con la buena maniobralidad del producto. Este tipo de pallet pasa por un sistema térmico por ser madera y se le debe colocar el sello de SENASA.

Lo que sabemos en cuanto este tipo de material, es que es una plataforma de carga que básicamente está formado en dos bases separadas entre sí por soportes o una base única apoyada



sobre patas de una altura suficiente para permitir el manipuleo por medio de camiones montacargas o paleteros.



Figura 8. Paleta, Parihuela o Pallet de Cuatro Entradas

En cuanto a lo establecido por la Organización Mundial de la Estandarización – ISO, los pallets poseen medidas estándares (en mm), de tal forma que en el presente trabajo utilizaremos aquel que cuente con 1000 x 1200.

Dimensión nominal de las Paletas		Largo (L)		Ancho (A)	
Pulgadas	mm	Pulgadas	mm	Pulgadas	mm
32 x 48	800 x 1200	48 <sup>0</sup> - 3/4	1200 <sup>+20</sup> 0	32 <sup>0</sup> -1/2	800 <sup>+15</sup> 0
40 x 48	1000 x 1200	48 <sup>0</sup> - 3/4	1200 <sup>+20</sup> 0	40 <sup>0</sup> -5/8	1000 <sup>+16</sup> 0
32 x 40	800 x 1000	40 <sup>0</sup> -5/8	1000 <sup>+16</sup> 0	32 <sup>0</sup> -1/2	800 <sup>+15</sup> 0

Figura 9. Dimensiones Estándar y Variación en Paletas para transporte directo de mercancías.

Cuando hacemos el cubicaje aprovechando el espacio lo que nos preguntamos es:

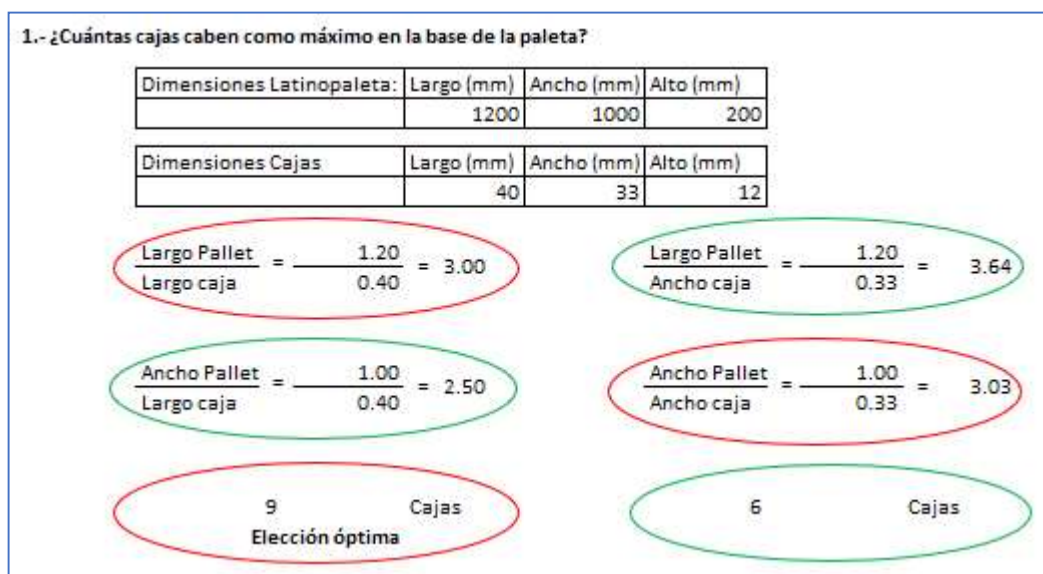


Figura 10. Cantidad de cajas en la base del pallet. Elaboración Propia de la autora.

En base a las dimensiones de nuestro pallet trabajamos con las medidas de nuestra caja. Primero obtenemos que en las dimensiones del Largo Pallet/Largo Caja y Ancho Pallet/Ancho Caja resultan  $3 * 3 = 9$  Cajas. En segundo lugar, en las dimensiones del Ancho Pallet/Largo Caja y Largo Pallet/Ancho Caja resultan  $2 * 3 = 6$  Cajas.

De esta manera lo que podemos visualizar a continuación es la cantidad como máximo de cajas en la base:

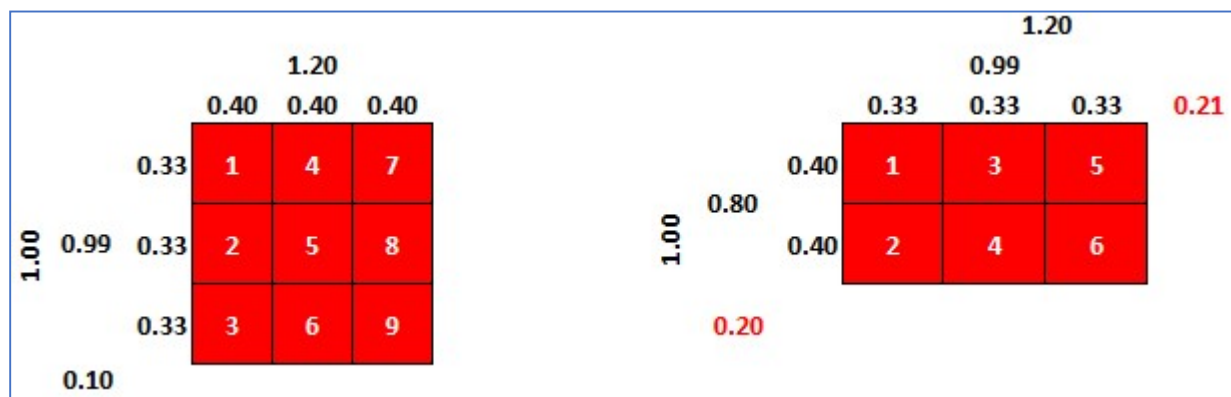


Figura 11. Modelos por cantidad máxima de cajas en base del pallet. Elaboración Propia.

Hemos podido escoger entre los dos modelos, al primero como la mejor opción. Luego también corresponde con este dato de las cajas indicar el apilamiento por unidad de carga:

2.- ¿Cuántas cajas se podrán apilar por columna en cada paleta (nivel de apilamiento)?	
Altura máxima del contenedor = 2.39 mt	
A	$\text{N}^\circ \text{ máximo de cajas apiladas en columnas} = \frac{2.25}{0.12} = 18.8 \quad 18 \quad \text{cajas}$ <p>(Evaluando la resistencia)</p> <p style="text-align: right;">Altura desde el piso hasta el techo = 2.25 mt</p>
	Colocaremos 18 filas hacia arriba por pallet
3.- ¿Cuántas cajas en total se podrán paletizar por unidad de carga?	
N° cajas total = N° cajas de la base * N° cajas a lo alto = 9 * 18 = 162 cajas	

Figura 12. Apilamiento y Cantidad Total de Cajas por pallet. Elaboración Propia.

Estamos viendo cada detalle en el tema de la paletización, la cantidad que corresponde por pallet, ahora nos toca identificar cuanto es el peso total de nuestra carga unitarizada para considerarlo con el límite máximo en peso del contenedor.

5.- ¿Cuánto pesa en total cada paleta?								
Peso de caja = 8.950 kg								
Peso por paleta = N° cajas * Peso de caja + Peso de paleta sin carga + Peso del Embalaje								
Peso por paleta	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>162</td> <td>*</td> <td>8.950</td> <td>1,449.90</td> <td>kg</td> </tr> </table>	162	*	8.950	1,449.90	kg		
162	*	8.950	1,449.90	kg				
	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>1,449.90</td> <td>+</td> <td>30</td> <td>+</td> <td>1</td> <td>1,480.90</td> <td>kg</td> </tr> </table>	1,449.90	+	30	+	1	1,480.90	kg
1,449.90	+	30	+	1	1,480.90	kg		

Figura 13. Peso por Pallet. Elaboración Propia de la autora.

Así como la cantidad de pallets como máximo que podemos colocar dentro del pallet:

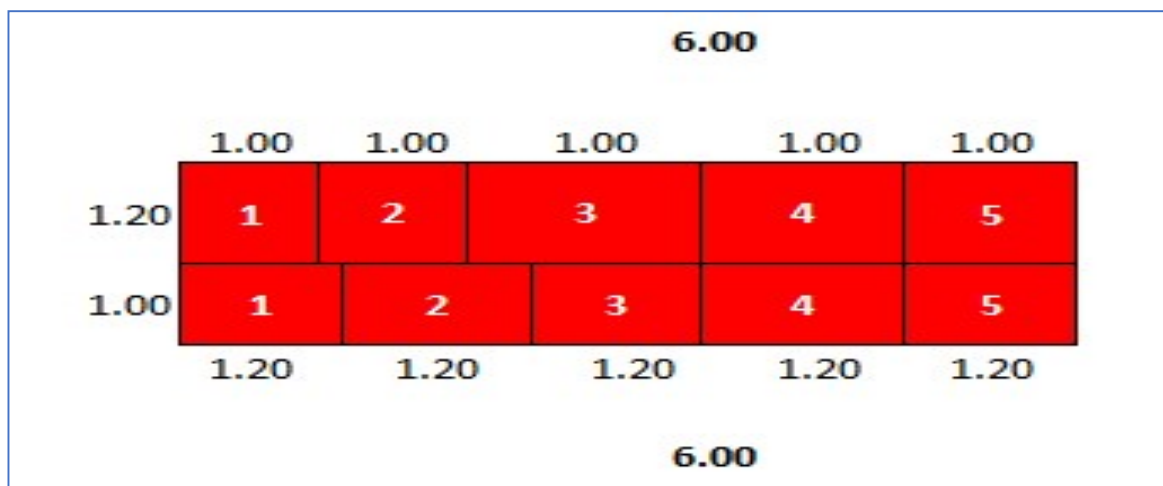


Figura 14. Peso por Pallet. Elaboración Propia de la autora.

En base a las dimensiones internas de nuestro contenedor trabajamos con la medida del largo. Primero obtenemos que en las dimensiones del Largo Interno/Ancho Pallet y luego Largo Interno/Largo Pallet dan como resultados 10 pallets.

De este modo, estamos culminando en nuestra exportación que trabajaremos con 10 pallets que hacen un total de 1620 cajas, el total del peso bruto 14,809.00 kilogramos, está dentro de lo permitido respecto a la capacidad de carga de nuestro contenedor, el cual es 24,000 kilogramos de peso bruto.

#### 4. Manipulación:

En los terminales portuarios, almacenes y depósitos, debemos considerar en base a nuestro tipo de carga que la identifiquen a través de sus pictogramas, para que así no tengamos problemas durante el handling o manipuleo.

Cuando se tenga a nuestra mercancía con su debido marcado quienes las manejen durante su traslado no tendrán dudas en cuanto al lugar de destino y el modo de manipularlas. También las marcas deben estar en el idioma del país de destino. Deben ser legibles y localizables.



Figura 15. Elementos de Marcado de Cajas por Asociación de Exportadores (ADEX).

Reimpreso con permiso.

En nuestro caso nuestra caja tendría la siguiente presentación:

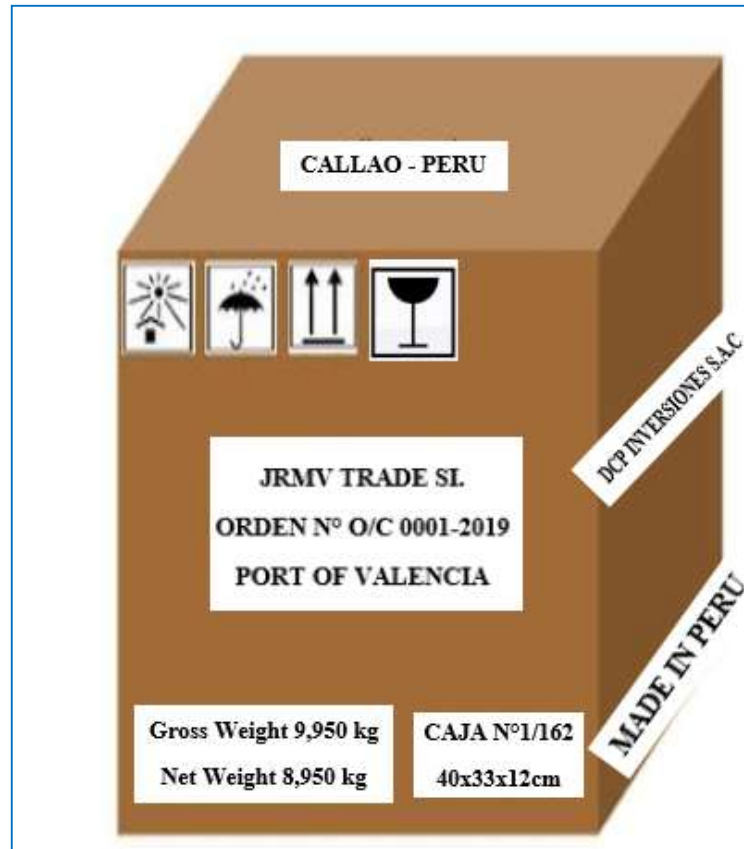


Figura 16. Caja de Palmitos en Conserva con destino a Madrid, España.

Elaboración Propia de la autora.

Para los lados laterales de nuestra caja se visualizará:



Figura 17. Caja de Palmitos en Conserva AGUAYCAMPO. Elaboración

Propia de la autora.



## 5. El Transporte:

El modo de transporte que utilizaremos a lo largo de toda la travesía es la vía marítima, con ello aprovechamos la economía de escala y el pedido de exportación genera a la vez que el costo del flete sea mucho mejor negociado.

La ruta marítima escogida para nuestra carga será partir del Puerto del Callao al Puerto de Valencia por ello revisamos lo cotizado y comparamos. Por otro lado, una referencia es SIICEX con su plataforma Rutas Marítimas.

SIICEX Rutas Marítimas Actualizado el 23/04

Contamos con más de 97 puertos y 44 países registrados en 25 rutas marítimas del Perú al exterior. TARIFAS DE FLETES INTERNACIONALES, opciones de líneas navieras y mucho más.

En 3 pasos infórmese sobre las opciones de Rutas Marítimas en el proceso de exportación

**Paso 1** Elige el puerto de origen: Callao

**Paso 2** Elige el país de destino: España

Selecciona uno o más puertos:  Barcelona  Valencia

**Paso 3** Selecciona una o más Rutas

Línea naviera	Agente	Depósito	Días de tránsito	Frecuencia de salida
EVERGREEN	GREENANDES	TPP	35	SEMANTAL
CMA CGM	CMA CGM PERU SAC	UNIMAR	36	SEMANTAL
MAERSK LINE	MAERSK PERU	ALCONSA	36	SEMANTAL
Hamburg Sud	Hamburg Sud Perú	Alconsa	27	SEMANTAL

**Líneas Navieras:**  
**Callao - Valencia**

**Puerto de origen:**  
Callao (Perú)

**Puerto de destino:**  
Valencia (España)

**Tarifa promedio de flete por contenedor**  
20 pies: \$ 1400  
40 pies: \$ 2250  
40 pies refrigerado: \$ 4100

**Mercadería Consolidada**  
Tm/m<sup>3</sup>  
\$ 80

Figura 18. Líneas Navieras con destino a Valencia, España por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). Reimpreso con permiso.

6. Documentación requerida para la exportación de Palmito en Conserva al mercado español:

- Registro Sanitario otorgado por DIGESA
- Factura Comercial (Commercial Invoice)
- Lista de Empaque (Packing List)
- Certificado de Origen (Tramitado en ADEX, CCL o SNI)
- El Documento de Transporte Marítimo (Bill of Lading)
- Certificado Oficial Sanitario de Exportación de Alimentos y Bebidas de Consumo Humano.
- Entre otros solicitados por el cliente en destino como: Análisis en Laboratorio Acreditado, Certificado de Libre Venta o Libre Comercialización, etc.

Para nuestro despacho aduanero, se ha negociado en términos FOB (Libre a Bordo), de esta forma se delimitan los responsabilidades y riesgos de la operación.

Para el tema bancario, debe sujetar a nuestra exportación un medio de pago seguro, en nuestro caso será una Carta de Crédito (Letter of Credit), la cual debe ser irrevocable y confirmada.

En el tema administrativo se incluye el personal ejecutivo y operacional de la empresa. Como empresa exportadora creemos que el perfil que se refleja parte de una excelente organización, estipulando funciones y en un entorno con una buena cultura organizacional.



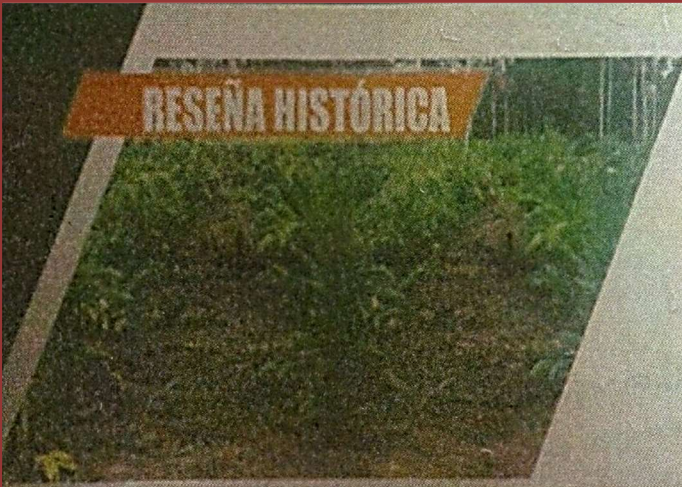
## **CAPITULO V: PRUEBA DEL DISEÑO**

Nos encontramos en la prueba de diseño, en la cual especificamos el modelo de exportación y para ello, tomamos como ejemplo a un empresario del rubro de palmitos en conserva con su negocio INVERSIONES DCP y analizar como logrará concretar ventas en el exterior con su producto. El presente estudio de investigación detalla los procedimientos necesarios que deben ser cumplidos por el exportador a través del cumplimiento de un plan de negocios pero que tenga o permita que el producto llegue al consumidor final a precios competitivos mejores que le de los productos sustitutos y para ello es necesario ejecutar las negociaciones pertinentes de modo tal minimizar tiempos, costos y riesgos.

Iniciando con la propuesta de solución al problema, se crea también un nuevo objetivo para el empresario, es decir la internacionalización, el cual ha decidido aceptar ya que la logística en base a procesos bien trabajados podrá colocar su producto en el mercado español.

Al aceptar el reto sabe que esta decisión será gradualmente, entonces en este plazo se verán mejoras e incremento en sus ventas.

También cuenta con la ficha técnica del producto, el especialista en la materia coordina con el proveedor y le hace entrega al comercializador de esta información cuando se lo solicita para conocer características principales del palmito en conserva del distrito de Padre Abad.

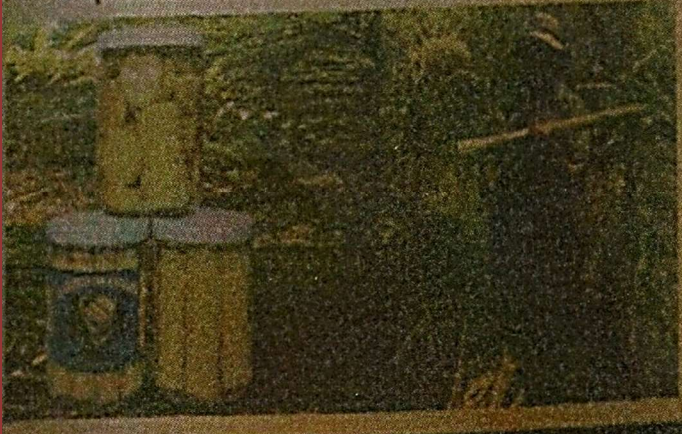


**RESEÑA HISTÓRICA**

La Asociación ASPPA, se fundó el 30 de Septiembre de 1999 en la localidad de Aguaytia - Padre Abad - Ucayali. Se encuentra inscrita en los Registros Públicos de Pucallpa con Partida Electrónica N° 11001801 del Registro de Personas Jurídicas. Es una organización sin fines de lucro conformada por más de 40 socios productores de palmito.

La actividad principal de la Asociación es la producción y comercialización de tallos (chontas) de pijuayo para palmito, pero adicionalmente desde hace 3 años estamos impulsando la producción, procesamiento y comercialización de conservas de palmito. Asimismo, tenemos equipos y mercado para procesar y vender conservas de piña y otras frutas.

En la actualidad se está comercializando en promedio de 400 cajas por 12 frascos de palmito (cada frasco contiene 250 g de palmito drenado).



**FICHA TÉCNICA DE PALMITO**

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO OFERTADO.</b>	CONSERVAS DE PALMITO			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	El producto se obtiene a partir de los corazones del pijuayo para palmito ( <i>Bactris gasipaes</i> ), cortando el tallo de estas, y eliminando las envolturas o cáscaras del tallo. Los corazones de palmito son suaves, de color marfil, textura firme y sabor delicado.			
<b>ADITIVOS</b>	Contiene salmuera como líquido de cobertura; sal y ácido cítrico como acidulante.			
<b>CARACTERÍSTICAS FÍSICO QUÍMICAS</b>	Color blanco cremoso	Trazos de 9 cm longitud y 1.5 a 2.0 cm grosor	Palmito contenido 56%	pH (20°C): 4.5 +/- 0.2
	<b>VALORES NUTRICIONALES</b>		Proteínas (%)	2.94
		Carbohidratos (%)	3.03	
		Colesterol (%)	0.00	
		Valor Energético (kcal)	43.20	
		Vitamina A (mg)	7.00	
		Vitamina B12 (mg)	44.00	
		Hierro (mg)	0.82	
Información nutricional promedio sobre 100 g de producto estirado				
<b>TIPO Y UNIDAD DE EMPAQUE</b>	Se envasa en frascos de vidrio de diferentes formatos con tapa twist de seguridad. En presentaciones de 250 g. de palmito drenado.			
<b>VIDA ÚTIL</b>	03 años en condiciones normales de almacenamiento.			
<b>CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO</b>	15 - 32° C en ambiente seco.			
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	Destinado al mercado regional y nacional.			
<b>INSTRUCCIONES DE USO</b>	Listo para el consumo. Condiciones tras la apertura del envase: - De almacenamiento (T): Refrigeración 4 - 8° C. - Vida útil del producto: 7 Días.			

Fuente: Asociación ASPPA



El responsable de la conducción general (gerente general) o del área correspondiente (gerente general del área de operaciones) de la empresa investigada, deberá proporcionar sus respuestas a lo que se pregunta seguidamente:

Lo que comprende el siguiente diseño esquemático (formulación de la propuesta de solución)

Dando a conocer al directivo lo desarrollado en el punto 4.1 Diseño Esquemático

¿Constituye para Ud. una solución adecuada y viable que se debe adoptar en la empresa para mejorar?

Si, sin duda es una solución con la cual mi empresa mejorará con sus operaciones. La aplicación de la logística desde cada fase a desarrollar para consolidar ventas con el mercado externo.

Se verá la mejora en cuanto a:

1.	Logística	SI
2.	Tiempos	SI
3.	Volumen de Ventas	SI
4.	Calidad	SI
5.	Costos	SI

¿Es factible que la empresa pueda invertir para hacer realidad la solución propuesta con la cual se va a beneficiar?

Si, como Gerente General estoy dispuesto a invertir en el asesoramiento y capacitación, el cual equivale a 1,200.00 USD para así lograr una mejora en la logística de mi empresa. Luego como efecto no sólo voy a concretar ventas con nuevos clientes españoles, sino que me internacionalizaré y trabajaré con la herramienta de la economía a escala, logrando así optimizar mis costos, tiempos y riesgos en cada fase de mi cadena logística.

**D.C.P INVERSIONES S.A.C**



**Gerente General**

## CONCLUSIONES

- 1) A nivel viabilidad comercial, se mostraron cifras de exportaciones importantes que superan hoy en día ampliamente los niveles de comercialización esperados y en donde comparadas con el precio de venta de otros países, es muy accesible, mostrando que el mercado es suficientemente amplio para ingresar de manera conservadora y sin grandes pretensiones con el fin de cumplir satisfactoriamente las metas propuestas.
- 2) Es una investigación que tiene viabilidad para llevarse a cabo, pero un factor importante para tener en cuenta es la selección de personal capacitado para llevar a cabo esta labor, ya que el palmito es un fruto promisorio de la costa pacífica y, por lo tanto, los conocedores del producto y su proceso.
- 3) El mercado para la exportación de palmito es amplio a nivel internacional, razón por la cual se presentan perspectivas favorables para el crecimiento de las exportaciones de este producto.
- 4) Los costos, tiempos, riesgos se minimizarán en todo el proceso de exportación del palmito en conserva, por ende, se trabaja con economía de escala. Las economías

de escala en todos los procesos de exportación junto con un adecuado precio de lanzamiento del producto es un factor determinante a la hora de plantear un proceso de exportación, al incursionar en el mercado con precios inferiores a los de la competencia, logrando así una importante ventaja competitiva.

- 5) Un correcto y adecuado diseño de modelo logístico, siendo eficiente para que contribuya a mejorar la productividad de la empresa, cumpliendo con venta del palmito en conserva, acorde con los precios de producción, determina el margen de utilidades por unidad vendida, siempre y cuando se negocie correctamente desde el costo del commodity.
- 6) Alinear las actividades operativas en un modelo de excelencia logística que incremente el valor de la empresa comercializadora de palmitos en conserva.
- 7) España y en especial el mercado culinario de Madrid, es un país idóneo para este producto teniendo en cuenta que es el país de mayor consumo de palmitos a nivel mundial, con el mayor índice de importaciones.
- 8) La exportación de el palmito en conserva genera una gran expectativa a nivel de la región, puesto que, siendo un producto no tradicional recién puesto en el mercado, sin embargo, ha logrado tener una buena acogida en mercados sobre todo de Europa, pues todos los procesos realizados por la empresa se verán reflejados en la comunidad mediante el mejoramiento de la calidad de vida con la generación de empleos directos e indirectos en la región.

## RECOMENDACIONES

- 1) Firmar un convenio de reciprocidad y permanencia con el proveedor de los palmitos con el fin de garantizar el flujo continuo de la materia prima en volúmenes cada vez mayores de medio tal de lograr mejores precios de venta y mejorar los costos de producción.
- 2) Establecer mejores estrategias de promoción para lograr mejores condiciones de venta del producto en el mercado español. Por esta razón la negociación de los costos en toda la cadena logística es de importancia vital.
- 3) Establecer un precio de venta que permanezca en el tiempo en razón del incremento de la demanda, para crear una expectativa mayor en el cliente. Cuanto mayores volúmenes de producto tengamos, mejores costos de producción se obtendrán de modo tal que se puede bajar conservar e incluso bajar el precio de venta del producto.

- 4) Controlar y supervisar los costos administrativos de modo tal de no incrementar la inversión, esto incluye la cobertura de la planilla administrativa. Sólo se contratará colaboradores de acuerdo a la demanda del producto.
- 5) Se debe crear valor agregado en la exportación del palmito en conserva, a medida que aumenten los volúmenes de exportación. Los clientes en el exterior esperan novedades, siendo así se puede innovar en desarrollar palmitos con especias finas o rellenos en el palmito para acompañar a las parrillas.
- 6) Capacitar en forma permanente a los colaboradores sobre todo en aquellas áreas de productividad a fin de lograr mejores condiciones de calidad del producto terminado y listo para la comercialización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Agraria de Noticias, Agro Tocache (2010). Se buscan nuevos mercados para el Palmito Peruano, Recuperado de: <https://agraria.pe/noticias/se-buscan-nuevos-mercados-para-el-palmito-peruano-757>

Agüero, Bogantes y Mora. (2010). “Palm of pejibaye (*Bactris gasipaes* K): planting distances and weed management”. Tesis de Maestría. Universidad de Stanford, Estados Unidos. Recuperado de [https://searchworks.stanford.edu/articles/edsagr\\_\\_edsagr.DJ2012038062](https://searchworks.stanford.edu/articles/edsagr__edsagr.DJ2012038062)

Álvarez Torres Martí G. Manual de Competitividad, procedimientos y herramientas para incrementar y consolidar la presencia de su empresa en el mercado. PANORAMA. México 2001

Araujo, S. y Lopes Da Silva, M. (2010). “Profitability and investment risk in pupunha palm production (*Bactris gasipaes* Kunth.)”. Tesis de Maestría. Universidad de Stanford, Estados Unidos. Recuperado de [https://searchworks.stanford.edu/articles/edsdoj\\_\\_edsdoj.850518d94fe4be09d015f9f342f047d](https://searchworks.stanford.edu/articles/edsdoj__edsdoj.850518d94fe4be09d015f9f342f047d)

Asociación de Exportadores – ADEX (2018). Alimentos de la libertad quieren conquistar más mercados en el exterior, Recuperado de: <http://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/alimentos-de-la-libertad-quieren-conquistar-mas-mercados-en-el-exterior/>

Banco Central de Reserva del Perú (s.f), Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones.html>



Barrionuevo, L. y Muycela, J. (2010). “Análisis de las exportaciones de palmito ecuatoriano hacia Francia durante el periodo 2000-2009”. Tesis de Maestría. Universidad de Cuenca, Ecuador. Recuperado de:  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1047/1/teco685.pdf>

Campaña, S. (2014). “Estudio de mercado de exportación de palmito en conserva a Singapur”. Tesis de Maestría. Universidad católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1097/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-1.pdf>

Casanovas, A. y Cuatrecasas, L. (2003). Logística Empresarial. Barcelona: Gestión 2000.

Dirección Regional de Agricultura San Martín - DRASAM (2018). Plan Operativo Institucional (POI), Recuperado de:  
[https://www.drasam.gob.pe/public/docs/POI\\_2018\\_DESCRIPTIVO.pdf](https://www.drasam.gob.pe/public/docs/POI_2018_DESCRIPTIVO.pdf)

Gobierno Regional de San Martín (s.f.). Recuperado de:  
<https://www.regionsanmartin.gob.pe/>

Guerras Martín, L.A., Navas López(2007), J.E.: “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”. Ed. Cívitas, Madrid. Recuperado de:  
[https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n\\_submissionb.pdf](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf)

Inforegión (2016) Ucayali, Se promoverá el desarrollo productivo del palmito en Padre de Abad, Recuperado de: <http://www.inforegion.pe/220241/ucayali-se-promovera-el-desarrollo-productivo-del-palmito-en-padre-de-abad/>

Johnson, G. Y Scholles, K.(1999) Exploring corporate strategy. Harlow, Printice Hall. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/61896819.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego (s.f.). Recuperado de:

<https://www.minagri.gob.pe/portal/inicio>

Minga, A. y Núñez, G. (2017). “Estudio de la factibilidad para la producción y comercialización de conservas de palmito en la ciudad de Guayaquil y su posible exportación al mercado francés”. Tesis de Maestría. La Universidad de Guayaquil, Ecuador, Recuperado de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/18242/1/TESIS%20MINGA%20Y%20NU%C3%91EZ.pdf>

Morillo, P. (2012). “Estudio de factibilidad para la producción y exportación de pate de palmito hacia el mercado chileno”. Tesis de Maestría. Universidad Internacional del Ecuador. Recuperado de

<http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/103/1/T-UIDE-0032.pdf>

Promperú (2011), Estadísticas de Exportaciones Peruanas, Recuperado de:

<http://www.siicex.gob.pe/promperustat/>

Quiñones, G. (2013). “Plan de negocios para la exportación de palmitos enlatados”. Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

Recuperado de:

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3454/65811Q7P.pdf?sequence=1>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2019), Lista

Completa de Productos, Recuperado de:

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=217.00000&\\_portletid\\_=sFichaProductoRegistro&scriptdo=sc\\_fp\\_productosector](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=217.00000&_portletid_=sFichaProductoRegistro&scriptdo=sc_fp_productosector)

Shumpeter, J.S. (1934) "The theory of economic development". Cambridge, Harvard University Press. Recuperado de:

<https://core.ac.uk/download/pdf/61896819.pdf>

SUNAT (s.f), Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/>

Vela, M. (2013). "Estudio Técnico-Económico para la instalación de una planta procesadora de conservas de palmito de pijuayo en el distrito de Yurimaguas provincia de Alto Amazonas". Tesis de Maestría. Universidad Nacional de San Martín, Perú. Recuperado de

[http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/514/TFAI\\_02.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/514/TFAI_02.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zona Económica (2010), Competitividad y su conceptualización, Recuperado de: [http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1110/1/vela\\_bj.pdf](http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1110/1/vela_bj.pdf)

**ANEXOS**

# ENCUESTA

FECHA:

PERSONA: N o J

**INSTRUCCIONES: RESPONDA CON SINCERIDAD LAS PREGUNTAS A CONTINUACIÓN.**

Marque con una X según corresponda

**A. INDIQUE SU EDAD**

- 18 a 25
- 26 a 36
- 37 a 44
- Más de 45

**B. INDIQUE SU GÉNERO**

- Femenino
- Masculino

**C. ¿CUÁL ES EL TIPO DE PRODUCTO QUE EXPORTA?**

- Artesanías
- Joyas
- Bisutería
- Tejidos a mano
- Producto Procesados
- Vinos
- Otros

**D. ¿CUÁL ES EL DESTINO PRINCIPAL ELEGIDO PARA SUS EXPORTACIONES?**

- Francia
- Alemania
- Estados Unidos

- España
- Canadá
- Brasil
- Otros

**E. ¿UD. HA UTILIZADO EL SERVICIO DE ALGUNA AGENCIA DE ADUANAS?**

- SI
- NO

**F. ¿CUÁNTOS EMBARQUES AL MES ESTÁ INTERESADO EN ENVIAR A SUS CLIENTES?**

- Solo 1
- 2 a 3
- 3 a más

**G. ¿CUÁL FUE EL TIPO DE CLIENTE EN EL EXTERIOR QUE PUDO CONTACTAR?**

- Amigo
- Importador
- Familiar
- Empresas

**H. ¿CON QUÉ FRECUENCIA VISITA SU PLANTA PROCESADORA?**

- Siempre
- Diario
- Semanalmente
- Mensualmente
- Cada que lo requiera

**I. ¿ESTÁ UD. DE ACUERDO CON MEJORAR LA LOGÍSTICA EN BASE A LA ECONOMÍA DE ESCALA?**

- SI
- NO

**J. ¿CREE UD. QUE HAN MEJORADO LAS FASES DE SU CADENA LOGÍSTICA REDUCIENDO LOS SOBRECOSTOS?**

- SI
- NO

**K. ¿CUÁL FUE EL MEDIO POR EL CUAL UD. SE ENTERÓ DEL USO DE LOS INCOTERMS?**

- Redes Sociales
- Medios de Comunicación
- Amigos y Familiares
- Otros

**L. ¿CÓMO VA LOGRAR REALIZAR EL DESPACHO EXPORTACIÓN DE SUS PRODUCTOS A UN NUEVO MERCADO?**

- ASESOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
- BRÓKER
- AGENTE

**M. ¿UD. ESTÁ INTERESADO EN INTERNACIONALIZARCE COMO EMPRESA?**

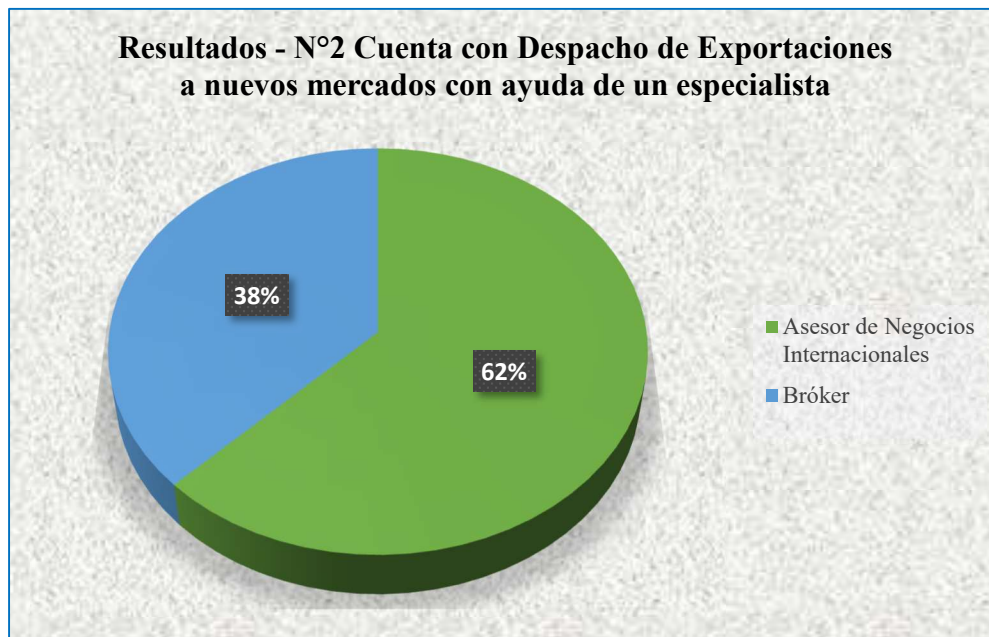
- SI
- NO

**¡Gracias por su ayuda y colaboración!**

**RESULTADO DE ENCUESTA**

<b>Resultados - N°1</b>		<b>Utilizaron Servicio de una Agencia de Aduanas</b>	
Femenino		NO	2
Artesanías		SI	6
Estados Unidos		<b>Total general</b>	<b>8</b>
Producto Procesado		<b>Frecuencia de Envios según tipo de cliente</b>	
España		Familiar	SI
Masculino		Semanalmente	
Artesanías		Importador	Asume el reto de la internacionalización
España		Mensualmente	SI
Estados Unidos		Semanalmente	
Otros			
Estados Unidos			
Producto Procesado			
España			

*Fuente: Elaboración propia de la Autora*



*Fuente: Elaboración propia de la Autora*



## ENTREVISTA

**El siguiente listado de preguntas se realizaron al Gerente General de la empresa D.C.P. INVERSIONES S.A.C**

Pregunta1: Coménteme, ¿Cuál es la expectativa que tiene al contactarse con un Asesor de Negocios Internacionales?

La respuesta es clara. Debo enfocar a mi empresa al mercado exterior, es por eso que me interesa que un experto en la materia pueda cerrar mis ventas. Importante las reuniones con los nuevos clientes potenciales, el tema del idioma también ya no sería un problema para mis negociaciones con la ayuda del asesor de negocios internacionales.

Pregunta2: Como Gerente, ¿Considera que tiene un buen manejo y control de su logística en su empresa?

He visto y desarrollado cada área de mi empresa bajo criterios familiares, también con la misma demanda del producto. Sin embargo, he asumido varios sobrecostos como por ejemplo el sobre stock.

Pregunta3: De acuerdo a las preferencias de sus clientes, ¿Cuál es la presentación que más le compran y Qué opinan del palmito en conserva?

Estoy agradecido porque mis clientes mantienen sus pedidos y poco a poco han incrementado. Ahora los pedidos están siendo contra entrega y hay mejores resultados. Conocen los beneficios del palmito, su uso es preciso para su negocio, en este caso forma parte de las ensaladas.

Pregunta4: ¿Crée que con la mejora de la logística podrá lograr la internacionalización de su empresa?

Si, estoy convencido que la logística es un proceso completo que debo fortalecer. Una vez que haya minimizado todos los costos y riesgos podré asumir la internacionalización.

Pregunta5: ¿Quiere diversificar su producto en otras presentaciones o algo hacer algo innovador para este nuevo reto de la exportación que involucra desarrollar un nuevo enfoque en su cadena logística?

Creo que sí, las oportunidades hay que tomarlas. Mi empresa puedo invertir para hacer los ajustes pertinentes, con ello mejoro mi cadena logística de tal forma que cada exportación de los palmitos en conserva se concrete adecuadamente con los estándares internacionales. Me agrada la idea de seguir innovado en lo el cliente desee en su mesa.

Pregunta6: Cuando sus ventas nacionales aumenten además de las exportaciones ¿Contratará personal para las áreas que lo requiera?

Definitivamente, las relaciones comerciales de mi empresa van creciendo y voy a requerir de un personal calificado. En algunas oportunidades me ha apoyado un familiar para el etiquetado y embalaje, pero ya no sería manejable si se trata de mayores volúmenes.

Pregunta7: ¿Considera en buscar socios o formar parte de una asociación de productores de palmitos en conserva?

Sí, he podido conversar con uno de mis proveedores sobre esa gestión. Tengo que viajar para esa reunión que lo realizaré a inicios del mes de diciembre de este año para evaluar esa propuesta.

**D.C.P INVERSIONES S.A.C**



**Gerente General**

**EVIDENCIA EN TRABAJO DE CAMPO**







## MATRIZ DE PERFIL

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO															
PALMITOS EN CONSERVA PARA EL MERCADO ESPAÑOL - ENVASE DE 430 GR.															
FACTORES/PRODUCTO	VALLE FERTIL			EL OLIVAR			DANI			COSECHA DE ORO			AGUAYCAMPO		
FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
SECTOR DE PRODUCCION	0.20	3	0.60	0.20	2	0.40	0.20	2	0.40	0.30	3	0.90	0.20	3	0.60
COMMODITIE	0.10	2	0.20	0.10	2	0.20	0.20	2	0.40	0.20	3	0.60	0.10	3	0.30
PRODUCCIÓN	0.10	2	0.20	0.10	2	0.20	0.10	2	0.20	0.10	2	0.20	0.20	2	0.40
ENVASE	0.30	3	0.90	0.30	3	0.90	0.30	3	0.90	0.20	3	0.60	0.30	3	0.90
ETIQUETADO	0.06	2	0.12	0.1	2	0.12	0	1	0.02	0	3	0.12	0.04	3	0.12
PRECIO VENTA FINAL	0.05	2	0.10	0	2	0.08	0	1	0.02	0	3	0.06	0.03	3	0.10
NIVEL DE VENTAS COMEX	0	3	0.09	0.1	2	0.10	0	1	0.03	0	3	0.06	0.04	2	0.08
ACEPTACION MERCADO COMEX	0.1	2	0.12	0.1	2	0.12	0	2	0.08	0	3	0.06	0.03	3	0.09
VOLUMEN DE VENTAS	0	3	0.09	0	3	0.06	0	2	0.06	0	3	0.06	0.01	3	0.06
CALIDAD DEL PRODUCTO	0	3	0.09	0	2	0.06	0	2	0.06	0	2	0.06	0.03	3	0.09
COMPETITIVIDAD	0	2	0.08	0	3	0.12	0	2	0.06	0.1	3	0.15	0.02	3	0.06
	1.00		2.59	1.00		2.36	1.00		2.23	1.00		2.87	1.00		2.80
<i>DEBILIDAD MAYOR = 1</i>															
<i>DEBILIDAD MENOR = 2</i>															
<i>FORTALEZA MENOR = 3</i>															
<i>FORTALEZA MAYOR = 4</i>															
<b>CONCLUSION:</b>															
Los factores analizados en la MPC, nos indican que las oportunidades que tiene LA MARCA AGUAYMANTO - PALMITOS EN CONSERVA para lograr el éxito en el cumplimiento de su misión son competitivas y con la aplicación de la negociación y la economía de escala podrá liderar en sector de venta.															

En este apartado, en base al palmito en conserva, como parte del asesoramiento se realizó la evaluación respectiva a otras marcas de su misma competencia, mucho iba depender de cada factor a evaluar, dando como resultado el tema de la ponderación de forma individual. Queda demostrado que AGUAYCAMPO es tan competitivo en el mercado de alimentos procesados.

<b>PALMITO EN CONSERVA</b>	<b>VALLE FERTIL</b>	<b>EL OLIVAR</b>	<b>DANI</b>	<b>COSECHA DE ORO</b>	<b>AGUAYCAMPO</b>
<b>NIVEL DE PONDERACION</b>	<b>2.59</b>	<b>2.36</b>	<b>2.23</b>	<b>2.87</b>	<b>2.80</b>
<b>RANKING EMPRESAS PALMITOS EN CONSERVA</b>					
<b>PUESTO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>MARCA</b>	<b>PRECIO VENTA MN</b>	<b>PRECIO VENTA USD</b>	
1	2.87	COSECHA DE ORO	S/. 13.50	\$3.85 USD.	
2	2.80	AGUAYCAMPO	S/. 10.90	\$3.25 USD	
3	2.59	VALLE FERTIL	S/. 14.90	\$4.25 USD	
4	2.36	EL OLIVAR	S/. 10.50	\$3.13USD	
5	2.23	DANI	S/. 12.00	\$3.58 USD	

Cuando queremos analizar el precio de venta a colocar frente a mis competidores, tomamos como estrategia un costo menor que no sólo atraerá a mis clientes potenciales, sino que se continuará con los mismos estándares del mercado, en los que sin duda ha de resaltar la calidad del palmito en conserva.