

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



BORRADOR DE TESIS

Para optar el Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios

Diseño e implementación de un modelo de gestión para incrementar las exportaciones en una empresa comercializadora de stevia

Autor: Bach. Minchola Guardia, Renzo Daniel

Asesor: Mg. Rivera Lynch, César

LIMA-PERÚ

2019

Página del Jurado

DEDICATORIA

A mi familia, fuentes permanentes de
mi motivación.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profundo agradecimiento mis padres y hermanos, fuentes de inspiración durante esta etapa de mi vida, a Isabel por su apoyo constante e incondicional y a todos mis profesores de la maestría. Mi gratitud al Maestro Hugo Mateo López y Cesar Rivera Lynch, quienes me motivaron a seguir adelante.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PÁGINA DEL JURADO	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO	V
ÍNDICE DE TABLAS	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	7
1.4. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	8
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. MARCO HISTÓRICO.....	10
2.2. INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL TEMA	13
2.3. ESTRUCTURA TEÓRICA Y CIENTÍFICA QUE SUSTENTA EL ESTUDIO	17
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	30
2.5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LAS HIPÓTESIS	31
2.6. HIPÓTESIS	33
2.6.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	33
2.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	33
2.7. VARIABLES	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	36
3.1. TIPO, MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	36

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	37
3.4. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS	39
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	40
4.1. RESULTADOS.....	40
4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS O DISCUSIÓN DE RESULTADOS	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
REFERENCIAS	80
ANEXOS	82
ANEXO 1: AUTORIZACIÓN DE CONSENTIMIENTO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN.....	82
ANEXO 2: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN	83
ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Exportaciones realizadas en el 2017, por la empresa	2
Tabla 2: Demoras en envíos mensuales de exportación del 2017	4
Tabla 3: Comparación de Exportación de stevia por meses en precio FOB\$ y en kilos del 2017 y 2016	12
Tabla 4: Régimen Aduanero de exportación: Exportación Definitiva, Ranking de 20 principales despachadores de Aduana, Enero- Diciembre 2017	23
Tabla 5: Matriz de operacionalización	35
Tabla 6: Registro de Tipos de Exportaciones de Stevia: Aérea y Marítima.....	37
Tabla 7: Registro de Incidencias por demora en las exportaciones.....	38
Tabla 8:Detalle de productos exportados en el 2017 por la empresa de comercialización de Stevia	38
Tabla 09: Matriz de Análisis de datos	39
Tabla 10: Comparativo de incidencias reportadas en el 2017 contra el valor total exportado en el 2017.....	42
Tabla 11: exportaciones totales por mes en soles y dólares en el 2017, previa a la implementación	43
Tabla 12: Exportaciones totales por mes en soles y dólares en el 2017.....	44
Tabla 13: Resumen total de incidencias de exportaciones registradas por producto en el año 2017	45
Tabla 14: Resumen de incidencias de exportaciones de stevia realizadas en el 2017....	47
Tabla 15: Comparación de envíos marítimos y aéreos.....	50
Tabla 16: Resumen Total de incidencias de exportaciones, por producto del 2018	55
Tabla 17: Incidencias en las exportaciones	57
Tabla 18: Incidencias en el valor exportado.....	58
Tabla 19: Variación en soles por exportaciones de stevia realizadas en el año 2017 y 2018	59
Tabla 20: Variación de envíos a tiempo por exportaciones del stevia del año 2017 y 2018	60
Tabla 21: variación de incidencias totales por exportaciones de stevia del año 2017 y 2018	61
Tabla 22: Variación de clientes nuevos obtenidos en el 2017 y 2018.....	62
Tabla 23: variación en soles de exportaciones por cliente obtenidos en el 2017 y 2018	63
Tabla 24: Pruebas de Normalidad para la Variable Cantidad de Incidencias de exportación 2017-2018	64
Tabla 25: Pruebas de Normalidad para la Variable Exportaciones 2017-2018.....	65
Tabla 26: Pruebas de Normalidad para la Variable Clientes Nuevos 2017-2018	65
Tabla 27: Pruebas de Normalidad para la Variable N° de Envíos a Tiempo 2017-2018	66
Tabla 28:Estadísticas de la variable: Clientes 2017-2018	67

Tabla 29: Prueba T a la variable Clientes 2017-2018	67
Tabla 30: Estadísticas de la variable: Envíos a Tiempo	68
Tabla 31: Prueba T a la variable Envíos a Tiempo.....	69
Tabla 32: Estadísticas de la variable: Exportaciones 2017-2018	70
Tabla 33: Prueba T de la variable: Exportaciones 2017-2018.....	70
Tabla 34: Estadísticas de la Variable: Cantidad de Incidencias	71
Tabla 35: Prueba T a la variable: Cantidad de Incidencias	72
Tabla 36: Estadísticas de Curtosis	72
Tabla 37: Medidas de Resumen de variables estadísticas	74
Tabla 38: Cuadro resumen de resultados.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:Exportaciones mensuales del 2017 por la empresa exportadora de stevia	3
Figura 2:Envíos vs demoras en envíos mensuales de stevia en el 2017	4
Figura 3:Clientes nuevos obtenidos en el año 2017 por exportaciones de Stevia, por mes	5
Figura 4: Ventas generadas por nuevos clientes en el año 2017	6
Figura 5:Exportación de stevia en precio FOB en milesUS\$.....	13
Figura 6:Construcción de un modelo de gestión.	18
Figura 7:Cargas del Puerto Marítimo del Callao.....	24
Figura 8: Flujo general de exportación de mercancías	25
Figura 9: Proceso General de Exportación e Incoterms	26
Figura 10:Estrategia de contenidos social media	32
Figura 11: Nuevos clientes obtenidos en el 2017 por exportación de stevia.....	41
Figura 12:Valor exportado en soles por los clientes nuevos obtenidos en el 2017	42
Figura 13: Modelo de Gestión de Exportaciones	49
Figura 14: proceso de exportación directo entre exportador y línea naviera.....	51
Figura 15:Cubic scan adquirido por la empresa comercializadora de Stevia.....	53
Figura 16:Curtosis leptocúrtica y platicúrtica o concentración respecto a la media	73

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue diseñar un sistema de gestión para mejorar las exportaciones en una empresa comercializadora de stevia, enfocándonos en sus exportaciones, incidencias en cada proceso de ventas, captación de nuevos clientes y envíos a tiempo.

El rediseño comprende el proceso de exportación general que se aplica en los envíos marítimos, con el objetivo de diseñar una mejora en el proceso para evitar problemas en los despachos y mejoras en los envíos, en la relación con el cliente, y como consecuencia un incremento en las exportaciones generadas por la empresa comercializadora de stevia.

Cada problema se encuentra relacionada con una hipótesis y una propuesta orientada a la mejora y solución de los problemas identificados, enfocados directamente en la mejora de las exportaciones de la empresa comercializadora de stevia.

La ejecución de las mejoras fue realizada a lo largo del 2018 y se evaluó el impacto en comparación al 2017, validando los resultados obtenidos en ambos años, siendo también sustentados de forma estadística para respaldar el análisis realizado en el proyecto de investigación.

Palabras claves: Exportaciones, modelo de gestión, incidencias, control dimensional, difusión web.

ABSTRACT

The objective of the research was to design a management system to improve exports in a stevia trading company, focusing on its exports incidents in each sales process, attracting new customers and shipping on time.

The redesign includes the general export process that is applied in maritime shipments with the aim of designing and improvement in the process to avoid problems in shipments, and gain improvements in the shipments, in the relationship with the customers, and as a consequence an increase in the exports generated by the trading company of stevia.

Each problem is related to a hypothesis and a proposal focused to the improvement and solution of the identified problems, with the objective of improving the exports of the trading company of stevia.

The execution of the improvements were made throughout 2018 and the impact with the year 2017 was evaluated validating the results obtained in both years, and alos being supported in a statistical way to argue the analysis made in the research project.

Keywords: exportation, management model, incidents, dimension control, web diffusion

INTRODUCCIÓN

El consumo de alimentos saludables con la tendencia mundial de mantenernos saludables, ha aumentado considerablemente en los últimos años, sobretodo en Europa, comenzando por eliminar poco a poco el consumo del azúcar y reemplazarlo por un producto que genere la misma satisfacción pero que al mismo tiempo cuide nuestro cuerpo, la stevia.

La stevia está siendo consumida y aceptada en varios países del mundo como un sustituto del azúcar, y el Perú al ser un gran productor de esta planta, ha comenzado a comercializar este producto hacia diferentes partes del mundo.

Este trabajo de investigación se encuentra en cuatro capítulos. El capítulo I, considera la problemática, e identificación de los problemas, el cual trata de la disminución del nivel de exportaciones de la stevia hacia diferentes mercados del mundo. Los objetivos de la investigación, asimismo las limitaciones también están consideradas en esta parte.

En el Capítulo II, se describe el marco teórico, basándose en investigaciones, teorías y conocimientos científicos, así como también se abordarán las hipótesis, la relación de variables, y se realizó una descripción de las principales herramientas usadas en el comercio exterior, que serán parte del modelo de gestión de exportaciones, que implementaremos.

En el capítulo III se describe la metodología que se realizó a lo largo de la investigación como, tipo y nivel de la investigación, diseño, muestra, técnicas e instrumentos y la recolección de los datos.

En el capítulo IV se describe la implementación del modelo de gestión de exportaciones, con los resultados y sus respectivos análisis Pre y Post implementación de dichas herramientas, se evaluó el proyecto de mejora, haciendo una comparación del año 2017 y el 2018, analizando la variación mediante las herramientas usadas en el flujo de exportación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El área de exportaciones de la empresa comercializadora de stevia, ha logrado generar numerosas ventas que han favorecido a la empresa en un corto plazo, sin embargo, existen aún muchos inconvenientes en lo referente a la atención al cliente en los procesos de venta a nivel internacional, debido a que muchas veces se realiza reclamos por pedidos solicitados que no llegan a tiempo, o que en algunos casos, llegan diferentes a lo especificado.

A pesar que el número de clientes estuvo en aumento en los últimos años, esto se ha detenido en el año 2017, debido a constantes problemas y reclamos que ha llevado incluso que algunos clientes frecuentes a la empresa se desliguen poco a poco de adquirir productos, viéndose reflejado en un menor índice de exportaciones al término del 2017.

De acuerdo a los objetivos del trabajo de investigación, se ve la necesidad de implementar un sistema de planeamiento que permita mejorar el flujo de las exportaciones y como consecuencia, generar mayores ventas en el sector de exportaciones con la obtención de nuevos clientes y mantener una buena relación mediante el nivel de servicio en los envíos.

A continuación, se detalla los valores exportados en soles, en el 2017:

Tabla 1: Exportaciones realizadas en el 2017, por la empresa

Mes	Exportaciones en soles
enero	S/114.520,00
febrero	S/93.985,00
marzo	S/105.545,00
abril	S/92.540,00
mayo	S/87.540,00
junio	S/95.436,00
julio	S/96.589,00
agosto	S/87.482,00
septiembre	S/98.945,00
octubre	S/99.748,00
noviembre	S/151.724,00
diciembre	S/122.488,00
Total general	S/1.246.542,00

Elaboración propia

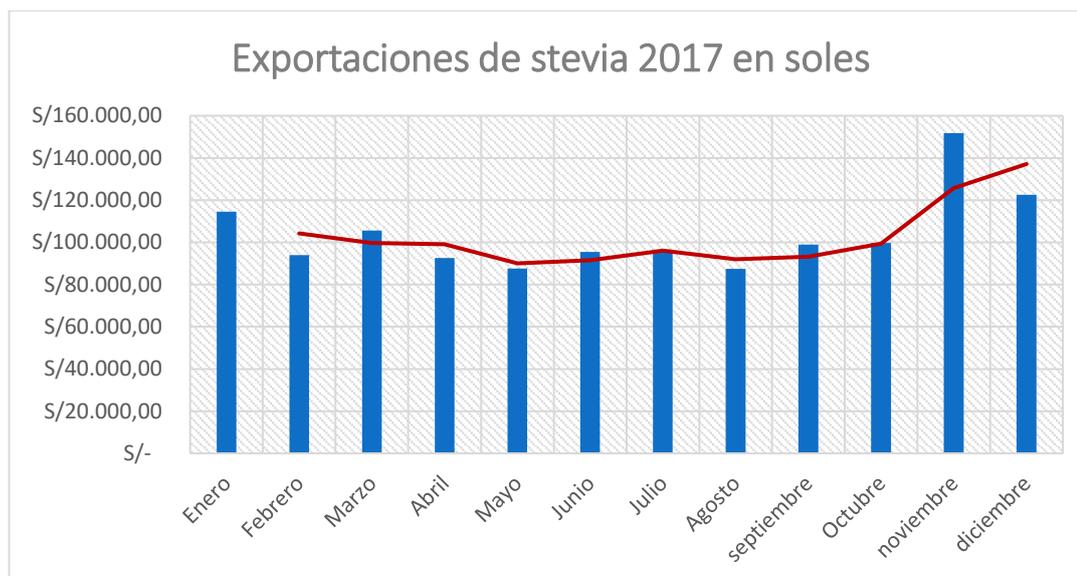


Figura 1: Exportaciones mensuales del 2017 por la empresa exportadora de stevia

Elaboración Propia

Esta data generada en la figura 1, muestra los movimientos de exportación en el 2017, y aplicando el sistema de planeamiento como control de gestión, se buscará mejorar el nivel de exportación en el 2018 y a su vez mejorar la relación con los clientes al evitar errores en los envíos y que el flujo de exportación sea más sencillo y rápido.

Por otro lado, la empresa tuvo problemas con las exportaciones ya que se generaban embarques fuera de tiempo, lo cual provocaba malestar entre los clientes al no recibir su mercadería en el tiempo estimado de llegada (ETA). Esto se debía a que los envíos vía marítima, eran bastante volátiles, ya que, si llegaba otro cliente con mayor carga, se les daba prioridad frente a exportadores con menor volumen de mercancía.

A pesar de ello, siempre se llegaron a cumplir con los pedidos de los clientes, pero no siempre se llegaba a realizar en la fecha estimada, tardando varios días en el que se haya podido enviar la mercadería por una gestión de la empresa exportadora de stevia.

A continuación, en la Tabla 2, se detalla la cantidad de demoras en envíos de manera mensual del 2017.

Tabla 2: Demoras en envíos mensuales de exportación del 2017

Mes	Exportaciones en soles	Exportaciones en dólares	Cantidad de envíos mensuales	Demoras en envíos	Porcentaje de demoras
Enero	S/ 114.520,00	\$ 34.493,98	21	5	23,81%
Febrero	S/ 93.985,00	\$ 28.308,73	20	4	20,00%
Marzo	S/ 105.545,00	\$ 31.790,66	15	3	20,00%
Abril	S/ 92.540,00	\$ 27.873,49	20	4	20,00%
Mayo	S/ 87.540,00	\$ 26.367,47	18	4	22,22%
Junio	S/ 95.436,00	\$ 28.745,78	20	4	20,00%
Julio	S/ 96.589,00	\$ 29.093,07	22	5	22,73%
Agosto	S/ 87.482,00	\$ 26.350,00	21	4	19,05%
Septiembre	S/ 98.945,00	\$ 29.802,71	23	5	21,74%
Octubre	S/ 99.748,00	\$ 30.044,58	24	7	29,17%
Noviembre	S/ 151.724,00	\$ 45.700,00	29	6	20,69%
Diciembre	S/ 122.488,00	\$ 36.893,98	19	5	26,32%
Total	S/ 1.246.542,00	\$ 375.464,46	252	56	22,22%

Elaboración propia

Se tiene un promedio del 22.14% de envíos que han tenido demoras en el 2017, lo cual es bastante elevado para una empresa exportadora, y que trae como consecuencia los reclamos y desconfianza del cliente.

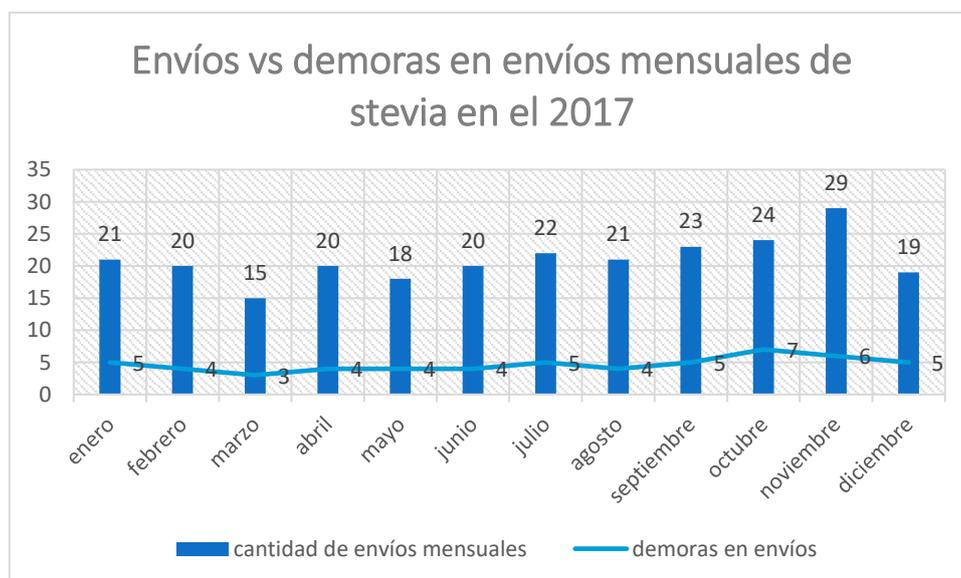


Figura 2: Envíos vs demoras en envíos mensuales de stevia en el 2017

Elaboración propia

Los envíos o exportaciones no han sido muy numerosas a nivel mensual, pero si presentan un alto índice de demoras por parte de la empresa comercializadora de stevia. Por ello, se busca como uno de los objetivos mejorar el índice de incidencias por demoras para incrementar de esa forma el nivel de exportaciones y se generen mayores flujos de envío de mercancías al exterior.

Además, otro punto a mejorar en la empresa o a tomar en cuenta, es el bajo nivel de captación de nuevos clientes. Normalmente se realizan envíos vía marítima, pero en carga consolidada ya que son de bajo volumen, salvo raras excepciones. Sin embargo los clientes que nos solicitan los pedidos, si bien son relativamente frecuentes, son de un número bastante reducido, dependiendo de sobremanera en sus demandas, y no encontrar nuevos mercados por explorar o incrementar las ventas.



Figura 3: Clientes nuevos obtenidos en el año 2017 por exportaciones de Stevia, por mes

Elaboración propia

Como se observa en el cuadro de arriba, los clientes obtenidos en el 2017 solo fueron 7, por lo que la empresa sigue dependiendo de los clientes frecuentes que normalmente exporta. Estos clientes, generaron ventas en nuevos soles (S/) de la siguiente manera:



Figura 4: Ventas generadas por nuevos clientes en el año 2017

Elaboración propia

Las exportaciones de stevia que realiza la empresa, normalmente son vía marítima, sin embargo en el mes de noviembre, se realizó una exportación de un contenedor de 20 pies, generando una venta de S/ 26400.00, lo cual incrementó notoriamente los ingresos mensuales por clientes nuevos obtenidos. La otra venta realizada en noviembre, fue de otro cliente, al cual se le realizó una venta de S/ 3950.00, El cual se realizó vía marítima pero como carga consolidada. Las ventas generadas por nuevos clientes en los otros meses, también fueron realizadas como carga consolidada.

Según el análisis expresado de los problemas, es necesario la aplicación de un modelo de gestión para encontrar las mejores soluciones para incrementar las exportaciones en la empresa comercializadora de stevia.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿En qué medida el diseño e implementación de un modelo de gestión incrementará las exportaciones en una empresa comercializadora de stevia?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿En qué medida la aplicación de un sistema de planeamiento permitirá incrementar el nivel de embarques a tiempo de las exportaciones en una empresa comercializadora de stevia?
- b) ¿En qué medida la aplicación de un sistema de control dimensional disminuirá el nivel de rechazos de envíos por incumplimiento de especificaciones en las exportaciones en una empresa comercializadora de stevia?
- c) ¿En qué medida la aplicación de una difusión vía web permitirá incrementar la captación de nuevos clientes para la exportación en una empresa comercializadora de stevia?

1.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La presente investigación resulta importante y necesaria en la empresa comercializadora de stevia para poder realizar un modelo de gestión, el cual ayudará a mejorar el flujo de las exportaciones y la relación entre el cliente y la empresa, la cual venía muy deteriorada por diversos problemas con los pedidos y los envíos al extranjero.

Para ello, la empresa exportadora de stevia necesita un sistema de planeamiento, el cual es importante ya que puede orientar a gestionar de mejor manera el flujo de exportaciones, evitando así tener problemas con los clientes y a su vez mejorando la relación con cada uno de ellos.

La aplicación de un sistema de control dimensional, beneficiará a la empresa exportadora de stevia, en disminuir el nivel de errores en los envíos, al tener mayor precisión con el dimensionamiento de productos y empaque de los pedidos solicitados por los clientes.

Además, la empresa necesita posicionarse en el mercado mediante la difusión web, para de esa manera obtener nuevos clientes y expandir los mercados a diferentes partes del mundo. De esa forma, la marca de la empresa, y sus productos tendrán un mayor alcance y por ende, mayor posibilidad de incrementar el nivel de exportaciones.

Por otro lado, tiene una justificación práctica ya que se buscan mejoras en el proceso de exportación mediante una herramienta que será usada por la empresa exportadora de stevia a fin de incrementar el nivel de ventas y obtener mayor confianza por parte de sus clientes.

El estudio de investigación fue realizado en una empresa exportadora de stevia en el periodo 2017-2018, contando con los responsables de toda la cadena y flujos de exportación.

1.4. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

- **Delimitación espacial**

La presente investigación se realizará en una empresa exportadora de stevia ubicada en el distrito de San Martín de Porres, en el departamento de Lima.

- **Delimitación teórica:**

El marco de desarrollo de la presente tesis está orientado por las teorías y los enfoques de un modelo de gestión, relacionándolo a un sistema de planeamiento, de control dimensional y de difusión web, para aumentar el flujo de las exportaciones.

- **Delimitación temporal**

La presente investigación se realizó en el periodo de estudio mediante un análisis entre el mes de enero y diciembre del 2017, para aplicar mejores medidas en el 2018.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un modelo de gestión que incremente las exportaciones de una empresa comercializadora de stevia.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar un sistema de planeamiento para incrementar el nivel de embarques a tiempo de las exportaciones en una empresa comercializadora de stevia.
- Aplicar un sistema de control dimensional para disminuir el nivel de rechazos de envíos por incumplimiento de especificaciones en las exportaciones en una empresa comercializadora de stevia.
- Aplicar la difusión web, para incrementar la captación de nuevos clientes para la exportación en una empresa comercializadora de stevia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO HISTÓRICO

A lo largo de la historia, se puede observar que el comercio ha sido muy importante para el desarrollo de las civilizaciones, este proceso fue iniciando desde la creación de los imperios coloniales y se hizo vital para poder satisfacer las necesidades que una población posee, y no solo eso, el comercio también ayuda a que las poblaciones puedan compartir dentro de los aspectos sociales, y de esta manera compartir cada uno de los rasgos que las culturas poseen. Desde el inicio del comercio las poblaciones intercambiaban ciertos bienes por medio del trueque, lo cual permitía acceder a bienes que no poseían dentro del sitio donde vivían y así obtener mayores recursos y diversidad.

Actualmente los países dependen del comercio internacional para el desarrollo económico y bajo el mismo principio, como el trueque dentro de las comunidades satisfacer las diferentes necesidades que la población posee, este comercio se refiere a las importaciones y exportaciones, las cuales se realizan mundialmente y participan las diferentes países o grupos económicos.

El comercio internacional se produce debido a que ningún país es autosuficiente, es decir, siempre va a depender de otro país debido a que cada país posee cierta ventaja comparativa, y de esa manera poder complementar y aumentar su riqueza.

Con el pasar del tiempo, el comercio internacional fue intensificándose, siendo considerado en muchos países como la principal herramienta económica para poder sobrevivir en este mundo globalizado, en el cual las relaciones bilaterales y la reducción de aranceles son el objetivo de muchas naciones para ampliar la red de comercio internacional a través de sus exportaciones de bienes y servicios.

El mercado de la exportación de stevia ha crecido en los últimos años, y el Perú al ser un productor de esta planta, ha tenido una gran acogida en los últimos años en la comercialización

de esta planta. Por otro lado, también existen otros países exportadores, pero en menor proporción.

En el año 2007, se aprobó un mecanismo promotor de exportaciones para la micro y pequeña empresa llamada EXPORTA FACIL que tiene como objetivo que estas empresas accedan a mercados internacionales. EXPORTA FACIL ha sido posible gracias a la participación interinstitucional de la SUNAT, SERPOST, PROMPERÚ, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Relaciones Exteriores, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, Ministerio del Trabajo y Promoción Social, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y el Consejo Nacional de Competitividad.

Para tal fin la SUNAT ha simplificado sus procesos de trámite aduanero, permitiendo la exportación de mercancías desde la comodidad de su hogar, oficina o cabina de internet, de una forma simple, económica, y segura.

Se transmite la Declaración exporta fácil (DEF), vía electrónica a la SUNAT. Una vez numerada la DEF por la SUNAT, se lleva la mercancía a SERPOST. La gestión aduanera es sin costo alguno (véase www.sunat.gob.pe/exportafacil/index.html) (Arroyo, 2011, P. 59)

Posteriormente, se implementó una ventana para facilitar la comercialización de mercancías mediante la VUCE, detallado según el siguiente autor a continuación:

En el año 2013, para los fines de facilitación del comercio exterior, se ha implementado la ventanilla única de comercio exterior (VUCE) que es un sistema integrado que permite a las partes involucradas en el comercio exterior y el transporte internacional gestionar, a través de los medios electrónicos, los trámites requeridos por las entidades competentes de acuerdo con la normatividad vigente, o solicitados por dichas partes, para el tránsito, ingreso o salida del territorio nacional de mercancías. Para su implementación han participado 24 entidades del sector público y privado con fines de coordinación. (Arroyo, 2013, P. 59)

Tabla 3: Comparación de Exportación de stevia por meses en precio FOB\$ y en kilos del 2017 y 2016

EXPORTACION STEVIA			8			
MES	2,017			2,016		
	FOB	KILOS	PREC. PROM.	FOB	KILOS	PREC. PROM.
ENERO	36,288	8,064	4.50	1,560	115	13.57
FEBRERO				780	12	65.00
MARZO	107,074	24,192	4.43	41,535	9,230	4.50
ABRIL	17	1	17.00			
MAYO				1,427	289	4.94
JUNIO	1,713,928	286,530	5.98	36,326	8,072	4.50
JULIO	4,042,390	675,748	5.98			
AGOSTO	4,398,833	737,504	5.96	38,834	8,431	4.61
SEPTIEMBRE	-	-		1,809	402	4.50
OCTUBRE				2,205	225	9.80
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE				70,822	16,331	
TOTALES	10,298,530	1,732,039	5.95	195,298	43,107	4.53
PROMEDIO MES	1,287,316	216,505		16,275	3,592	
%CREC. PROM. ACTUAL	7810%	1230%	(1.00)			

Fuente: SUNAT, 2017

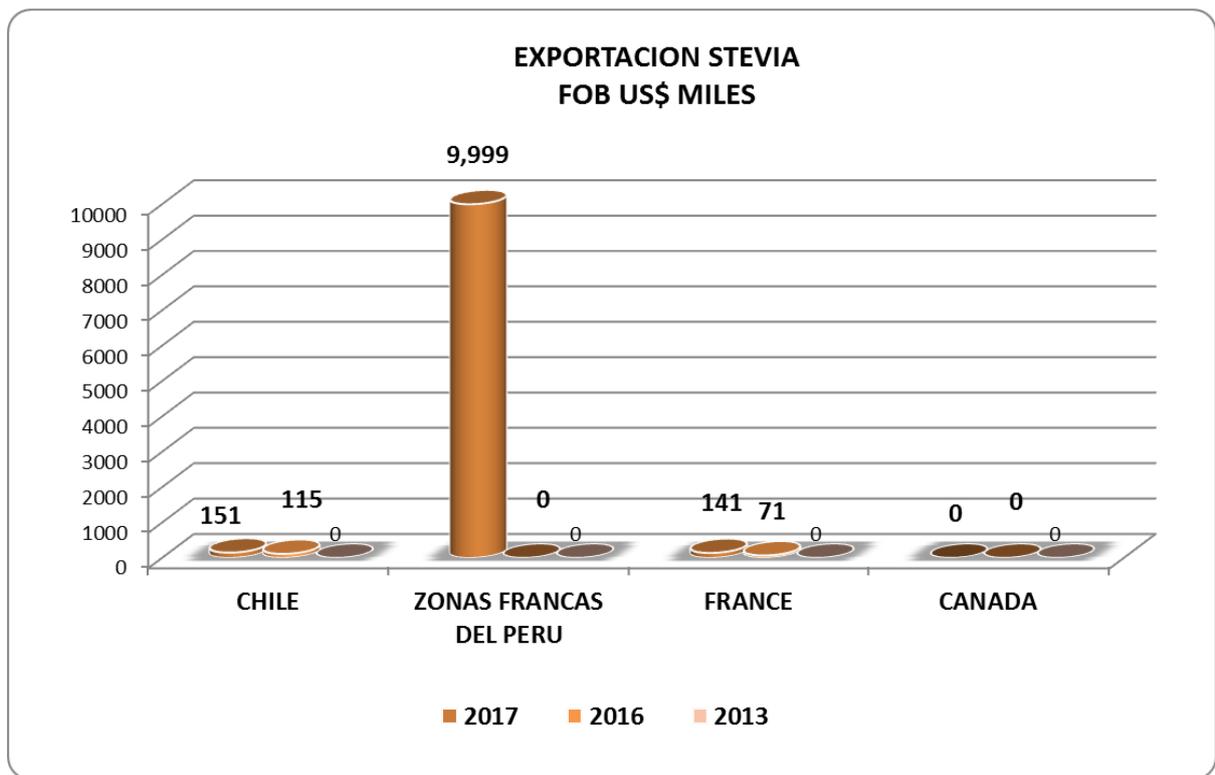


Figura 5: Exportación de stevia en precio FOB en milesUS\$

Fuente: SUNAT, 2017

2.2. INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL TEMA

A continuación, se muestra las tesis de referencia que se usaron como consulta y que están ligadas a las variables de la presente tesis.

- **Título: Potencial de exportación de la stevia al mercado de Japón y su incidencia económica en los agricultores del departamento de Cajamarca**

Tesis para optar el Grado Académico de MAESTRO EN CIENCIAS con mención en administración y gerencia empresarial.

Autor: Wilfredo Emilio Chávez Flores

Centro de estudio: UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

Ciudad / País: Cajamarca, 2018

Fecha de captura 28 febrero 2019

El objetivo general de la investigación es Diagnosticar las potencialidades de exportación de la stevia al mercado de Japón y su incidencia económica para los agricultores de stevia del departamento de Cajamarca. Para ello, se van a basar en:

- Identificar la potencial demanda de la stevia en el mercado de Japón.
- Identificar la potencial oferta exportable de la stevia al mercado de Japón.
- Identificar la incidencia económica en los agricultores por la exportación de la stevia al mercado de Japón. (p. 07)

- **Título: Estratégico para la Empresa Agroindustrial Laredo S.A.A.**

Tesis Para Obtener El Grado De Magíster En Dirección Administración Estratégica De Empresas Otorgado Por La Pontificia Universidad Católica Del Perú

Autores: Juan Manuel Robles Montoya, Carlos Miguel Gonzales Campananes

Centro de estudio: Pontificia Universidad Católica Del Perú

Ciudad / País: Lima, 2018

Fecha de captura: 28 febrero 2019

El proceso estratégico es un modelo de análisis integrado por un conjunto de actividades desarrolladas de manera secuencial por una determinada organización a fin de que pueda proyectarse al futuro y logre concretar la visión que haya establecido para sí. En dicho proceso pueden vislumbrarse las siguientes tres etapas: (a) formulación, en la cual se produce el planeamiento, cuyo objetivo es encontrar las estrategias que, de ser implementadas, llevarán a la organización de la situación actual a una deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutan las estrategias establecidas en la etapa anterior, siendo esta la que representa una mayor dificultad por su rigurosidad; y (c) evaluación y control, en la que las actividades se despliegan de manera permanente a fin de monitorear todas las etapas y secuencias; y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP) (p. 17)

- **Título: Gestión Estratégica Para El Mejoramiento de la Competitividad En La Empresa Uteco S.R.L.**

Tesis para optar el grado académico de maestro en administración.

Autor: Salazar Joaquín Yolanda Juana

Centro de estudio: Universidad Nacional Federico Villareal

Ciudad / País: Lima, 2018

Fecha de captura: 28 febrero 2019

Se tiene en que, la Gestión Estratégica Integral, se basa en una integración aplicativa de las capacidades gerenciales para garantizar un desarrollo eficaz de los procesos y la administración eficiente de los recursos operativos como humanos; que en forma combinada, mediante los principales aportes de especialización en el Personal selecto, de utilización productiva de los recursos y empleo contundente de las herramientas tecnológicas – informáticas; se pueda conllevar finalmente a mejorar la calidad de servicios ofrecidos a los usuarios, con el máximo valor agregado requerido. (p. 29-30)

- **Título: El planeamiento estratégico en una empresa del sector textil exportador de Lima, 2017**

Tesis para optar el grado académico de: Maestro en Administración de Negocios-MBA

Autor: Vidal Trujillo, Jorge Luis

Centro de estudio: Universidad Cesar Vallejo

Ciudad / País: Lima, 2018

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13276/Vidal_TJL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fecha de captura: 28 febrero 2019

El plan estratégico, realizado paso a paso en forma ordenada, nos trae como consecuencia enormes ventajas a cualquier organización empresarial: Obliga a la dirección de la empresa a

tomar decisiones, de forma ordenada, 23 pensando en el futuro; logra identificar y analizar los cambios y desarrollos que se pueden esperar en el entorno donde se mueve la organización (P.23)

- **Título: propuesta de un plan de marketing y su incidencia en el incremento de las ventas y posicionamiento de la empresa La Casa de Arte**

Tesis para obtener el grado de maestro en ciencias económicas con mención en gestión empresarial

Autor: Mendoza Otiniano, Royer

Centro de estudios: Universidad Nacional de Trujillo

Ciudad / país: Trujillo, 2015

<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/7681/Tesis%20Maestr%C3%ADaX%20-%20Royer%20Mendoza%20Otiniano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fecha de captura: 11 abril 2019

Posicionamiento se define como una asociación fuerte y única entre un producto y una serie de atributos, es decir, decimos que un producto se ha posicionado cuando el vínculo que une los nodos “productos y atributos” está claramente establecido. El posicionamiento es una herramienta que permite incrementar la probabilidad de que alguien compre nuestro producto y para ello es necesario lograr que nuestro producto tenga una fuerte asociación en la mente del consumidor con un atributo único y relevante. (P.18)

2.3. ESTRUCTURA TEÓRICA Y CIENTÍFICA QUE SUSTENTA EL ESTUDIO

Modelo de gestión

La globalización y competitividad que caracterizan a los mercados actuales, han favorecido que la calidad se convierta en un factor clave para el éxito empresarial, añadiendo valor agregado a la empresa. Esta nueva situación plantea la necesidad de abandonar los modelos tradicionales de gestión y adoptar un sistema o modelo de gestión por procesos que favorezca el procedimiento y la consecución de los nuevos objetivos empresariales.

La calidad es un principio cada vez más valorado, que permite a las empresas diferenciarse de las demás, ser más competitivas y obtener mejores resultados. Esta calidad favorece el crecimiento y desarrollo empresarial.

Un buen modelo de gestión consta de las siguientes prácticas principales:

- **Estrategia:** es clave que la empresa se mantenga concentrada en sus estrategias de negocio y que busque un modo de propiciar un constante crecimiento
- **Ejecución:** cumplir con los objetivos establecidos, y de ser posible excederlos, con el fin de que las operaciones sean realizadas de la mejor manera
- **Cultura:** hay que crear una cultura que esté ampliamente inspirada en el desempeño. Las compañías exitosas poseen una cultura que favorece el buen desempeño sobre cualquier otra opción
- **Estructura:** propiciar una cultura horizontal que le permita ser rápido y flexible. Las grandes empresas y exitosas, son rápidas porque asumen velozmente los cambios necesarios para reducir la burocracia y simplificar el trabajo y establecer los objetivos en marcha, siendo de esa forma más sencillas sus operaciones.



Figura 6: Construcción de un modelo de gestión. (Rodríguez Grecco, 2011)

Sistema de planeamiento

El para conocer los pasos del envío de mercancías hacia otro país, es necesario reconocer quienes son los intervinientes dentro de esta cadena logística, y cuáles son las funciones de cada uno para poder llevar la mercadería de una forma segura y ágil.

Operadores de Comercio Exterior: es aquella persona natural o jurídica que debe ser autorizada por la Administración Aduanera para poder operar. Usualmente se asocia a la obtención del código como operador, y de esta manera, puede gestionar los despachos y demás trámites aduaneros. En este acápite notamos que se modifican los artículos 15° al 23° de la actual Ley General de Aduanas, con su última versión emitida el 2017.

En este grupo de operadores, se incluye al despachador de aduana, transportista o su representante en el país, operador de transporte multimodal internacional, el agente de carga internacional, el almacén aduanero, la empresa del servicio postal, la empresa de servicio de entrega rápida, el beneficiario de material y el comprador.

Proceso de exportación

Durante el proceso de exportación se involucran otros participantes que van a acompañar al vendedor y comprador durante el envío de la mercancía. Tenemos entre ellos:

- **Transporte local:** empresa encargada del traslado de mercancías de la planta, hacia el depósito temporal o zona primaria para la recepción de mercancías. Las empresas de transporte deben estar autorizadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para el traslado de mercancías, y que la unidad no cuente con amonestaciones o multas al igual que el transportista. La empresa de transporte deberá presentar la siguiente información previo al traslado de bienes:
 - Apellidos y nombres, denominación o razón social
 - Nombre comercial en caso exista
 - Domicilio fiscal y del establecimiento donde esté localizado el punto de emisión.
 - Número de RUC
 - Guía de remisión (remitente, transportista, destinatario, y SUNAT)

- **Depósito temporal:** zona primaria de recepción de mercadería para su posterior traslado hacia un buque de destino con exportación o ingreso local por importación previa autorización aduanera. Es necesario conocer las consideraciones aduaneras de la mercadería al llegar a un depósito temporal, según el procedimiento general de aduanas:
 - El depósito temporal transmite la información del ingreso y recepción de mercancías en los casos que el total de las mercancías consignadas en un documento de transporte ingresen a su recinto.
 - El despachador de aduana transmite la información del ingreso y recepción de mercancías cuando se trate de despachos parciales

tramitados a diferentes regímenes, entre ellos el régimen de depósito aduanero en la modalidad anticipada.

- Tratándose de declaraciones de depósito aduanero tramitadas ante la Intendencia de Aduana Marítima del Callao, la transmisión de la información del ingreso y recepción de mercancías la realiza el depósito temporal o el depósito aduanero por las mercancías efectivamente recibidas como consecuencia de su traslado directo del terminal portuario a dichos recintos.
- El despachador de aduana debe efectuar previamente las coordinaciones con el depósito temporal y con el depósito aduanero a fin de cumplir lo establecido en el presente numeral.
- La autoridad aduanera, cuando las características, cantidad o diversidad de las mercancías lo ameriten, puede solicitar información adicional que permita la correcta identificación de las mercancías.
- El jefe del área que administra el régimen o supervisor designa a los funcionarios aduaneros para la revisión documentaria o reconocimiento físico; asimismo, puede disponer la reasignación de las declaraciones de acuerdo a la operatividad del despacho y disponibilidad del personal. En ambos casos registra la designación en el sistema informático.
- Otorgado el levante se remite los documentos sustentatorios al área correspondiente para su archivo.
- **Operaciones permitidas durante el plazo del régimen**

El depositante con la autorización del depósito aduanero y bajo su responsabilidad puede someter la mercancía a operaciones usuales y necesarias para su conservación o correcta declaración a cualquiera de las siguientes operaciones:

- Cambio, trasiego, embalaje y reparación, de envases necesarios para su conservación;
- Reunión de bultos, formación de lotes;

- Clasificación de mercancías;
- Reacondicionamiento para su transporte;
- Mantenimiento de vehículos para su operatividad normal: Lavado, control y pintado, solo cuando se trate de vehículos automotores;
- Extracción de muestras;
- Rotulado de mercancías, conforme a lo establecido en la normativa específica.
- Estas operaciones no conllevan al cambio de la clasificación arancelaria de la mercancía.
- **Canales de control**

Los canales de control son:

Canal naranja: La declaración seleccionada a canal naranja es sometida a revisión documentaria.

Canal rojo: La mercancía amparada en la declaración seleccionada a canal rojo está sujeta a reconocimiento físico, de acuerdo a lo previsto en el procedimiento específico de Reconocimiento Físico, cuando corresponda.

(SUNAT, SUNAT, 2016)

- **Agencia de aduana:**

Un actor importante en las operaciones de exportación, importación y actividades de comercio internacional es la agencia de aduanas. Y es que en de estas agencias recae la gran responsabilidad de **hacer efectivos los trámites de las empresas exportadoras** ante las instituciones aduaneras encargadas.

Una agencia de aduanas es una persona jurídica autorizadas por la Superintendencia Nacional de Aduanas dedicadas **a la gestión y**

asesoramiento en las operaciones de comercio exterior. Entre los servicios que ofrecen las agencias de aduanas generalmente están:

- Operación de carga
- Logística
- Asesoría aduanera
- Transporte
- Almacenamiento de mercadería

(Emprendedor, 2013)

Tabla 4: Régimen Aduanero de exportación: Exportación Definitiva, Ranking de 20 principales despachadores de Aduana, Enero- Diciembre 2017

RÉGIMEN ADUANERO DE EXPORTACIÓN: EXPORTACIÓN DEFINITIVA, RANKING DE 20 PRINCIPALES DESPACHADORES DE ADUANA, Enero - Diciembre 2017		
TIPO / DESPACHADOR DE ADUANA	Valor FOB (U\$)	Nro de DUA'S
BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A	7.041.200.113,84	4.747
AGENCIAS RANSA S A	6.775.778.276,78	10.235
AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA J. K.M. S.A .C.	6.493.928.617,76	4.556
SAN REMO OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	1.671.585.801,60	1.353
JAIME RAMIREZ MC CUBBIN S.R.L.	1.552.859.123,27	841
SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.	1.489.950.717,26	12.449
JOSE V MOLFINO S A	1.074.466.027,74	797
PALACIOS & ASOCIADOS AGENTES DE ADUANA S.A	1.041.453.582,99	12.732
JRC ADUANAS S.A.	952.570.880,17	1.541
AGENCIA DE ADUANA TRANSOCEANIC S.A.	896.259.732,21	9.729
AUSA ADUANAS S.A.	751.038.252,59	2.584
HANSA ADUANAS SOCIEDAD ANONIMA	640.652.983,96	7.128
LIP ADUANAS S.A.	619.698.185,16	23.877
REFINERIA LA PAMPILLA S.A.A	602.589.496,43	157
DESPACHOS ADUANEROS CHAVIMOCHIC SAC	599.792.019,46	11.428
TECNOSUR S.A.	526.636.098,64	372
REFINERIA LA PAMPILLA S.A.A	499.079.431,45	156
UCL ADUANAS S.A.C	477.193.399,83	2.006
AGENTES DE ADUANA SAN NICOLAS S.A.	434.599.219,24	88
M.C. LORET DE MOLA OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	379.078.194,51	2.926

Fuente: SUNAT (2016)

- **Puerto de embarque:** hace referencia al puerto o lugar en el que serán embarcadas las mercancías para el traslado internacional vía marítima o aérea. En Perú tenemos el puerto del Callao y por vía aérea Talma. En el puerto del callao, existen 2 empresas operadoras que se encargan del manejo del comercio internacional: APM TERMINALS: para el traslado de carga general, rodante, granel, líquidos, DPWORLD CALLAO, que se enfoca netamente en el transporte de contenedores.

(Mola, 2010)

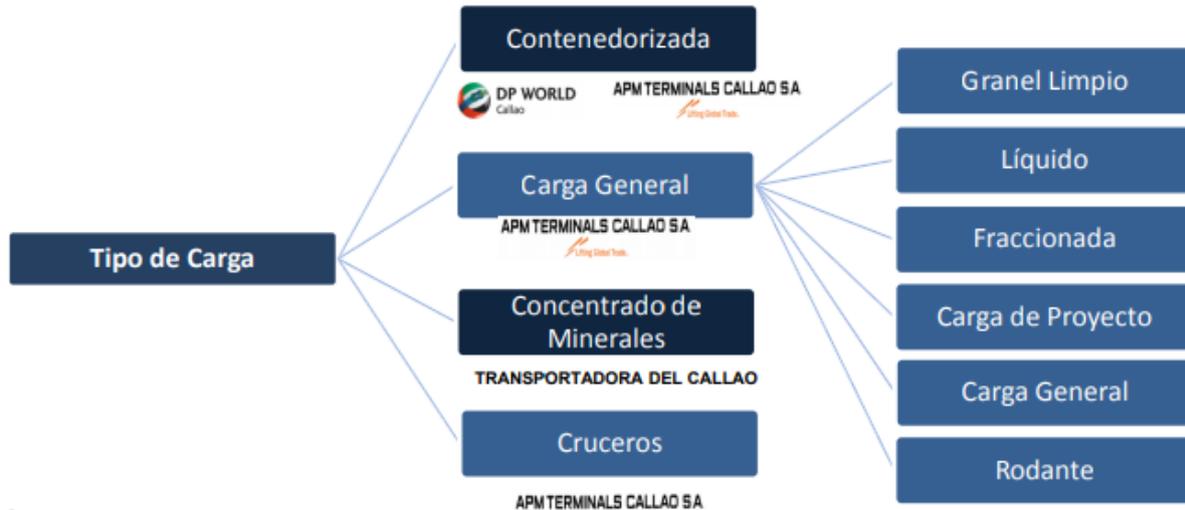


Figura 7: Cargas del Puerto Marítimo del Callao

Elaboración propia

- **Agencia de carga:** el artículo 2' de la LGA o ley general de aduanas, define al agente de carga internacional de la siguiente forma: “Persona que puede realizar y recibir embarques, consolidar, y desconsolidar mercancías, actuar como operador de transporte multimodal sujetándose a las leyes de la materia y emitir documentos propios de su actividad, tales como conocimientos de embarque, carta de porte aéreo, carta de porte terrestre, certificados de recepción y similares.” (SUNAT, SUNAT, 2018).

Uno de las principales actividades de una agencia de carga, es consolidar la mercadería para poder comercializarla, pero para ello necesita buscar clientes que también tengan esas cargas pequeñas u otras agencias de carga para poder completar la carga de un contenedor, esa actividad la llamamos consolidación. Sin embargo no es el único servicio ofrecido por una agencia de carga.

También ofrecer un servicio logístico integral, es decir, se encargan del seguimiento de la carga desde que esta es recogida del almacén del cliente, hasta que pueda ser embarcada en la nave. Es decir, se pueden encargar de conseguir un transporte para el traslado de la mercancía hacia el depósito temporal, y luego hacia el puerto para que pueda ser embarcado. Por otro lado, también mantienen contacto con las agencias de aduana y le dan seguimiento a la inspección de la mercadería en caso esta salga en canal rojo, y de esa manera tener en cuenta los plazos que se tienen para el embarque de la mercadería y su levante autorizado por parte de la agencia de aduanas.

Cada uno de estos operadores de comercio exterior, participan a lo largo de la cadena logística para poder hacer envíos de un país a otro. A continuación, se muestra un flujo general de las exportaciones de stevia hacia diversos destinos en el mundo:

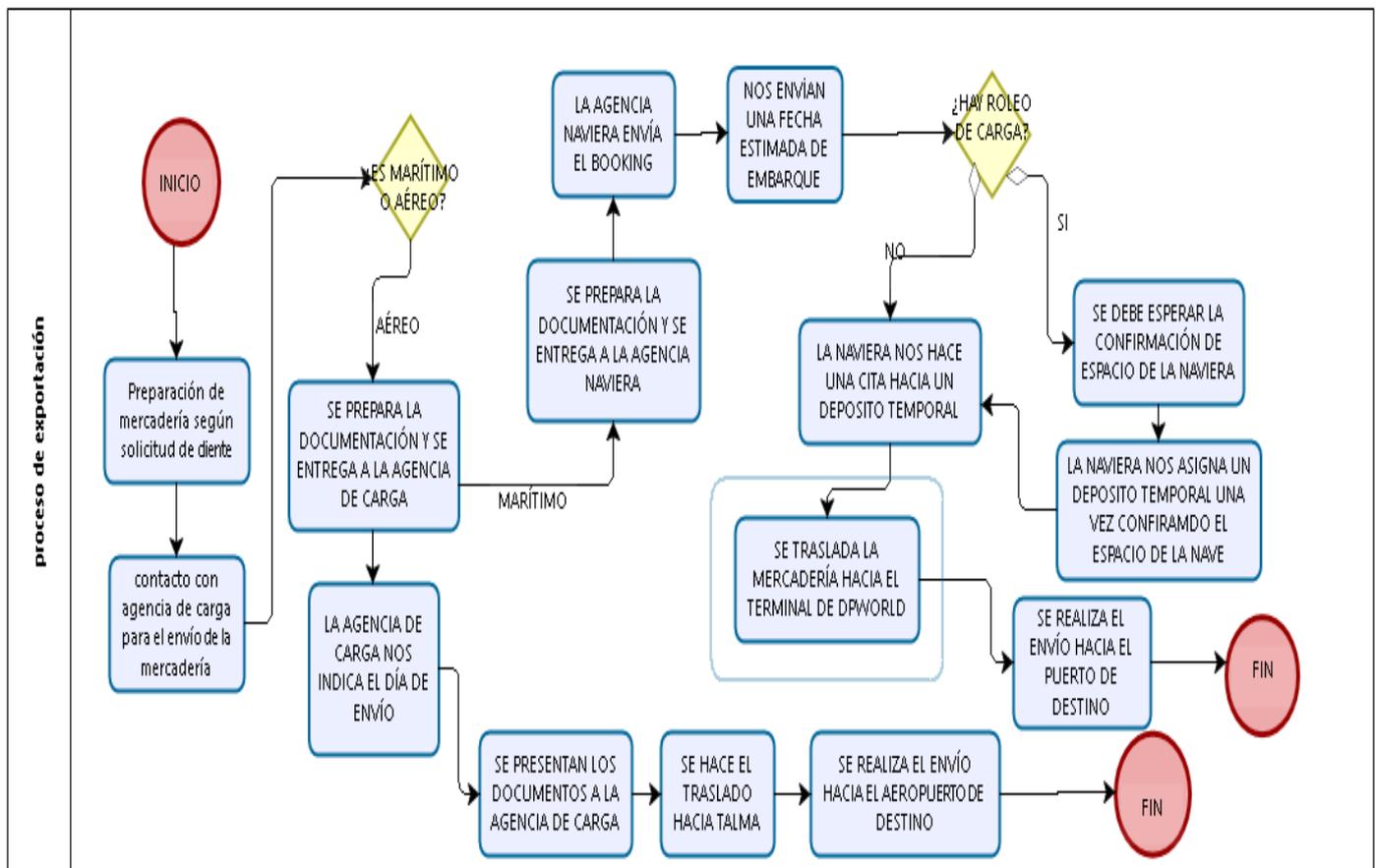


Figura 8: Flujo general de exportación de mercancías

Elaboración propia

Por otro lado, es necesario definir las responsabilidades entre comprador y vendedor, en el transcurso del proceso de exportación. Para ello se crearon los incoterms, con última versión del año 2010, para definir los siguientes aspectos:

- Lugar y forma de entrega de las mercancías
- Punto donde se produce la transmisión de los riesgos
- Reparto entre exportador e importador de los gastos relativos a las operaciones de transporte, carga, seguro

- Documentos y trámites que tiene que realizar el exportador

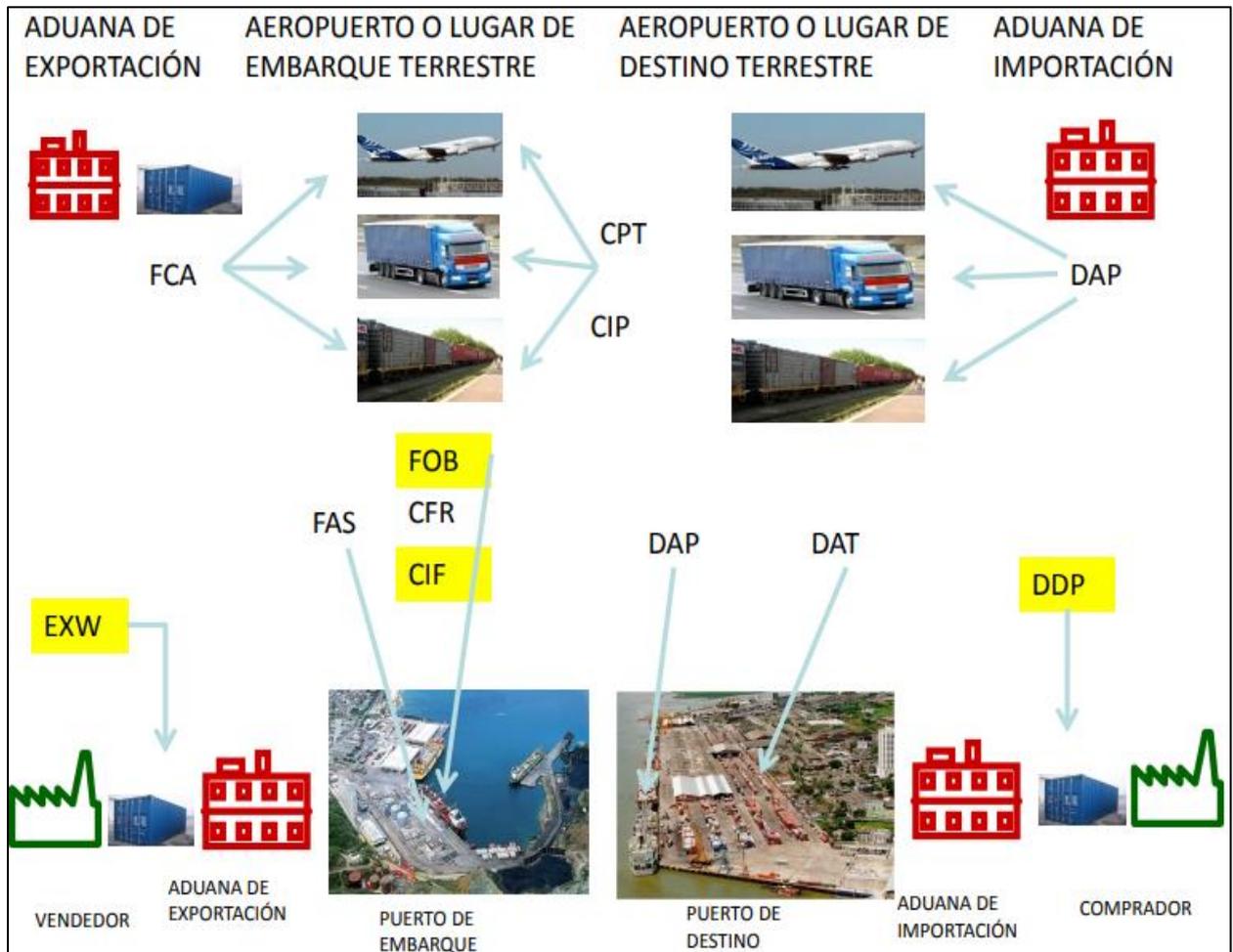


Figura 9: Proceso General de Exportación e Incoterms

Fuente: Promperú.

Los incoterms que actualmente se usan en el comercio internacional son 11, según la última versión de la Cámara de Comercio Internacional, la cual en el año 2010, actualizó los reglamentos del comercio marítimo, a fin de hacer más fluido el flujo de compraventa. Los incoterms establecen cuales son las responsabilidades del exportador e importador en el flujo del traslado internacional de mercancías

Los incoterms se dividen en 4 grupos:

GRUPO E: EXW

Es el primer grupo de incoterms, el cual se caracteriza por tener una mínima obligación para el exportador, y además es aplicado a todo tipo de transporte.

- **EXW:** (Exwork) Primer incoterm de la lista, en la cual el exportador pone la mercadería a disposición del comprador, en el lugar de origen (planta del exportador). Esto conlleva, a que el importador, es quien se hará responsable de elegir el medio de transporte, y todos los costos, riesgos y seguros necesarios en el traslado de la mercadería hacia el lugar de destino.

GRUPO F: FCA, FAS, FOB

Es el segundo grupo de incoterms, el cual se caracteriza por la entrega de la mercancía en el punto de embarque. El comprador designa y paga el transporte y asume el riesgo del transporte internacional.

- **FCA (free carrier):** primer incoterm del grupo F, en la cual el vendedor, entrega la mercancía al transportista designado por el comprador en el lugar convenido. Asimismo efectúa el despacho de la mercadería. Por otro lado, el comprador, elige el modo de transporte y, soporta los gastos y riesgos de la mercancía desde que el transportista se hace cargo de ella en el lugar convenido. Este tipo de incoterm puede realizarse vía marítima o multimodal (varios medios de transporte involucrados).
- **FAS (free alongside ship):** franco al costado del buque. Este incoterm es para uso marítimo exclusivamente, ya que la entrega de la mercancía se hace al costado del barco. El vendedor o exportador, entrega la mercadería al costado del barco o buque, en el puerto marítimo de embarque, sin subirla a bordo. En este punto termina la responsabilidad del vendedor. Por otro lado, el comprador elige la línea naviera y paga el flete o transporte internacional, asimismo el riesgo de la mercadería desde que el vendedor la entrega al lado del buque.

- **FOB (free on board):** libre a bordo. Incoterm usado para transporte marítimo, en el cual el vendedor, entrega la mercancía a bordo en el buque o nave elegido por el comprador en el puerto de embarque convenido. En este incoterm la responsabilidad del vendedor llega hasta que la mercadería está dentro del barco, y le transfiere la responsabilidad al comprador una vez que el barco sale rumbo a destino. Es aquí donde el comprador se hace responsable de contratar el transporte y seguro hasta el destino.

GRUPO C: CFR, CPT, CIF, CIP

Es el tercer grupo de incoterms, el cual hace acotación a los que incluyen pago en el transporte principal o flete internacional. Desde la nueva actualización en el 2010, el grupo C, se ha dividido en los siguientes:

- **CFR: (cost and freight):** Costo y flete. Este incoterm se caracteriza por el pago del flete internacional por parte del vendedor, mas no del seguro internacional de la carga, es decir el vendedor selecciona el transporte y asume el costo, comprometiéndose a entregar la carga hasta el puerto en destino, pero siendo el comprador el que sea el responsable en caso haya riesgo de pérdida o deterioro, desde que la mercadería traspasa la borda del buque en el puerto de embarque.
- **CIF (cost, insurance and freight):** costo, flete y seguro. En este incoterm, el vendedor asume las responsabilidades del CFR, pero asume adicionalmente el seguro. El vendedor contrata el buque, paga el flete, efectúa el despacho de la exportación de la mercadería, y suscribe una póliza de seguro de protección de la mercadería durante el transporte internacional. Aunque el vendedor contrata y paga el seguro, la mercancía viaja a riesgo del comprador, quien es el beneficiario de la póliza por designación directa o por el carácter transferible de la misma.

GRUPO D: DAT, DAP, DDP

Ultimo grupo de incoterms el cual determina la responsabilidad del exportador o vendedor hasta que la mercancía haya llegado a destino. Los incoterms que lo conforman son:

- **DAT (delivery at terminal):** entregado en el terminal. Este incoterm hace responsable al exportador hasta llevar la mercadería al terminal o muelle de destino, cubriendo todos los costos logísticos y de seguro hasta que la mercadería haya sido descargada y disponible para que el importador pueda disponer de ella al momento de llegar al muelle. El comprador asume los trámites de importación, y paga los derechos de aduana.
- **DAP: (delivery at place):** entregado en el lugar acordado. El exportador entrega la mercancía y transmite el riesgo al importador en un punto de destino determinado por ambos. El comprador asume los costos de aduana y el transporte interno hacia su planta. EL punto determinado de entrega puede ser una frontera, nave u otro punto. Se puede usar este incoterm vía marítima o aérea.
- **DDP: (delivery duty paid):** El vendedor realiza la entrega y transmite el riesgo al importador a la llegada de la mercancía al lugar de destino convenido. El costo de traslado es asumido por el vendedor. Asimismo asume el costo por derechos de aduana y tramites de importación.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- a) **Logística:** “La logística es la combinación de la administración de pedidos, el inventario, el transporte, el almacenamiento, el manejo de materiales y el embalaje integrados por toda la red de una planta”. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009, pág. 377)

- b) **Modelo de gestión:** hace alusión al esquema o representación teórica mediante el cual se lleva a término un proceso. (Navarro, 2017) (Navarro, Javier, 2017, pág. 39)

- c) **Sistema de planeamiento:** es una apuesta y como tal tiene tanta incertidumbre como demuestre el análisis de la solidez de las apuestas parciales que lo componen y de la gran apuesta que lo sintetiza. Matus, Carlos, 1993, pág.20)

- d) **Incoterms:** son las reglas consuetudinarias aplicadas en el comercio para la interpretación de los términos contractuales pactados por las partes (comprador y vendedor), referidos a puntos específicos de su relación, como son los costos, el transporte, la entrega, la transmisión de los riesgos, la contratación del seguro y del transporte y algunas otras obligaciones o tareas adicionales en el proceso de distribución física internacional (DFI) que implican a cada una de ellas. (Alzate Ossa, Mauricio, 2016, pág. 61).

- e) **Exportación:** envío de mercaderías o productos del país propio a otro, o del que se menciona a uno distinto. La extracción de géneros de un Estado para llevarlos a otro posee trascendencia muy grande en materia económica; ya porque priva de productos al país, ya porque le permite obtener aquellos de que carece, y también por constituir fuente de ingresos para el fisco nacional. (Alva Matteucci, 2011) Pág.1.).

- f) **Indicadores de gestión:** Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Los indicadores son una forma clave

de retroalimentar un proceso, de monitorear un avance o la ejecución de un proyecto. (Rincón B., 1998)

- g) **Documento de embarque:** se le denomina también conocimiento de embarque, o Bill of lading, que acredita el contrato de transporte emitido por la compañía naviera en el momento de recibir la mercancía. Es un título valor representativo de un contrato de fletamiento por vía marítima o fluvial. Por lo tanto puede ser negociado. (Arroyo Prado, Jorge, 2011, pág. 183)
- h) **Documento de transporte aéreo:** es el documento de transporte aéreo que emite el transportista, denominado también Way Bill (AWB) o guía aérea, fue establecido por primera vez por el convenio de Varsovia en 1929. (Arroyo Prado, Jorge, 2011, pág. 186)
- i) **Contenedores:** son cajas de metal que se utilizan para la unitarización de la carga. (Arroyo Prado, Jorge, 2011, pág. 190)
- j) **Envases y embalajes:** recipientes o envolturas que tienen la finalidad de proteger a los productos tanto alimenticios como de consumo contra la contaminación o daños y pérdidas durante el almacenamiento y la distribución. (Arroyo Prado, Jorge, 2011, pág. 171)

2.5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LAS HIPÓTESIS

Sistema de planeamiento para impulsar las exportaciones:

El proceso de exportación parte desde la solicitud de un comprador o importador hacia un vendedor o exportador. A raíz de esa transacción comercial, se realiza el proceso de exportación de bienes o servicios. Para realizar un proceso adecuado, se debe tener en cuenta los siguientes factores:

- Contar con un Plan Estratégico de exportaciones.
- Contar con una infraestructura adecuada.
- Contar con un nivel de producción constante y sostenida.
- Contar con un personal adecuado

Sistema de control dimensional: se ocupa de la medición de magnitudes geométricas (longitudes, ángulos, cilíndricidad, rugosidad, etc.). Así mismo, medición es la determinación numérica de una magnitud lineal o angular, o la determinación de si una medida es mayor o menor de todo un objeto. La aplicación de este sistema mediante herramientas que permitan obtener las medidas precisas y cubicar de manera las optima la carga de exportación, nos ayudará a ahorrar costos y mejorar la relación con el cliente en dimensionar de manera correcta los envíos.

Difusión web: validar el posicionamiento de la empresa en internet para obtener nuevos clientes en nuevos mercados. Para ello, se debe aplicar una serie de contenidos dentro de la web para que el cliente extranjero potencial pueda interesarse en adquirir los productos y repetir el proceso de compra de una manera ágil y sencilla.



Figura 10: Estrategia de contenidos social media

(Mañez, 2017, pág. 1)

2.6. HIPÓTESIS

2.6.1. HIPÓTESIS GENERAL

Mediante el diseño e implementación de un modelo de gestión se incrementará las exportaciones de una empresa comercializadora de stevia.

2.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Mediante la aplicación de un sistema de planeamiento, se incrementará en nivel de embarques a tiempo de las exportaciones de la empresa comercializadora de stevia
- Mediante la aplicación de un sistema de control dimensional, se disminuirá el nivel de rechazos de envíos por incumplimiento de especificaciones.
- Mediante la aplicación de difusión web, se incrementará la captación de nuevos clientes para la exportación

2.7. VARIABLES

Independiente

- Sistema de gestión
- Sistema de planeamiento
- Sistema de control dimensional
- Difusión Web

Dependiente

- Exportaciones de una empresa comercializadora de stevia
- Envíos a tiempo de las exportaciones
- Rechazos de envío por incumplimiento de especificaciones
- Captación de nuevos clientes para la exportación

Indicadores

- Incremento en ventas por exportaciones al año

$$\frac{\text{Exportaciones realizadas en el 2018} - 1}{\text{Exportaciones realizadas en el 2017}}$$

- Porcentaje de envíos a tiempo

$$\frac{\text{Cantidad de Envíos a tiempo al año}}{\text{Cantidad total de envíos al año}}$$

- Porcentaje de envíos rechazados por incumplimiento de especificaciones

$$\frac{\text{Cantidad de envíos rechazados por incumplimiento de especificaciones al año}}{\text{Cantidad de envíos totales al año}}$$

- Incremento de nuevos clientes captados anualmente

$$\frac{\text{Clientes nuevos obtenidos en el 2018} - 1}{\text{Clientes nuevos obtenidos en el 2017}}$$

Tabla 5: Matriz de operacionalización

Variable Dependiente	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional
Exportaciones de una empresa comercializadora de stevia	Incremento en ventas en soles por exportaciones al año	Ingresos anuales por concepto exportaciones	Área de contabilidad: facturación por concepto de exportaciones
Porcentaje de envíos a tiempo	Número de envíos a tiempo/ Número de envíos totales en el año	Nivel de envíos a tiempo sobre la cantidad de envíos totales al año	Reporte de exportaciones
Porcentaje de envíos rechazados por incumplimiento de especificaciones	Cantidad de envíos rechazados por incumplimiento de especificaciones al año / cantidad de envíos al año	Rechazos de los envíos por no cumplir con las especificaciones solicitadas	Reporte de exportaciones
Incremento de nuevos clientes captados anualmente	Cantidad de nuevos clientes captados en el año	Clientes nuevos captados en el año	Reporte de ventas

Elaboración Propia

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO, MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de la investigación

La investigación será de **tipo aplicada**, ya que confronta la teoría con la realidad, al poder demostrar y evaluar resultados en un tiempo determinado.

Nivel o método de la investigación

El nivel o alcance de la investigación, sería **explicativo**, ya que se busca buscar la relación entre la causa efecto y los efectos del problema determinado.

Diseño de la investigación

Se considerará a la investigación como diseño experimental de tipo **cuasi experimental**, es una investigación que posee todos los elementos de un experimento. Es cuasi experimental porque las muestras para probar cada hipótesis lo tomaremos en función de los criterios, como los volúmenes de exportación de la stevia en el mercado peruano.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población a estudiar son los embarques marítimos o aéreos comprendidos en el año 2018 y los clientes nuevos que compraron vía marítima o aérea en el periodo del 2018 de la empresa comercializadora de stevia ubicada en el distrito de San Martín de Porres.

Muestra

La muestra a estudiar en éste caso es el mismo que la población, es decir los embarques marítimos o aéreos comprendidos en el año 2018 y los clientes nuevos que compraron vía marítima o aérea en el periodo del 2018 de la empresa comercializadora de stevia ubicada en el distrito de San Martín de Porres.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnicas:

Para la realización del presente estudio haremos uso de las siguientes técnicas:

- Análisis documental
- Observación directa

Instrumentos

Utilizaremos los siguientes instrumentos de recolección de datos correspondiente a cada una de las técnicas a emplear:

1. Registro de tipos de exportaciones de stevia: aéreas y marítimas
2. Registro de incidencias por demora en las exportaciones
3. Detalle de exportaciones y demoras en las exportaciones

Tabla 6: Registro de Tipos de Exportaciones de Stevia: Aérea y Marítima

área	exportaciones	TIPO DE EMBARQUES MARÍTIMOS REALIZADOS POR LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE STEVIA EN EL 2017	fecha elaboración	28-ene-19
Tipo de embarque	Marítimo/Aéreo		régimen aduanero	40
Mes	cantidad de exportaciones marítimas de stevia	cantidad de exportaciones aéreas de stevia	Total	
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
septiembre				
Octubre				
noviembre				
diciembre				

Elaboración Propia

Tabla 7: Registro de Incidencias por demora en las exportaciones

área	exportaciones	REPORTE DE INCIDENCIAS POR LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE STEVIA POR DEMORA EN LAS EXPORTACIONES DEL 2017											fecha elaboración	28-ene-19
Tipo de embarque	marítimo												régimen aduanero	40
motivos de demoras	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	Julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	total incidencias	porcentaje

Elaboración Propia

Tabla 8: Detalle de productos exportados en el 2017 por la empresa de comercialización de Stevia

área	exportaciones	DETALLE DE PRODUCTOS EXPORTADOS EN EL 2017 POR LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE STEVIA						fecha elaboración	28-ene-19
Embarque	marítimo							régimen aduanero	40
Mes	Código	DESCRIPCIÓN	EMPAQUE	CANTIDAD	PAÍS DE DESTINO	VALOR EXPORTADO EN SOLES	INCOTERM	MOTIVOS DE DEMORA	
Enero									
Febrero									
Marzo									
Abril									
Mayo									
Junio									
Julio									
Agosto									
septiembre									
Octubre									
Noviembre									
Diciembre									

Elaboración Propia

a. Criterio de validez del instrumento

Los instrumentos elegidos para la recolección de datos serán objeto de un proceso de validación por un experto o se utilizará la validación de la empresa.

b. Criterio de confiabilidad de instrumento

Para la confiabilidad de los instrumentos de medición se utilizarán pruebas estadísticas.

3.4. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS

El procedimiento del análisis se realizará en secuencia, como se observa en la Tabla 04.

Tabla 09: Matriz de Análisis de datos

Variable	Indicador	Escala de medición	Estadísticos descriptivos	Análisis inferencial
Exportaciones de una empresa comercializadora de stevia	Ingresos por ventas al año	Escala de proporción /razón	Tendencia central (media)	Prueba T- de Student
Envíos a tiempo	Porcentaje de envíos a tiempo de las exportaciones al año	Escala de proporción /razón	Tendencia central (media)	Prueba T- de Student
Rechazo de envíos por cumplimiento de especificaciones	Porcentaje de envíos rechazados por incumplimiento de especificaciones al año	Escala de proporción /razón	Tendencia central (media)	Prueba T- de Student
Incremento de nuevos clientes captados anualmente	Cantidad de nuevos clientes captados en el año	Escala de proporción /razón	Tendencia central (media)	Prueba T- de Student

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.RESULTADOS

Situación problemática

La empresa comercializadora de stevia, siempre ha realizado actividades de comercialización con el objetivo de realizar exportaciones y lograr afianzar su marca y poder posicionarse en el mercado internacional con actividades de comercio exterior. Para ello, se realizaron las gestiones y permisos en ministerios para las autorizaciones de exportación de los productos, asimismo la trazabilidad de los certificados de origen y documentación necesaria para poder comercializar la stevia en el mercado extranjero.

Si bien la empresa fue constituida en el año 2002, las actividades de comercio exterior empezaron a aplicarse en el 2007, mediante pequeñas muestras a algunos clientes interesados que se obtuvieron mediante ferias de productos naturales, siendo así el primer paso de las exportaciones de stevia. Sin embargo a pesar de haber obtenido una cantidad no muy numerosa de clientes, estos han realizado pedidos constantes debido a la calidad del producto peruano en base a la stevia. Sin embargo, las exportaciones al aumentar con los años, generaron algunas dificultades en su comercialización al no transportar grandes volúmenes y sobretodo, por mantener los mismos clientes todos los años, sin ver un real incremento de ellos.

En el año 2017 se realizaron numerosas exportaciones hacia los mismos clientes y destinos, y aun así por requerimientos de ellos, desconocimientos del proceso, o incluso por problemas externos en la cadena de comercio exterior, el nivel de servicio no ha sido el mejor, teniendo numerosas incidencias que ocasionan demoras de entrega y por ende, reclamos e incomodidad por parte de nuestros clientes.

En la presente investigación se establecen las siguientes variables independientes:

- Sistema de gestión
- Sistema de planeamiento
- Sistema de control dimensional
- Difusión Web

Con la información obtenida de la empresa comercializadora de stevia, comenzaremos con los clientes nuevos obtenidos en el 2017 y la venta que se obtuvo por cada transacción comercial, a manera de resumen.

Figura 11: Nuevos clientes obtenidos en el 2017 por exportación de stevia



Elaboración Propia

En año pasado solo se realizaron exportaciones a 7 nuevos clientes en todo el año, lo cual muestra un resultado bastante bajo en referencia a la cantidad de exportaciones realizadas durante todo el 2017. Los principales destinos de exportación, son China, España, Holanda y Qatar, y el 2017 se obtuvo un nuevo cliente proveniente de Turquía. Existe una variación bastante amplia entre el monto total exportado del 2017 en comparación a las incidencias reportadas en ese año, siendo un 16.39% de incidencias frente al total exportado, como detallamos a continuación:

Tabla 10: Comparativo de incidencias reportadas en el 2017 contra el valor total exportado en el 2017

destino	INCIDENCIAS EXPORTADAS EN EL 2017 EN SOLES		TOTAL EXPORTADO DE STEVIA EN EL 2017 EN SOLES		%
China	S/	54.912,00	S/	314.050,00	17,49%
España	S/	44.496,00	S/	279.507,00	15,92%
Holanda	S/	19.344,00	S/	180.080,00	10,74%
Qatar	S/	32.472,00	S/	198.693,00	16,34%
Turquía	S/	53.040,00	S/	274.212,00	19,34%
Total general	S/	204.264,00	S/	1.246.542,00	16,39%

Elaboración propia

Estos reclamos se han realizado en su mayoría a clientes fidelizados, pero que están mostrando incomodidad al encontrar frecuentemente demoras por parte de la empresa comercializadora de stevia.



Figura 12: Valor exportado en soles por los clientes nuevos obtenidos en el 2017

Elaboración Propia

En la figura 11, podemos apreciar los ingresos generados por las ventas a nuevos clientes en el 2017, sin embargo la cantidad ha sido muy escasa, siendo exportaciones puntuales, al no tener un método o estrategia para ampliar las exportaciones hacia nuevos destinos. Las exportaciones hacia nuevos mercados o clientes solo se efectuaron en enero, marzo, octubre, noviembre y

diciembre y con montos a excepción del mes de noviembre, no muy significativos a nivel de ingresos.

A continuación, se mostrará el escenario tomado el 2017 de acuerdo a como la empresa manejaba sus exportaciones. En ella están detalladas el registro de las exportaciones de stevia a sus clientes en diferentes partes del mundo. Posterior a ello, se visualizará los resultados obtenidos en el 2018, con la implementación y mejoras realizadas en los procesos, y finalmente un resumen comparando ambos escenarios para validar la variación de un año frente a otro.

Resultados obtenidos en el 2017, previa a la implementación

Tabla 11: exportaciones totales por mes en soles y dólares en el 2017, previa a la implementación

Mes	Exportaciones en soles	Exportaciones en dólares	Cantidad de envíos mensuales	Demoras en envíos	Porcentaje de demoras
Enero	114.520,00	\$ 34.493,98	21	5	23,81%
Febrero	93.985,00	\$ 28.308,73	20	4	20,00%
Marzo	105.545,00	\$ 31.790,66	15	3	20,00%
Abril	92.540,00	\$ 27.873,49	20	4	20,00%
Mayo	87.540,00	\$ 26.367,47	18	4	22,22%
Junio	95.436,00	\$ 28.745,78	20	4	20,00%
Julio	96.589,00	\$ 29.093,07	22	5	22,73%
Agosto	87.482,00	\$ 26.350,00	21	4	19,05%
Septiembre	98.945,00	\$ 29.802,71	23	5	21,74%
Octubre	99.748,00	\$ 30.044,58	24	7	29,17%
Noviembre	151.724,00	\$ 45.700,00	29	6	20,69%
Diciembre	122.488,00	\$ 36.893,98	19	5	26,32%
Total	S/ 1.246.542,00	\$ 375.464,46	252	56	22,22%

Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 11, se han realizado 252 envíos en el 2017, de los cuales un 22.22% o 56 de ellos, son incidencias de retrasos en envíos por diferentes motivos, pero que provocan un alto nivel de reclamo e insatisfacción por parte del cliente.

A continuación, tenemos el cuadro resumen de las 56 incidencias identificadas en el 2017 por demoras en exportación:

Tabla 12: Exportaciones totales por mes en soles y dólares en el 2017.

Elaboración Propia

Área	exportaciones	REPORTE DE INCIDENCIAS POR LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE STEVIA POR DEMORA EN LAS EXPORTACIONES DEL 2017											fecha elaboración	28-ene-19
Tipo de embarque	marítimo												régimen aduanero	40
motivos de demoras	enero	febrero	Marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	total	Porcentaje
naviera postergó la carga	2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	35	62,50%
problemas de empaque	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	9	16,07%
paletas no certificadas	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	3,57%
error en documentación	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	7	12,50%
cambio de pedido por el cliente	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	3	5,36%
Total	5	4	3	4	4	4	5	4	5	7	6	5	56	100,00%

Según la tabla 12, las de la mitad de las incidencias en envíos (62.50%) ha sido por motivos de postergación de carga. Esto se debe a que las exportaciones realizadas son en su mayoría de bajo volumen y valor comercial, en comparación a otros clientes más grandes que realizan exportaciones de mayor valor y volumen, lo que genera que las agencias navieras o dueñas de los barcos, den prioridad a esos exportadores que trasladan mayores cantidades de mercadería, y que por lo general, ya manejan acuerdos comerciales con espacios reservados en las navieras por manejar un alto volumen de transporte internacional de mercancías.

Tabla 13: Resumen total de incidencias de exportaciones registradas por producto en el año 2017

área	Exportaciones	DETALLE DE PRODUCTOS EXPORTADOS CON INCIDENCIAS EN EL 2017 POR LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE STEVIA							fecha elaboración	28-ene-19
Embarque	marítimo								régimen aduanero	40
Mes	Código del producto	Descripción	Empaque	Cantidad de empaque	País de destino	Valor exportado en soles	Valor exportado en dolares	Incoterm	Motivos de demora	
Enero	s0002	Stevia en polvo	pallet	1	España	S/ 7.392,00	\$ 2.226,51	FOB	naviera postergó la carga	
Enero	s0002	Stevia en polvo	pallet	1	España	S/ 7.392,00	\$ 2.226,51	FOB	paletas no certificadas	
Enero	s0002	Stevia en polvo	cajas	10	España	S/ 1.848,00	\$ 556,63	FOB	problemas de empaque	
Enero	s0002	Stevia en polvo	cajas	10	España	S/ 1.848,00	\$ 556,63	FOB	naviera postergó la carga	
Enero	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	error en documentación	
Febrero	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	2	China	S/ 6.336,00	\$ 1.908,43	FOB	problemas de empaque	
Febrero	s0004	stevia líquida	cajas	20	Qatar	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga	
Febrero	s0001	hojas de stevia	costales	4	España	S/ 480,00	\$ 144,58	FOB	naviera postergó la carga	
Febrero	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga	
Marzo	s0003	hojas molidas de stevia	cajas	10	China	S/ 1.848,00	\$ 556,63	FOB	naviera postergó la carga	
Marzo	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga	
Marzo	s0003	hojas molidas de stevia	cajas	10	China	S/ 792,00	\$ 238,55	FOB	error en documentación	
Abril	s0004	stevia líquida	cajas	10	Qatar	S/ 1.584,00	\$ 477,11	FOB	error en documentación	
Abril	s0002	Stevia en polvo	cajas	10	Qatar	S/ 1.848,00	\$ 556,63	FOB	naviera postergó la carga	
Abril	s0004	stevia líquida	cajas	20	Qatar	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga	
Abril	s0001	hojas de stevia	costales	10	España	S/ 1.200,00	\$ 361,45	FOB	naviera postergó la carga	
Mayo	s0004	stevia líquida	cajas	20	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga	
Mayo	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	error en documentación	
Mayo	s0001	hojas de stevia	costales	10	España	S/ 1.200,00	\$ 361,45	FOB	naviera postergó la carga	
Mayo	s0004	stevia líquida	cajas	20	Qatar	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga	
Junio	s0002	Stevia en polvo	cajas	10	España	S/ 1.848,00	\$ 556,63	FOB	naviera postergó la carga	
Junio	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga	
Junio	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	España	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	paletas no certificadas	
Junio	s0004	stevia líquida	cajas	10	España	S/ 1.584,00	\$ 477,11	FOB	problemas de empaque	

Julio	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	Holanda	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga
Julio	s0004	stevia líquida	cajas	10	Holanda	S/ 1.584,00	\$ 477,11	FOB	naviera postergó la carga
Julio	s0001	hojas de stevia	costales	5	Holanda	S/ 600,00	\$ 180,72	FOB	naviera postergó la carga
Julio	s0002	Stevia en polvo	cajas	20	China	S/ 3.696,00	\$ 1.113,25	FOB	problemas de empaque
Julio	s0002	Stevia en polvo	cajas	20	España	S/ 3.696,00	\$ 1.113,25	FOB	cambio de pedido por el cliente
Agosto	s0004	stevia líquida	cajas	20	España	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	problemas de empaque
Agosto	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	Qatar	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga
Agosto	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga
Agosto	s0002	Stevia en polvo	cajas	20	China	S/ 3.696,00	\$ 1.113,25	FOB	naviera postergó la carga
Septiembre	s0002	Stevia en polvo	cajas	10	España	S/ 1.848,00	\$ 556,63	FOB	naviera postergó la carga
Septiembre	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	error en documentación
Septiembre	s0001	hojas de stevia	costales	2	Turquía	S/ 240,00	\$ 72,29	FOB	cambio de pedido por el cliente
Septiembre	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	Holanda	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga
Septiembre	s0005	filtrantes de stevia	cajas	10	Holanda	S/ 792,00	\$ 238,55	FOB	naviera postergó la carga
Octubre	s0002	Stevia en polvo	cajas	20	Qatar	S/ 3.696,00	\$ 1.113,25	FOB	naviera postergó la carga
Octubre	s0005	filtrantes de stevia	cajas	20	Qatar	S/ 1.584,00	\$ 477,11	FOB	naviera postergó la carga
Octubre	s0004	stevia líquida	cajas	30	Qatar	S/ 4.752,00	\$ 1.431,33	FOB	naviera postergó la carga
Octubre	s0005	filtrantes de stevia	pallet	20	Holanda	S/ 1.584,00	\$ 477,11	FOB	cambio de pedido por el cliente
Octubre	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	2	Qatar	S/ 6.336,00	\$ 1.908,43	FOB	naviera postergó la carga
Octubre	s0002	Stevia en polvo	cajas	20	Holanda	S/ 3.696,00	\$ 1.113,25	FOB	problemas de empaque
Octubre	s0001	hojas de stevia	costales	8	España	S/ 960,00	\$ 289,16	FOB	error en documentación
noviembre	s0001	hojas de stevia	costales	220	Turquía	S/26.400,00	\$ 7.951,81	FOB	problemas de empaque
noviembre	s0005	filtrantes de stevia	cajas	20	Holanda	S/ 1.584,00	\$ 477,11	FOB	error en documentación
noviembre	s0002	Stevia en polvo	cajas	10	China	S/ 1.848,00	\$ 556,63	FOB	naviera postergó la carga
noviembre	s0004	stevia líquida	cajas	20	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga
noviembre	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga
Diciembre	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga
Diciembre	s0002	Stevia en polvo	cajas	10	China	S/ 1.848,00	\$ 556,63	FOB	problemas de empaque
Diciembre	s0004	stevia líquida	cajas	20	Holanda	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	error en documentación
Diciembre	s0002	Stevia en polvo	cajas	20	España	S/ 3.696,00	\$ 1.113,25	FOB	naviera postergó la carga
Diciembre	s0005	filtrantes de stevia	cajas	40	España	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga
TOTAL						S/177864.0	\$ 53573,49		

Elaboración propia

Como puede apreciarse en la tabla 13, las incidencias ocurridas en el 2017, acumulan un total de S/ 177864, un monto bastante considerable para las ventas generadas en ese año (22.22% de incidencias totales en el 2017).

Estas 56 incidencias que representan ese valor, repercuten notoriamente en el nivel de servicio ofrecido al cliente, así sean montos con un valor no tan elevado por incidencia, al tratarse de envíos con pequeñas cantidades en comparación a otros exportadores que transportan contenedores completos de mercadería.

Tabla 14: Resumen de incidencias de exportaciones de stevia realizadas en el 2017

Motivos de demora	Cantidad incidencias		Valor Exportado	%
Naviera postergó la carga	35	S/	122.016,00	62,50%
Error en documentación	8	S/	17.592,00	14,29%
Problemas de empaque	8	S/	48.576,00	14,29%
Cambio de pedido por el cliente	3	S/	5.520,00	5,36%
Paletas no certificadas	2	S/	10.560,00	3,57%
Total general	56	S/	204.264,00	100,00%

Elaboración propia

La mayor cantidad de incidencias registradas en el 2017 pertenecen a postergaciones de carga por parte de la línea naviera, que normalmente sucede con clientes que transportan poco volumen y peso por vía marítima, ya que se le da preferencia a otras exportaciones con mayores volúmenes de carga. En este caso la agencia de carga cumple la función de consolidar la mercadería con la de otros exportadores hasta completar el contenedor, y una vez lleno, el agente marítimo de la línea naviera pueda proceder a embarcar el contenedor de acuerdo a la ruta establecida por cada nave.

En el caso de errores en documentación, representa un 14.29% de las demoras. Esto ha sido ocasionado por errores al ingresar la información del importador correctamente, como el código postal o dirección de destino. Cuando suceden esos errores, normalmente la empresa comercializadora de stevia corrige internamente los errores en los datos del cliente, pero esto trae como consecuencia que en algunos casos si es que no se detecta a tiempo, pueda ocasionarse un roleo de carga, tardando así más de la cuenta el proceso de exportación. Por otro lado, esta demora también puede generar una cita “late arrival”, o llegada fuera de tiempo hacia el depósito temporal en el cual será almacenada previamente la mercadería antes de ser embarcada.

Los problemas de empaque representan también un 14.29% de las demoras, y esto se debe básicamente a que muchas veces el cliente desea que su mercadería se envíe en cajas, pero con determinadas medidas, las cuales muchas veces son variadas. En este caso, al llegar a destino, el cliente normalmente genera reclamos vía correo electrónico, debido a que la caja no tenía sus medidas específicas o el material deseado.

En una menor proporción, existen cambios de pedido de clientes que se realizan a último momento las cuales representa un 5.36%. Existen casos en que el cliente pide una determinada cantidad, pero luego solicita una mercadería adicional con muy poco tiempo para proceder a embarcar la mercadería, lo cual genera que nuevamente se haga la documentación. Este trámite es poco frecuente, y el cliente puede comprender que el envío tienda a demorarse en caso no haya una salida marítima próxima, por gestionar esa mercadería adicional en el envío.

Como dato final, se tiene un valor en soles de S/177864.00 de valor en exportaciones con incidencias de demoras en envíos a destinos en incoterm FOB, con un valor de \$53573.49 con un tipo de cambio del 3,32.

IMPLEMENTACIONES REALIZADAS

- Mediante el diseño e implementación de un modelo de gestión se incrementará las exportaciones de una empresa comercializadora de stevia.

Modelo de gestión de exportaciones: La gestión de exportaciones en general, según la ilustración 3 del capítulo 2, nos muestra un proceso que generalmente se aplican en las exportaciones en líneas generales, y en el caso de la empresa comercializadora de stevia no es la excepción, al tratarse en su mayoría de embarque marítimos de carga consolidada.

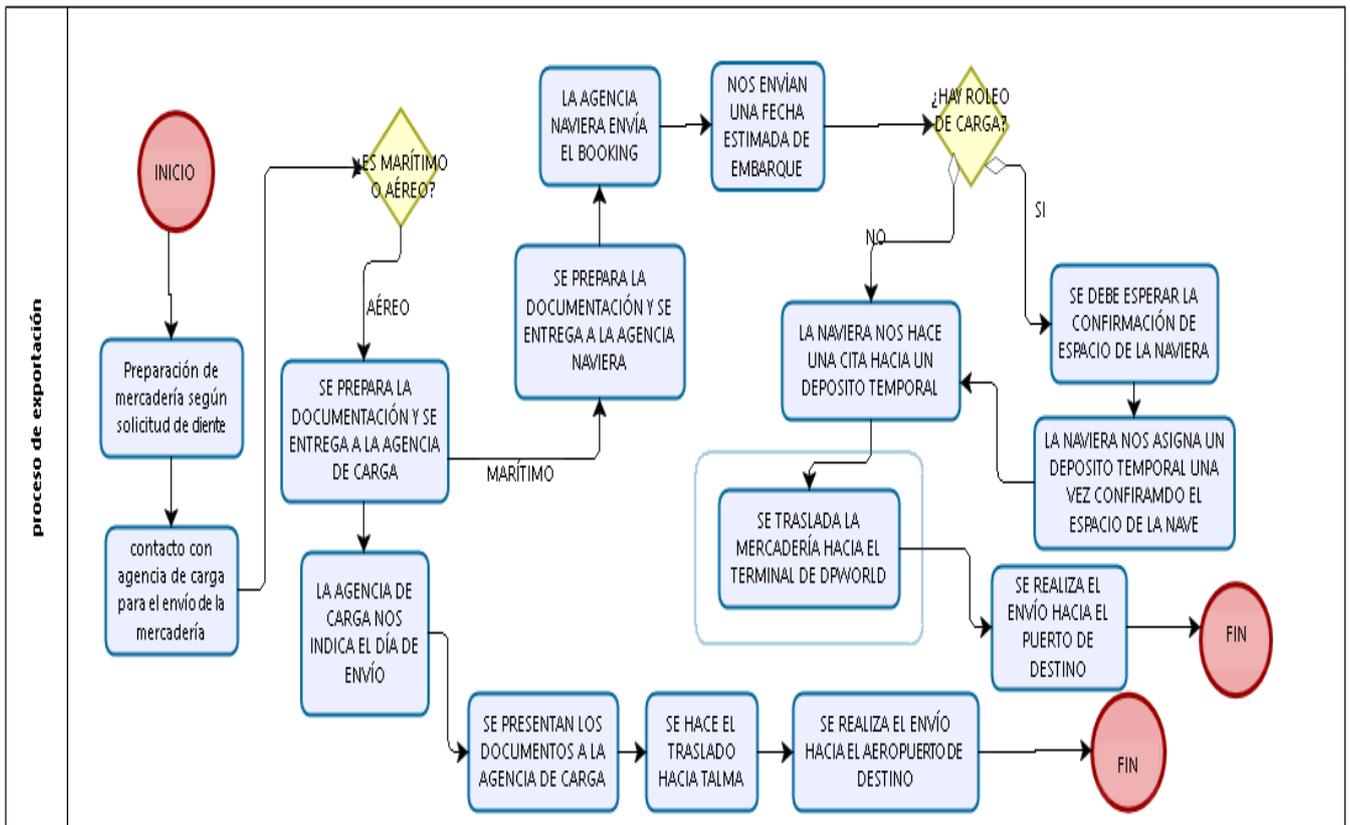


Figura 13: Modelo de Gestión de Exportaciones

Elaboración Propia

Observamos que las líneas navieras o agentes marítimos rolean o postergan la carga en su mayoría consolidada, al darle prioridad a clientes que transporten mayor volumen o que tengan más tráfico de contenedores completos. Para ello, vamos a variar el proceso de exportación ligeramente para poder realizar de forma más efectiva el flujo regular.

Al transportar en su mayoría cajas o paletas vía marítima, siempre era necesario conseguir una agencia de carga que consolide nuestras exportaciones a diversos destinos. A medida que los volúmenes sean menores, la agencia demoraría más en cubicar un contenedor completo para enviarlo vía marítima.

Tabla 15: Comparación de envíos marítimos y aéreos

Destino	Tiempo estimado de llegada aéreo en días	Tiempo estimado de llegada marítimo en días	Cajas máximas permitidas	Costales máximos permitidos
China	2	34	10	2
España	1,4	18	10	2
Qatar	1,5	24	10	2
Turquía	1,5	22	10	2
Holanda	1,5	20	10	2

Elaboración propia

Una de las alternativas propuestas hacia los clientes propuesto y aplicado el 2018, era que los productos que tengan una cantidad menor a 10 cajas por envío, o 2 costales de hojas de stevia, sean enviados vía aérea, esto nos ayudaría a evitar mayores retrasos por demoras en consolidación de carga de bajo volumen, y ayudaría a que los productos se encuentren disponibles para el cliente en un periodo mucho menor a lo acostumbrado. Al tratarse de un envío aéreo, la consolidación de carga suelta es mucho más sencilla que una marítima, ya que la capacidad de los aviones de carga no supera las 10 toneladas de capacidad, monto bastante bajo para poder realizar numerosos envíos a diferentes destinos.

Por otro lado, Considerando los costos de envío, es más barato la vía marítima, pero al tratarse de bajo volumen y peso, los costos aéreos no afectan notoriamente los gastos asumidos por el cliente, ya que siendo un incoterm FOB, el cliente asume los costos de envío, descarga y aduana en destino.

Esta acción trajo como consecuencia que el cliente desee realizar envíos de mayor volumen para aprovechar el transporte marítimo y ver como una ventaja llevar mayores volúmenes, y por ende, menores problemas al momento de la consolidación de la carga, y en algunos casos, que se consolide la totalidad en un contenedor completo o FCL (full container load).

Otra alternativa de solución propuesta y aplicada fue el traslado de contenedores FCL sin necesidad de contratar a una agencia de carga, sino directamente con la línea naviera, representante de y dueña de los barcos portacontenedores. Esta alternativa surgió como consecuencia del aumento de volumen en el envío de mercancías.

En este caso, los procesos realizados los siguientes:

1. Desembolso de efectivo en dólares del comprador hacia la empresa comercializadora de stevia
2. Emisión de documentos (factura comercial, packing list, certificado de origen)
3. Contacto con la línea naviera para separación de espacio en la nave (booking)
4. Recibo del contenedor para la carga de la mercancía
5. Confirmación de espacio por la naviera y cita en depósito temporal para el ingreso del contenedor
6. Presentación de documentación a la agencia de aduana para el visto bueno y verificación física y documentaria del embarque de la mercancía
7. Cierre del contenedor con precinto de la línea naviera
8. Embarque del contenedor a destino.

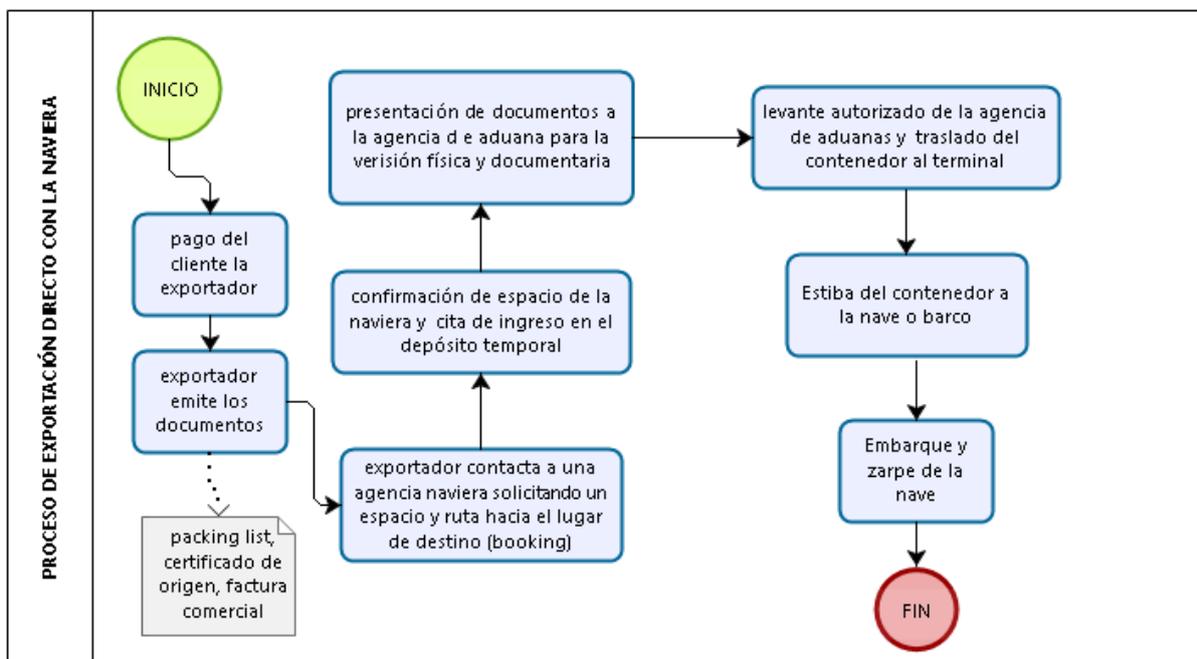


Figura 14: proceso de exportación directa entre exportador y línea naviera

Elaboración Propia

Según la siguiente propuesta iniciada en el 2018, la empresa exportadora de stevia, realizaría los procesos de exportación directamente con la naviera si se trata de envíos por contenedores completos o FCL.

En este escenario, no se contrataría a una agencia de carga para el envío de la mercadería, sólo se realizaría si la capacidad es menor a un contenedor. La agencia naviera, es dueña de los contenedores, y por ello puede asignarlos a cualquier cliente para actividades de exportación o importación.

Luego que el contenedor llega al puerto de destino, y se hace la descarga de la mercadería al importador, el contenedor debe devolverse al depósito temporal que designe la naviera en el lugar de destino. Para que esta devolución sea efectiva, la naviera le entrega un plazo de días al importador para que libere su mercadería para que el contenedor se encuentre disponible para otra actividad, y una vez que el contenedor se encuentre vacío, la agencia naviera le indica al importador, en que depósito temporal debe entregar el contenedor vacío, para cerrar el flujo con la línea naviera.

En caso se realicen envíos LCL (less container load), o carga menor al cubicaje de un contenedor, se realizará el proceso de envío mediante una agencia de carga que se encargue de consolidar la mercadería. (Ver figura 7).

Sistema de control dimensional: para una mejora en los procesos de envases y embalajes, y maquila de productos de exportación, hemos realizado la compra de un cubic scan, el cual cumple la función de realizar mediciones de cualquier tipo de empaque, peso y volumetría de los productos dentro de una paleta.

Con esta herramienta de medición adquirida en enero del 2018, se realizarán los envíos hacia los diferentes destinos en los cuales el cliente final haya solicitado algún tipo de empaque para recibir su mercadería.

Algunos clientes europeos y asiáticos solicitan trabajos de maquila, adaptando su marca en los productos de la empresa comercializadora de stevia. En esos casos, se realizan las siguientes actividades:

1. Etiquetado de la marca del cliente en el producto
2. Empaque con cajas con medida exacta solicitada por el cliente
3. Encintado de las cajas solicitadas



Figura 15: Cubic scan adquirido por la empresa comercializadora de Stevia

El cubicscan es una herramienta móvil de gran capacidad y utilidad. Este sistema es utilizado por empresas de todo el mundo para mejorar los márgenes y eficiencias en gestión de espacio y almacenamiento para optimizar resultados y utilización de áreas para cubicaje. Costo del producto adquirido: 5500 USD, usando un T.C. de 3.26 en su momento S/ 17930.00.

Como podemos ver en la tabla 4.5, los problemas de empaque tienen incidencia en las exportaciones por no usar una herramienta de medición para los envíos, y por ende también genera problemas en la documentación al no colocar las medidas, volumetría o pesos correctos en los envíos. Con la compra del cubicscan mencionado, se eliminarían las incidencias por empaque y se lograría disminuir notoriamente los problemas en la documentación al especificar las características de los envíos.

En el 2017 se registraron incidencias con un valor de exportación de S/ 66168.00 por conceptos de problemas de empaque y error en documentación. La inversión de un cubicscan en S/17930, reduciría notoriamente los problemas de exportación para el año 2018.

Difusión web: la empresa comercializadora de stevia, diseñó una página web y añadiendo no solo data informativa de los productos, sino también una opción de carrito de compras para realizar compras en línea, para obtener también un mercado de consumo de clientes individuales el 2018, y los frecuentes, también realizar sus pedidos vía web, agilizando de esa manera el flujo de exportaciones. En la mayoría de casos, las ventas realizadas vía web son de volumen bajo, por lo que se realizan envíos vía aérea, siendo más simplificado la comercialización de mercancías.

En esta opción del carro de compras, el cliente puede visualizar no solo el producto, sino el precio FOB en dólares, y elegir la cantidad que desea y el tipo de embarque ya sea marítimo o aéreo. Al calcular la distancia del lugar en el que se encuentra el comprador según la dirección que indica, se calcula el tiempo aproximado de tránsito, para de esa manera puedan estar mejor informados de cuanto demoraría el envío el llegar a destino. El costo de la inversión del carro de compras en la página web, tuvo un costo de 550 dólares, tasado en un tipo de cambio de 3.28, lo cual da un valor de 1804 soles de inversión.

Resultados obtenidos luego de la implementación:

A continuación luego de las mejoras aplicadas en el año 2018, se presenta el cuadro general de incidencias ocurridas a lo largo del año:

Tabla 16: Resumen Total de incidencias de exportaciones, por producto del 2018

MES	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EMPAQUE	CANTIDAD	PAÍS DE DESTINO	VALOR EXPORTADO EN SOLES	VALOR EXPORTADO EN DOLARES	INCOTERM	MOTIVOS DE DEMORA
Enero	s0002	Stevia en polvo	Pallet	1	España	S/ 5.544,00	\$ 1.669,88	FOB	naviera postergó la carga
Enero	s0002	Stevia en polvo	Pallet	1	España	S/ 5.544,00	\$ 1.669,88	FOB	naviera postergó la carga
Febrero	s0003	hojas molidas de stevia	Pallet	1	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga
Marzo	s0003	hojas molidas de stevia	Pallet	1	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga
Abril	s0002	Stevia en polvo	cajas	10	Qatar	S/ 1.848,00	\$ 556,63	FOB	naviera postergó la carga
Abril	s0004	stevia líquida	cajas	20	Qatar	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga
Junio	s0002	Stevia en polvo	cajas	10	España	S/ 1.848,00	\$ 556,63	FOB	naviera postergó la carga
Junio	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga
Julio	s0004	stevia líquida	cajas	10	Holand a	S/ 1.584,00	\$ 477,11	FOB	naviera postergó la carga
Julio	s0001	hojas de stevia	costales	5	Holand a	S/ 600,00	\$ 180,72	FOB	naviera postergó la carga
Julio	s0002	Stevia en polvo	cajas	20	España	S/ 3.696,00	\$ 1.113,25	FOB	cambio de pedido por el cliente

Agosto	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga
Agosto	s0002	Stevia en polvo	cajas	20	China	S/ 3.696,00	\$ 1.113,25	FOB	naviera postergó la carga
septiembre	s0002	Stevia en polvo	cajas	10	España	S/ 1.848,00	\$ 556,63	FOB	naviera postergó la carga
septiembre	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	error en documentación
septiembre	s0001	hojas de stevia	costales	2	Turquía	S/ 240,00	\$ 72,29	FOB	cambio de pedido por el cliente
Octubre	s0002	Stevia en polvo	cajas	20	Qatar	S/ 3.696,00	\$ 1.113,25	FOB	naviera postergó la carga
Octubre	s0005	filtrantes de stevia	cajas	20	Qatar	S/ 1.584,00	\$ 477,11	FOB	naviera postergó la carga
Octubre	s0004	stevia líquida	cajas	30	Qatar	S/ 4.752,00	\$ 1.431,33	FOB	naviera postergó la carga
noviembre	s0005	filtrantes de stevia	cajas	20	Holanda	S/ 1.584,00	\$ 477,11	FOB	error en documentación
noviembre	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga
diciembre	s0003	hojas molidas de stevia	pallet	1	China	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga
diciembre	s0005	filtrantes de stevia	cajas	40	España	S/ 3.168,00	\$ 954,22	FOB	naviera postergó la carga
TOTAL						S/ 66.576,00	\$ 20.053,01		

Elaboración Propia

En este nuevo escenario con las mejores realizadas en el 2018 se han visto grandes cambios en la gestión de la exportación de la empresa comercializadora de stevia. Podemos observar los siguientes resultados:

A nivel de incidencias en las exportaciones, tenemos la siguiente tabla:

Tabla 17: Incidencias en las exportaciones

Motivos de demora	Total incidencias	%
Cambio de pedido por el cliente	3	13,04%
Error en documentación	2	8,70%
Naviera postergó la carga	18	78,26%
Total general	23	100,00%

Elaboración Propia

Según la tabla 17, las incidencias ocurridas en el 2018, fueron de tan solo 23, en comparación a los 56 registrados en el 2017, lo cual refleja una disminución notoria por demoras en envíos a los clientes. Los motivos de demora, como problemas de empaque y error en la documentación fueron los que disminuyeron en una mayor proporción, al mejorar la metodología de exportación para determinados productos de acuerdo a su volumen y dimensiones.

A nivel de valor exportado de las incidencias.

Tabla 18: Incidencias en el valor exportado

Motivos de demora	Total incidencias	Valor exportado en S/
Cambio de pedido por el cliente	3	S/.5.520,00
Error en documentación	2	S/.6.336,00
Naviera postergó la carga	18	S/.54.720,00
Total general	23	S/.66.576,00

Elaboración Propia

A medida que la cantidad de incidencias vaya disminuyendo, el valor exportado irá de bajando también de manera proporcional, ya que la mayoría de los envíos realizados corresponden a carga suelta, mas no contenerizada, por lo que las diferencias de valor y cantidad enviada por mes, no es tan variable.

4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS O DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Tabla 19: Variación en soles por exportaciones de stevia realizadas en el año 2017 y 2018

Mes	Exportaciones en soles 2017	Exportaciones en soles 2018	Variación	%
Enero	S/ 114.520,00	S/ 120.246,00	S/ 5.726,00	5,00%
Febrero	S/ 93.985,00	S/ 101.852,25	S/ 7.867,25	8,37%
Marzo	S/ 105.545,00	S/ 117.158,25	S/ 11.613,25	11,00%
Abril	S/ 92.540,00	S/ 103.628,00	S/ 11.088,00	11,98%
Mayo	S/ 87.540,00	S/ 100.212,00	S/ 12.672,00	14,48%
Junio	S/ 95.436,00	S/ 111.276,00	S/ 15.840,00	16,60%
Julio	S/ 96.589,00	S/ 132.493,00	S/ 35.904,00	37,17%
Agosto	S/ 87.482,00	S/ 109.658,00	S/ 22.176,00	25,35%
Septiembre	S/ 98.945,00	S/ 124.289,00	S/ 25.344,00	25,61%
Octubre	S/ 99.748,00	S/ 131.898,80	S/ 32.150,80	32,23%
Noviembre	S/ 151.724,00	S/ 193.824,40	S/ 42.100,40	27,75%
Diciembre	S/ 122.488,00	S/ 155.472,80	S/ 32.984,80	26,93%
Total	S/ 1.246.542,00	S/1.502.008,50	S/255.466,50	20,49%

Elaboración Propia

En la tabla 19, observamos las variaciones mensuales del 2017 con el 2018, que muestran una gran diferencia en el nivel de exportaciones realizadas en ambos años. El aumento de 20.49% se debe a un mayor nivel de ventas registradas en el 2018, por un mejor planeamiento en las exportaciones, mayores volúmenes de carga, y por los nuevos clientes obtenidos en ese año.

Tabla 20: Variación de envíos a tiempo por exportaciones del stevia del año 2017 y 2018

Comparación 2017 vs 2018

Mes	% envíos a tiempo 2017	% envíos a tiempo 2018	Variación	%
Enero	76,19%	90,48%	14,29%	18,75%
Febrero	80,00%	95,24%	15,24%	19,05%
Marzo	80,00%	94,12%	14,12%	17,65%
Abril	80,00%	91,67%	11,67%	14,58%
Mayo	77,78%	100,00%	22,22%	28,57%
Junio	80,00%	86,36%	6,36%	7,95%
Julio	77,27%	88,46%	11,19%	14,48%
Agosto	80,95%	91,67%	10,71%	13,24%
Septiembre	78,26%	88,00%	9,74%	12,44%
Octubre	70,83%	89,66%	18,82%	26,57%
Noviembre	79,31%	90,91%	11,60%	14,62%
Diciembre	73,68%	95,65%	21,97%	29,81%
Total general	77,78%	91,61%	13,83%	17,78%

Elaboración Propia

En la tabla 20, se ven reflejados los envíos realizados sin incidencias en el año 2017 y 2018, comparados mensualmente. Se ve un aumento de un 13.83%, el cual hace un total del 91.61% en el 2018. Este aumento es consecuencia de la disminución de errores en la documentación, control en los empaques, y mejor negociación con las agencias de carga en volúmenes, para que las navieras reduzcan su nivel de postergaciones de carga al momento de realizar las exportaciones a los diferentes destinos.

Tabla 21: variación de incidencias totales por exportaciones de stevia del año 2017 y 2018

Comparativo 2017 vs 2018

Mes	Cantidad de incidencias de exportación en el 2017	Cantidad de incidencias de exportación en el 2018	Variación	%
Enero	5	2	3	-60,00%
Febrero	4	1	3	-75,00%
Marzo	3	1	2	-66,67%
Abril	4	2	2	-50,00%
Mayo	4	0	4	-100,00%
Junio	4	2	2	-50,00%
Julio	5	3	2	-40,00%
Agosto	4	2	2	-50,00%
Septiembre	5	3	2	-40,00%
Octubre	7	3	4	-57,14%
Noviembre	6	3	3	-50,00%
Diciembre	5	1	4	-80,00%
Total	56	23	33	-58,93%

Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla 21, la disminución de las incidencias ha sido realmente notoria de 56 a 23, reduciéndose en más de un 50% de las incidencias del año anterior. Esto se debe por la disminución de errores en documentación y empaque. La compra del cubic scan disminuyó notablemente las incidencias y como consecuencia, los reclamos del cliente. Esta reducción de incidencias se puede visualizar desde el primer mes de comparación, ya que el cubic scan fue comprado e implementado en enero del 2018, generando un impacto positivo en la disminución de errores y demoras en los envíos.

Tabla 22: Variación de clientes nuevos obtenidos en el 2017 y 2018

Mes	Cantidad de Clientes nuevos 2017	Cantidad de Clientes nuevos 2018	variación	%
Enero	1	0	-1	
Febrero	0	1	1	
Marzo	1	2	1	100%
Abril	0	4	4	
Mayo	0	3	3	
Junio	0	2	2	
Julio	0	4	4	
Agosto	0	3	3	
Septiembre	0	2	2	
Octubre	2	5	3	150%
Noviembre	2	4	2	100%
Diciembre	1	4	3	300%
Total	7	34	27	386%

Elaboración Propia

Se puede apreciar en la tabla 22, que los clientes aumentaron considerablemente, debido a la implementación web de la empresa comercializadora de stevia, en la cual se instauró el proceso de compra online para envío de productos. Algunas empresas que son clientes frecuentes, optaron por esa nueva herramienta de comercialización cuando se tratan de pequeños envíos, los cuales pueden realizarse vía aérea al tratarse de poco volumen, así como también la compra de clientes individuales o naturales, que vieron esta opción como una manera de obtener productos en pequeñas cantidades de una manera sencilla.

Tabla 23: variación en soles de exportaciones por cliente obtenidos en el 2017 y 2018

mes	clientes nuevos 2017 en soles	clientes nuevos 2018 en soles	variación	%
enero	S/2.450,00		-S/ 2.450,00	
febrero		S/ 3.168,00	S/ 3.168,00	
marzo	S/1.240,00	S/ 6.336,00	S/ 5.096,00	411%
abril		S/ 11.088,00	S/ 11.088,00	
mayo		S/ 12.672,00	S/ 12.672,00	
junio		S/ 15.840,00	S/ 15.840,00	
julio		S/ 35.904,00	S/ 35.904,00	
agosto		S/ 22.176,00	S/ 22.176,00	
septiembre		S/ 25.344,00	S/ 25.344,00	
octubre	S/2.870,00	S/ 22.176,00	S/ 19.306,00	673%
noviembre	S/26.400,00	S/ 26.928,00	S/ 528,00	2%
diciembre	S/1.350,00	S/ 20.736,00	S/ 19.386,00	1436%
total	S/34.310,00	S/ 202.368,00	S/ 168.058,00	490%

Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla 23, vemos el valorizado que se ha obtenido por la venta a clientes nuevos, y el incremento del 2017 y 2018, mediante la difusión web. El incremento ha sido bastante amplio debido a que en el 2017 la empresa solo se dedicaba a exportar sus productos derivados de la stevia a clientes frecuentes vía marítima, pero no explotaban la página web como otra herramienta de comercio exterior para realizar exportaciones de bajo volumen. Los clientes nuevos aumentaron considerablemente al tomar en cuenta esta herramienta, siendo clientes individuales o empresa nuevas que empezaron por compra de muestras, y posteriormente por exportaciones de mayor volumen vía marítima.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Prueba de Normalidad

Ho: La cantidades de Incidencias se distribuyen normalmente

H1: La cantidades de Incidencias no se distribuyen normalmente

Nivel de significancia: $\alpha=0.05$

Si p-sig es <0.05 se rechaza la hipótesis nula

Si p-sig es >0.05 se acepta la hipótesis nula

Tabla 24: Pruebas de Normalidad para la Variable Cantidad de Incidencias de exportación 2017-2018

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cantidad incidencias exportación 2017	,233	12	,072	,897	12	,146
Cantidad incidencias exportación 2018	,200	12	,200*	,877	12	,080

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Elaboración Propia

En la tabla p-sig 0.146 >0.05 por lo tanto se acepta la hipótesis nula Ho

Conclusión; Los datos del número de incidencia se distribuyen normalmente a un nivel de significancia de $\alpha= 0.05$

Prueba de Normalidad

Ho: Las Ventas de exportación se distribuyen normalmente

H1: Las Ventas de exportación no se distribuyen normalmente

$\alpha=0.05$

Si p-sig es <0.05 se rechaza la hipótesis nula

Si p-sig es >0.05 se acepta la hipótesis nula

Tabla 25: Pruebas de Normalidad para la Variable Exportaciones 2017-2018

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Exportaciones 2017	,256	12	,029	,800	12	,009
Exportaciones 2018	,226	12	,093	,826	12	,019

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Elaboración Propia

En la tabla p-sig 0.009 > 0.05 por lo tanto se acepta la hipótesis nula H_0

Conclusión; Los datos de las Ventas de exportación se distribuyen normalmente a un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$

Prueba de Normalidad

H_0 : Número de clientes nuevos se distribuyen normalmente

H_1 : Número de clientes nuevos no se distribuyen normalmente

$\alpha = 0.05$

Si p-sig es < 0.05 se rechaza la hipótesis nula

Si p-sig es > 0.05 se acepta la hipótesis nula

Tabla 26: Pruebas de Normalidad para la Variable Clientes Nuevos 2017-2018

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clientes nuevos 2017	,416	12	,000	,432	12	,000
Clientes nuevos 2018	,142	12	,200*	,975	12	,958

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Elaboración Propia

En la tabla p-sig 0.000<0.05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula Ho en el caso del año 2017

Conclusión; Los datos del Número de clientes nuevos no se distribuyen normalmente a un nivel de significancia de $\alpha= 0.05$

En la tabla p-sig 0.958>0.05 por lo tanto se acepta la hipótesis nula Ho en el caso del año 2018

Conclusión; Los datos del Número de clientes nuevos se distribuyen normalmente a un nivel de significancia de $\alpha= 0.05$

Prueba de Normalidad

Ho: Número de Envíos a Tiempo se distribuyen normalmente

H1: Número de Envíos a Tiempo no se distribuyen normalmente

$\alpha=0.05$

Si p-sig es <0.05 se rechaza la hipótesis nula

Si p-sig es >0.05 se acepta la hipótesis nula

Tabla 27: Pruebas de Normalidad para la Variable N° de Envíos a Tiempo 2017-2018

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Envíos a tiempo 2017	,185	12	,200*	,846	12	,033
Envíos a tiempo 2018	,186	12	,200*	,958	12	,758

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Elaboración Propia

En la tabla p-sig 0.03<0.05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula Ho en el caso del año 2017

Conclusión; Número de Envíos a Tiempo no se distribuyen normalmente en el año 2017 a un nivel de significancia de $\alpha= 0.05$

En la tabla p-sig 0.758>0.05 por lo tanto se Acepta rechaza la hipótesis nula Ho en el caso del año 2017

Conclusión; Número de Envíos a Tiempo se distribuyen normalmente en el año 2017 a un nivel de significancia de $\alpha= 0.05$

Prueba T de student

Ho: Número de Clientes Nuevos en el año 2018 no difiere significativamente del año 2017

$$\mu_{2017} = \mu_{2018} = 0$$

H1: Número de Clientes Nuevos en el año 2018 difiere significativamente del año 2017

$$\mu_{2017} \neq \mu_{2018} \neq 0$$

$$\alpha = 0.05$$

Si p-sig es < 0.05 se rechaza la hipótesis nula

Si p-sig es > 0.05 se acepta la hipótesis nula

Clientes Nuevos

Tabla 28: Estadísticas de la variable: Clientes 2017-2018

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	Clientes nuevos 2017	2859,1667	12	7486,11740	2161,05595
	Clientes nuevos 2018	16864,0000	12	10625,61434	3067,35065

Elaboración Propia

Tabla 29: Prueba T a la variable Clientes 2017-2018

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas					t	Gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desvia ción	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
		a	r		Inferior	Superi or			
Par 1	Clientes nuevos 2017 – clientes nuevos 2018	- 1400 4,833 33	11260, 63349	3250,664 89	- 21159,49 851	- 6850,1 6816	- 4,3 08	11	,001

Elaboración Propia

En la tabla p-sig 0.01<0.05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula H_0

Conclusión; Se acepta que el Número de clientes nuevos en el año 2018 difiere significativamente respecto Número de clientes nuevos en el año 2017 a un nivel de significancia de $\alpha= 0.05$

Prueba T de student:

H_0 : Número de Envíos a tiempo en el año 2018 no difiere significativamente del año 2017

$$\mu_{2017} = \mu_{2018} = 0$$

H_1 : Número de Envíos a tiempo en el año 2018 difiere significativamente del año 2017

$$\mu_{2017} \neq \mu_{2018} \neq 0$$

$$\alpha=0.05$$

Si p-sig es <0.05 se rechaza la hipótesis nula

Si p-sig es >0.05 se acepta la hipótesis nula

Envíos a tiempo

Tabla 30: Estadísticas de la variable: Envíos a Tiempo

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par	Envíos a tiempo 2017	77,8558	12	3,01761	,87111
1	Envíos a tiempo 2018	91,8517	12	3,83268	1,10640

Elaboración Propia

Tabla 31: Prueba T a la variable Envíos a Tiempo

	Prueba de muestras emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Envío a tiempo 2017 – envío a tiempo 2018	-13,9583	4,88425	1,40996	-17,09914	-10,89253	-9,926	11	,000

Elaboración Propia

En la tabla p-sig $0.000 < 0.05$ por lo tanto se rechaza la hipótesis nula H_0

Conclusión; Se acepta que el Número de Envíos a tiempo en el año 2018 difiere significativamente respecto Número Envíos a tiempo en el año 2017 a un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$

Prueba T de student

H_0 : Ventas de Exportación en el año 2018 no difiere significativamente del año 2017 $\mu_{2017} = \mu_{2018} = 0$

H_1 : Ventas de Exportación en el año 2018 difiere significativamente del año 2017 $\mu_{2017} \neq \mu_{2018} \neq 0$

$\alpha = 0.05$

Si p-sig es < 0.05 se rechaza la hipótesis nula

Si p-sig es > 0.05 se acepta la hipótesis nula

Ventas exportación

Tabla 32: Estadísticas de la variable: Exportaciones 2017-2018

Estadísticas de muestras emparejadas				
	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
exportaciones 2017	103878,50	12	18289,520	5279,730
exportaciones 2018	125167,3333	12	26771,96180	7728,39967

Elaboración Propia

Tabla 33: Prueba T de la variable: Exportaciones 2017-2018

Prueba de muestras emparejadas								
	Media	Desviación estándar	Diferencias emparejadas		t	gl	Sig. (bilateral)	
			Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
exportaciones 2017 - exportaciones 2018	- 21288,83333	12220,29578	3527,69553	- 2905,323885	- 13524,42782	- 6,035	11	,000

Elaboración Propia

En la tabla p-sig $0.000 < 0.05$ por lo tanto se rechaza la hipótesis nula H_0

Conclusión; Se rechaza la Hipótesis Nula a un nivel de significancia de 0.05 y se acepta que el Ventas de Exportación en el año 2018 difiere significativamente respecto Ventas de Exportación en el año 2017.

Prueba T de student

Ho: Cantidad de Incidencias de Exportación en el año 2018 no difiere significativamente del año 2017 $\mu_{2017} = \mu_{2018} = 0$

H1: Cantidad de Incidencias de Exportación difiere significativamente del año 2017 $\mu_{2017} \neq \mu_{2018} \neq 0$

$\alpha = 0.05$

Si p-sig es < 0.05 se rechaza la hipótesis nula

Si p-sig es > 0.05 se acepta la hipótesis nula

Cantidad de Incidencias

Tabla 34: Estadísticas de la Variable: Cantidad de Incidencias

Estadísticas de muestras emparejadas				
	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Cantidad de incidencias exportación 2017	4,67	12	1,073	,310
Cantidad de incidencias exportación 2018	1,92	12	,996	,288

Elaboración Propia

Tabla 35: Prueba T a la variable: Cantidad de Incidencias

Prueba de muestras emparejadas									
	Media	Desviación estándar	Diferencias emparejadas				t	gl	Sig. (bilateral)
			Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		r			
				Inferior	Superior				
Cantidad de incidencias exportación 2017 – cantidad de incidencias exportación 2018	2,750	,866	,250	2,200	3,300	11,000	11	,000	

Elaboración Propia

En la tabla p-sig $0.000 < 0.05$ por lo tanto se rechaza la hipótesis nula H_0

Conclusión: Se rechaza la Hipótesis Nula a un nivel de significancia de 0.05 y se acepta que la Cantidad de Incidente de Exportación en el año 2018 difiere significativamente respecto Cantidad de Incidente de Exportación en el año 2017.

Tabla 36: Estadísticas de Curtosis

	Cantidad de incidencias de exportación 2017	Cantidad de incidencias de exportación 2018	incidencias	Envíos a tiempo 2017	Envíos a tiempo 2018	Clientes nuevos 2018	Clientes nuevos 2017
Curtosis (K)	,905	-,654	-,360	1,533	,395	-,591	11,399

Elaboración Propia

CURTOSIS

Esta medida determina el grado de concentración que presentan los valores en la región central de la distribución. Por medio del *Coefficiente de Curtosis*, podemos identificar si existe una gran concentración de valores (*Leptocúrtica*), una concentración normal (*Mesocúrtica*) ó una baja concentración (*Platicúrtica*).

Los resultados de esta del coeficiente de Curtosis (K):

($K = 0$) *la distribución es Mesocúrtica*: Al igual que en la asimetría es bastante difícil encontrar un coeficiente de Curtosis de cero (0), por lo que se suelen aceptar los valores cercanos (± 0.5 aprox.).

($K > 0$) *la distribución es Leptocúrtica: curtosis grande o concentración de valores respecto al promedio*

($K < 0$) *la distribución es Platicúrtica: curtosis pequeña o desconcentración de valores respecto al promedio*

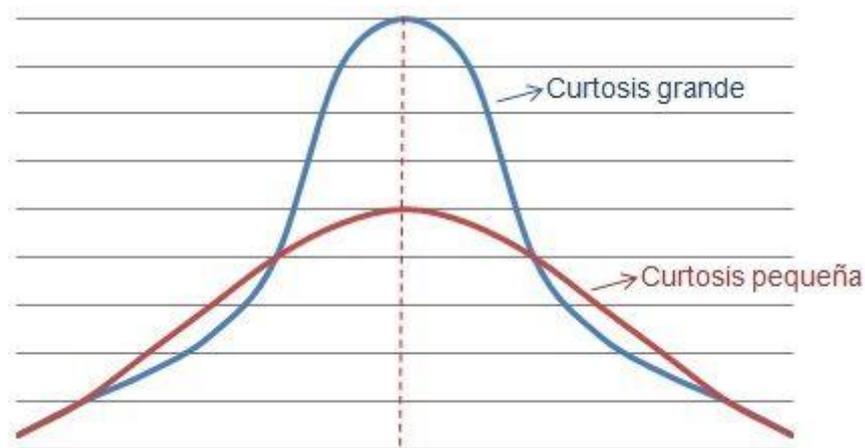


Figura 16: Curtosis leptocúrtica y platicúrtica o concentración respecto a la media

Elaboración propia

Tabla 37: Medidas de Resumen de variables estadísticas

		Medidas de resumen o Estadísticos							
		cantidad incidencias exportación2017	cantidad incidencias exportación2018	exportaciones 2017	exportaciones 2018	envíos a tiempo 2017	envíos a tiempo 2018	clientes nuevos 2017	clientes nuevos 2018
N	Válido	12	12	12	12	12	12	12	12
Media		4,67	1,92	103878,50	125167,3333	77,8558	91,8517	2859,1667	16864,0000
Mediana		4,50	2,00	97767,00	118702,0000	78,7850	91,2900	0,0000	18288,0000
Moda		4	2 ^a	87482 ^a	100212,00 ^a	80,00	91,67	0,00	22176,00
Desv. Desviación		1,073	0,996	18289,520	26771,96180	3,01761	3,83268	7486,11740	10625,61434
Varianza		1,152	0,992	334506535,727	716737938,424	9,106	14,689	56041953,788	112903680,000
Asimetría		0,804	-0,470	1,869	1,745	-1,398	0,718	3,348	0,008
Curtosis		0,905	-0,654	3,785	3,349	1,533	0,395	11,399	-0,591
Rango		4	3	64242	93612,00	10,12	13,64	26400,00	35904,00
Mínimo		3	0	87482	100212,00	70,83	86,36	0,00	0,00
Máximo		7	3	151724	193824,00	80,95	100,00	26400,00	35904,00
Percentiles	25	4,00	1,00	92901,25	105135,5000	76,4600	88,7600	0,0000	7524,0000
	50	4,50	2,00	97767,00	118702,0000	78,7850	91,2900	0,0000	18288,0000
	75	5,00	3,00	112276,25	132344,5000	80,0000	94,9600	2175,0000	24552,0000

Elaboración propia

Tabla 38: Cuadro resumen de resultados

Elaboración Propia

HIPÓTESIS	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA	VARIACION	%
Mediante el diseño e implementación de un modelo de gestión se incrementará las exportaciones de una empresa comercializadora de stevia.	Exportaciones de una empresa comercializadora de stevia	Ingresos por ventas al año	S/ 1246542.00	s/1502008.50	S/255466.50	20.49%
Mediante la aplicación de un sistema de planeamiento, se incrementará en nivel de embarques a tiempo de las exportaciones de la empresa comercializadora de stevia.	Porcentaje de envíos a tiempo	Porcentaje de envíos a tiempo de las exportaciones al año	77.78%	91.61%	13.83%	17.78%
Mediante la aplicación de un sistema de control dimensional, se disminuirá el nivel de rechazos de envíos por incumplimiento de especificaciones.	Rechazos de envío por incumplimiento de especificaciones	Porcentaje de envíos rechazados por incumplimiento de especificaciones al año	22.22%	8.39%	-13.83%	62.24%
Mediante la aplicación de difusión web, se incrementará la captación de nuevos clientes para la exportación	Incremento de nuevos clientes captados anualmente	Cantidad de nuevos clientes captados en el año	7	34	27	386%

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El conocer el flujo de exportaciones del comercio exterior, y los canales de comunicación para realizar un comercio internacional efectivo, es determinante en los costos y los procesos de envío. El consolidar y cubicar la mercadería es importante al momento de determinar cuál va a ser la rentabilidad por cada envío al extranjero. El consolidar la carga de varios clientes en un solo contenedor, es una estrategia bastante útil para reducir costos de transporte y agilizar la exportación al conseguir una línea naviera que pueda embarcar la mercadería a destino. Sin embargo, el proceso no puede ser exitoso sin la participación de los otros operadores de la cadena de comercio exterior, incluyendo al cliente, una buena relación con él, lograría que los depende en gran parte al buen proceso y flujo del comercio internacional.
2. Luego de la implementación del sistema de gestión aplicado en el año 2018, la empresa comercializadora de stevia logró aumentar el nivel de exportaciones logrando un 20.49% durante el ejercicio del 2018 en comparación al año anterior. Esto se debe a diversos factores dentro de sus operaciones de comercio exterior, y la mejor relación con sus clientes y mejora en los procesos de envío de mercadería.
3. Luego de la implementación del sistema de gestión aplicado en el año 2018, la empresa comercializadora de stevia logró disminuir sus incidencias por demora notoriamente aumentando sus porcentaje de envíos a tiempo de un 77.78% a 91.61% un en el periodo del 2017 al 2018, reduciendo sus costos y errores en procesos de exportación en comparación al año 2017, mejorando de esa manera la calidad de servicio hacia el cliente. En su mayoría estos retrasos se debían a roleos de carga, por manejar bajos volúmenes de exportación por cada embarque. Sin embargo, este problema disminuye notoriamente al aumentar el volumen de carga, ya que de esa manera los consolidadores de carga pueden negociar de una forma más efectiva el envío de un contenedor a través de una línea naviera.
4. Un sistema de control dimensional adecuado, mediante un cubic scan se logra mejorar no solo el cubillaje, sino poder atender cualquier tipo de requerimiento por parte del cliente, al enviar las medidas exactas de sus envíos, en caso ellos soliciten una maquila

o una actividad de acondicionado adecuando su marca al producto, al igual que sus cajas solicitadas para realizar la exportación. La correcta aplicación de estas mediciones, disminuyó en un 100% las incidencias por problemas de empaque, que en el 2017 representaron S/ 48576,00. , y un total del 14.29% de las incidencias generadas ese año, disminuyendo así el nivel de reclamos. La compra del cubicscan tuvo un costo de 17930 soles, lo cual es una gran inversión para disminuir el total de incidencias por problemas de empaque en el 2018.

5. Luego de la implementación de un sistema de difusión web, la empresa aumentó más de un 350% en nuevos clientes en comparación del 2018 con el 2017. Esto se debe a la alta frecuencia de visitas de la página web, no solo exponiendo las bondades del producto, sino una plataforma para pagos y envíos online vía aérea y marítima, lo cual resulta bastante beneficioso para los clientes, ya que pueden realizar y ver sus cotizaciones en línea, efectuar los pagos de sus pedidos en tiempo real, y elegir el medio de transporte marítimo o aéreo, con un tiempo estimado de llegada, realizando de esa manera un comercio internacional efectivo incluso con clientes individuales.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda mantener los flujos de exportaciones en los siguientes años, ya que con la nueva propuesta de gestión aplicada en el 2018, el crecimiento en exportaciones será constante y abrirá nuevos destinos para la comercialización de los productos derivados de la stevia, para posicionar el producto en el mercado internacional.
2. Se recomienda mantener capacitaciones constantes en operaciones de comercio exterior, involucrando a todos los operadores logísticos con los cuales se mantiene relación durante todo el proceso de exportaciones, con la finalidad de poder resolver los problemas de envíos de una manera de eficiente, y cumplir con los requerimientos y satisfacción del cliente evitando posibles demoras.
3. El éxito de una implementación mediante un sistema de gestión para mejorar las exportaciones, depende de todas las áreas de la empresa comercializadora de stevia, buscando involucrarse en conocer los procesos e identificar las falencias en la cadena logística, a fin de poder subsanarlas y que en un mediano plazo pueda generar mayor rentabilidad por cada actividad y a su vez incrementar las ventas y relación con los clientes. Es importante identificar en un inicio los problemas que pueden generar retrasos en los envíos y que traigan como consecuencia la incomodidad del cliente o peor aún la pérdida por una mala gestión en la cadena logística. La inversión de productos que manejen un mejor control de las dimensiones ayuda notoriamente a cumplir con determinadas especificaciones de los clientes, y facilita a su vez el despacho de sus mercancías en el país de destino, al tener los productos empacados o preparados según las especificaciones solicitadas por el cliente.
4. Es importante el uso de la tecnología en el proceso de exportación y comunicación de la empresa comercializadora de stevia, ya que este medio permite alcanzar nuevos mercados, incluso a clientes individuales mediante compra online vía página web. De

esta manera las exportaciones incrementarán su volumen y no generaría mayor inconveniente al tratarse en su mayoría de envíos aéreos, que tienen un tiempo más corto de tránsito, y no habrían dificultades en consolidación de carga a un contenedor, ya que el envío se realiza a granel. Sin duda es una oportunidad adicional para generar exportaciones mediante esta nueva herramienta de venta al exterior, generando ingresos sin elevar en demasía la carga administrativa por el envío de estos productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias

- Alva Matteucci, M. (septiembre de 2011). *LA EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS: ¿CONOCE LA REGULACIÓN EN LA LEY DEL IGV?* Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/blogdemarioalva/2011/09/01/la-exportacion-de-bienes-y-servicios-conoce-la-regulacion-en-la-ley-del-igv/>
- Arroyo Prado, J. (2011). *Introducción al Comercio Internacional*. Lima: Universidad Ricardo Palma .
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministro*. México: Mc Graw Hill.
- Chavez, W. (2018). Potencial de Exportación de la Stevia al mercado de Japón y su incidencia económica en los agricultores del Departamento de Cajamarca. En W. Chavez. Cajamarca.
- Emprendedor. (06 de 06 de 2013). *La agencia de aduanas*. Obtenido de Emprendedor: <https://emprendedor.pe/economia/la-agencia-de-aduanas/>
- Mañez, R. (2017). *Estrategia de contenidos social media*. Obtenido de Estrategia de contenidos social media: <https://rubenmanez.com/social-media/>
- Mendoza Otiniano, R. (2015). *Propuesta de un plan de marketing y su incidencia en el incremento de las ventas y posicionamiento de la empresa La Casa de Arte*. Trujillo.
- Mola, C. V. (2010). *Desarrollo Portuario Terminal Portuario del Callao*. Obtenido de <http://www.camara-alemana.org.pe/downloads/110921G21-Carlos-Vargas-LoretdeMola-AIH.pdf>
- Navarro, J. (febrero de 2017). *definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/modelo-gestion.php>
- Rincón B., R. D. (1998). Los indicadores de gestión organizacional. *Revista Universidad Eafit* , 7.
- Robles Montoya, J. M. (2018). *Planeamiento estratégico para la Empresa Agroindustrial Laredo S.A.A*. Lima.
- Rodriguez Grecco, J. (29 de noviembre de 2011). *La importancia dentro de Modelo de Gestión de alinear los Procesos*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jorgergrecco/alineacin-del-modelo-gestin-con-la-estrategia-el-gobierno-corporativo-y-la-gestin-del-cambio>

- SUNAT. (16 de 07 de 2016). *SUNAT*. Obtenido de SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/deposito/depositoA/procGeneral/ctrlCambios/cambios/cc-pg.03-A-015-04.07.2016.htm>
- SUNAT. (2017). *RÉGIMEN ADUANERO DE EXPORTACIÓN: EXPORTACIÓN DEFINITIVA, RANKING DE DESPACHADORES DE ADUANA, Enero - Diciembre 2017*. LIMA: SUNAT.
- SUNAT. (07 de MARZO de 2018). *SUNAT*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficiosAd/2018/informes/2018-INF-055-340000.pdf>
- Vidal Trujillo, J. (2017). *El planeamiento estratégico en una empresa del sector textil exportador de Lima*. Lima.

ANEXOS

ANEXO 1: AUTORIZACIÓN DE CONSENTIMIENTO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

ANEXO : AUTORIZACIÓN DE CONSENTIMIENTO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN



Universidad
Ricardo Palma

Escuela de Posgrado

AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL AREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARÁ LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado *conocimiento* del proyecto de tesis titulado:

Diseño e implementación de un modelo de gestión para incrementar las exportaciones en una empresa comercializadora de stevia
--

el mismo que es realizado por el Sr./Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):

Minchola Guardia, Renzo Daniel

, en condición de estudiante - investigador del Programa de:

Maestría de Administración de Negocios
--

Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Nombre de la empresa: Baltamina SAC	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	SI <input checked="" type="checkbox"/>
--	---	---

Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área: Balta Ledesma, José Alfredo	Cargo del Jefe/Responsable del área: Gerente General
Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular: 981-785-493	Correo electrónico de la empresa: balta@josebalta.com

Firma

04/03/2019
Fecha

ANEXO 2: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN



Universidad
Ricardo Palma

Escuela de Posgrado

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

DECLARACION DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando:

Minchola Guardia, Renzo Daniel

en condición de egresado del Programa de Posgrado:

Maestría en administración de negocios

deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

Diseño e implementación de un modelo de gestión para incrementar las exportaciones en una empresa comercializadora de stevia

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

Firma del graduando

30 de junio del 2019

Fecha

ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas Principal	Objetivos General	Hipótesis General	Variables Independiente	Indicador V.I.	Variables Dependiente	Indicador V.D.
¿En qué medida el diseño e implementación de un modelo de gestión incrementará las exportaciones en una empresa comercializadora de stevia?	Diseñar e implementar un modelo de gestión que incremente las exportaciones de una empresa comercializadora de stevia.	Mediante el diseño e implementación de un modelo de gestión se incrementará las exportaciones de una empresa comercializadora de stevia.	Modelo de gestión		Exportaciones de una empresa comercializadora de stevia	Incremento de ventas por exportaciones al año
Específicos	Específicos	Específicas				
¿En qué medida la aplicación de un sistema de planeamiento permitirá incrementar el nivel de envíos a tiempo de las exportaciones en una empresa comercializadora de stevia?	Aplicar un sistema de planeamiento para incrementar el nivel de envíos a tiempo de las exportaciones en una empresa comercializadora de stevia	Mediante la aplicación de un sistema de planeamiento, se incrementará en nivel de envíos a tiempo de las exportaciones de la empresa comercializadora de stevia	Sistema de planeamiento	Si/No	Envíos a tiempo de las exportaciones	Porcentaje de envíos a tiempo en el año
¿En qué medida la aplicación de un sistema de control dimensional disminuirá el nivel de rechazos de envíos por incumplimiento de especificaciones en las exportaciones?	Aplicar un sistema de control dimensional para disminuir el nivel de rechazos de envíos por incumplimiento de especificaciones en las exportaciones.	Mediante la aplicación de un sistema de control dimensional, se disminuirán los rechazos de envío por incumplimiento de especificaciones	Sistema de control dimensional	Si/No	Rechazos de envío por incumplimiento de especificaciones	Porcentajes de envíos rechazados en el año
¿En qué medida la aplicación de una difusión web permitirá incrementar la captación de nuevos clientes para la exportación?	Aplicar la difusión web para incrementar la captación de nuevos clientes para la exportación.	Mediante la aplicación de difusión web se incrementará la captación de nuevos clientes para la exportación.	Aplicación de Difusión Web	Si/No	Captación de nuevos clientes para la exportación	Cantidad de nuevos clientes captados anualmente