UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES Y COMERCIO EXTERIOR

"MANUAL DE EXPORTACIÓN DE QUESO FLOR DE LECHE AL MERCADO DE LIMA-PERÚ"

Caso: Flor de Leche

Por:

Sebastian Mateo Andrade Mamani

Tutor:

Cecilia Espinoza Hernández

Proyecto de grado presentado para la obtención del Grado de Licenciatura en Ingeniería en Negocios Internacionales y Comercio Exterior

La Paz - Bolivia

2023

Tabla de contenido

1 Introducción 1

2 Planteamiento del Problema 2

2.1 Identificación del Problema 2

2.2 Descripción del Problema 6

2.3 Formulación del Problema 7

3 Objetivos. 7

3.1 Objetivo General 7

3.2 Objetivos Específicos 7

4 Justificación 7

4.1 Justificación Teórica 8

4.2 Justificación Práctica 8

4.3 Justificación Social 8

4.4 Justificación Económica 10

4.5 Justificación Metodológica 10

4.6 Viabilidad 10

4.7 Factibilidad 11

5 Marco Teórico 12

5.1 Marco Histórico 12

5.1.1 La Exportación 12

5.1.2 Los Incoterms 13

5.1.3 La Leche y el Queso 14

5.1.4 Flor de Leche 16

5.2 Marco Referencial 17

5.2.1 Los Incoterms Como Base Para Realizar un Buen Acuerdo 17
5.2.2 Lineamientos de Exportación 18
5.2.3 El Arancel 20
5.2.4 Formas y Medios de Pago 20
5.2.5 Trámites y Pautas para Importar en Perú 21
5.3 Marco Conceptual 21
5.3.1 Productos Perecederos 21
5.3.2 Cadena de Frio 21
5.3.3 Aduana Nacional 22
5.3.4 Exportación 22
5.3.5 Exportador 22
5.3.6 Importador 22
5.3.7 Descarga 22
5.3.8 Manifiesto de Carga 22
5.3.9 Incoterm 23
5.3.10 Organizaciones Internacionales 23
5.3.11 Logística 23
5.3.12 Arancel 23
5.3.13 Gravamen arancelario 23
5.3.14 Nomenclatura Arancelarios 24
5.3.15 Pallets 24
5.3.16 Empaque 24
5.3.17 Embalaje 24
5.3.18 Canales de Distribución 25

5.3.19 Mercancías Consolidadas 25
5.3.20 Forwarder 25
5.3.21 Manual 25
5.3.22 Proceso de Exportación 25
5.3.23 Orden de Pago Simple 26
5.3.24 Recinto Aduanero 26
5.4 Marco Legal 26
5.4.1 Registros y Certificados 26
5.4.2 Régimen Aduanero 28
5.4.3 Certificado de Origen 28
5.5 Comunidad Andina (CAN) 30
6 Diseño Metodológico 32
6.1 Alcances y Limitaciones de la Investigación 32
6.1.1 Alcance 32
6.1.2 Limitaciones 33
6.2 Delimitación 33
6.2.1 Temporal 33
6.2.2 Espacial 33
6.3 Sujetos de Investigación 33
6.4 Operacionalización de Variables 34
6.5 Enfoque de la Investigación 36
6.6 Diseño de la investigación 36
6.7 Tipo de Investigación 36
6.8 Universo 36

6.9 Muestra 36
6.10 Unidades de Observación 37
6.10.1 Métodos y Técnicas de Investigación 37
6.11 Procedimiento de la investigación 38
7 Marco Práctico 40
7.1 Entrevistas 40
7.1.1 Presentación de Resultados de la Entrevista a Personal de la Empresa Flor de Leche 40
7.1.2 Presentación de Resultados de la Entrevista a Expertos en Exportación 58
7.1.3 Presentación de Resultados de la Entrevista a Experto en Importación 84
7.2 Investigación de Mercado 89
7.2.1 Objetivos de Estudio de Mercado 89
7.2.2 Análisis del sector económico en estudio 89
7.2.3 Información del Perú 89
7.2.4 La Demanda 94
7.2.5 Producción Nacional de Queso en Perú 94
7.2.6 Importaciones de Queso de Perú 95
7.2.7 Exportaciones de Queso de Perú 98
7.2.8 Descripción del Producto 99
7.2.9 Investigación de Campo 102
7.2.10 Competencia 109
8 Propuesta 111
8.1 Introducción 111
8.2 Objetivos de la Propuesta 111

8.3 Desarrollo de la Propuesta 111
8.3.1 Procedimiento General de la Exportación 111
8.3.2 Contrato de Compraventa Internacional 120
8.3.3 Transporte 120
8.3.4 Recintos Aduaneros 122
8.3.5 Incoterm 123
8.3.6 Análisis de Costos 126
8.3.7 Recomendación de Introducción al mercado 130
8.3.8 Empaque y Embalaje 130
8.3.9 Formas y Medios de Pago 132
8.4 Beneficios 133
8.4.1 Directos 133
8.4.2 Indirectos 133
8.5 Resultados a Alcanzar 134
9 Conclusiones y Recomendaciones 134
9.1 Conclusiones 134
9.2 Recomendaciones 138
10 Bibliografía 140
11 Anexo 146

Índice de Tablas

Tabla 1 BOLIVIA: EXPORTACIONES DE LÁCTEOS SEGÚN PRODUCTOS GESTIÓN 2020 Y AVANCE HASTA EL MES DE AGOSTO DE 2021 (Expresado en toneladas y dólares americanos) 3

Tabla 2 BOLIVIA: EXPORTACIONES DE LÁCTEOS SEGÚN PAÍS GESTIÓN 2020 Y AVANCE HASTA EL MES DE AGOSTO DE 2021 (Expresado en toneladas y dólares americanos) 4

Tabla 3 TABLA DE QUESOS FLOR DE LECHE 17

Tabla 4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 34

Tabla 5 ENTREVISTADO PERTENECIENTE AL PERSONAL DE FLOR DE LECHE 40

Tabla 6 MATRIZ ANALÍTICA DE ENTREVISTA A GERENTE DE FLOR DE LECHE 41

Tabla 7 ENTREVISTADO PERTENECIENTE AL PERSONAL DE FLOR DE LECHE 45

Tabla 8 MATRIZ ANALÍTICA DE ENTREVISTA A GERENTE DE PRODUCCIÓN DE FLOR DE LECHE 46

Tabla 9 ENTREVISTADO PERTENECIENTE AL PERSONAL DE FLOR DE LECHE 50

Tabla 10 MATRIZ ANALÍTICA DE ENTREVISTA A GERENTE OPERATIVO DE FLOR DE LECHE 50

Tabla 11 EXPERTOS EN EXPORTACIÓN ENTREVISTADOS 59

Tabla 12 MATRIZ ANALITICA DE ENTREVISTAS A EXPERTOS EN EXPORTACIÓN 59

Tabla 13 EXPERTO EN IMPORTACIÓN ENTREVISTADO 84

Tabla 14 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTO EN IMPORTACIÓN 84

Tabla 15 INFORMACIÓN DE PERÚ 90
Tabla 16 SECTORES PRODUCTIVOS 91
Tabla 17 PRINCIPALES DATOS DE COMERCIO EXTERIOR 91
Tabla 18 VENTAS DE QUESO MADURADO EN LIMA - PERÚ 94
Tabla 19 PRODUCCIÓN DE QUESO MADURADO EN PERÚ 95
Tabla 20 PRODUCCIÓN DE QUESO MADURADO EN LIMA-PERÚ 95
Tabla 21 IMPORTACION DE QUESO EN PERÚ 2018-2022 95
Tabla 22 PRINCIPALES EMPRESAS IMPORTADORES DE PERÚ 2018-2022 96
Tabla 23 PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES A PERÚ 98
Tabla 24 EXPORTACIÓN DE QUESO PERÚ 2018-2022 99
Tabla 25 ETUDIO DE MERCADO - PROUCTOS SIMILARES 103
Tabla 26 COSTOS GENERALES - AÉREO 113
Tabla 27 COSTOS GENERALES - TERRESTRE 113
Tabla 28 COSTO DE SEGURO SEGUN VALOR COMERCIAL Y FLETE 127
Tabla 29 COSTOS SEGÚN INCOTERM (AÉREO) 128
Tabla 30 COSTOS SEGÚN INCOTERM (TERRESTRE) 129

Índice de Imágenes

Imagen 1 BOLIVIA EXPORTACIONES SEGÚN DEPARTAMENTO DEL EXPORTADOR 2021 5

Imagen 2 EJEMPLO DE CERTIFICADO DE ORIGEN 29

Imagen 3 BOLIVIA: RELACIÓN COMERCIAL CON PERÚ 92

Imagen 4 BOLIVIA: PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS A PERÚ, GESTIÓN 2021 (p) 93

Imagen 5 BOLIVIA: PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS DESDE PERÚ, GESTIÓN 2021 (p) (En kilos brutos y dólares americanos) 93

Imagen 6 QUESO ACHOCALLA - FLOR DE LECHE 100

Imagen 7 FICHA TÉCNICA QUESO ACHOCALLA DE FLOR DE LECHE 101

Imagen 8 FICHA TÉCNICA COMERCIAL 102

Imagen 9 QUESO GRUYER EL ARTESANO DE ANTAÑO 104

Imagen 10 QUESO GRUYERE LA COMPANIA DELICATESSEN 104

Imagen 11 QUESO GRUYERE LAIT´S 105

Imagen 12 EJEMPLO ETIQUETA OCTOGONAL 107

Imagen 13 EJEMPLO DE ETIQUETA SEMAFORO 107

Imagen 14 EJEMPLO DE ETIQUETA OCTOGONAL 1 108

Imagen 15 EJEMPLO DE ETIQUETA OCTOGONAL 2 108

Imagen 16 EJEMPLO DE ETIQUETA OCTOGONAL 3 109

Imagen 17 EJEMPLO DE FACTURA COMERCIAL 114

Imagen 18 EJEMPLO PACKING LIST 115

Imagen 19 EJEMPLO DE CERTIFICADO DE INCUIDAD SANITARIA PARA EXPORTACIÓN 116

Imagen 20 EJEMPLO CERTIFICADO DE ORÍGEN 117

Imagen 21 FICHA TÉCNICA COMERCIAL..... 118

Imagen 22 ROTULADO SEGERIDO..... 131

Imagen 23 TERMOS CON PRODUCTOS DE FLOR DE LECHE 131

Imagen 24 EMBALAJE FINAL PARA LA EXPORTACIÓN 132

Índice de Anexos

Anexo 1 LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO QUE PERMITE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE FLOR DE LECHE 146

Anexo 2 REGISTRO DE COMERCIO DE BOLIVIA REGISTRADA EN FUNDAEMPRESA 147

Anexo 3 TABLA DE PREMIOS Y TÍTULOS QUE OBTUVO FLOR DE LECHE 148

Anexo 4 EJEMPLO DE CARTA DE SOLICITUD DEL RUEX 149

Anexo 5 EJEMPLO DE LA DECLARACIÓN DE EXPORTACIÓN DE MERCANCIAS 150

Anexo 6 EJEMPLO CRT 151

Anexo 7 EJEMPLO MIC/DTA 152

Anexo 8 EJEMPLO AWB 153

Anexo 9 PREGUNTAS A ENTREVISTADO - GERENTE GENERAL DE FLOR DE LECHE 154

Anexo 10 PREGUNTAS A ENTREVISTADO - GERENTE DE PRODUCCIÓN DE FLOR DE LECHE 155

Anexo 11 PREGUNTAS A ENTREVISTADO - GERENTE OPERATIVO DE FLOR DE LECHE 156

Anexo 12 PREGUNTAS A ENTREVISTADOS - EXPERTOS EN EXPORTACIÓN 157

Anexo 13 PREGUNTAS A ENTREVISTADO - EXPERTO EN IMPORTACIÓN 158

1 Introducción

Llega un punto en toda empresa en el que expandir sus mercados es una opción muy buena para poder crecer y difundir sus marcas tanto a nuevos mercados dentro de su país como a nivel mundial e internacionalizar su marca, esto es lo que la empresa Flor de Leche tiene planeado para su futuro. Flor de Leche es una empresa agroindustrial quien se dedica a la elaboración y fabricación de productos lácteos como quesos y yogures bajo la premisa de calidad y responsabilidad medio ambiental, los productos de Flor de Leche son artesanales y pone principal énfasis en sus quesos madurados destacando estos últimos por su excelencia en sabor y calidad abriéndose paso en un mercado gourmet altamente demandado.

La empresa cree firmemente que sus productos podrán tener un gran éxito en los mercados internacionales necesitando ayuda en la parte de los procesos y temas relacionados con la exportación del producto, dejando en claro el inicio de un plan de exportación de la empresa Flor de Leche. El producto tentativo para exportar es el queso madurado de nombre Achocalla el cual es un tipo de queso parecido al Gruyere o Emmental elaborado con características e ingredientes que lo hacen único, el cual es fabricado en la zona de Achocalla en la ciudad de La Paz Bolivia donde el país elegido para exportar es Perú el cual es un excelente candidato debido a las diversas ventajas que este país lleva consigo, desde la distancia, la similar cultura y diversidad gastronómica hasta los convenios que manejamos con este país al pertenecer tanto Perú como Bolivia en la Comunidad Andina, el cual aporta ventajas y libre circulación de mercancías entre los países miembros de esta organización internacional.

Los procedimientos y temas que abarcan un plan de exportación son diversos y variados, lo que presenta una gran cantidad de información que la empresa debe tener para poder iniciar con el proyecto de exportación. En este contexto el presente documento busca brindar una guía para proceder con la exportación del queso madurado, dando a conocer primeramente los pasos que la empresa debe seguir para registrarse en Bolivia como una empresa exportadora, seguido de la elección de diferentes aspectos como el transporte que se utilizará, los medios y formas de pago, Incoterm según las recomendaciones brindadas por expertos en el tema y el autor del presente documento. Asimismo se menciona los pasos que generalmente toda empresa debe seguir al momento de la operación de exportación

empezando por la búsqueda de compradores, los documentos necesarios requeridos para el producto en cuestión y los tramites que se deben realizar con Aduana para proceder con esta operación.

Paralelamente se concluyó un estudio de mercado donde se investigaron ámbitos importantes como la producción, exportación e importación del país tentativo, de igual modo se estudió las empresas, productos y precios que entrarían como competencia directa para la empresa Flor de Leche, viendo también los usos y costumbres de los consumidores peruanos para que la empresa pueda entrar con fácil acceso a este nuevo mercado.

2 Planteamiento del Problema

2.1 Identificación del Problema

La globalización es el proceso por el cual los países y naciones del mundo comparten su desarrollo, tecnológico, económico, político, social y cultural para así desarrollarse de una manera simultánea. En el ámbito económico la globalización se hace presente en el intercambio de bienes y servicios (importación y exportación) entre países desarrollados como no desarrollados. La Organización Mundial de Comercio (OMC) creada en 1995, es el ente que se encarga de regular y supervisar el comercio entre los países miembros, estableciendo reglamentos y normas para establecer los tratados comerciales.

La definición de exportación es todo acto por el cual un bien, producto o servicio es comercializado en el extranjero, sin retornar por ningún motivo a territorio nacional. También se considera como exportación la comercialización de servicios en general, tales como el transporte, el financiamiento, la asistencia técnica, el conocimiento técnico (know how), los royalties, las patentes, el uso de marca, los diseños de ingeniería, los servicios de consultoría, y otros servicios generados en el país, que estén incorporados en la exportación y sean cobrados en el extranjero (Zamora, 1991). Así mismo, la importación es aquel producto o servicio proveniente del mercado internacional hacia el mercado nacional. Y el ente físico u órgano gubernamental que controla los trámites de exportación e importación es la aduana por la cual se realizan todas las acciones correspondientes, donde debe salir la mercancía nacional siendo supervisada y autorizada, llegando a una similar en el país receptor.

Las exportaciones tanto como las importaciones influyen en el PIB de un país reflejándose en la balanza de pagos en la cuenta corriente actuando como activo las exportaciones y como pasivos las importaciones. Dicho esto, se puede decir que si en un país las exportaciones son mayores a las importaciones habrá un superávit en su balanza de bienes y servicios, mientras que si las importaciones son mayores a las exportaciones se verá como déficit.

En Bolivia según el Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE) en el año 2022 se registra un superávit comercial de 231 millones de dólares, comparado con el año 2021 donde las exportaciones tuvieron un incremento del 22%, mientras que, por otro lado, las importaciones subieron un 26%. Dentro de los principales países de destino para las exportaciones se encuentran: China, Brasil y Argentina mientras que Perú se encuentra en el sexto lugar.

El sector de lácteos en Bolivia tiene un déficit por las pérdidas de mercados y caída de precio de la leche, entrando a una reducción de casi un tercio en 2018 repitiéndose en el siguiente año. En 2018 las exportaciones de leche y sus derivados tuvieron como destino países de la Comunidad Andina.

Tabla 1 BOLIVIA: EXPORTACIONES DE LÁCTEOS SEGÚN PRODUCTOS GESTIÓN 2020 Y AVANCE HASTA EL MES DE AGOSTO DE 2021
(Expresado en toneladas y dólares americanos)

	2020(p)		2021(p)	
Productos	**Volumen**	**Valor**	**Volumen**	**Valor**
Leche en polvo	6.421	20.578.232	6.099	20.709.214
Mantequilla	225	990.930	131	610.356
TOTAL	**6.646**	**21.569.162**	**6.230**	**21.319.570**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística - INE

Elaboración: Instituto Boliviano de Comercio Exterior - IBCE

Tabla 2 BOLIVIA: EXPORTACIONES DE LÁCTEOS SEGÚN PAÍS GESTIÓN 2020 Y AVANCE HASTA EL MES DE AGOSTO DE 2021
(Expresado en toneladas y dólares americanos)

	2020(p)		2021(p)	
País	Volumen	Valor	Volumen	Valor
Colombia	5.580	17.245.890	4.667	15.319.250
Perú	1.066	4.323.271	1.563	6.000.320
TOTAL	**6.646**	**21.569.162**	**6.230**	**21.319.570**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística – INE

Elaboración: Instituto Boliviano de Comercio Exterior - IBCE

Con los datos obtenidos se puede observar la poca diversidad de productos lácteos que exporta Bolivia siendo así, solo leche y mantequilla los productos que se exportan a los países de Perú y Colombia siendo estos miembros de la Comunidad Andina en el año 2020 con avance en 2021.

Perú es un país conocido por su excelente gastronomía y diversidad de platillos únicos que proceden del país, siendo un gran punto para la exportación de diversidad de alimentos. En 2018 Perú importó 5.170.837 kilos de diversas variedades y presentaciones de quesos por un valor CIF de US$ 22.977.153 (Perú A. , 2018). A continuación, se puede observar la siguiente lista de importaciones de queso a Perú, los países con más exportaciones a Perú son Estados Unidos y Suiza.

La Paz se encuentra en el tercer lugar de departamentos con mayor exportación en Bolivia después de Santa Cruz y Potosí.

Imagen 1 BOLIVIA EXPORTACIONES SEGÚN DEPARTAMENTO DEL EXPORTADOR 2021



Fuente: INE – Instituto Boliviano de Comercio Exterior

Flor de Leche nació como empresa unipersonal con responsabilidad limitada creada en 1998 con NIT 127929029 inscrita en el Servicio de Impuestos Nacionales, localizada en el municipio de Achocalla que se encuentra en La Paz y El Alto. La empresa fue fundada por el belga Estanislas Guilles y la boliviana Valentina Yanahuaya, trabaja bajo los principios de responsabilidad social y de conciencia ambiental, creando quesos con recetas europeas adaptándolas a las formas de elaboración de quesos de Achocalla, creando quesos finos y de calidad, ganando espacio en el mercado paceño hasta convertirse en lo que es hoy en día. Cuenta con un equipo de trabajo compuesto por más de 30 personas que en su mayoría son mujeres, también, la empresa tiene como proveedores a 180 familias productores de leche provenientes del municipio de Achocalla dando un estimado de más de 54 mil litros en acopio de leche al año, con lo que trabaja la empresa para elaborar sus productos.

La empresa se encuentra en los departamentos de La Paz y en Santa Cruz como nuevo punto de distribución. Es reconocida debido a su excelente calidad de productos ganando reconocimientos y premios en eventos como: El primer concurso nacional de quesos y

yogures organizado por el Ministerio de Desarrollo y Economía Plural Pro Leche- Bolivia, quedando entre los puestos de primer a tercer lugar en diferentes años desde el 2011 hasta el año 2016. Gracias a esto y que cuenta con el registro de Comercio de Bolivia registrado en Seprec y con la licencia de funcionamiento que le permite la actividad económica (véase anexo 1 y 2).

El mercado al cual van dirigidos los productos de esta empresa se centra específicamente al mercado de calidad donde se produce poco pero el margen de ganancia es grande, siendo los quesos fabricados de manera artesanal, el objetivo de producir en masa no es una opción para la empresa, enfocándose únicamente hacer de sus productos quesos especializados, finos y de calidad.

Después de 24 años de la fundación, la empresa se plantea el proyecto de exportación a Perú, un país el cual es conocido por tener una asombrosa gastronomía, pudiendo aportar así un valor agregado a sus platillos y a las mesas familiares de este país con el queso producidos por la empresa Flor de Leche, dándole un toque gourmet (de elaboración refinada) y quesos de calidad. Viendo así que la empresa sólo está presente en el mercado nacional.

2.2 Descripción del Problema

Hay muchas empresas en La Paz que no conocen cómo exportar sus productos ni como adentrarse a nuevos mercados, en el sector de lácteos como se vio anteriormente Bolivia exportó en los años 2020 y 2021 a países miembro de la comunidad andina, siendo estos Perú y Colombia viendo que los únicos productos exportados fueron mantequilla y leche en polvo, según informes del IBCE.

Como se mencionaba la empresa Flor de Leche no tiene conocimiento de cómo exportar sus productos de manera correcta y con todos los requisitos correspondientes para realizar dicho proyecto. El proyecto en cuestión desarrollara un plan o guía de exportación de queso de Flor de Leche al mercado de Lima-Perú en el sector de quesos gourmets y de alta calidad cuyo precio no influye en su capacidad de compra, viendo así todos los requisitos y documentación pertinente para la realización de este proyecto.

2.3 Formulación del Problema

¿Cuáles son los requisitos, fundamentos y lineamientos para introducir al mercado de Lima – Perú la empresa Flor de Leche?

3 Objetivos.

3.1 Objetivo General

Diseñar un manual de exportación de queso Flor de Leche que permita ingresar al mercado de Lima-Perú.

3.2 Objetivos Específicos

- Exponer los requisitos necesarios para la exportación de los productos de Flor de Leche.
- Determinar los puntos clave de una negociación de compraventa internacional para un plan de exportación (contrato de compraventa, Incoterms, medios y formas de pago, transporte).
- Determinar si la empresa Flor de Leche tiene la capacidad de afrontar los factores determinantes de acceso a un nuevo mercado (cultural, adaptación al mercado productivo).
- Identificar los indicadores socioeconómicos y comerciales de Perú.

4 Justificación

El consumo de leche incluidos sus derivados como yogurt y quesos es uno de los más importantes del mundo, actualmente el consumo de queso en Bolivia está entre los 13 a 15 Kg por persona al año. El gobierno promueve la elaboración y consumo de productos lácteos en Bolivia, haciendo énfasis en el alto valor nutricional que tiene.

Asimismo, Perú también promueve el consumo de queso por ser un alimento rico en proteínas de calidad y grasas saludables, aportando diferentes vitaminas y minerales. El consumo per cápita de leche y productos derivados es de 87 kilos (kg) por persona al año, dando un estimado de 3,8 kilos (kg) de consumo de queso por persona al año en Perú.

4.1 Justificación Teórica

El proyecto abarca temas como la factibilidad de los Incoterms al momento de realizar el proyecto, los tratados en los que Bolivia forma parte y las organizaciones en las que Bolivia es miembro, mencionando a la CAN y el Pacto Andino como temas que ayudarán en el proceso de la exportación del producto, la documentación y certificados necesarios para la exportación.

El queso de Flor de Leche es un producto con un potencial muy alto de exportación debido a:

- Los quesos que produce la empresa son madurados lo que quiere decir que su fecha de caducidad es prolongada haciendo que los quesos puedan resistir el tiempo de envió a Perú.
- La calidad y sabor del queso son factores muy importantes, ya que con estos dos recursos la empresa fue abriéndose camino por el mercado boliviano hasta convertirse en los que es hoy en día, ganando premios y reconocimiento en diferentes eventos (véase anexo 3).
- Por otro lado, mayores ingresos para las mismas familias del sector que son proveedoras de Flor de Leche debido al incremento de la demanda de leche que habrá para el proyecto.

4.2 Justificación Práctica

Este trabajo de investigación se basa en la necesidad de Flor de Leche para tener un proyecto de exportación que cumpla con todos los requerimientos. El resultado de la investigación basada en la exportación del queso permitirá, por ende, elaborar estrategias factibles para manejar de manera eficiente este proyecto y lograr así un impacto positivo en la empresa Flor de Leche.

4.3 Justificación Social

La Organización Mundial de la Salud (OMS) intenta formular y aplicar políticas a los países para incrementar y fomentar la buena alimentación y explica “Los establecimientos públicos que atienden a toda la población, incluidas las personas más vulnerables, deben ser

lugares que fomenten una alimentación equilibrada y donde se eviten los alimentos perjudiciales" (OMS, 2020). Según Alejandro Calvillo, los gobiernos han de dar ejemplo velando porque los alimentos que se sirven y se venden en los establecimientos públicos ayuden a alimentarse saludablemente y a salvar vidas. Él dice "No se deben destinar fondos públicos para adquirir alimentos que resulten en dietas dañinas" (Ghebreyesus, 2021).

Hoy en día, la importancia de la calidad del producto y el valor nutricional que aporta a nuestro cuerpo es un factor clave a la hora de adquirir un producto para el hogar, siendo ahora una nueva moda el comer bien y saludable. Desde el nacimiento hasta el final de nuestras vidas es importante el comer bien y el alimentarse para así evitarse problemas del corazón, malnutrición, afecciones cardiacas y demás problemas que causa la comida "chatarra" que es llamada así hoy en día.

Otra tendencia que afecta en la elección del consumidor es el impacto ambiental que las fábricas y las grandes empresas causan, de alguna forma dañando al medio ambiente, siendo muy perjudiciales para la capa de ozono y en algunos casos afectando también el hábitat de animales, este es también un punto muy importante para los nuevos consumidores a la hora de elegir un producto, habiendo empresas que son eco amigables, teniendo implementadas formas de reciclar o reutilizar diferentes materiales que son parte del proceso de producción.

En los últimos años Perú experimentó cambios de crecimiento en su economía, teniendo más acceso a la educación, mayores ingresos para su población y un mejor acceso a la alimentación de sus ciudadanos, también se vio con un incremento en su demografía en los últimos 50 años, con una mayor esperanza de vida y disminución de la fecundidad. La población adulta mayor aumentó de 5,7% en el año 1950 a 10,4% en 2018 que equivale a 3 millones 345 mil 552 habitantes en el país (Arbieto, 2020).

Por otro lado, para la empresa Flor de Leche y para la comunidad habrá mejoras en la condición de trabajo y de los proveedores ya que, los proveedores tendrán más ingresos al momento de realizarse el producto por el incremento en la demanda de leche que necesitara la empresa para elaborar los productos. Los trabajadores de la empresa tendrán beneficios en el ambiente laborar ya que la empresa también recibirá más ingresos al realizar el proyecto de exportación.

El producto que se exportará se dirigirá especialmente a un público peruano mayor por el hecho del origen de los quesos, al ser gourmets y quesos madurados en los que se centra la empresa, permite a esta darse el lujo de elegir a sus clientes siendo estos un público mayor de 20 años en su mayoría, los consumidores de este tipo de queso fino.

4.4 Justificación Económica

Según Informes del Ministerio de Economía y Finanzas peruano (MEF) se proyecta un incremento en la economía del país en 2021 proyectando un crecimiento del producto interno bruto (PIB) del 10% esperando un crecimiento del 4,8% para 2022 y un crecimiento promedio en el periodo de 2022-2024 siendo Perú uno de los 5 países con mayor desarrollo tras la pandemia vivida en estos periodos.

Cuando se ve un incremento en la economía de un país quiere decir que los ciudadanos tendrán un mayor poder de compra, demandando más productos para el hogar, como alimentos y demás. Con el presente proyecto se espera mejorar no solo la economía e ingresos de la empresa sino también el conocimiento que adquirirá al introducirse a un nuevo mercado, integrándose a las pocas empresas que exportan en Bolivia aportando también al país en sí.

4.5 Justificación Metodológica

Se hará una investigación cuantitativa trabajando con métodos deductivos y de observación, viendo la productividad del proyecto analizando estadísticas de consumo del mercado peruano. Asimismo, tratados, organizaciones y procesos que abarca todo el proyecto de exportación.

4.6 Viabilidad

El proyecto se lleva a cabo con la aceptación de la empresa Flor de Leche, aportando datos y estadísticas de ventas. Dando el visto bueno por el gerente Estratégico de la empresa Edwin Márquez quien impulsa y ve como una opción muy factible para la empresa la elaboración de un proyecto de exportación hacia nuevos mercados, internándose en el comercio exterior e impulsando el desarrollo de Flor de Leche.

4.7 Factibilidad

El investigador cuenta con el acceso a la información de la empresa, como informes de acopio de leche, ventas estimadas, que serán facilitadas por el Gerente de Operaciones de Flor de Leche. La empresa permite al investigador visitar la fábrica, siempre y cuando esta visita se avise con anticipación.

La empresa ofrece una pasantía de corto tiempo para que el investigador se familiarice con los procesos y así poder sacar datos e información con la experiencia que se obtenga en este periodo de tiempo.

5 Marco Teórico

5.1 Marco Histórico

5.1.1 La Exportación

La exportación da inicio desde la necesidad el ser humano por adquirir diferentes productos o servicios, ya sean productos alimenticios, bienes materiales o diferentes tipos de servicios. Tanto así que esta necesidad de adquirir bienes se remonta desde la época prehispánica. “Ya desde la época prehispánica existía una intensa actividad comercial entre los pueblos andinos que tenían, además del trueque, sistemas de valor y medida que se empleaban para el intercambio de mercancías. Las culturas más fuertes, como la inca, exigían a los pueblos sojuzgados el pago de tributos e imponían una organización del comercio a grandes distancias” (Aduana Nacional, 2022).

5.1.1.1 Inicio de la Exportación en Bolivia

El control de mercancías a través de pasos aduaneros tiene lugar en épocas de la Colonia Española entre 1532 y 1776 donde Bolivia se hizo proveedor de minerales y materia prima, siendo una época de explotación de la mano de obra sometiendo al pueblo indígena para sacar los recursos naturales de las minas. “El virrey Francisco de Toledo (1572) es el primero en realizar la delimitación concreta de los territorios de Charcas, dependiente del Virreinato del Perú, para imponer una serie de medidas económicas en beneficio del crecimiento de la recaudación fiscal asentada, sobre todo, en la explotación de la plata potosina y el pago de impuestos denominados alcabalas” (Aduana Nacional, 2022). Por la conquista de territorios argentinos el comercio regional comienza a pasar a través del puerto de Buenos Aires.

A comienzos del siglo XIX, finalizada la guerra de la independencia por 1825 como muchos otros países emergentes de América latina, Bolivia se encontraba devastada por todos los esfuerzos económicos y políticos que tuvo que hacer para sobrevivir a la guerra. Dejando paralizadas las principales actividades económicas del país dejando a Bolivia en un estancamiento comercial, político y económico.

En 1825 y 1880 la administración de los gobiernos militares respondió al desafío de reconstrucción de la nación mediante los medios que tenían disponible en aquella época, caracterizando este gobierno por hacer un constante uso de la fuerza y ser un gobierno déspota. “Desde la caída de Santa Cruz (1839) hasta la asunción de Campero (1880) -sin considerar los intentos de golpe o levantamientos fallidos-, se sucedieron catorce presidentes y una junta de gobierno, lo que equivale a una duración promedio de 2 años y 7 meses por administración” (Universidad de Chile, 2013). Lo que caracterizó al comercio como un periodo de inestabilidad, haciendo que mercancías que quisieran acceder al territorio boliviano lo hicieran a través del contrabando en puertos como el Valparaíso y el puerto de Buenos Aires.

Los primeros puntos de control en el territorio boliviano fueron las de La Paz, Potosí, Guayaramerín y Cobija que se establecieron como oficinas dependientes del estado. En1829, se fijan las primeras atribuciones específicas aduaneras en un intento de lograr la demarcación descentralizada. La primera Ley de Aduanas de la que se tiene referencia es la que se discute en la Cámara de Representantes en 1838. En 1878 se pone en vigencia el primer Reglamento General de Aduanas que tardó tres años en redactarse y que fue modificado en 1888 (Aduana Nacional, 2022).

5.1.2 Los Incoterms

Los Incoterms fueron creados por primera vez en 1936 por el ICC (International Chamber of Commerce) como un conjunto de términos que se entiende como reglas para realizar tratados comerciales. La referencia a una regla Incoterm 2020 es un contrato de compraventa de mercancías define con claridad las obligaciones respectivas de las partes en materias como el riesgo, los costos y la organización del transporte y el despacho aduanero con el que se reduce la posibilidad de que aparezcan complicaciones de orden legal ((ICC), 2019).

En 1812, debido a la expansión del comercio global se empieza a usar el termino FOB en las Cortes Británicas como cláusulas de transporte, este sería el primer antecedente registrado de los Incoterms, años después en 1895 aparece la segunda regla llamada CIF.

Los Incoterm tienen historia desde la conclusión de la segunda guerra mundial donde un grupo de comerciantes americanos decidieron crear un marco para el comercio internacional, donde dio a lugar la creación de la Cámara de Comercio Internacional (CCI) en el año 1919 dejando como primeros Incoterms de la historia al termino FOB y CIF.

En 1936 la ICC hace pública la primera versión con seis Incoterms, la publicación incluyo seis términos comerciales para el transporte marítimo y una serie de reglas para su interpretación. Es la primera vez en la historia que se estandariza un proceso de prácticas para el comercio internacional globalmente.

Después de la segunda guerra mundial en 1953 se incluyeron términos que agregaban al transporte ferrocarril y de carretera, siendo que después de los sucesos de la segunda guerra mundial se dejaron muchos puertos totalmente inutilizables para el comercio, estos nuevos términos de transporte terrestre y ferrocarril era: DCP (Delivered Cost Paid), FOR (Free on Rail) y FOT (Free on truck). Y en 1974 se introdujo el Incoterm FOB Airport debido al crecimiento del transporte aéreo esta Incoterm se introdujo para evitar confusiones con el Incoterm FOB en el transporte aéreo.

Con la proliferación del tráfico de mercancías en contenedores en1980 se añaden dos nuevos Incoterms, FRC que luego se denominó FCA y FCI que hoy se conoce como CIP (iConteiners, 2018).

La revisión de 1990 fue mucho más completa: simplificó el término Free Carrier al eliminar las reglas para modos de transporte específicos, es decir, FOR (Free on Rail), FOT (Free on Truck) y FOB Airport (Free on Board Airport). Se consideró suficiente usar el término general FCA (Free Carrier) y especificando el nombre del punto de entrega de la mercancía (Fornt, 2019).

En 2010 se eliminan 4 Incoterms (DAF, DES, DEQ, DDU) y se crean dos nuevos, DAT y DAP. El número queda establecido en 11. Se añaden modificaciones que obligan a comprador y a vendedor a cooperar en el intercambio de información como medida de seguridad (iConteiners, 2018).

5.1.3 La Leche y el Queso

La leche es el recurso más importante para una fábrica de quesos, siendo que esta deba ser de calidad, fresca, pura y de preferencia se trabaja con leche del mismo día de ordeño y de la recepción.

La leche es un fluido biológico que segregan los animales mamíferos hembras, la principal función de la leche es nutrir a sus crías en sus primeros años de nacidos, existen muchos derivados de la leche, el cual es conocida por sus diferentes procesos para llegar a elaborar diferentes tipos de productos lácteos como la mantequilla, yogurt, queso, crema de queso, entre otros.

No se sabe exactamente como se creó el queso, la historia de cómo fue fabricado por primera vez está llena de suposiciones, pero podemos afirmar que los primeros vestigios del producto como tal surgieron en el Neolítico, cuando el ser humano comenzó a domesticar por primera vez a los animales, en concreto a vacas y ovejas entre el año 8.000 a.C. y el 3.000 a.C. En esta época fue cuando nuestros antepasados empezaron a experimentar el sabor del queso. “Una de las leyendas más conocidas trata de un mercader árabe que mientras recorría el largo desierto, guardó leche en un recipiente hecho a partir del estómago de un cordero. Al abrirlo vio que la leche había fermentado, debido al cuajo del estómago del cordero y a las altas temperaturas del desierto” (García Baquera, 2017). “Otra versión de la misma leyenda tiene como protagonista a Kanama, un pastor de Asia Menor, que tuvo el mismo final, descubrir un delicioso alimento fruto de la fermentación de la leche. Otra historia más romántica nos la cuenta la mitología griega, diciendo que fueron los Dioses del Olimpo quienes enseñaron a los humanos a elaborar el queso como regalo divino” (García Baquera, 2017).

En el siglo XIX Suiza abrió por primera vez una fábrica de producción industrial de quesos debido a que este producto se volvió indispensable en aquella época. Sin embargo, fue en Estados Unidos donde la producción de queso en masa se hizo muy conocida y tuvo un éxito rotundo en aquel país. “Los orígenes de su producción a gran escala tienen nombre y apellidos, Jesse Williams. Este granjero de Rome (Nueva York) empezó a fabricar queso, creando una cadena de colaboración con las granjas cercanas para que le dejaran utilizar su leche. Esta asociación de granjas fue un factor clave en la industria quesera estadounidense y continuó siéndolo durante décadas” (García Baquera, 2017).

El queso es, por definición, el producto elaborado a partir de la leche sometida a la acción del cuajo y de otras sustancias que separan la fase solida o cuajada, de la fase liquida o suero, la primera contiene proteínas, entre las cuales la mayor cantidad es casina, fosfato de calcio y una gran parte de las grasas de la leche. La segunda contiene agua, algunas proteínas como albúminas y caseína que no han coagulado, azúcar de leche o lactosa, sales minerales e hidratos de carbono. El cuajo es un conjunto de enzimas que proviene del estómago de los mamíferos rumiantes (ganado) que permite el proceso del cuajado de la leche, convirtiéndola en una especia de masa pastosa.

5.1.4 Flor de Leche

Achocalla es un municipio de Bolivia ubicada en la Provincia de Pedro Domingo Murillo del departamento de La Paz, esta zona es conocida históricamente por ser productora de leche destacando en su sabor y calidad. Siendo estas una de las razones por la cual se escogió la zona para la construcción de la fábrica de Flor de Leche.

Flor de Leche fabrica quesos de manera artesanal y natural, con un control riguroso de calidad e higiene, la leche proviene del altiplano, específicamente de Achocalla. La leche se compra todos los días donde es sometida a controles estrictos de higiene y calidad procediendo al almacenado de la misma para continuar con el proceso de producción. “Flor de Leche es una microempresa boliviana que produce excelentes quesos, cremas de queso y yogures de manera artesanal y natural, con un control riguroso de calidad y de higiene. La leche proviene del Altiplano, las tierras de pasto más altas del mundo, que les proporcionan un carácter único” (Guilles, 2006).

Actualmente Flor de Leche compra la leche de más de 180 familias productoras de leche en el mismo sector. Flor de Leche trabaja según los principios de responsabilidad social y de conciencia ambiental. “Busca ser una empresa con responsabilidad social, conciencia medio ambiental y rentabilidad económica, aspira a promover el desarrollo local en estos ámbitos a través del emprendimiento de una empresa sostenible, que permita irradiar modelos y propuestas para otras iniciativas” (Guilles, 2006).

La empresa tiene un fiel apoyo a todas las partes involucradas con Flor de Leche, desde sus trabajadores, consumidores y sus proveedores de materias primas, donde fomenta

el respeto y valores dentro de la misma, entre sus principales características es el gran apoyo y confianza que tiene a sus productos, demostrando grandes oportunidades de introducción a nuevos mercados por su gran calidad y elaboración artesanal de sus quesos y yogures. “La leche que se compra cada día es analizada, clasificada y almacenada bajo estricto control de calidad, higiene y temperatura. Esta leche es usada el mismo día en la producción de 42 tipos de productos que se pueden clasificar en varios grupos: quesos madurados prensados, quesos madurados florecidos, cremas de queso, quesos frescos, yogures y ocasionalmente otros productos” (Guilles, 2006). Los productos se encuentran principalmente en supermercados y tiendas de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, la empresa también participa en una gran variedad de eventos y ferias gourmets. El empaquetado de estos se realiza manualmente y se utilizan etiquetas y envases que incluyen precintos de seguridad y fecha de vencimiento (Guilles, 2006).

Tabla 3 TABLA DE QUESOS FLOR DE LECHE

QUESOS PRENSADOS			QUESOS NO PRENSADOS		
QUESOS LAVADOS		QUESOS NO LAVADOS	QUESOS LAVADOS	QUESOS NO LAVADOS	
QUESOS COCÍDOS	QUESOS NO COCÍDOS			CON CORTEZA FLORECÍDA	SÍN CORTEZA
• Roca del Illlimani • Rocal del Illimani viejo • Rocal del Illimani añejo • Achocalla • Achocalla viejo • Achocall añejo	• Tilsit joven • Tilsit maduro • Tilsit viejo • Tilsit light con especias • Raclette • Raclette Maduro	• Edam joven • Edam maduro	(Flor de Leche no produce este tipo de quesos)	• Vacherin • Fromachelli	• Queso Crema • Borsin con ajo y perejil

Fuente: Recetario – Flor de Leche

5.2 Marco Referencial

5.2.1 Los Incoterms Como Base Para Realizar un Buen Acuerdo

Si partimos de la definición rigurosa del Incoterm “Son un conjunto de términos de tres letras que regulan las responsabilidades de las empresas en los contratos de compraventa de mercancías” ((ICC), 2019).

Pero también se le acrediten otras definiciones como “Los INCOTERMS son un conjunto de reglas que establecen de forma clara y sencilla las obligaciones que en una compraventa internacional corresponden tanto al comprador como al vendedor en aspectos relacionados con el suministro de la mercancía, las licencias, autorizaciones y formalidades que se deben cumplir en una compraventa internacional” (Bogotá, 2008).

Y por otro lado otra definición corta del libro de JCV Shipping & Solutions (JCV, 2019) dice que “Los INCOTERMS 2020 son términos de aceptación voluntaria entre comprador y vendedor en el comercio internacional” (pg.2).

De acuerdo con la Cámara Internacional de Comercio ((ICC), 2019) ”Las reglas Incoterms explican un conjunto de once términos comerciales comúnmente utilizados por medio de tres letras, que reflejan la practica entre empresas en los contratos de compraventa de mercancías” (pg.3).

Como se vio en las diferentes definiciones de los Incoterms queda claro que son reglas que forman parte de un acuerdo comercial, para limitar qué acciones deben realizar tanto el comprador como el vendedor, facilitando las transacciones del comercio mundial.

5.2.2 Lineamientos de Exportación

5.2.2.1 Requisitos Formales Para Exportar

Según la (Aduana Nacional, 2020) los requisitos que debe cumplir un exportador son los siguientes:

a) Certificado de inscripción al Padrón Biométrico Digital del Servicio de Impuestos Nacionales, para personas jurídicas incluidas las empresas unipersonales.

b) Cédula de Identidad del Titular o Representante Legal, otorgada a ciudadanos bolivianos o extranjeros por autoridad competente en Bolivia.

c) Matrícula de Comercio otorgada por SEPREC o Resolución de Personalidad Jurídica o Acta de Designación del Directorio Protocolizada o Norma de Creación o documento equivalente según el carácter de la entidad.

d) Testimonio de Poder del Representante Legal, en caso de corresponder.

e) Registro Único de Exportador (RUEX).

5.2.2.2 Logística Internacional

La logística del comercio internacional comprende todas las actividades que realizarán para trasladar la mercancía desde un lugar en el país de origen hasta un punto exacto en el país de destino. En ese sentido, participarán una serie de operadores logísticos o empresas que deben intervenir para brindar sus servicios a un exportador o importador, y de esta manera se realice el traslado seguro y oportuno de la mercancía (Turismo, Guía Transporte y Logística Internacional , 2013).

Por otro lado, también se define a la logística internacional como un conjunto de operaciones destinadas a transportar materias primas o productos finalizados desde un país de origen (exportador) hasta un país de llegada (importador), en donde se utilizarán los recursos recibidos para la fabricación de productos o para la comercialización directa (beetrack, s.f.).

Teniendo en cuenta estos conceptos, entendemos que la logística es parte de todo plan de exportación que servirá para trasladar el producto desde su fábrica hasta el lugar donde se elija de destino.

5.2.2.3 Recursos Humanos

Hay que tener en cuenta el factor humano o de trabajo que tiene la empresa, en la publicación de la Elaboración del Plan de Negocio de exportación de PromPerú dice que "exponer el capital humano con los que cuenta la empresa para enfrentar el proyecto de exportación" (Bullón, 2019). "Cualquier información relacionada a la experiencia y competitividad en los diferentes aspectos del comercio internacional, la estructura organizacional de la empresa y del área internacional es beneficioso. Además, es importante detallar si su empresa cuenta con asesores externos en el área de comercio internacional como así también las alianzas estratégicas" (Bullón, 2019)

5.2.3 El Arancel

"Un arancel es un impuesto o gravamen que se aplica solo a los bienes que son importados o exportados. El más usual es el que se cobra sobre las importaciones" (Peruano, 2022).

Y según la guía básica de (Bancomex, 2003)"es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado receptor. Se gravan las mercancías que se importan a fin de proteger a las similares que se fabriquen en el país".

Por lo tanto se tiene claro lo que es un arancel y está asociado a una estructura de códigos numéricos y dividida por capítulos, partidas y subpartidas el cual es denominado Nomenclatura Arancelaria la cual según la Aduna Nacional de Bolivia " Es la estructura ordenada y consensuada en capítulos, partidas y subpartidas asociadas a un código numérico que permite nombrar y agrupar aquellas mercancías objeto de comercio exterior, permitiéndose la discriminación del pago de gravámenes arancelarios establecidos a las mercancías, el control fiscal, así como la generación adecuada de estadísticas, que luego pueden ser utilizadas como instrumento en las negociaciones comerciales internacionales" (Aduana Nacional, 2020) ".

5.2.4 Formas y Medios de Pago

Para hablar de las formas y medios de pago, necesitamos saber su definición, primeramente. "Las formas de pago internacionales son los diferentes acuerdos entre comprador y vendedor para determinar el momento del pago de la mercadería o servicio. Este momento de pago está en relación con el embarque y/o entrega del bien o servicio" (Turismo, Formas y Medios de Pago Internacionales) y las principales formas de pago son: Pago por adelantado, pago a la vista, también llamado pago al contado/contra documentos, pago a plazo.

Los medios de pago son un instrumento o bien que permite comprar un producto, contratar servicios o cancelar todo tipo de deudas (Arias, 2020) y los principales medios de pago son: Cheque personal, cheque bancario, transferencia, orden de pago y remesa.

5.2.5 Trámites y Pautas para Importar en Perú

En Perú para que una empresa de otro país realice la actividad de exportación al país, solo deberá tener el RUC (Registro Único de Contribuyente).

Para el importador en Perú según la página Diario del Exportador "No están obligados a inscribirse en el RUC las personas naturales que realicen en forma ocasional importaciones de mercancías, cuyo valor FOB por operación no exceda de mil dólares americanos (US $ 1000,00) y siempre que registren hasta tres importaciones anuales como máximo; o las personas naturales que por única vez, en un año calendario, importen mercancías cuyo valor FOB exceda mil dólares de los Estados unidos de América (US $ 1000,00) y siempre que no supere los tres mil dólares de los Estados unidos de América (US $ 3000,00)" (EXPORTADOR, 2019).

5.3 Marco Conceptual

Cada ámbito laboral tiene sus propios términos a la hora de referirse a las actividades que cada uno realiza, siendo las exportaciones o negocios internacionales uno de estos. A continuación, se dará la conceptualización de términos usados en el ámbito de exportación que se hacen uso en el documento.

5.3.1 Productos Perecederos

En primer lugar, los productos perecederos son aquellos que por sus características y composición física son susceptibles de caducar o deteriorarse rápidamente y perder sus propiedades originales por factores externos como humedad, temperatura, o presión atmosférica (arracickng storage solutions, 2020).

5.3.2 Cadena de Frio

Se conoce que para garantizar la inocuidad de los alimentos es fundamental mantener y/o controlar la temperatura de conservación y refrigeración de alimentos dentro de unos límites razonables. Pues bien, el concepto de cadena de frío nos viene a decir que esa inocuidad será totalmente garantizada sólo si ese control de temperatura se mantiene durante todas, y en cada una de las fases por las que pasa el alimento, desde el acopio de materia prima hasta el consumo del alimento por el consumidor final (INTARCOM, 2023).

5.3.3 Aduana Nacional

Organismo encargado de aplicar la legislación aduanera, relativa a la importación y exportación de mercancías y a los otros regímenes aduaneros, de percibir y hacer percibir los tributos aduaneros que les sean aplicables y de cumplir las demás funciones que se le encomienden (Aduana Nacional, 2022).

5.3.4 Exportación

Las exportaciones son el conjunto de bienes y servicios vendidos por un país en territorio extranjero para su utilización. Junto con las importaciones, son una herramienta imprescindible de contabilidad nacional (Oca, 2019).

5.3.5 Exportador

El exportador es aquella persona física o moral que acuda al mercado internacional para comercializar sus productos.

Persona que sí o mediante una agencia despachante de aduana presenta una declaración de mercancías de exportación con las formalidades previstas en disposiciones legales (Aduana Nacional, 2022).

5.3.6 Importador

Persona que presenta mediante una agencia despachante de aduana, la declaración de mercancías para el despacho, con el cumplimiento de las formalidades aduaneras (Aduana Nacional, 2022).

Importador es aquella persona física o moral que comercializa productos en el extranjero para llevarlo a territorio nacional.

5.3.7 Descarga

Operación por la cual las mercancías se extraen del vehículo en que han sido transportadas (Aduana Nacional, 2022).

5.3.8 Manifiesto de Carga

Documento de embarque que contiene la información sobre las mercancías, que amparan el transporte de mercancías en los medios o unidades de transporte habilitados (Aduana Nacional, 2022).

5.3.9 Incoterm

Los Incoterm son términos o reglas creadas por la CCI (Cámara de Comercio Internacional) para acordar responsabilidades entre el exportador y el importador a la hora de realizar una transacción internacional. Estos términos definen las obligaciones, responsabilidades, derechos del comprador y el vendedor delimitando la condición de las operaciones durante la transacción hasta la entrega de la mercancía y el nivel de costes que asume cada parte. Actualmente existen once tipos de Incoterms que varían según el tipo de acuerdo que se elija entre el exportador y el importador.

5.3.10 Organizaciones Internacionales

Una organización internacional se define como toda organización formada por sujetos de Derecho internacional público y está regulada por miembros, normas, alcance y presencia internacional unidos por fines comunes. Estas organizaciones son formadas para alcanzar un desarrollo integral entre países, entre las organizaciones más conocidas están: La ONU (Organización de las Naciones Unidas), la OMS (Organización Mundial de la Salud), el Consejo de Europa y muchas otras.

5.3.11 Logística

La logística se define como los procesos de coordinación gestión y de transporte que son necesarios para la distribución de la mercancía hasta llegar al cliente final y se encarga de temas como el almacenamiento, inventario, transporte, entre y en caso de ser necesario la devolución (beetrack, s.f.).

5.3.12 Arancel

Es un impuesto o tributo que se aplica a un bien o servicio cuando cruza la frontera de un país.

5.3.13 Gravamen arancelario

Según la Aduana Nacional de Bolivia el gravamen arancelario es parte del tributo aduanero que grava a la importación o exportación de mercancías (Nacional, GLOSARIO DE TÉRMINOS ADUANEROS).

5.3.14 Nomenclatura Arancelarios

Es la estructura ordenada y consensuada en capítulos, partidas y subpartidas asociadas a un código numérico que permite nombrar y agrupar aquellas mercancías objeto de comercio exterior, permitiéndose la discriminación del pago de gravámenes arancelarios establecidos a las mercancías, el control fiscal, así como la generación adecuada de estadísticas, que luego pueden ser utilizadas como instrumento en las negociaciones comerciales internacionales (Aduana Nacional, 2020).

5.3.15 Pallets

"Pallet, palet, paleta o palé son varios los términos para referirse a este soporte o plataforma de tablas para apilar la carga. Los pallets son armazones rígidos sobre los que se coloca la mercancía distribuida de forma homogénea en altura y superficie que abarcará sobre el pallet. Los pallets, y en consecuencia la carga, serán transportados de un lado a otro del rack o la bodega mediante grúas horquilla o transpaletas" (RACKING, 2020).

5.3.16 Empaque

"El empaque es un tipo de envoltorio cuya función principal es agrupar varias unidades de un mismo producto en una misma unidad (paquete). Además, el empaque también cuenta con imágenes y texto impreso que llegan al consumidor, por lo que se convierte en una herramienta de promoción y marketing del propio producto" (beetrack, 2020).

5.3.17 Embalaje

"El embalaje es similar al empaque en la medida en que sirve para almacenar de manera conjunta unidades más pequeñas de un producto. En concreto, el embalaje sirve para agrupar paquetes. Es decir, unidades de producto ya empaquetadas. Sin embargo, a diferencia del empaque, el embalaje no se utiliza para promocionar el producto, sino que solo sirve para garantizar su seguridad y correcto estado durante las fases de transporte o almacenamiento

de los paquetes. De hecho, las fases de slotting, picking y packing están íntimamente relacionadas con el embalaje" (beetrack, 2020).

5.3.18 Canales de Distribución

Son el medio a través del cual una empresa fabricante elige hace llegar sus productos al consumidor final, procurando que sea lo más rentable y eficiente posible (rockcontent, 2019).

5.3.19 Mercancías Consolidadas

La carga consolidada o less than truck (LTL) es un tipo de carga que combina envíos de varias compañías, que comparten el espacio y los costos del transporte según su mercancía (Solistica, 2019).

5.3.20 Forwarder

Llamado también transportista, embarcador o agente de carga, es una persona física o jurídica que se encarga de gestionar diversos tipos de cargas que se quieren exportar o importar (México, Relaciones Exteriores, s.f.).

5.3.21 Manual

Un manual es un libro o folleto en el cual se recopilan los aspectos básicos y esenciales de una actividad de la organización. Nos permiten comprender el funcionamiento de algo o acceder de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia (Olvera, 2021).

5.3.22 Proceso de Exportación

El proceso de exportación es una operación comercial internacional que abarca todas las etapas que una empresa debe completar para poder vender sus bienes o productos fuera de las fronteras del país en el que desempeña su actividad (logistics, 2022). Y por su parte la exportación es una operación comercial internacional que abarca todas las etapas que una empresa debe completar para poder vender sus bienes o productos fuera de las fronteras del país en que desempeña su actividad (Klog.co, 2023).

5.3.23 Orden de Pago Simple

Mandato que una persona o empresa (ordenante/importador) hace a un banco (emisor) para que, bien directamente o a través de otro banco (pagador), ponga a disposición de un tercero (beneficiario/exportador) una determinada cantidad de dinero (GLOBALNEGOTIATOR, 2023).

5.3.24 Recinto Aduanero

Es la parte del territorio aduanero nacional, donde están ubicados los locales y predios destinados al servicio de las oficinas de Aduana y sus dependencias (muelles, depósitos, campos de aterrizaje, etc.) dentro de cuyos límites se realizan las operaciones aduaneras (Aduanas, 2017).

5.4 Marco Legal

5.4.1 Registros y Certificados

Al momento de realizar una exportación se requiere tener certificados que son necesarios para poder trasladar la mercancía al mercado internacional, como también es necesario que la empresa esté registrada legalmente para poder realizar actividades comerciales dentro del país.

La siguiente lista son los principales registros que debe tener una empresa:

- Control de homonimia: Un control para establecer un nombre único de la empresa.
- Matrícula de comercio: Esta matrícula o certificado permita a la empresa realizar actividades comerciales dentro del país.
- Número de identificación tributaria: Para que una empresa legalmente establecida pueda cumplir con sus obligaciones tributarias tanto el país local como facturas comerciales que son utilizadas para registrar ventas internacionales. Para esto último se deberá actualizar con una segunda actividad dentro el régimen general de impuestos.

La empresa que emite esta certificación es El Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), la cual es una entidad nacional que habilita la emisión de facturas para ventas en el mercado nacional o facturas comerciales para el mercado internacional.

- Registro único de exportadores: "Es el registro por el cual se certifica que una determinada unidad productiva y/o comercializadora cuenta con los requisitos exigidos, para ser considerado como un exportador legalmente establecido en Bolivia. Las unidades productivas y/o comercializadoras que obtienen este registro, pueden efectuar exportaciones sin límite del valor FOB a ser exportado" (PROEX, 2017). El Registro Único de Exportadores (RUEX), es el registro por el cual una empresa es constituida como exportadora legalmente en Bolivia. Las empresas que posean este registro pueden realizar exportaciones sin límite de valor FOB.

El Artículo 7 del Decreto Supremo N° 29847, establece que "Todas las empresas que quieran dedicarse a la exportación deberán tramitar su RUEX a través del Servicio Nacional de Verificación de Exportaciones (SENAVEX) con una carta de solicitud del RUEX" (Anexo 4).

Requisitos según Decreto Supremo Artículo 7 N°29847:

i. Constitución de la empresa
ii. Representante legal
iii. Número de Identificación Tributaria - NIT
iv. Matrícula de comercio
v. Identificación de la actividad principal de exportación

- Registro sanitario: Los registros sanitarios podrán ser de sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad, para el proyecto se deberá contar con un certificado de inocuidad sanitaria para los alimentos que se planea exportar.
- Registro en SUMA: El registro en el sistema SUMA es muy importante ya que permite a los operadores acceder a un sistema para la facilitación de los procesos aduaneros e implementa nuevas actualizaciones como la

digitalización de documentación, notificación electrónica, automatización de procesos entre otros (SUMA, s.f.).

5.4.2 Régimen Aduanero

Un régimen aduanero es un tratamiento legal aplicado a las mercancías que estén bajo control aduanero, cualquier bien, servicio o mercancía que se exporte o importe tiene que ser destinada a un régimen aduanero según sus características o fines del bien o servicio. Existen diferentes tipos de regímenes, dentro de los cuales están:

- Régimen aduanero definitivo: Que está compuesto por el régimen de exportación definitivo y el régimen de importación definitivo.
- Régimen de admisión temporal
- Transito Aduanero
- Deposito Aduanero
- Zona Franca

5.4.2.1 Régimen de Exportación Definitiva

Es el régimen aduanero aplicable a las mercancías en libre circulación que salen del territorio aduanero y que están destinadas a permanecer definitivamente fuera del país, sin el pago de los tributos aduaneros, salvo casos establecidos por ley (Ley General de Aduanas y Reglamentos, 2016). Este régimen permite la entrada legal de las mercancías en el país extranjero para ser consumida o comercializada en el país importador.

5.4.3 Certificado de Origen

Cuando hablamos del certificado de origen hablamos de una certificación que se da a un producto de un país para que se acredite que el producto es del lugar de origen. El certificado de origen acredita el lugar de origen de tus mercancías, con la finalidad de satisfacer los requisitos aduaneros o comerciales. El origen de las mercancías condiciona el tratamiento arancelario o comercial que se da a las mismas en el momento de su entrada en un determinado territorio aduanero. (España, 2020). El objetivo de esta certificación es obtener un trato preferencial de acuerdo con los Tratados Internacionales de los que Bolivia forma parte.

Imagen 2 EJEMPLO DE CERTIFICADO DE ORIGEN



ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA
SERVICIO NACIONAL DE VERIFICACIÓN DE EXPORTACIONES
"SENAVEX"

CERTIFICADO
Nº SCZ 62381

CERTIFICADO DE ORIGEN
ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN

PAÍS EXPORTADOR BOLIVIA PAÍS IMPORTADOR PERU

Nº DE ORDEN (1)	CLASIFICACIÓN ARANCELARIA	DENOMINACIÓN DE LAS MERCADERÍAS
1	1905310000	GALLETA SABOR CHOCOLATE D´ONOFRIO

DECLARACIÓN DE ORIGEN

Nº 138 DECLARAMOS que las mercaderías indicadas en el presente formulario, correspondientes a la Factura Comercial cumple con lo establecido en las normas de origen del Acuerdo (2) CAN de conformidad con el siguiente desglose:

Nº DE ORDEN (1)	NORMAS (3)
1	Decisión 416, Artículo 2, Literal e)

Declaro bajo juramento, en cumplimiento de las normas de origen, que los datos consignados son fidedignos.

Fecha : Santa Cruz, Jueves 12 de Julio de 2018

Razón Social, sello y firma del exportador o productor: INDUSTRIAS ALIMENTICIAS FAGAL S.R.L. Tel. Pbx.s: 3463237 - Fax: 3461805 Casilla 1807-Parque Industrial, 21 B Santa Cruz - Bolivia. Julio Cesar Mariscal Z. GERENTE SUPPLY FAGAL S.R.L.

OBSERVACIONES:

CERTIFICACIÓN DE ORIGEN

Certifico la procedencia de la presente declaración, que sello y firmo en la ciudad de SANTA CRUZ - BOLIVIA a los 13 JUL 2018

SERVICIO NACIONAL DE VERIFICACIÓN DE EXPORTACIONES BOLIVIA

Yucely Valderrama Moron
CERTIFICADOR DE ORIGEN
Servicio Nacional de Verificación de Exportaciones
S.E.N.A.V.E.X.

Nombre, sello y firma Entidad Certificadora

AL 162704 CONTROL

NOTAS: (1) Esta columna indica el orden en que se individualizan las mercaderías comprendidas en el presente certificado. En caso de ser insuficiente, se continuará la individualización de las mercaderías en ejemplares suplementarios de este certificado, numerados correlativamente.

(2) Especificar si se trata de un Acuerdo de Alcance regional o de alcance parcial, indicando número de registro.

(3) En esta columna se indicará la norma de origen con que cumple cada mercadería individualizada por su número de orden.

El formulario no podrá presentar raspaduras, tachaduras o enmiendas.

Fuente: Ejemplo del Certificado de Origen obtenido de la página del SENAVEX

5.5 Comunidad Andina (CAN)

La Comunidad Andina es un organismo internacional nacida en 1969 bajo el Acuerdo de Cartagena, con el fin de alcanzar el desarrollo integral, equilibrado y autónomo de los estados miembros queriendo lograr una integración más profunda en la región andina. El proyecto andino nació como una respuesta a la insatisfacción de sus fundadores respecto a la velocidad de avance de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) y al tratamiento dado en éste a los países de menor desarrollo relativo (Andina, 2005).

A este acuerdo se suscribieron Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia y Chile quienes son miembros actuales desde su fundación exceptuando a Chile quien se retiró en 1976 y Venezuela quien se unió en 1973, anuncio su retirada el año 2006 por negociaciones que Colombia y Perú pretendían hacer con Estados Unidos, finalmente se oficializo su salida en 2011.

Según el Artículo 1 del Acuerdo de Integración Subregional Andino (Acuerdo de Cartagena) se fijaron los siguientes objetivos:

- Promover el desarrollo equilibrado y armónico de los Países Miembros en condiciones de equidad, mediante la integración y la cooperación económica y social.
- Acelerar su crecimiento y la generación de ocupación.
- Facilitar su participación en el proceso de integración regional, con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano.
- Disminuir la vulnerabilidad externa y mejorar la posición de los Países Miembros en el contexto económico internacional.
- Fortalecer la solidaridad subregional y reducir las diferencias de desarrollo existentes entre los Países Miembros.

5.5.1.1 Los Beneficios que Ofrece la CAN

La Comunidad Andina ofrece una serie de beneficios a sus países miembros y a las empresas que operan dentro de la Comunidad Andina:

- Libre comercio y Arancel Externo Común: La Comunidad Andina promueve la liberalización del comercio entre sus países miembros eliminando las barreras

arancelarias y facilitando el acceso a mercados más amplios. También ha establecido un Arancel Externo Común (AEC) sobre las importaciones de terceros países, creando una mayor previsibilidad y estabilidad para el comercio regional.

- Libre circulación de bienes, servicios, personas y capitales: La Comunidad Andina se ha comprometido a facilitar la circulación de bienes, servicios, personas y capitales entre los países miembros. Esto puede permitir a las empresas ampliar sus actividades y acceder a nuevos mercados y recursos en la región andina.
- Cooperación en sectores prioritarios: La Comunidad Andina promueve la cooperación entre los países miembros en agricultura, energía, turismo, medio ambiente, educación, cultura y muchas otras áreas. Esto puede facilitar la transferencia de conocimientos, tecnología y mejores prácticas entre los países miembros.

6 Diseño Metodológico

6.1 Alcances y Limitaciones de la Investigación

El presente documento tiene como fin exponer un conjunto de información recogida y analizada junto con hechos verificados por el autor; lo que lo establece como un manual para proceder con la exportación del queso madurado de Flor de Leche dirigido a la empresa quien es el actor principal de esta guía de exportación.

6.1.1 Alcance

Este proyecto de exportación tiene un alcance descriptivo ya que busca especificar las características, procesos y requisitos que necesita la empresa Flor de Leche para poder llevar a cabo la exportación de su producto, donde también se busca medir la información para poder realizar un estudio de mercado que ayude con las variables no estudiadas, como competencia, precio, usos y costumbres del mercado al que se planea ingresar.

Una de las características más importantes para una exportación es el uso de los Incoterms como contratos para poder recomendar uno que sea factible tanto para la empresa como para el importador, se realizará entrevistas a candidatos que tengan experiencia en la exportación de productos de empresas que sean principiantes en esta actividad. Siguiendo esta recomendación se tomará en cuenta para brindar una propuesta a la empresa.

Los requisitos y procesos necesarios para la exportación como documentación y el registro de la empresa como exportadora, bajo las normas y reglamentos que establece el Gobierno Nacional de Bolivia para poder realizar esta actividad.

El estudio de mercado se atenderá con la información proporcionada por la página del gobierno del Perú e información dada por la embajada del Perú en La Paz, Bolivia. Donde se sacarán resultados para poder tener un análisis y estadísticas de comercio que tiene Perú relacionada con el producto que se desea exportar así mismo conocer los precios y la competencia con la que encontrara Flor de Leche al acceder a este mercado para entrar de manera más segura al nuevo mercado extranjero. Esta información también será sacada de la misma empresa ya que es necesario saber si hay alguna limitación en cuanto a la cantidad de

producción que la empresa puede realizar, con encuestas a miembros y personal de la empresa como, jefe de producción, marketing, y el gerente de operaciones.

6.1.2 Limitaciones

Al momento de realizar la investigación de la factibilidad del uso de transporte, Incoterms, contratos y documentaciones para este proyecto de exportación, solo se expondrá el porqué de las recomendaciones con el respaldo de las opiniones de los entrevistados, no se investigarán a fondo los costos de transporte y carga de la exportación del proyecto ni de los contratos que se tendrán que utilizar si el proyecto es llevado a cabo.

La investigación de mercado abarcará los ámbitos económicos, sociales, políticos y de consumo de lácteos y quesos, estos resultados brindarán un acercamiento a la realidad, debido a que los datos encontrados no muestran a ciencia cierta la realidad del país estudiado, siendo los datos estadísticos aproximaciones para obtener resultados de consumo del país investigado y de producción de la empresa.

6.2 Delimitación

6.2.1 Temporal

El siguiente proyecto de exportación es realizado en la gestión 2023.

6.2.2 Espacial

El proyecto de exportación se desarrolla en la empresa Flor de Leche S.R.L. ubicada en el sector de Achocalla de la ciudad de La Paz – Bolivia.

6.3 Sujetos de Investigación

Los sujetos para investigar son:

- La empresa Flor de Leche S.R.L. de la ciudad de La Paz ubicada en el sector de Achocalla, quien es el principal actor del proyecto.
- Expertos en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas (pymes).
- Expertos en importación y logística de proyectos similare

6.4 Operacionalización de Variables

Tabla 4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Exponer los requisitos necesarios para poder la exportación de los productos de Flor de Leche.	Al momento de realizar una exportación es necesario cumplir con ciertos requisitos y documentación necesaria para que la exportación se lleve a cabo	Legal	-Aduana Nacional de Bolivia -SENAVEX -SENASAG	-Revisión Documental -Entrevista
Establecer los puntos clave de una negociación de compraventa internacional para un plan de exportación (contrato de compraventa, Incoterms, medios y formas de pago, transporte).	Establecer las responsabilidades y obligaciones de cada una de las partes durante el proceso de exportación e importación del producto	Operativa	-Incoterms 2020 -Logística -Responsabilidades y obligaciones	-Entrevistas
Determinar los indicadores de consumo y demanda en el estudio de mercado.	El estudio de mercado es usado para determinar ciertos factores que se busca investigar, como: precio, demanda, competidores, etc.	Comercial	-Regulación del comercio exterior dentro del país a exportar -Hábitos de consumo de población	-Revisión documental -Análisis estadístico

Determinar si la empresa Flor de Leche tiene la capacidad de afrontar los factores determinantes de acceso a un nuevo mercado (cultural, adaptación al mercado productivo).	Al momento de ingresar a nuevos mercados, las empresas se enfrentan a diversas barreras en el proceso, como la adaptación cultural o al mercado productivo. Donde sus nuevos consumidores tienen distintas preferencias a la hora de elegir productos que en su mercado de origen no tenían.	Comercial Cultural	-Hábitos de consumo de población	-Entrevistas

Fuente: Elaboración Propia

6.5 Enfoque de la Investigación

El presente proyecto de exportación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo ya que la información e instrumentos que presenta el trabajo para obtener información del proyecto son extraídos de estadísticas y publicaciones del Gobierno del Perú y el Gobierno de Bolivia también se analiza y toma en cuenta las opiniones en las entrevistas que se realiza.

6.6 Diseño de la investigación

El diseño de investigación del presente trabajo es no experimental ya que no se modifica ninguna variable y además es transaccional ya que los datos se recopilan en un solo momento.

6.7 Tipo de Investigación

En el presente proyecto de exportación se emplea el tipo de investigación:

Descriptivo, Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Sampieri, 2014). Es por esto por lo que se describen los pasos, documentos, requisitos y reglamentaciones que debe tener la empresa para registrarse como exportadora, siguiendo de esto los pasos que debe seguir para realizar este proyecto, abierto a recomendaciones que el autor dejará a la empresa para que pueda tener una mayor facilidad de acceso al mercado.

6.8 Universo

El universo del proyecto de exportación es la empresa Flor de Leche S.R.L. en La Paz, Bolivia y el sector comercializador de quesos peruano en donde se realizará esta exportación, además de las instituciones públicas que regulan este tipo de actividad, así como expertos en el tema.

6.9 Muestra

Según el libro de Sampieri la muestra es un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta (Sampieri, 2014). Así como

también sabemos que la muestra no probabilística es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación (Sampieri, 2014).

Por lo tanto, el tipo de muestra en el proyecto de exportación es no probabilística ya que se selecciona a las personas investigadas por sus conocimientos, capacidades y habilidades, así como por su puesto de trabajo dentro de la empresa Flor de Leche o cargo que ocupen en las diferentes instituciones sujetas de estudio. Además, el análisis se basa en estadísticas de consumo de lácteos para el estudio de mercado en el país de destino, pero no realiza ningún tipo de encuesta ni selecciona un cierto grupo de población para encuestas.

6.10 Unidades de Observación

- Gerente de la empresa Flor de Leche: Paola Villena
- Gerente de Operaciones de la empresa Flor de Leche: Pablo José Andrade Maldonado.
- Gerente de Producción de la empresa Flor de Leche: Mary Huanca
- Experto en exportación Sergio Caro presidente Cámara de Comercio e Industria Peruano-Boliviana
- Experta en exportación Elizabeth Roxana Medrano Rodríguez exdirectora SENAVEX
- Experto en Importación Edson Miranda encargado de operaciones C-trans Bolivia

6.10.1 Métodos y Técnicas de Investigación

6.10.1.1 Métodos de Investigación

Análisis – Síntesis

Es un procedimiento científico mediante el cual se descompone información general, donde es posible descubrir detalles esenciales que pueden o no estar relacionados, hallando características generales. Donde en el transcurso de la investigación se recolecta información y detalles que permiten dar con el objetivo del proyecto.

Deductivo

Este proyecto es de carácter deductivo ya que se apoya en una investigación desde lo general, como el reglamento, normativa y procedimiento que se aplica a todas las empresas en Bolivia para que puedan ser consideradas como exportadoras como también a lo especifico indagando en temas de capacidad de producción, costo, personal y documentación especifica (certificados de sanidad e inocuidad) en la empresa Flor de Leche.

Histórico – Lógico

El método histórico se vincula a la recaudación de información de distintos años, que permiten el conocimiento de distintas variables, como el consumo de lácteos que se hace en el estudio de mercado o la producción de quesos que tiene la empresa, y es lógico debido a que se investigan leyes, hechos y procesos esenciales para el desarrollo del proyecto.

6.10.1.2 Técnicas de Investigación

Entrevista

Esta técnica implica recaudar información y conocer a profundidad la opinión de expertos en el tema, por un lado, acerca de la factibilidad de empresas que se inician en la actividad de exportación las facilidades y dificultades que se tienen que tomar en cuenta y por otro lado la motivación que tiene la empresa para exportar, la producción que puede generar y sobre todo que beneficios quisiera obtener al realizar esta actividad.

Revisión Documental

La revisión documental se utiliza para hallar los requisitos y documentación que necesita la empresa para poder exportar su producto al extranjero, sirve para tener un soporte referencial que respalde las indicaciones que el proyecto brinda a Flor de Leche.

Análisis Estadístico

El análisis estadístico es importante y fundamental ya que se saca información de boletines estadísticos que el Gobierno Peruano expone al público de consumo de queso, consumo de lácteos y diferentes datos estadísticos económicos, comerciales, poblacionales y culturales del país que se quiere investigar.

6.11 Procedimiento de la investigación

- El primer paso para realizar este proyecto fue el perfil, que tomó como base el planteamiento del problema el cual fue apoyado con todas las necesidades que tenía Flor de Leche, el cual fue el problema del proyecto.
- El siguiente paso fue encontrar el objetivo general, los secundarios y las justificaciones.
- En el tercer paso se realizó el marco teórico compuesto por: Marco histórico, Marco referencial, Marco conceptual y Marco legal. Que, a través de una profunda investigación se desarrollaron cada una de estas.
- En el cuarto paso se determina la metodología de la investigación en donde se elaborarán los alcances y las limitaciones del proyecto, se realiza también la operacionalización y el enfoque de la investigación.
- En el quinto paso se realizan el estudio de mercado y las entrevistas a los expertos, esto con el fin de obtener datos suficientes para apoyar las propuestas que dejara el autor del proyecto de exportación.
- Como sexto y último paso se analizan todos los resultados obtenidos para posteriormente efectuar una propuesta que permitirá obtener conclusiones y recomendaciones para la empresa.

7 Marco Práctico

7.1 Entrevistas

Se realizan entrevistas para determinar con base y fundamentos de expertos incógnitas o aprobaciones que se tenía en el proyecto, para poder establecer conclusiones en base a la información que se saca de las respuestas de estos personajes, obteniendo indicaciones, aprobaciones y refutaciones para poder establecer un camino firme para la elaboración de este proyecto de exportación.

7.1.1 Presentación de Resultados de la Entrevista a Personal de la Empresa Flor de Leche

Con el objetivo de conocer la percepción de la empresa Flor de Leche sobre su producción, conocimiento e interés de la exportación de sus productos para que se pueda determinar las incógnitas que se tiene acerca de la inclinación de la empresa a posibles riesgos, requisitos y participación que debe tener la empresa en este proyecto. En la siguiente tabla se puede observar a los expertos entrevistados de la empresa.

7.1.1.1 Gerente General

Tabla 5 ENTREVISTADO PERTENECIENTE AL PERSONAL DE FLOR DE LECHE

PERSONAL DE FLOR DE LECHE #1	
	Paola Villena Gerente General de Flor de Leche

Elaboración: Propia

A continuación, se muestra la matriz analítica de las entrevistas realizadas a personal pertenecientes a la empresa Flor de Leche

Tabla 6 MATRIZ ANALÍTICA DE ENTREVISTA A GERENTE DE FLOR DE LECHE

PREGUNTA	CRITERIO
1. ¿Cuáles serían los motivos por los cuales la empresa quisiera exportar los productos?	Principalmente, bueno, es uno, difundir la marca y dos, es mejorar nuestros ingresos. O sea, hay una línea de nicho de mercado, a nivel local, que ya lo hemos capturado, pero con el propósito de ampliar nuestras posibilidades de ventas, que debemos empezar a exportar. Ese sería el principal motivo.
2. ¿Cuál es el plan de acción para garantizar la calidad de los productos que se exportarían y mantener la satisfacción del cliente?	Bueno, en principio nosotros, para garantizar la calidad de todos nuestros productos antes de ser comercializados, siendo que son productos artesanales, lo que tiene Flor de Leche es que hace un cateo de sus productos. Donde sabemos que el producto esté dentro de sus características habituales y lo sacamos al mercado. Cualquier producto que sea observado, que no tenga características habituales y que tenga un poco de desviación o que no esté dentro de su proceso de maduración y necesita más tiempo, permanece más tiempo o sufre un mejor tratamiento o es cuidado con mayor énfasis, entonces lo que hacemos es este cateo de los productos, porque vienen en moldes de siete a diez kilos y generalmente exportaríamos solo productos de alta maduración, es decir, que tienen que mantener una cadena de frío, pero esta cadena de frío no es tan rigurosa como un queso fresco o un queso de menos días de maduración. Y entonces nuestros niveles de exportación serían solamente para productos de alta gama o de maduración más prolongada o lo que nosotros llamamos “quesos madurados”. Solamente podríamos exportar el Achocalla, Roca del Illimani y el Tilsit estos quesos que tienen maduraciones encima de dos, cuatro meses.
3. ¿Qué recomendaciones tienen para poder conservar los productos en buen estado al momento de la exportación?	En principio nosotros nos gustaría que la exportación pudiera mantener una cadena de frío, pero considerando que las cadenas de frío para exportar son más complicadas. Nosotros lo que estábamos viendo es tener tal vez envases de cartón, que cubra totalmente el molde para que conserve la forma del queso y que sean cajas que tengan cierto nivel de protección externa para poder exportar. Entonces serían, en principio los protectores externos los productos no irían solamente con Film sino a parte del Film tendría una caja.

	Creemos que las cajas de cartón ayudarían mucho tener este tipo de envase conservante. Sería en principio la caja de cartón luego de la caja de cartón iríamos un poco hacia los contenedores que generalmente los contenedores no sufren grandes presiones de temperatura, pero sí se pudiera conservar en menos de cuatro entre 4° y 6 °C sería perfecto para que podamos transportar en vía terrestre. En vía aérea lo que ganas es tiempo y por lo tanto el producto basta que esté en la caja en fil y con caja y ponerlo rápidamente de vuelta en una cadena de frio entre 4 y 6°C.
4. ¿Se ha evaluado la eficiencia y la calidad de los procesos de producción de la empresa existen áreas de mejora?	Lo que nosotros evaluamos es la calidad del proceso de producción, en primer lugar, la leche cuando es recibida tiene 3 mediciones de grasa, de acidez y de PH. Entonces ni bien llega la leche nosotros ya tenemos toda una tabla de análisis de calidad de la leche, si la leche por algún motivo estuviera observada, no entra o no es recibida; ese es nuestro primer filtro. El segundo filtro sucede en el momento en que tú haces la pasteurización de la leche, que significa que calientas la leche, le da como un golpe de choque térmico a la leche al calentar la temperatura a niveles mayores, a 76° le das un choque térmico y eliminas el nivel de bacterias que tiene la leche que recibes. Eso es en el proceso de la pasteurización. Luego lo que se hace es el envío de la leche a la tina y en las tinas a también se puede medir nuevamente, pero en latina es donde empieza el proceso de que, si mezclas con los fermentos, la sal, etcétera. Y todo el proceso que tiene que venir de acuerdo con el queso porque tienen distintas recetas e insumo. Y una vez que está ahí en el corte que le llaman los queseros, cuando la leche empieza a cortarse para obtener el queso ahí se hace otra medición ahí tienes otra vez medición de PH, de acidez, etcétera, etcétera. Todo eso queda registrado. En los parámetros de producción llamémoslo así, para determinar a qué hora ha entrado la leche, que cantidad, etcétera, etcétera, y en esos parámetros de producción es donde vuelve a ser medido. Los quesos salen y van al proceso de salmuera de afinamiento y después en sótano. Si un queso sufre alguna hinchazón, alguna deformación en su proceso de afinamiento, inmediatamente le tomamos las muestras y análisis de laboratorio para identificar por qué motivo ese queso ha tenido esa variación de los demás. Entonces ese momento hacemos el análisis nuevamente y si el queso fuera observado queda fuera de la cadena de salida de producción y de distribución. Entonces, los quesos observados nos salen a la comercialización y ahí es donde la empresa tiene el proceso

	de control de calidad en las distintas fases. Hasta que llegue a la degustación
5. ¿La empresa tiene la flexibilidad necesaria para aumentar la capacidad de producción en caso de un aumento continuo de la demanda de los mercados internacionales?	Si tenemos la capacidad de aumentar nuestro proceso de producción, es decir que podemos pasar de 2800 L de leche a 4000 L de leche. Te doy un ejemplo el tema que no puede haber aumentos repentinos de demanda. ¿Por qué? Porque estás hablando de un producto qué para que llegue al consumidor final tiene que pasar 2, 3 o 4 meses, entonces no es como producir papel, digamos que puede ser que tengas en rollo y quieres sacarlos en cuaderno y hoy día empiezas a cortar los rollos y para dentro de 2 días ya tienes los cuadernos terminados. Como no estás hablando de productos que se elaboran de un momento a otro, entonces lo que sí tienes es que no puede haber, no se puede hablar de demanda repentina. El que hace la empresa es un producto artesanal tiene ciertos niveles de stock que superan a la demanda, pero no es que tampoco producimos el 100% más, no, entonces sí hay un margen de disponibilidad del stock que se maneja que digamos la demanda siempre es 15 rocas del Illimani, por decirte algo. Entonces la empresa siempre produce 20, entonces tiene un margen de aumentar 5 más.
6. ¿Ha investigado su empresa los mercados potenciales para sus productos? Y, si es así, ¿Cuáles son sus mercados y cómo se determinaron?	No, no se ha investigado los mercados potenciales y no se ha hecho un estudio de mercado.
7. ¿Tiene su empresa la capacidad financiera y de producción para satisfacer la demanda que puede surgir de la exportación?	Sí hay esa capacidad financiera, pero lo que sí necesitaría Flor de Leche es que sus niveles de pago, una vez exportados, no exceda los 30 días y así Flor de Leche tiene la capacidad de comprar los empaques, pagar el flete, sea aéreo o terrestre si tuviera la posibilidad de pagar las consideraciones y los gastos logísticos de exportación si lo tiene
8. ¿Cómo ha evaluado su empresa los posibles riesgos asociados con la exportación, como	No, no lo ha hecho.

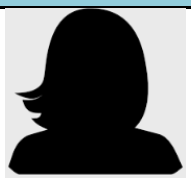
los riesgos financieros, legales y políticos? Si es que lo ha hecho	
9. ¿Cómo planea su empresa establecer contactos con posibles compradores extranjeros?	Yo creo que una de las cosas que podríamos iniciar para hacer las exportaciones es empezar a participar en ferias en el exterior para hacer degustar nuestros productos y que empiece a existir una demanda de nuestros productos en el exterior. Creo que esa sería una de las principales posibilidades, tomar participación en ferias del exterior y la otra sería que gente que viene del exterior, por ejemplo, le gusta tanto nuestros quesos que quiere llevárselo Entonces poder encontrar líneas de distribuidores de productos lácteos en los cuales nosotros podríamos hacer incidencia para venderles o entregarles nuestros productos y llegar a hacer una exportación. Y otro contacto con cadenas de distribución sería perfecto.
10. ¿Cuál es la estrategia de marketing que su empresa planea utilizar para promocionar su producto?	Por el momento no se ha establecido la estrategia de marketing, no se ha delineado esa estrategia, pero como te digo, una de las principales situaciones que podríamos utilizar es hacer los contactos con distribuidores, con supermercado, empezar a participar en feria, es un esbozo en líneas generales de las estrategias, pero no se tiene escrita esta estrategia ni totalmente delimitada.
11. ¿Cuál es el proceso de seguimiento y evaluación del desempeño de la logística del transporte y manejo de sus productos desde almacenes de Flor de Leche hasta el punto final?	Se tiene un proceso de seguimiento más administrativo, es decir, se manda 10. Se controla que los 10 de venda y se facturen, etcétera. Estamos tratando ese proceso administrativo, pero el proceso de evaluación no lo hemos tenido y estamos tratando de llegar con, digamos, si podemos conseguir cadenas de frío para trasladar a Santa Cruz, las utilizamos, pero no se está haciendo un seguimiento y no se tiene una evaluación exhaustiva. No hay todavía un seguimiento y una evaluación así digamos, mandamos 70, los 70 llegan bien, no. Y además sí siempre tenemos etiquetas, excedentes, porque si alguna etiqueta llega mojada, se la cambia entonces no existe una evaluación, digamos. No existe esta estadística y evaluación todavía.
12. ¿Y cómo se desarrolla el proceso logístico? ¿Cómo mandan estos productos A Santa Cruz y Cochabamba?	En termos, generalmente en termos, que son los plastoformos que es lo que llamamos no. ¿Entonces por qué? Porque estos son los que ayudan a mantener más el nivel de temperatura interno, te manda cubiertos con cajas de cartón. Divididos al en entre medio, creando como bandejas intermedias los cartones planos y al final totalmente tapados o cerrados con scotch, y después se los manda en transporte terrestre, que tratamos de que dure solo el viaje de la tarde noche.

	Entonces digamos, salen de aquí a las 5 de la tarde y llegan allá la entre las 10 u 11 de la mañana, entonces ese es el transporte más habitual, el segundo transporte que tenemos es a veces que hemos llegado a trabajar junto con la cadena de frío de Stege, que van sus camiones refrigerados y donde podríamos mandar nuestros productos y van en mejor nivel de conservación. Stege tiene su transporte, tiene sus camiones refrigerados y lo que nosotros hacemos es pagarles por kilo.
13. ¿Está su empresa preparada para cumplir con las regulaciones y normativas de los países a los que planea exportar?	Ya sobre las DPM, estamos tratando de obtener certificaciones, sabemos qué hacemos buenas prácticas de manufactura, pero sabemos también que necesitamos mejorar mucho más. Pero en cuanto a BPM, Flor de Leche, ha tenido en determinado momento una calificación de la ISO 9000, pero que no la ha mantenido. Porque, bueno, eso también son certificados que se tienen que mantener y luego es que creemos que sí hay cosas que debemos mejorar, no menos uso de madera, más uso de materiales INOX, etcétera, etcétera si estamos convencidos, pero bueno estamos tratando de avanzar en este proceso de mejor manejo de inocuidad en el segundo, en el tema de control de plagas y demás. Sí lo hacemos porque bueno, son también certificaciones que se piden en Bolivia para, por ejemplo, poder participar de una licitación como es la entrega del subsidio, entonces sí ya tenemos ciertas certificaciones y calificaciones cumplidas.

Elaboración: Propia

7.1.1.2 Gerente de Producción

Tabla 7 ENTREVISTADO PERTENECIENTE AL PERSONAL DE FLOR DE LECHE

PERSONAL DE FLOR DE LECHE #2	
	Mary Huanca Gerente de Producción de Flor de Leche

Elaboración: Propia

A continuación, se muestra la matriz analítica de las entrevistas realizadas a personal pertenecientes a la empresa Flor de Leche

Tabla 8 MATRIZ ANALÍTICA DE ENTREVISTA A GERENTE DE PRODUCCIÓN DE FLOR DE LECHE

PREGUNTA	CRITERIO
1. ¿Cuáles serían los motivos por los cuales la empresa Flor de Leche quisiera exportar sus productos?	Yo pienso que más por el tema de exportar es por el tema de crecer un poquito económicamente. Y también sabemos que Flor de Leche tiene buenos quesos y que conozcan este producto de calidad no en otros países es un producto de calidad. Y el tema económico,
2. ¿Cuál es el plan de acción para garantizar la calidad de los productos que se exportarían y mantener la satisfacción del cliente?	Generalmente igual por normativa para hacer este tema de exportación, nosotros si tenemos que mantener el tema de calidad del producto en todo aspecto, tema microbiológico sabores, presentación. Flor de Leche se caracteriza por mantener estabilizado el tema de estándares. Ahora, es un poquito más complicado exportar que mandar a Santa Cruz - Bolivia. Este tema no es tan complicado mandar porque no necesitamos documentos como los que se piden al exportar. Tengo entendido que en todos los países existen instituciones como SENASAG que te piden estos registros para exportar. Y volviendo al tema de manar los productos principalmente, igual, la cadena de frío, deberíamos garantizar la cadena de frio. Generalmente no es que hay un plan, en realidad. Es la tarea de todos los días que hacemos en Flor de Leche. Es el tema hacer análisis microbiológico de hacer el cateo. También los que son tema de sabores, todo porque eso ya se hace desde el principio antes que salga al mercado hacemos todo un cateo donde verificamos cómo está la calidad organoléptica del producto. Y antes de eso ya pues es una semana o al inicio del producto ya se hace análisis, pues es ya existe eso. Para garantizar que un producto que esté fuera de Norma o no tengo sabor, característico, se detiene. Ahora yo creo que para esto vamos a tener que ser un poquito más. Realizar más análisis, más completos, porque previamente nos van a pedir muchos análisis más para que se envíe. Pero aquí, por Santa Cruz, Cochabamba ya se hace, normativa de calidad o de producción y hacemos todos esos controles. Capaz no hacemos tanto en documentos, pero en tema de hacer una revisión. Y a qué productos salen cuales se detienen cuales están observados y

	microbiológico. También se detiene al producto que está arriba de normativa se no salir dentro de la normativa los límites de inocuidad microbiológicos
3. ¿Qué recomendaciones tienen para poder conservar los productos en buen estado al momento de la exportación?	Generalmente es que se mantenga el tema de la cadena de frío, también tener un empaque adecuado para la exportación y tratar de que sea un mínimo tiempo posible si se manda, por ejemplo, de aquí hasta y se tarda una semana. No, no está tan bueno. No sería mejor mandar aéreo para que sea más rápido. Depende de lo cómo se envía ahora, en caso de que se vaya o por avión, por ejemplo. Mejor mandar en cooler. Pero si va terrestre, es mejor mandar con en un camión refrigerado
4. ¿Se ha evaluado la eficiencia y la calidad de los procesos de producción de la empresa? ¿Existen áreas de mejora identificadas?	Generalmente, como en temas de equipos, bastante puede ir mejorando, pero a veces no permite el tema económico. Es bien complicado. Pero en el tema del personal, por ejemplo, como tú sabes, Flor de Leche es más artesanal, la mayoría de gente trabaja con la mano. Generalmente tenemos bastante problema. No todas las personas trabajan de la misma manera. Por ejemplo, en los quesos a veces a una persona, le salen más, quilos a otra menos, no sé, hasta el estado de ánimo mismo, a veces, lo que afecta en el tema de proceso, eso generalmente tratamos de hacer más. Más incidencia. No en el tema de Que. Traten de estandarizar los procesos y puedan tener más eficiencia en realidad, en los procesos tiempos productos, porque de otra manera, igual en la misma calidad de leche varían contra una época bien con menos grasa, te digo otra época con más grasa. Igual varía en el tema de rendimiento de quesos. Pero siempre estamos tratando de evaluar la eficiencia. El rendimiento de los que es eso.
5. ¿La empresa tiene la flexibilidad necesaria para aumentar la capacidad de producción en caso de un aumento repentino de la demanda de los mercados internacionales?	La planta donde está construida se llama la planta de 3000 se refiere a que la planta solamente puede procesar 3000 litros de leche por día. Esta construido para esa capacidad. Pero nosotros estamos produciendo un poquito más. Pero podríamos hacer ese cambio. Antes ocupaba más el porcentaje de leche para producir quesos del subsidio y poco para estos tipos de quesos para supermercados, ahora ya estamos más o menos 50 % de la planta que toda la leche pase a se utilice para producir estos productos y ya no estemos en el subsidio.

	Entonces, si hay digamos que aumentar de esa manera no aumentar la capacidad de producción, quitando el subsidio y procesando ya estos productos. Cambiar el mercado en realidad, porque nosotros, una parte directamente procesa para el subsidio y ya no tendríamos que entrar al subsidio y cambiar por eso. sí se puede incrementar, pero no mucha capacidad, porque igual influye muchas cosas. Por ejemplo, no sé, tratar más agua, porque utilizaríamos más leche e incrementaría los insumos No solo trata de incrementar y ya, hay otras variantes que se tiene que incrementar que generaría más responsabilidades, esto depende de la decisión de la empresa si quiere hacerlo. En todo caso sería quitar un porcentaje de envíos de productos a Bolivia y destinarlo a la exportación Pero si se necesita cubrir esta demanda tranquilamente podemos hacer este cambio.
6. ¿Pregunta la empresa cuenta con un sistema de control de calidad sólido para garantizar que los productos cumplan con los estándares exigidos en los mercados internacionales?	Flor de Leche contaba con una certificación; la ISO 9001. Entonces, ahí había un sistema de control de calidad en todos sus sentidos: registros, control de inocuidad, etc. Y en 2016 Ya no lo hemos podido renovar. Pero es muy caro la renovación. Pero desde producción, por ejemplo, yo te digo seguimos utilizando todos los registros, todo, pero no a tal cabalidad en porcentaje lo usamos a un 80 % del sistema de control de la ISO. Muy unido. Pero estábamos pensando en implementar las BPMs que también es un nuevo sistema de control de calidad. Para los productos. También se ve el tema de mantenimiento, tema de almacenes, compra de los insumos, recursos Humanos el tema de capacitaciones
7. ¿Cómo se proyecta la empresa Flor de Leche en el futuro? En cuanto a la exportación de sus productos	Si se puede con la exportación se podría hacer la marca mucho más reconocida al menos con esta exportación a nivel sudamericano, pero no creo que podamos hacer más grande la fábrica.
8. ¿Qué productos tiene su empresa que podía tener éxito en los mercados extranjeros?	Yo pienso que todos nuestros productos pueden tener éxito, pero los que pueden aguantar toda la exportación son los quesos madurados como el Roca y el Achocalla

	Yo quisiera que fuera el Fromachellli pero es muy complicado con el tema de la exportación ya que tiende a ser muy delicado
9. ¿La empresa tiene la capacidad de producción para satisfacer la demanda que puede surgir de la exportación?	Sí, podríamos cumplir, ya que por el tema de la pandemia nuestro acopio de leche fue reducido, estamos recopilando entre el 70 al 80% de los productores de la zona entonces si queremos cumplir con la demanda que dices para la exportación tendríamos que aumentar el acopio o la recolección de materia prima. se aumentaría. Entonces el ingreso de insumos
10. ¿Está su empresa preparada para cumplir con la relación regulaciones y normativas de los países a los que planea exportar?	Tenemos un control de plagas tanto externo como externo, el punto tres es fáciles cumplir contratando un buen transporte que brinde un buen servicio, el tema es el punto uno, yo como gerente de producción he solicitado que se haga o que se implemente esta certificación de BPMs por esta misma situación, porque ya es desde hace años que queremos hacer la exportación y uno de los requisitos es el BPMs Si se decide exportar tendríamos que acceder a esta certificación, tal vez quizás ciertos estándares administrativos no se cumplen a cabalidad, pero en el tema de la producción si cumplimos los estándares de buenas prácticas. Mi plan de este año es certificar a la empresa con BPMs
11. Como jefa de producción, ¿Cuál es tu perspectiva o pensamiento de los beneficios y el crecimiento a largo plazo que tendría a la empresa con este proyecto?	Yo creo que sería bueno, para mí sería bueno que crezca, porque también todos estos ingresos igual ayudaría. No solamente el tema de adquisición de equipos que necesitamos, sino también darle un mejor pago a nuestro personal Tenemos muchos beneficios en todo sentido, rimero que la planta o Flor de Leche es reconocido internacionalmente. Podemos cambiar equipos viejos, se puede actualizar a nuevos equipos a ayudar a algunos trabajadores, hay cosas que se pueden automatizar y cosas que no. Quizá sería bueno y darles un mejor pago también a toda la gente que trabaja aquí.

Elaboración: Propia

7.1.1.3 Gerente Operativo

Tabla 9 ENTREVISTADO PERTENECIENTE AL PERSONAL DE FLOR DE LECHE

EXPERTOS ENTREVISTADO #3	
	Pablo Antonio Andrade Maldonado Gerente Operativo de Flor de Leche

Elaboración: Propia

A continuación, se muestra la matriz analítica de las entrevistas realizadas a los expertos pertenecientes a la empresa Flor de Leche

Tabla 10 MATRIZ ANALÍTICA DE ENTREVISTA A GERENTE OPERATIVO DE FLOR DE LECHE

PREGUNTA	CRITERIO
1. ¿Cuáles serían los motivos por los cuales la empresa quisiera exportar los productos?	Porque he visto potencialidad en de mercado cuando se han hecho algunas incursiones en ferias y otro tipo de eventos hacia el vecino país. Y los convenios que tenemos, estos convenios serían herramientas que nos ayudan a conseguir el objetivo. Entonces creemos que hay un mercado en el vecino país ya que bueno, gustan mucho del del tema gourmet y ahí se encuentra un nicho especializado en temas gourmet y además están estos convenios.
2. ¿Cómo se manejan las operaciones de logística y transporte de los productos que se comercializan en otras ciudades en el interior de Bolivia?	Bueno, tenemos una sucursal en Santa Cruz y esto se opera vía terrestre en transportes o flotas donde se envían los productos en termos para que tenga una adecuada temperatura y que el viaje no dure más de dos o tres días. Es una posibilidad de potenciar mejor aún los transportes con convenios donde hay transporte refrigerado. Eso es lo óptimo para transportar los productos de manera especializada a Santa Cruz, en Cochabamba que es cerca más o menos son ocho horas, también lo hacemos en termo, pero es más corto el viaje, ¿no? Y son regiones más templadas en sí, el objetivo es mejorar la calidad de transporte consiguiendo unidades refrigeradas. Mandamos en lo que llamamos nosotros en productos tradicionales que incluyen todos los quesos madurados y también productos frescos, algunas regiones del país más

	remotas solamente, por ejemplo, como Tarija más remota, digo por más lejanos. Entonces enviamos solamente ya no productos frescos, sino si productos madurados o semi madurados, ya que el vencimiento de nuestros productos frescos no nos permite una larga vida, ya que no usan conservantes ni ningún tipo de químico, entonces solamente nos da un rango, a veces de diez o 15 días o un poquito más, lo cual el viaje acorta su duración de vida tomando en cuenta los canales de distribución que existen en esas ciudades no permiten que tenga una larga vida en los estantes o anaqueles de los clientes. Cuando se manda en transporte refrigerado. Bueno, tiene más vida, se cumple la cadena de frío.
3. ¿Qué recomendaciones tiene para poder conservar los productos en buen estado al momento de la exportación?	Bueno para la exportación lo más recomendable solamente es trabajar en productos madurados semi madurados, ya que también en el viaje pueden ir madurando y debería hacerse en termos o en cajas de cartón. Quizá también en digamos, como que el objetivo, la ciudad más interesante para comercialización es Lima y ahí tenemos muchas horas de viaje. Entonces lo interesante sería un flete aéreo ya. Y también si más adelante se puede fraccionar allá, mandar como queso joven y allá buscar un distribuidor que podía también podría tener una mano de obra donde ahí podrían fraccionar y envasar. De esta manera se conservaría el tiempo de maduración y sería óptimo donde sería un queso Fresco o más fresco para poder tener más oportunidad en el mercado. Esto sería una herramienta también de marketing, digamos, inicialmente sí serían envases de cartón como los piden envases de cartón y envasado al vacío, quizá en moldes o cómo lo exige alguna normativa de vecino país.
4. ¿Qué productos tiene su empresa que podrían tener éxito en los mercados extranjeros?	Bueno hemos tenido incursión en algunas ferias y algunos eventos que hemos participado donde la gente se interesa muchísimo sobre nuestros quesos madurados, como el tipo gruyer y el tipo parmesano, y en algunas cadenas de más consumo masivo les interesa el Florandino que es un Edam con menos maduración.
5. ¿He investigado su empresa, los mercados potenciales para sus productos o servicios?	Se han hecho algunos perfiles de proyecto de exportación, además en algunas ciudades aledañas a La paz como Puno o Cusco se han logrado vender, pero por medio de intermediarios nuestros quesos madurados. Sin embargo, un estudio más

Y si es así ¿cuáles son esos mercados y cómo se determinaron?	profundo con datos más actualizados todavía no se ha hecho. Se ha hecho perfiles donde se ha visto el perfil de los consumidores de la demanda gastronómica de ciudades aledañas por medio de medios digitales. Y bueno esos son los datos que hemos recuperado, de que sí habría una demanda de queso maduro para responder a estas demandas gastronómicas. Lo que también hemos encontrado también es que en Perú si se encuentran quesos de otros países también latinoamericanos como chilenos uruguayos, ecuatorianos y bueno en Lima si hay quesos franceses, suizos realmente hay toda una gama, pero habría una oportunidad. Dentro de lo que lo que tenemos entendido, por medio de esos perfiles o sondeos es que, sí. hay una oportunidad porque, queserías fuertes como la nuestra de nivel artesanal hay muy pocas esporádicamente repartidas y ofertas en varios centros de comercialización, digamos no hay queserías con una oferta como de nosotros que tiene variedades en tema de maduraciones variedades en temas de quesos, no hemos encontrado a una con estas características.
6. ¿La empresa cuenta con un sistema de control de calidad sólido para garantizar que los productos cumplan con los estándares exigidos en Bolivia?	Sí en Bolivia contamos con el registro SENASAG y bueno, cumplimos con la con las normas también del Servicio Departamental de Salud. También hacemos análisis de la leche exigidos por la institución Pro-Leche que es del estado y cumplimos con las licencias municipales. Toda esta normativa que es obligatoria se cumple dentro de dentro de Flor de Leche. En temas de normas de calidad se ha sacado una ISO 9001 en 2008, como gestión de calidad en la industria. Con respecto a las BPMs, estas normas de buenas prácticas de manejo si nos ayudaría en el exterior ya que es exigida por varios países. Y además es recomendado para que nuestra oferta pueda ser completa con esas normas y si bien no las exigen en algunos tipos de cliente, sería bueno tenerlas para afianzar nuestra confianza de nuestros clientes externos.
7. ¿Tiene su empresa la capacidad financiera y de producción para satisfacer la demanda que pueda surgir de la exportación?	Sí. Tendríamos que adecuar algunos ajustes para la exportación, pero nosotros creemos que no queremos lanzarnos al mercado masivo al mercado gourmet, que exigiría cantidades menores, pero sí exigiría la calidad. Nuestra intención es seguir conservando entre industria artesanal y pequeña industria para poder, seguir teniendo, esta característica de los quesos que son exquisitos y que se hacen con mano de obra. Creemos que esto

	de la mano de obra y hacer en pequeña escala, nos ayuda y, además, conserva la buena calidad de los productos. Queremos seguir manteniendo, exportando esta idea también afuera, en este caso al Perú.
8. ¿Cuál es la estrategia de marketing que su empresa planea utilizar para promocionar sus productos de los mercados extranjeros?	Bueno ha funcionado una estrategia de marketing no tan invasiva, no tan intensiva. Más Hemos confiado en los sabores que se pueden acceder a través de ferias, eventos, nuestro propio restaurant, un poco de redes sociales y bueno, definitivamente a veces nosotros decimos que quizá a veces no nos ayuda la mejor foto hecho por el mejor profesional, sino si el tema de la degustación, que eso es vital en este negocio artesanal y de pequeña industria, es vital que la gente llegue a acceder al producto para que lo aprecie, porque toda esta complejidad de hacer un buen queso desde acopiar la leche, hacer los procesos de calidad, los servicios de comercialización digamos que no servirían si no hay una aprobación del cliente para un queso exquisito. Para exportaciones sería lo mismo, afianzarnos en un distribuidor que también sea de esas características, que sea gourmet, que también crea en el tema de ecología para transmitir estos temas que transmitimos acá, que no solo es más que queso, sino una forma de pensar, una forma de pensar empresarial, también de no querer ser tan nocivo para el medio ambiente.
9. ¿Cuál es el proceso de seguimiento y evaluación del desempeño de la logística, del transporte y manejo de sus productos, desde los almacenes de Flor de Leche hasta su punto final de entrega?	Bueno sería la trazabilidad cuando iniciamos, digamos, a través de los pedidos y luego a través de los de despacho y transporte en el punto de venta, bueno, ahí tenemos que esmerarnos de que se reciba en buen estado, de que conserve la apariencia que tiene los quesos, sin que se hayan deformado y que estén dentro del rango de fecha que entregamos a nuestros clientes y definitivamente también los clientes hacen un control de calidad y también hay cuando hay algún tipo de reclamos u observaciones. Bueno, se atiende inmediatamente y además estos reclamos pasan por un procedimiento para seguir con esa trazabilidad y para ver para hacer el mejoramiento continuo. En el caso de Santa Cruz y Cochabamba nosotros tenemos a nuestro propio personal que, si detecta cualquier anomalía en la apariencia, formación de los quesos o algún problema que se haya presentado más por la observación, entonces bueno, ahí se informa o se hace la devolución para ver qué problema ha tenido y ahí se llena los formularios para tener el procedimiento para

	cumplir con el procedimiento y determinar que mejora continua se aplica ahí.
10. ¿Está su empresa preparada para cumplir con las reglas, regulaciones y normativas de los países a los que planea exportar?	Si se mencionan eso de buenas prácticas de manejo no esto tenemos todavía. Pero parece que para empresas artesanales se puede demostrar otro tipo de situaciones con otros certificados y demás, pero ese sería el punto que no podríamos cumplir y las demás está regulado en la empresa.
11. ¿Cuál es la proyección de su empresa en cuanto a los beneficios y el crecimiento a largo plazo asociados con la exportación?	La exportación hacia el vecino país cumple con nuestras expectativas, nos facilitan los convenios ya que hay parámetros iguales y el beneficio es también poder trabajar de esa de la manera que estamos trabajando, sin pensar en un mercado masivo más un mercado especializado. Este país nos permite esto, además, claro, nos permite obtener divisas y también nos permite no salirnos de nuestra filosofía y podernos sentir cómodos con exportar no solo nuestro producto, sino también nuestra filosofía. Bueno, yo creo que es un proceso hay que fijarse por fases e inicialmente, ser más, más cauto e ir experimentando el mercado más con tiendas especializadas o quizá en la demanda de los restaurantes e ir creciendo con las experiencias. Y bueno, definitivamente. Y bueno en un tema de retail o delivery yo creo que podríamos cumplir con estos canales, como digo, nuestra oferta al principio sería más, más más pequeña para ir creciendo, viendo y definitivamente tener un socio o un aliado, un distribuidor que vaya cumpliendo estas expectativas y tiene que tener estas características el este distribuidor, claro que este socio que también tenga esas ofertas de que tenga en sí clientes que estén en el nicho de empresas naturales de productos naturales, ecológicos y gourmet. Esto. Esto sería lo ideal para nosotros ir en varias fases cumpliendo nuestros objetivos.

Elaboración: Propia

7.1.1.4 Análisis de las Entrevistas a Personal de Flor de Leche

En la primera pregunta que es indistinta para las tres personas entrevistadas del personal de Flor de Leche, sugiere la incógnita de las razones por las que la empresa quisiera exportar sus productos, siendo la idea general de estas tres personas la difusión de la marca

en países extranjeros expandiendo un mercado con el respaldo de que sus productos son excelentes y de calidad, encontrando un nicho de mercado poco explotado según la respuesta del tercer entrevistado. También se saca a relucir los mayores ingresos que generaría la empresa. Por parte del autor de este proyecto, las razones que tienen son totalmente acertadas mencionando también la diversificación del riesgo en la empresa como la entrada de divisas extranjeras siendo estables ingresos para una empresa mediana.

Cuando hablamos de garantizar la calidad de los productos, las respuestas sugieren un cateo de los productos al principio y al final de la elaboración de los productos, como dice la Gerente de la empresa a esto también hace énfasis Mary Huanca quien es la Gerente de Producción de los controles que se hacen como el tema de calidad del producto en todo aspecto, tema microbiológico, sabores y presentación recalcando también el tema de control de la cadena de frio para mantener el tema del envío del producto sin que este sufra algún tipo de daño.

Los productos que tiene Flor de Leche son diversos, ya que hay quesos madurados, frescos, florecidos, etc. El personal de Flor de Leche sugiere que los productos que podrían tener éxito en el extranjero son sus quesos madurados; El Roca del Illimani parecido parmesano y el Achocalla parecido al gruyere, también la Gerente de Producción denota su interés por exportar un tipo de queso de la empresa llamado Fromachelli, un queso florecido que necesita una temperatura específica para ser conservado.

Al momento de producir estos quesos artesanales se tiene un gran proceso de elaboración donde cada proceso es medido y regulado por el personal de producción, donde la Gerente de Producción toca el tema de que pueden existir mejoras en renovaciones de máquinas para estandarizar el proceso sin tener que perder lo artesanal del producto, donde se podría ayudar al personal para que tenga más eficiencia al momento de hacer los quesos.

Estos productos al ser artesanales, madurados y con un control de calidad alto, tienen lugares de nicho específicos para poder comercializar sus productos. Para poder tener una buena entrada al mercado, desde el inicio de la exportación es necesario investigar los mercados potenciales que pueda tener la empresa en distintos países y ciudades, donde puedan ser posteriores alternativas de exportación, viendo la demanda del producto, competencia, usos y costumbres del mercado tentativo. Uno de los factores que la empresa

debería tener en cuenta es la búsqueda o el contacto de compradores extranjeros que permitan ver desde la perspectiva del empresario el mercado al que ya está acostumbrado, para esto es necesario que la empresa Flor de Leche visite estos países de manera presencial, esto para tener un contacto formal con posibles compradores, también la participación en ferias internacionales, ruedas de negocios y más específicamente ferias internacionales de agroindustrias para encontrar clientes que trabajen en el mismo rubro o en uno parecido, también se recomienda encontrar compradores que sean distribuidores o que formen parte de cadenas de distribución. En las entrevistas se da a entender que no se hizo un estudio de mercado previo, donde pueda sostener la tentativa de la empresa para exportar hacia Perú.

Al momento de exportar existen muchos requisitos que diferentes empresas no pueden cumplir y el más importante es la demanda constante e irregular del mercado, por una parte constante porque es habitual mandar una cantidad de producción que a la empresa le funcione, esto quiere decir que cubra todos los gastos logísticos, documentarios y ganancias que la empresa necesita para seguir produciendo, esto genera aumentos tanto financieros como de producción a la empresa que quiere exportar, según la Gerente de la empresa y el Gerente Operativo la empresa si tiene la capacidad financiera para poder llevar a cabo este proyecto de exportación contando con los gastos de insumos, personal, materiales y todos los gastos relacionados con el proyecto, y analizando la entrevista de la Gerente de Producción también es capaz de satisfacer este incremento de producción aumentando el acopio de leche en la zona donde en la actualidad, se recolecta de alrededor del 70 al 80% de los productores.

Uno de los requisitos más importantes para exportar productos perecederos es contar con todo el reglamento de sanidad evaluado por la entidad correspondiente de cada país, Flor de Leche cuenta con el certificado de SENASAG, también sacó la certificación internacional ISO 9001 en 2008, pero no pudo mantenerla debido a exigencias que obligaba a la empresa a dejar de lado el tema artesanal de lo que se enorgullece. Aun siguiendo con este tema en las entrevistas se menciona, en cada una de ellas, las normas BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) son requisitos generales para el manipuleo, elaboración, preparación, empaquetado, embalaje, transporte de alimentos para consumo humano y son avaladas a nivel internacional. En la entrevista se da a conocer que la empresa está preparada para la

inspección y obtención de este certificado, es el proyecto que tienen para afianzar la calidad con la que la empresa elabora sus productos.

Se puede decir que la empresa Flor de Leche ya tiene cierta experiencia en el tema logístico ya que sus productos también se distribuyen al interior del país a ciudades como Santa Cruz, Cochabamba y Tarija, donde ya se tienen ciertos criterios con respecto al tiempo de vida de sus productos cuando se los manda a estas ciudades en distintos medios de transporte.

Como primer transporte mencionado; lo mandan por medio de flotas (buses mixtos, transporte de personas y mercancías) en termos de plastoformo o cajas de cartón donde, hablando de Santa Cruz y Cochabamba tienen un tiempo de recorrido entre 6 a 8 horas, siendo un tiempo corto de duración del transporte de los productos, la empresa puede mandar, como lo dice el Gerente de Operaciones de la empresa toda su variedad de queso, incluyendo los "tradicionales" o frescos y sus quesos madurados, contrario a lo que pasa en el caso del transporte a la ciudad de Tarija que, tiene una duración aproximada de 10 a 12 horas, esto dificulta el ingreso de los productos de Flor de Leche ya que no se puede mantener una cadena de frio sólida para sus quesos frescos, haciendo que no puedan mandar este tipo de quesos a esta ciudad mandando solo quesos madurados que soportan una temperatura entre 6 a 7°C siendo estándares más accesibles para el medio de transporte terrestre sin el uso de unidades de transporte refrigeradas. Como segundo transporte mencionado, se da a entender que se utiliza un transporte refrigerado que comparten con otra empresa para mandar sus productos, ayudando a mantener completa la cadena de frio y la vida útil del producto.

Para mantener en buen estado los productos al momento de la exportación por las tres partes entrevistadas se hace énfasis en la cadena de frio donde esta es fundamental para que los productos se conserven en buen estado el segundo comentario repetitivo en las entrevistas es el uso de embalajes como cajas de cartón o termos para poder mantener la temperatura entre 6 a 7°C y la forma del producto, quiere decir donde no se presenten deformaciones a la hora del envío y la llegada de los quesos.

La "trazabilidad" es uno de los aspectos que menciona el Gerente Operativo en su entrevista "a través de los pedidos y luego a través de los de despacho y transporte en el punto de venta" mencionando sus palabras. Donde se da a entender que los procesos de control y

evaluación del desempeño de la logística se maneja en dos puntos; desde la revisión de la mercancía para que sea preparada para su envío y al momento de la llegada en puntos de descarga de la mercadería del transporte usado por la empresa ya sea en La Paz en sus puntos de cadenas de distribución o en Santa Cruz en la llegada del producto a dicha ciudad.

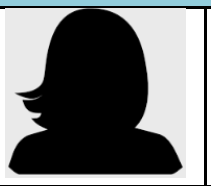
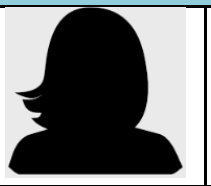
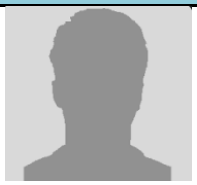
En cuanto a la entrada del producto al mercado, Flor de Leche promociona sus productos utilizando un marketing no invasivo o intensivo según el Gerente de Operaciones, esto, podría decirse que usa un marketing pasivo donde no se explotan las redes sociales o anuncios publicitarios en televisión, carteleras, etc. Flor de Leche basa su publicidad en la degustación de sus productos en ferias, eventos y su propio restaurant, basa esta estrategia por lo artesanal de su empresa y el esmero en la calidad y sabor que se pone en sus productos "es vital que la gente llegue a acceder al producto para que lo aprecie, porque toda esta complejidad de hacer un buen queso desde acopiar la leche, hacer los procesos de calidad, los servicios de comercialización, no servirían si no hay una aprobación del cliente para un queso exquisito" es lo que menciona el Gerente de Operaciones, queriendo expandir este método en la exportación.

La expectativa que se tiene del proyecto de exportación se centra en el crecimiento de la empresa, a nivel de ingresos como a nivel de reconocimiento internacional, la entrevista denota la confianza que tienen los empleados de Flor de Leche a sus productos, en su proceso, calidad y sabor único que ofrece esta empresa.

7.1.2 Presentación de Resultados de la Entrevista a Expertos en Exportación

Con el objetivo de conocer la percepción de expertos en exportación sobre su conocimiento y experiencia en este ámbito para que se pueda tener conclusiones y determinantes para tener en cuenta los posibles riesgos, beneficios, requisitos de la exportación. En la siguiente tabla se puede observar a los expertos entrevistados en exportación.

Tabla 11 EXPERTOS EN EXPORTACIÓN ENTREVISTADOS

EXPERTOS ENTREVISTADO #1	
	Elizabeth Roxana Medrano Rodríguez Exdirectora SENAVEX
EXPERTOS ENTREVISTADO #2	
	Daniela Grace Aliaga Churruarrin Docente Universidad La Salle
EXPERTOS ENTREVISTADO #3	
	Sergio Caro Presidente Cámara de Comercio e Industria Peruano-Boliviana

Elaboración: Propia

Tabla 12 MATRIZ ANALITICA DE ENTREVISTAS A EXPERTOS EN EXPORTACIÓN

PREGUNTA	CRITERIO
1. ¿Qué experiencia tiene en el ámbito de la exportación?	**EE-1:** La experiencia está basada en la regulación como Estado más que como un exportador, como un empresario, entonces es esa la experiencia de haber dirigido la institución del SENAVEX. Es el servicio nacional de exportación. Donde se tienen que sacar todos los exportadores su credencial de exportador legal. **EE-2:** Bueno, he estado trabajando ya como 10 años. Básicamente, importación y exportación y más propiamente en exportaciones. Lamentablemente, no he visto tantas importaciones en mi experiencia porque creo que en Bolivia en general es cosa más importante exportar. Pero sí he alcanzado a ver el proceso de exportación la documentación como tal, las pruebas o los certificados en sí, de otras instituciones como SENASAG, para poder validar el producto y hacerlo hábil para la exportación, que son requisitos obligatorios, más que todo cuando son productos de

	consumo, como en tu caso, de la empresa Agroindustrial que necesitan tener todas las certificaciones de SENASAG para el consumidor **EE-3:** Van a ser casi 20 años desde un montón de intentos de comercialización, apertura de mercados, desarrollo de mercados en diferentes ámbitos con un montón de productos y toda vía terrestre. Y siempre lo hemos estado haciendo a través de una empresa Unipersonal. No había ninguna necesidad de ampliar el ámbito de la empresa y de esa manera también nos movíamos superbién en ambos lados de la frontera. Porque tenemos empresas tanto acá como en Perú. Nuestra experiencia, en todo caso, se circunscribe a estos dos países.
2. ¿Cuáles son los principales desafíos que ha enfrentado al exportar productos o cuáles los que una empresa enfrenta?	**EE-1:** Bueno, igual lo vamos a situar desde lo que una empresa más o menos de repente tienen que enfrentar una exportación. En primer lugar. Creo que es importante ver las posibilidades de que se internacionalice esa empresa en el sentido de ya conseguir un mercado, conseguir un nicho de mercado que sea capaz de satisfacer también una demanda específica para un producto boliviano, por un lado. Por otro lado. Ver si realmente estamos satisfaciendo una costumbre de ese mercado frente al consumo de ese producto. Y finalmente también ver que el producto sea competitivo en precios como también en calidad. **EE-2:** Bueno, los que alcance a ver, los que no son de consumo, son un poco más sencillos, aquellos que no tienen certificaciones especiales, más que todo, por el trámite. A veces, a nosotros, como exportadores sacar estas autorizaciones o estos certificados implica tener más información que compartir, tener que hacer más trámites, más burocracia u otros costos adicionales que quizás no habíamos contemplado cuando hablamos de documentos aduaneros. Pero en alguna oportunidad, cuando he visto la exportación de productos agroindustriales como ajo y durazno, también chocolates, precisamente igual al mercado del Perú. El problema que ellos han visto ha sido directamente con el área de SENASAG. No tanto así, Senavex, que también en algún momento se tuvo que hacer ese trámite, pero más que todo, con SENASAG, porque la información creo que a nosotros, como exportadores, nos gusta que sea un poco más fluida, más clara, más oportuna pero a veces esta institución no te proporciona la información, lo hace de manera desordenada, no te

	logran entender muy bien o te piden las cosas por partes y quizás podrían darla con pilares de información como en otras partes del mundo, presentarlo y hacer más ágil el proceso que lo vemos tan burocrático. Esos problemas generalmente se enfrentan. Otro problema que también hemos visto es la falta de conocimiento de los documentos a presentar ante la aduana cuando ya queremos ver un canal y ya ver nuestro producto en el destino, entonces no contemplamos mucho esos trámites intermedios que tenemos que saber generarlos algunos, por ejemplo, como en los manifiestos, como los embarques. No sabemos a veces a quien recurrir, no sabemos quién nos tiene que proporcionar cuando se generan, estos problemas generalmente tienen exportadores que sólo tiene una visión de vender el producto. La documentación aduanera se vuelve para unos algo tedioso, algo complicado y costoso que a veces existen o ayudan a desanimar exportar. Tal vez como una primera experiencia lo mejor sería contratar empresas que ayuden con esta documentación. Así algunos llamamos consultora a las agencias despachantes de Aduanas, o también afiliarse a la Cámara de Comercio, porque necesitamos siempre tener una primera orientación, una vez que nosotros ya conocemos cual es el flujo normal que sigue nuestro producto, porque al exportar, tal vez elijamos uno o dos o tres ítems van a ser los mismos ítems que vamos a exportar, quizás por cinco años, o un poco más hasta hacer conocer el producto en el mercado que estamos queriendo introducirlo ya cuando vayamos variando productos, tal vez volvamos a recurrir a estos asesores o consultores como se denominan porque es necesario tener a una institución o a una persona información que un poco nos oriente, para no tener esos problemas documentales más que todo, con esto tendría la empresa una idea más clara de cuanto realmente nos va costar la exportación y no en el camino desanimarnos o vernos con problemas de retrasos. Entonces conocer en primera instancia, qué documentos necesitamos, cómo los necesitamos presentar, a quien presentar para luego ser más llevaderas las próximas exportaciones, es lo que yo recomendaría. **EE-3:** Lo que pasa es que son diferentes desafíos de una empresa que se quiere exportar, ¿no? Comenzando por el producto, que tiene que cumplir con un montón de características del mercado al que va a ingresar, además de que también tiene que cumplir con

	regulaciones de esos mercados. Entonces, desde ahí ya tiene un montón de desafíos la empresa, porque tiene que hacer inversiones adicionales que no tendría que hacerlas en el mercado local, cumpliendo con especificaciones de empaques, sanitarias, etcétera. Entonces, ese es uno de los principales, tener un producto exportable, esa es la palabra. En segundo lugar, naturalmente, conseguir el mercado a donde apunta, ese es otro gran problema, porque las exportaciones, o sea, la comercialización de encontrar el mercado no es nada fácil. Convencer al mercado de que es un buen producto, cautivar a la empresa, a los clientes, no es fácil, toma bastante tiempo fidelizarlos. Entonces, eso nuevamente es otro desafío, es otro músculo que tiene que enfrentar el exportador, un músculo financiero específico para la exportación, porque tiene que hacer esfuerzos permanentes y en medio, naturalmente, siempre hay muchas contingencias. Desafortunadamente, siempre es así con todo lo que se hace a control remoto o sobre lo que no se tiene mucho control. Y las pequeñas empresas no están en condiciones de poner tiendas en el mercado que quieren ingresar, ni pagar personal, que se encargue, etcétera. Todo lo tienen que hacer de manera todavía bastante personal, bastante artesanal si vale el término y eso está sometido a muchos riesgos. Finalmente, el desafío de la cadena misma de la comercialización social, o sea, la logística, es el último eslabón del cual muchos, muchos exportadores tienen problemas, comenzando por la escala y el transporte, por ejemplo. Entonces, ese es un desafío un desafío importante, poder depurar el emprendimiento con respecto a la logística. Yo creo que va por ese lado los tres principales desafíos de un exportador. Vuelvo a mencionar, el producto exportable. O sea, hay mucha gente que tiene muchísimos deseos de exportar, pero te encuentras con regulaciones en el mercado de destino, te encuentras con especificaciones, incluso de tamaño, de empaque. Si es que tú vas a tener alguna manufactura, hasta los colores pueden ser absolutamente distintos de tu producto original. Lo que pasa es que uno básicamente enfrenta un mercado exportador, un mercado extranjero, por las ventajas que te brinda en términos financieros. Puedes tener mejores oportunidades, puedes tener una mejor liquidez, incluso si tú manejas bien tu marketing. Entonces, eso ayuda, pero son desafíos significativos para la pequeña empresa.

	Las regulaciones para los productos perecederos son lapidarias, incluso. Porque imagínate que te va mal con un cargamento, pierdes ese cargamento.
3. ¿Cuáles son los productos o servicios que piensa que podría tener éxito en los mercados internacionales?	**EE-1:** Bueno, a ver, vayamos a ver por productos. En primer lugar, yo creo que. Considerando que Bolivia tiene una diversidad de producción, digamos en cereales que son muy requeridos en otros países como la quinua, sin ir lejos que tiene características especiales. Porque hoy en día, en todas partes se están produciendo quinua, pero es diferente la quinua boliviana también hay otros cereales como la Chia o el Amaranto entonces creo que la riqueza que tiene Bolivia es de productos orgánicos y eso es lo que está demandando. Digamos un mercado europeo, pero también un mercado americano. Entonces, ¿ahí está entonces la posibilidad de que tendríamos, no? Más que servicios, creo yo que. Bien, en todo caso, podríamos centrarnos en productos lo propio, más allá de cereales. Tendríamos, por ejemplo, en bebidas no alcohólicas, que tenemos los jugos cítricos, etcétera que lamentablemente se ha perdido. Digamos, pudiendo ya concentrarnos un poco más en alimentos. Yo creo que hay una gran posibilidad de productos bolivianos que pueden encontrar lugares estratégicos, mercados estratégicos en diferentes países. Por un lado, productos orgánicos, pero, por otro lado, siempre centrados en los alimentos, sí. ¿Alimentos pueden entrar procesados también entonces en el caso? Estudio digamos que tu trabajo está centrado en los quesos, Claro que sí, que es una posibilidad de también interesante. Me imagino de poder llevar siempre y cuando tenga cualidades ese queso específicas que sean atractivas para el consumo del mercado peruano. **EE-2:** Yo fielmente creo en nuestros productos agroindustriales, pero no como materia prima, sino como un producto terminado o por lo menos semiterminados semi industrializado, porque uno que le agregamos valor y nuestros productos agroindustriales en materias primas tiene buenos estándares de calidad. Tiene muy buenos estándares de calidad, pero no sabemos quizá no quisiera decir aprovecharlos más bien no sabemos producirlos a ese alto nivel que nos ayuda a responder demandas internacionales.

	EE-3: Es una pregunta un poquito difícil, pero actualmente yo apostaría por los agrícolas industriales, definitivamente. Por lo menos viendo la experiencia de nuestros países vecinos, les ha ido muy bien con los agroindustriales, hay un margen muy grande para ser creativos. Y naturalmente también hay demanda infinita para productos agrícolas industriales. Entonces, creo que yo me inclinaría, porque si uno tiene capacidad, es decir, si uno tiene conocimiento experto, sobre todo, no creo que debería de dudarlo mucho. Y lo interesante es que también se puede comenzar a escalar muy baja, puedes iniciar con muchos productos piloto, hasta como quien dice darle en el clavo. Entonces, me parece que sería interesante, productos agroindustriales. El queso estaría muy bueno y muchos otros productos, totalmente. Diferentes tamaños, diferentes presentaciones, yo qué sé. Hace poco he visto que ha salido la cerveza Wari con un toque de sabor a chocolate. No sé si lo has visto. Sí. Entonces, realmente, para los productos agroindustriales elaborados en bebidas, comida, etcétera, el margen es inmenso. Realmente, las oportunidades son muy grandes
4. ¿Qué mercados internacionales le parecen más interesantes para expandir sus ventas?	**EE-1:** Yo creo que lo que primero deberíamos valorar es donde un producto boliviano puede ser competitivo. Y esto se da por los acuerdos comerciales que pueda tener nuestro país, entonces donde nuestro producto entre sin tener que pagar muchos aranceles, ese es el bar ideal. Sí, y ahí estamos hablando de la Comunidad Andina de Naciones. Lógicamente, allá tenemos una desgravación absoluta total 100% de desgravación. Por lo tanto, es interesante la Comunidad Andina, pero también podría ser interesante por el tipo de producto, si bien no podemos tener un acuerdo con, digamos, un mercado europeo, demostrar cualidades que los europeos les interese, nuevamente, productos orgánicos. Hay que darle un valor agregado. Entonces, en esa línea, yo te digo que el mercado va a ser interesante cuando hay un acuerdo comercial y cuando hay un beneficio para la exportación. Ahora de que debemos darle un valor agregado, sin duda cuanto mayor valor agregado le demos. A un producto siempre va a ser beneficioso y siempre va a ser interesante, pero también cuidando que las cualidades del producto van a competir en otro mercado con

	productos similares, por lo tanto, ahí qué plus le estamos dando desde un punto de vista de un producto boliviano. **EE-2:** Bueno, tal vez retomando los agroindustriales, a mí me gusta mucho. Por ejemplo, ver el tema de Países Bajos, Italia, los países europeos en realidad son muy, muy afectos a nuestros productos latinos. Pero obviamente tienen estándares de calidad altos que sí podemos cumplir. Pero tal vez lo que nos faltaría es el tema de la industrialización y demostrarlo con los certificados, ese problema que generalmente chocamos. Pero quizás más que alentar a mercados internacionales siempre soy más pro promover que la empresa se internacionalice en función a las capacidades de su empresa. Porque hablar de Alemania, hablar de Italia, Países Bajos normalmente se piden uno o más contenedores, también uno por iniciativa quiere exportar más cantidad porque los costos de la exportación logística son más económicos entonces no vale la pena exportar poco. Entonces sí, sería bueno, tal vez si estamos empezando, si somos pequeñas medianas empresas, empezar con países vecinos me parece una buena primera experiencia, porque no nos complicamos con el tema del transporte. Es netamente terrestre si son países vecinos, pero sí adquirimos experiencias y también empezamos a conocer clientes que tal vez tienen los mismos o parecidos en estándares de exigencia que tienen aquí en nuestro país entonces no tenemos que alterar tanto nuestro producto entonces soy más de promover o incentivar a las empresas a que busquen un país que en realidad más que responder a países atractivos, en realidad primero escojan adquirir experiencia y ya después de haber estandarizado su producto, haber industrializado al máximo y a saber cuántos contenedores puede llenar y en qué medida puede cumplir con la demanda. Entonces, para mí, tomar avanzar a otros mercados, más internacionales, otros continentes. Esa sería para mí la lógica. **EE-3:** Por ejemplo, yendo en la misma línea de los agroindustriales, me inclinaría por los mercados asiáticos, porque su comida, su trabajo, es tremendamente llena de especias, es picante, es fuerte, a diferencia de los mercados europeos y americanos en los cuales tú tienes que andar haciendo un poco más productos andrógenos en sabor. ¿Por qué? ¿Qué no le va a gustar, qué le va a ser muy fuerte? ¿Qué le va a chocar? O que ellos no comen eso. En cambio, en los asiáticos no, realmente, los asiáticos básicamente prueban todo, y el paladar del asiático es muy preparado para nuestros sabores yo creo

	que ese sería un mercado interesante. La pena, la mala noticia, es que Bolivia no tiene ningún contacto con los mercados asiáticos sin contar China, por supuesto siendo China un caso absolutamente aparte, estamos hablando todo el resto de Asia. Hay una clave, por si acaso, dentro de lo que habíamos visto de los desafíos y yo creo que una persona que quiera dedicarse a la exportación debe tener dentro de su ADN, del ADN mismo de la empresa, conseguir certificaciones. Porque los productos básicamente todos los productos ahora deben tener certificaciones para ingresar a otro mercado. Entonces ya se convierte en algo que tiene que estar dentro de la empresa, cumplir, ser muy disciplinada para poder cumplir con las certificaciones que además son periódicas, las certificaciones que te dan de calidad se repiten cada año o cada dos años, certificaciones de higiene, de buenas prácticas ambientales, entonces en la medida en que los productos tienen, esas certificaciones con seguridad que tienen muchas puertas abiertas estén o no estén en tratados de libre comercio o programas especiales etc. O sea, y si eso ingresa al ADN de la empresa, definitivamente tiene muchas mayores posibilidades de colocar en cualquier mercado, porque además las certificaciones son internacionales entonces, ahí tienes una carta de presentación muy importante. Pero nuevamente, ese es un desafío también dentro de lo que significa el producto exportable, porque no sólo por el hecho de todo lo que cuesta la certificación en términos de dinero, sino de términos de esfuerzo, cuesta mucho ser una empresa disciplinada para mantener estándares de calidad. Por eso te decía, tiene que estar en el ADN de la empresa para que no sufra y para que puedan hacerlo continuamente en el tiempo. No es una sola vez, tiene que ser permanente.
5. ¿Cómo cree que Bolivia o las empresas puedan afrontar este tipo de demanda que sobresale de su cantidad de producción?	**EE-2:** Bueno, aquí entraría un tema de ayuda al exportador, quizás pero no es que todo también una conciencia de mi nivel de producción, porque yo, como productor, tengo que saber cuál es mi nivel de producción porque también ahí corremos el problema y el error de prometer una cantidad o un producto en un tiempo establecido es un análisis de autoconocimiento del nivel de producción de la empresa. Tiene que saber con qué máquinas cuenta, cuánto produce al día o al mes, más que todo al mes, en promedio y cuánto podría explotar al máximo su producción porque no sólo tiene que ver el tema de maquinarias y su disponibilidad, también de su

	mano de obra. Ahora, ¿Cuál es el problema aquí? Que, para poder producir a mayor cantidad, pues tiene que hacer una mayor inversión ¿Mayor inversión en qué? En automatizar su producción tiene que pensar en maquinaria para poder agilizar sus procesos. Quizás aquí nosotros un poco como empresa. Inicialmente empezamos un poco artesanal y poco a poco vamos industrializando, pero aún no somos muy conocedores de cuanto realmente producimos al mes y cuanto máximo podemos producir, porque ahí la seguiría al siguiente paso. Quiero exportar significa sí o sí productos con altas cantidades, altos volúmenes. Entonces tengo que hacer un previo estudio de mercado donde podamos ver que demanda podemos satisfacer en caso de que la primera oferta supere la producción de la empresa.
6. ¿Qué estrategias de marketing y promoción cree que son efectivas para llegar a los clientes extranjeros?	**EE-1:** Bueno, las estrategias de marketing y promoción creo que siempre van a estar vinculadas con la calidad del producto. Sí, la calidad y las cualidades, características del producto como tal para que pueda ingresar a ese mercado con una buena aceptación del consumidor tomando en cuenta también los usos y costumbres. Claro, por decir se me ocurre ahorita y que vincula el marketing y todo eso, qué tal si la empresa, digamos, provee cierta cantidad de quesos para una degustación que puedan hacer en el catering de la línea aérea Ahí puedes aprovechar que la línea aérea también pueda llevar ese producto a otro mercado que está cerquita. Considerando que Perú es conocida como no sé, Lima la capital gourmet de la fusión de toda la comida que tienen, con las influencias que han tenido; Africana Japonesa, China, etcétera. Es que también podría ser interesante hacer degustaciones o hacer, por ejemplo, un convenio con un restaurante de tenorio, que siempre les ha hablado del famoso chef tenorio, que ha ganado varios premios y que su comida es reconocida internacionalmente. Entonces, este señor, este es el chef, este es el que abre la puerta para productos que puedan tener estas cualidades interesantes. ¿Tú sabes qué? Tomarse una buena copa de vino con un queso es lo mejor. ¿Sí, entonces, por qué no flor de leche? Digamos hacer una conexión con vinos de campos de Solana, Kohlberg, etcétera. Entonces ahí Fíjate que puede haber una estrategia conjunta muy interesante, porque, además, nuestros vinos y singanis son reconocidos. Han ganado. Premios y con un queso de calidad que tiene flor de leche, pues me parece súper interesante. Pues yo creo que esa sería también una buena estrategia de marketing y que 2

	empresas con vistas a un mercado externo pueden aprovechar uno del otro en una combinación perfecta de alimentación. Más que de alimentación, de un tema de. ¿A ver qué te invita a una tertulia que te invita a algo de conversación, me entiendes? Entonces eso es bonito, entonces cuando se saca. Cuando reúnes amigos entonces, Reúne **EE-2:** El marketing en el comercio internacional está en su punto de ventas online. El problema de las ventas virtuales es que llegan al cliente directo, al cliente final. Es decir, cómo nuestras promociones quizás ahora están muy de moda esto del mercado libre es una página donde los productos van a clientes finales sin intermediarios. Pero a veces con este flujo, no tenemos una venta asegurada cuando hacemos este tipo de ventas para productos agroindustriales, esta sí tiene muy alto riesgo porque depende del producto agroindustrial necesita tal vez un almacenamiento especial, a no ser que sea un producto que no sea dañino a factores externos. Pero a mí no gusta mucho ese mercado libre para agroindustriales. Quizás para otra promoción más estratégica, en realidad más directa yo iría por las ruedas en negocio. Esta sería para mí una primera forma de poder promocionar e ir a ferias internacionales, participar en ruedas de negocio porque allí tal vez podría encontrar realmente a un cliente potencial pero ya como una puede ser un supermercado para agroindustriales, puede ser para una empresa que requiera o necesite una materia prima agroindustrial para terminar de ser un producto terminado. Entonces yo me animaría por ese lado, Ferias de Internacionales Agroindustriales porque ya hay algunas que son especializadas por áreas. **EE-3:** Mucho depende de qué tan lejos quieras llegar, naturalmente, porque si uno quiere llegar hasta Asia, básicamente las estrategias van a tener que ser muy virtuales, redes sociales o muy a control remoto sería muy complicado para una pequeña empresa lanzarse a explorar mercados al Asia. Sin embargo, se puede hacer a través de los de las agregadurías comerciales de los países asiáticos, porque son países muy sofisticados para hacer negocios. Entonces sí se puede y naturalmente, por experiencia propia, ustedes pueden ver que ir al país vecino no es tan difícil, no es tan costoso y oneroso y naturalmente comienza a convertirse también en una práctica cotidiana, estar en ferias cotidianamente en los países vecinos también debería ser una estrategia recurrente para las pequeñas

	empresas, o sea, fijarse también en los países vecinos debería ser uno de los objetivos claros. Con los países vecinos hay muchísimas ventajas, no solamente la distancia, sino pues que en Latinoamérica la gran ventaja es que todos hablamos el mismo idioma. La gran ventaja es que más o menos nos conocemos y podemos este intercambiar información con mucha facilidad y entender esa información que es lo más importante, porque a veces un asiático que dé un dato lo interpretas de una manera y había sido de otra, ahí hay que tener una traducción, un aparato de traducción muy fino para no equivocarse, en cambio con los vecinos no, con los vecinos tenemos un diálogo legendario, permanente y eso nos permite, pues captar precisamente sus sensaciones, sus necesidades, sus preocupaciones, con mucha mayor facilidad y, por lo tanto, también podemos adaptarnos y adaptar nuestro producto con mucha mayor velocidad, que es lo importante.
7. ¿Cómo maneja el tema de la logística y el transporte de los productos que exporta?	**EE-1:** Más que manejar como tal, es que podríamos decir que la logística es un aspecto fundamental dentro de la cadena de suministros también para que ese producto llegue en un valor, en un costo que le permita ser competitivo con otros productos, en ese mercado determinado ¿qué significa? Que dentro de la logística están los costos de transporte entonces hay que buscar la posibilidad de un transporte económico, pero que sea un transporte rápido por ser un producto perecedero también entonces ahí ver alguna posibilidad de rebajas que puedan hacer estas líneas para que el producto no se encarezca al llegar a destino. Hay que tener mucho cuidado para que digamos si es aéreo, sea directo y por carretero saber cuántos días soporta el empaque y el embalaje, todos esos aspectos son importantes para la protección de la mercancía. **EE-2:** En mi mayoría maneje transporte terrestre luego he manejado marítimos y aéreos. Tengo la satisfacción de decir que todo era rápido con el transporte aéreo ya que es una característica propia del transporte, pienso que no me gustó mucho mi experiencia con el transporte aéreo, más que todo en el tema de los pesajes, yo tenía mis pesos brutos y netos calculados, pero por alguna razón, cuando hice el transporte aéreo, no era lo que yo había pesado entonces me causa un poco de intriga saber qué balanzas usan o como pesan, y esto pasa mucho en el aéreo, porque ahí te cobran por el peso. En el tema marítimo para mí fue un tanto sencillo porque trabajo con un colega

	que él maneja muy bien el transporte marítimo en contenedores, él se encuentra en Santa Cruz no es alguien a quien recurro, como diría personalmente, pero trabajo constantemente con él en temas marítimos. Él me ha ayudado bastante, porque maneja contenedores refrigerados, contenedores especiales y precisamente trabaja también con la empresa de Frigo. Entonces creo que tengo un buen contacto y he podido por esta parte sobrellevar los transportes marítimos. En el terrestre trabajó con dos empresas, generalmente depende mucho de mi volumen porque una es más cara que la otra, pero la diferencia del costo que tengo de estas dos empresas de transporte con el terrestre por el que generalmente trabajo es que una para mí es al costo, hacer un buen manejo de mi carga, sé que va a ser muy cuidadoso en la manipulación en cambio, el otro no se tiene tanto cuidado con la manipulación por la carga que se trae. Por eso es por lo que decido asignar dependiendo de mí producto, pero si es complicado. Son empresas que tienen alta experiencia y ya tiene muchos años de trabajo creo que incluso más de 30 años. **EE-3:** Bueno, ahí, por ejemplo, nuevamente tenemos muchas ventajas con los países vecinos, en particular porque son criollos como nosotros, así que hay cualquier cantidad de transporte terrestre. Desafortunadamente el transporte aéreo se ha reducido bastante entonces si el producto tiene márgenes como para pagar un transporte aéreo por supuesto se puede hacer. Sin embargo, las opciones ya son bastante menores que antes, antes había un montón de aerolíneas que podíamos utilizar en cambio, ahora ya no, con el transporte terrestre hay una infinidad de operadores y hay muchas posibilidades y combinaciones, incluso el transporte intermodal que se podrían este desarrollar, dependiendo de la escala de la exportación. Entonces, afortunadamente ahí hay bastante espacio para lograr una fórmula adecuada para el emprendimiento, de conseguir transportes grandes o transportes pequeños, hacer envíos parciales para que crucen la frontera y luego que sean levantados por otro transporte local, entonces se puede jugar muchísimo. Sin embargo, por supuesto, hay empresas formales grandes, que también juegan ese rol, naturalmente si uno quiere un poco más de comodidad, afortunadamente hay empresas grandes que tienen todas las capacidades para el desarrollo de transporte. Por ejemplo, para empresas pequeñas que manejan el transporte consolidado entonces es difícil. Una empresa pequeña tiene que estar sometida justamente a los vaivenes de la carga masiva y eso puede complicarse, pero

	nuevamente, hay tantas unidades de operadores de transporte que de repente uno puede lograr la fórmula exacta para la capacidad de su emprendimiento. En el tema de los riesgos es complicado, dependiendo del tipo de operador con el que contemos, hablando en términos de transporte, ¿Qué tan libre es? ¿Qué tan formal o informal es? Naturalmente, los riesgos se incrementan bastante entonces la sugerencia hasta encontrar la fórmula y la cantidad precisa siempre es arriesgar y con suerte uno poco a poco va eliminando esos riesgos o conociendo exactamente todos los factores que gatillan esos riesgos, que eso es lo importante. Hay cosas tan peculiares como, por ejemplo, elegir el día preciso en que debería de salir la carga ya que por alguna misteriosa razón los transportistas son un poquito más cumplidos en días durante semana que en fines de semana, digamos, entonces, esos aspectos que parecen superfluos, que parecen demasiado elementales, que parecen hasta criollos o chistosos pueden llegar a hacer la diferencia respecto a un buen envío y que el producto llegue en buenas condiciones. Naturalmente, para reducir los riesgos, también hay que pensar en fraccionar la ruta, parece un poco chistoso, pero, de repente, es mucho más fácil hacer llegar, por ejemplo, un transporte de La Paz a Puno que hacerlo llegar hasta Lima para comenzar habría mucho más transporte, entonces pensar en también estrategias de esa naturaleza, obviamente, eso implica que alguien se encarga de la carga y descarga en el lugar de destino. Por supuesto, todo eso son complejidades, pero es parte del negocio, uno tiene que llegar a dominar todos esos aspectos, no hay cosa fácil, en toda esta actividad de la producción, la comercialización, la exportación no es sencillo, definitivamente no es sencillo.
8. ¿Ha tenido experiencia de colaboración con empresas o instituciones en el extranjero? y si es así ¿cómo la gestiona?	**EE-1:** A ver desde lo que era el Senavex como directora, sí, asistía a muchas ruedas de negocios, pero con esto te puedo contar una bonita anécdota, en Montevideo hubo una rueda de negocios a la que fui donde una pequeña empresaria que se animó a llevar la quinua y que en esa rueda de negocios enganchó a ese público y el producto, haciéndoles, por ejemplo, una paella con quinua boliviana. Entonces, esa fue una estrategia muy bonita y fue la única persona que logró facturar más de 10000 USD ella entonces fue la que se vino con el negocio consolidada. **EE-2:** Una vez trabajando con UNITEX, es una organización no gubernamental, entonces hemos trabajado bajo la figura de

	donación. Pero el problema que hemos tenido que a veces, cuando es una donación, nosotros somos muy temerosos en pedir bastante información, porque tenemos, tal vez, como bolivianos, y eso me ha parecido interesante, hasta por mi parte, como experiencia, que no hemos sido cuidadosos al pedir la información detallada de este donante, donde falto mucha información, más que todo porque no había una comunicación fluida por ambas partes, entonces hemos demorado más de lo previsto, la mercancía quedo días retenida y genero costes inmensos, por más que sea donación, los costos de importación también se cobran entonces esto genero costos muy elevados, **EE-3:** Sí, de hecho, de esa forma es como nosotros hemos logrado fundar la Cámara de Comercio e Industria peruano-boliviana. Conociendo todo lo que era el ámbito gremial primero, a través de representaciones de las cámaras nacionales bolivianas en Perú, segundo, con bastante iniciativa para tocar puertas y ventanas en los entes gremiales del país vecino y tercero también teniendo una política o actitud de formalidad y seriedad bastante fuerte. Y de esa manera es que también hemos logrado, aunque sean resultados muy modestos, pero son resultados firmes, son resultados creíbles. Creo que esa es la manera como debería de gestionarse una nueva entidad, porque es difícil abrirse espacio con el tipo de organizaciones del tipo que nosotros manejamos; entes gremiales, cámaras, etcétera, etcétera.
9. ¿Cómo se mantiene informada sobre las regulaciones y normativas de los países en los que opera?	**EE-1:** Esta es una pregunta importante ¿Por qué? Porque cuando tú tienes que introducir un producto a otro mercado. ¿Tienes un acuerdo comercial? Primero hay que conocer el acuerdo comercial hasta, donde tienes ventajas, cuál es el arancel o si ya tenemos desgravación, pero adicionalmente hay que ver si hay otro tipo de requisitos que te estén pidiendo por tratarse de alimentos, ¿sí? Y segundo, puede haber la posibilidad de obstáculos no arancelarios. Y hay que tener absoluta claridad para que tu producto cuando llegue a la frontera de ese país no tenga problemas de rechazo o de que te suban con alguna taza con un certificado adicional, etcétera, etcétera. Entonces, este es un aspecto fundamental de conocer, indagar y tener toda la información completa y clara para poder sacar un producto en Exportación. **EE-2:** En mi caso, tal vez, ya tengo experiencia en este ámbito, tengo ya personas que están ellos más interiorizados a veces mi cliente, mis

	intermediarios, me informan, me avisan en donde obtengo a veces el documento digital, a veces me pasan el link. Pero también tengo las alertas de la Aduana cuando uno se empadronada y allí se parecen, por ejemplo, las notificaciones que publican en la Gaceta, los cambios normativos aparecen automáticamente y la cámara también, la Cámara de Comercio, también se toma este trabajo de enviarte a tu correo, documentación o información que se puede afectar en tu proceso de importación o exportación. Otra forma, tal vez de informarme es activando las noticias en mi celular, mi correo, alertas y demás. **EE-3:** Mira en ese sentido afortunadamente hace tiempo que ya estamos colgados del Internet y ya tenemos, plataformas de información, otros entes gremiales que recogen esa información con mucha mayor anticipación que nosotros. No son organizaciones, pero personas, bloggers, pequeñas empresas que justamente se dedican a hacer todos inteligencia y negocios es impresionante, como la curiosidad de la gente y sus ganas de difundir la información, también entonces, poco a poco, naturalmente, se ha costado muchísimo, pero poco a poco uno va encontrando esos nichos, de lugares de pequeños estudios de abogados, por ejemplo, que les gusta este andar comentando las normas entonces uno va adquiriendo toda esa esa información gracias a los medios de Internet esa ha sido una ayuda vital. Cuando yo comencé teníamos que estar precisamente tocando las puertas de las representaciones de las embajadas, incluso, de los organismos de comercio de los países vecinos, para que nos faciliten un catálogo, para que nos comenten sobre las regulaciones si es que había alguna publicación al respecto, etcétera. En cambio, ahora todo, absolutamente todo, se encuentra en la red entonces es cuestión, valga la redundancia, de crear tu propia red de proveedores de información.
10. ¿Qué habilidades cree que son fundamentales para tener éxito en el negocio de la exportación?	**EE-1:** Más que habilidades, yo diría procesos. Sí, primero, yo creo que hay que tener una claridad de tu proceso productivo con miras a internacionalizar la empresa y con miras a conquistar un mercado. Segundo, tener también claridad en la logística de transporte para que quitemos menos costos y que este producto sea competitivo. Y tercero lógicamente, hacer un buen plan de marketing para llevar este producto, rescatando, demostrando las cualidades que tiene ese alimento como tal que es, en este caso tu queso, que es madurado, pero con una leche especial, que las vacas están alimentadas con este

	tipo de alimento, que no causa ningún daño, entonces toda esa información todo eso hay que demostrar si es apto para el consumo humano y además es agradable para el consumo humano. Cuando llevábamos transporte yo decía. ¿Exportar con éxito a qué se refiere? Exportar con éxito se refiere a que también evitemos todos los costos de transporte, de logística, pero evitar otros tipos de costos para no quitarle competitividad ese producto. **EE-2:** Bueno, saber ser una persona disponible para tu cliente porque a veces la diferencia horaria es un conflicto muy fuerte, es un reto muy fuerte, pero si uno sabe responder oportunamente, saber mantener un canal de comunicación formal porque esto cuando trabajamos con empresas, si es complicado, hay que saber asignar a una persona para que mantenga esa comunicación, no es solamente proporcional en teléfono de la empresa y "cualquier consulta nos llama aquí" no. Al cliente le gusta como a mí también, tener una persona de contacto directo. Pues creo que eso nos gusta cuando hablamos en el comercio internacional de tener una persona de contacto directo, es decir de poder hablar con confianza con esa otra persona, pero hay que tener el cuidado de no perder la formalidad. **EE-3:** Bueno, tal vez una de las principales habilidades es naturalmente como todo buen emprendedor, asumir riesgos, porque exportar es un riesgo y como lo mencionaba anteriormente hay que hacer esfuerzos adicionales para tener un producto exportable, naturalmente eso un riesgo, en todo caso, la principal capacidad que debería de tener un exportador es pensar que va a evolucionar como empresa o sea, nuevamente, volviendo al ADN de la empresa, saber que la empresa va a dar un salto cualitativo muy grande, teniendo productos exportables, entonces, para eso tiene que tener la mente abierta tiene que estar convencido de que es un camino correcto y no solamente por el tema de la exportación, lo que pasa es que al adoptar esa actitud de exportador uno también está dando un paso adelante de toda su competencia, de todas las empresas afines y de todas las empresas paralelas porque definitivamente tiene que adquirir capacidades adicionales y eso le pone en ventaja, entonces definitivamente un exportador tiene que tener la mente abierta respecto a que los esfuerzos que va a realizar le van a llevar a buen puerto y hay algo que nosotros decimos por ejemplo en la Cámara de Comercio: Hay que desarrollar, hay que fijarse en cuatro pilares para exportar; cruzar fronteras, cruzar las fronteras locales, cruzar

	fronteras regionales y finalmente cruzar fronteras nacionales. Porque a lo mejor, naturalmente siempre es hacerlo de poco en poco, hay que salir del barrio, tener una sucursal, llegar a otro departamento, generar una franquicia, comenzar a tener suficiente información como para entender bien cómo funciona el negocio, conseguir certificaciones, hay varios pilares que nosotros manejamos, cuatro pilares que justamente se refieren a las capacidades que debe tener una persona que quiera cruzar en general fronteras locales, regionales y nacionales. Porque lo interesante es que uno tiene que comenzar desde su vecindario y hay un modelo de franquicias que precisamente te obliga por ejemplo a estandarizar tu producto, a encontrar fórmulas absolutamente sistemáticas de reproducir, controlar y medir y por lo tanto conoces al dedillo lo que pasa con tu producción y ese es el modelo de franquicia, naturalmente.
11. ¿Cuál es su visión a largo plazo para el negocio de la exportación?	**EE-1:** Ay, yo soy muy positiva en el sentido de que tenemos muchas posibilidades, muchos productos, pero que no sabemos producirlos o que no extendemos o que no diversificamos nuestra materia productiva. Y que sin duda el tema de poder vender nuestros productos no solo es entrar a mercado, sino es generar empleo a nivel interno, generar empresas, generar todas las posibilidades de micros, pequeñas empresas y lógicamente el emprendedurismo, pues que es tan importante apoyo a todas las Pymes, pero que haya un apoyo real por parte del Estado, ¿no? Pero en todo caso, yo creo que digamos después de la pandemia que han hecho algunos Estados, pues han dado posibilidades de bajar impuestos, posibilidades de créditos blandos, posibilidades de que traigan alguna maquinaria que necesitan para su producción sin pagar el IVA, sin pagar el gas, entonces estos son, digamos, ayudas efectivas. Que van a propiciar el emprendedurismo. **EE-2:** Mi visión seria, apuntar a los productos terminados, me encantaría que a futuro tal vez a qui en Bolivia nos ayude más que con un depósito, sino con centros de distribución, creo que sería fácil para nosotros, un poco más llevadero y se impulsaría más las exportaciones, al hablar de centros de distribución, para que sea más rápida, la salida de nuestras mercancías, para que haya un flujo tanto de recepción como de envío más rápido, más organizado. A veces sólo recurrir a Aduana Interior, que es la que está más sobresaturando en realidad, esta vez es un problema, La Aduna está viendo que les falta espacio, hemos aumentado en exportaciones y tenemos que

	aumentar más entonces creo que hace falta empezar a manejar centros de distribución. Me alegra que, con la pandemia, aunque no ha sido una situación muy favorable en temas de comercio, de salud, de actividad económica, han digitalizado al máximo, y eso creo que es bueno, pero sí sería lindo hablar de centros de distribución. Si fuera hermoso que las empresas también apunten al programa del Operador económico autorizado ya que es un plus que La Aduana ha dado a las empresas, pero no sé si porque muchos desconocen o porque no se sienten, tal vez con la capacidad de optar o postular para obtenerse certificado, pero La Aduana ya te da ese sello de Operador Económico Autorizado y da ventajas si es que aplicas. Entonces creo que esto sería un primer inicio que tenemos que avanzar, pero a futuro también me encantaría que mejoremos el tema logístico. Por ejemplo, en el aéreo, podemos hablar de cielos abiertos ya que en Bolivia estamos muy cerrados a una o a dos empresas aéreas. Lamentablemente, si haces una exportación aérea, te atienes a lo que dicen esas empresas y no tienes opción a recurrir a otras porque es limitado. En el tema marítimo muchos años hemos estado atados con los puertos marítimos de Chile y el rose que tenemos entre ambos países. En Perú estamos un poco aumentando estas exportaciones, pero obviamente, Chile tiene una buena locación logísticamente hablando de sus puertos, entonces no sé por qué seguimos manejando conflicto con este otro país consiguiendo solo demoras en nuestras exportaciones, de la liberación o ingreso de nuestra mercancía en sus puertos. Si es una alternativa lo que todos continuamente hablan, de poder exportar por el lado del Oriente, por Santa Cruz, pero no tiene las mismas características marítimas, eso tenemos que ser conscientes, el nivel del agua no es tan alto, buques tan grandes como llegan a Chile, no llegan allá y no van a poder por el nivel del agua. Entonces, logísticamente hay que pensar en otras alternativas tal vez puertos secos, tal vez centros de distribución hay que pensar en otras alternativas logísticas que nos ayuden. **EE-3:** Siguiendo el hilo de la anterior pregunta, creo que es una meta de absolutamente todas las empresas. Todas las empresas deberían pensar en que eventualmente tienen que ingresar a la exportación de hecho, porque todas tienen que crecer, o sea, un negocio que no crece se extingue. Así que hay que encontrar la fórmula que nos permita crecer no hay vuelta y afortunadamente, el mercado afuera del país

	es infinito y por eso mismo, cuando una empresa va creciendo, incluso va planificando la escala a la que va a ir creciendo, eso es muy interesante. Cuando uno, por ejemplo, tiene que comprar un nuevo equipo y un nuevo equipo que te fabrica 100 veces lo que tu producción actual, entonces ¿Qué haces con ese equipo?, entonces esa escala te obliga a pensar en mayores mercados. Es una experiencia sumamente interesante para los productores pensar en la exportación. Los comercializadores somos básicamente intermediarios con muy buen ojo, que encontramos las oportunidades de comercialización, pero los productores son los que tienen que asumir esos riesgos y tener como te digo en su ADN una sed de mejora continua, una sed de aceptar los desafíos que nos plantea nuevos mercados, no encapricharse con un subproducto entonces hay que naturalmente pensar que sí es una posibilidad de desarrollar nuevos productos, y todas las grandes corporaciones han comenzado así, han comenzado siendo pequeñas empresas algunas comenzaron fabricando bicicletas y terminaron fabricando satélites. Uno no sabe dónde vas a terminar con la escala de tu entendimiento con las habilidades que vas a ir adquiriendo en medio, la famosa investigación y desarrollo, etcétera, etcétera.
12. ¿Qué Incoterm piensa que una empresa que está empezando con la exportación debe utilizar?	**EE-1:** Bueno, a ver, pensemos que el Incoterm no es algo obligatorio, el Incoterm es algo voluntario, donde dos partes en un contrato de compraventa definen y deciden sobre todo las obligaciones de cada parte y hasta dónde se transfiere el riesgo. Entonces, eso pues, ya depende de las empresas. Digamos un ex work que va a convenir al exportador porque prácticamente la estás poniendo en la puerta de la empresa para que el producto lo recoja el comprador, no sé hasta qué punto puede aceptar esto un comprador, pero generalmente un FOB es lo recomendable, ahora el CIP es costo seguro y flete entonces el seguro hasta donde y un seguro compartido de repente. Te voy a poner un ejemplo considerando que Flor de Leche recién quiere introducirse a un mercado externo, por lo tanto, hay que dar ventajas también al futuro comprador. Pero si tú, de hecho, ya le pones un Incoterm donde el peso de costos va a ser para el comprador, la va a pensar muy bien. En segundo lugar, si, digamos tú sabes que estás vendiendo un producto que es altamente demandado, como son los chips, por ejemplo, en un contexto asiático, lógicamente que puedes darte el gusto de decir, *OYE,

	venga, mi fábrica y cómpreme* Sí, pero cuando tu producto sabes que tiene alta demanda, sabes que es importante para el desarrollo de la tecnología y cómodamente puedes decir, vente a mi fábrica y te compras, pero cuando estás introduciéndote y estás queriendo conquistar un mercado tienes que soportar también como los costos de pagar un derecho de piso ¿no es cierto? Entonces, más o menos en esa lógica. **EE-2:** Bueno, de entrada me encanta que el EXWORK lo tomen como algo, se podría decir irreal para una empresa pequeña que ya hayan entrado en conciencia de esto, porque básicamente, en los Incoterms para hacer ya sea empresa pequeña, mediana o grande, tengo que saber si voy a poder alcanzar a cumplir este tema logístico y los Incoterm que se encuentran en el extremo porque nosotros los tenemos ordenados en una regla como el EXWORK son totalmente descartados, hay que descartarlos, yo apuntaría a los intermedios como el FCA, para mi es el mejor Incoterm en su nueva versión del año 2020, porque nos ayuda a hacer una negociación abierta. ¿Cuál es el problema? Saber negociar, saber cómo negociar los puntos, conocer a mi empresa, saber hasta qué punto tal vez tenga que ceder porque la negociación como tal implica no solamente ganar yo, si no tiene que ser ganar, ganar por ambas partes. Entonces tengo que saber negociar "Bueno, quiere el pedido muy rápido, pero yo no puedo responder tan rápido" entonces que me dé un punto intermedio, saber hacer una negociación donde ambas partes estén de acuerdo y conformes. Lo mismo sucede con el Incoterm FCA abierto donde me da la opción a negociar más que todo el punto de la entrega del producto que quizás eso sea un tanto coyuntural porque a veces nosotros pensamos "sobre el buque y le damos la mercancía y ahí quedó" pero en el de FCA podemos jugar si es hasta mi frontera, hasta su frontera o hasta que parte del tramo necesita, pues es por eso por lo que me gusta más ese Incoterm, o el que más trato de recomendar. Siempre buscar, Incoterms intermedios, no a los extremos no EX WORK a menos que seas una empresa transnacional, internacionalizada que tenga sus propios medios, ahí si podrías fijar un EX WORK, pero no para pequeña ni mediana. **EE-3:** Ahí es donde entran a tallar los intermediarios y la empresa productora tiene que ser justamente realista respecto a sus capacidades. O sea, las empresas productoras primero que nada tienen que especializarse en su producción, primero que nada, como

	te digo, tienen que tener un producto exportable y en segundo lugar, deberían de ser suficientemente realistas como aceptar que hay otra gente que se dedica a desarrollar mercados, a comercializar y a colocar sus productos en el exterior entonces, desde ese punto de vista, más bien ser suficientemente amplios como para aceptar precisamente la colaboración o intermediación de otros agentes, que de repente hasta te lo pueden comprar tu producto en términos EXW entonces ni siquiera tienes que molestarte ni correr ninguno de los riesgos adicionales, ahí hay que tener mucha amplitud para negociar, para ver de qué manera se va a agrandar la torta, esa es una habilidad muy interesante, conocer muy bien tus números, saber hasta dónde puedes bajar, cómo puedes negociar, pensando en el mediano y largo plazo, porque todos estamos absolutamente conscientes de que no hay ganancias inmediatas, no hay beneficios inmediatos, toma tiempo colocar a un producto en el mercado, en cualquier mercado toma tiempo. Entonces una de los aspectos interesantes sería eso; Una vez que tienes un producto exportable permitir que alguien más te lo comercialice, en segundo lugar, están los Incoterms tradicionales, el CIF por ejemplo, en el cual tú lo mandas hasta el otro lado y asume todos los riesgos, porque de eso se tratan los Incoterms; ¿Qué riesgos estás dispuestos a asumir?, en el caso, por ejemplo, del transporte entre nuestros países, digamos, Perú y digamos que los transportistas no son suficientemente formales y por lo tanto hay un riesgo muy grande, tal vez no convendría para nada asumir un Incoterm que te lo deje en la puerta del del consumidor, son demasiados riesgos y por lo tanto tratarías, por facilitarle también al cliente, digamos un transporte FCA, por lo menos le has conseguido que se lo deja sobre el transporte, y este ya tiene que llegar hasta su destino. Los Incoterms actuales, que son un montón sobre todo la versión 2020, que ha cambiado bastante este justamente te permite decidir si tú asumes o no cuáles riesgos dependiendo de tus capacidades. Una de las principales, por ejemplo, la carga y descarga y almacenaje entonces, si tú no tienes posibilidades de carga, descarga y almacenaje, no puedes controlar estos aspectos, son puntos clave para que tú elijas tu Incoterm sea donde sea. A menos que alguien muy solvente se encargue de esas cosas, estás asumiendo un riesgo muy grande, volviendo al punto, a veces es mejor concentrarse en un muy buen producto, conocer tus márgenes, aceptar un nivel de utilidad o un nivel de beneficio que te satisfaga sin preocuparte de lo

	que va a suceder más allá de las fronteras porque también suele ser una lotería, o sea, las probabilidades de que un producto no tenga que competir con otros similares y de paso, encuentres un nicho son mínimas. Generalmente uno sí tiene que competir con muchos otros productos similares y por lo tanto, el comercializador es el que tiene que sufrir con el tema del precio, en cambio, el productor, se queda satisfecho logrando sus márgenes de utilidad, que el comercializador le garantice los pagos, esos son los aspectos menudos que al productor le deberían preocupar hasta que realmente sea suficientemente grande como para dar el salto solito. Llega un momento en que las empresas son tan grandes que ellas mismas ya envían sus misiones comerciales y, por lo tanto, ya prescinden de cualquier otro intermediario, por supuesto, pero hasta entonces lo mejor es reducir los riesgos. Acuérdate que una de las principales razones para exportar precisamente es tener liquidez para tu empresa, esa es la idea, o sea, muchos mercados mucho más grandes, te permiten mejores posibilidades de liquidez, no necesariamente de precio o de utilidades o de ingresos mucho más significativos básicamente de liquidez, porque alguien te va a pagar puntualmente, no tienes que esperar la comercialización, tienes un contenedor de carga y lo vendes enterito tu contenedor de carga y te olvidas.
13. Hablando de Perú, ¿Cuáles piensa que son las ventajas y desventajas de establecer relaciones con este país?	**EE-3:** Bueno, la ventaja evidente es el tamaño del mercado, de hecho, ya estamos incrementando en el triple nuestro tamaño de mercado. Como decía, somos países tan afines que es muy probable que muchos de nuestros productos puedan comercializarse sin mayor complicación. Repito el tema del idioma y de las afinidades como países fronterizos. Pero tal vez una de las principales de agarrar de establecer relaciones con Perú es el tema de los tratados de libre comercio, eso no me canso de repetirlo, o sea, pero tiene más de 25 tratados de libre comercio que, de hecho, tan solo entrando a revisar esa información es que uno ya conoce cómo piensan todos esos países, con los cuales Perú tiene tratados de libre comercio, que tienen cualquier cantidad de información sobre los mercados y sobre las regulaciones de los mercados entonces uno aprende muchísimo investigándolos esos tratados. Perú nos brinda muchas facilidades a los bolivianos a diferencia, por ejemplo, de Chile que también sería muy lindo de ingresar porque tiene más de 60 tratados de libre comercio imagínate más de 60. Eso significa que los chilenos han logrado mejorar tanto sus capacidades que les ha permitido realmente firmar cualquier cantidad de tratados de libre comercio a

	Perú le ha costado muchísimo, Perú tiene en el tema de los tratados de libre comercio como política de Estado más de 20 años Entonces, le cuesta mucho entrar a un nuevo mercado a Perú. Y bueno finalmente, otra capacidad interesante en los peruanos es que son gente, pues sumamente emprendedora y que asume también muchísimo riesgo hay algunos mercados que son terriblemente conservadores pero el mercado peruano no, entonces ahí hay una ventaja muy interesante, no solamente por el tamaño, sino porque muy probablemente vas a encontrar tu nicho en ese país, aunque sea pequeño con seguridad que hay un nicho para tu producto.

Elaboración: Propia

7.1.2.1 Análisis de las Entrevistas a Expertos en Exportación

Las entrevistas a expertos en exportación que se realizaron vienen detrás de cada actor (entrevistado) con una amplia experiencia de parte de cada uno en diferentes instituciones de los que forman o formaban parte. Frente a cada actor y sus experiencias se da a conocer los principales desafíos que tuvieron a lo largo de su carrera donde tener un producto exportable es el principal requisito, esto quiere decir, un producto que pueda entrar con facilidad al mercado extranjero, donde su comercialización no se dificulte y pueda cautivar a sus nuevos consumidores haciendo conocer el producto encontrando un mercado en donde el producto sea totalmente aceptado y que también no haga de cada exportación del producto sea una odisea en trámites, documentaciones, búsqueda de trasporte, etc. Hablando de productos perecederos, en muchas ocasiones estos trámites emitidos por SENASAG para la autorización de la exportación de los productos demora, este tipo de trámites y documentación suele ser tediosa y complicada para algunas empresas según dicen los expertos entrevistados.

Considerando que Bolivia tiene una diversidad bastante amplia en producción agrícola, estos son muy requeridos a nivel mundial, más aún cuando estos productos contienen una naturalidad casi no afectada por químicos que en otras partes del mundo sí, lo que un país necesita es darle un valor agregado a estos productos, desarrollando las agroindustrias ya que hay una gran posibilidad de que estos productos bolivianos puedan entrar con gran facilidad a lugares estratégicos de mercado en diferentes países alrededor del mundo.

Hay muchos mercados de los que Bolivia podría ser parte, podría empezar a exportar como Europa o mercados asiáticos, lo primero que faltaría para esta acción serían las relaciones que se tiene con los países extranjeros, para poder establecer acuerdos comerciales de los que Bolivia se vería muy beneficiado, empresas medianas o pequeñas no pueden acceder a envíos masivos a continentes alejados, pero si podría obtener una gran experiencia con países cercanos utilizando todos los convenios que se tiene y las ventajas que existen en este tipo de operaciones, pero lo más importante es conseguir todas las certificaciones necesarias para exportar que den un respaldo y una gran confianza al producto de la empresa. Existen muchos acuerdos como la Comunidad Andina y el Mercosur de los que Bolivia forma parte, ofreciendo ventajas y desgravaciones que posibilitan y hacen más accesible la exportación de los productos de empresas que son parte de estos acuerdos y existen también certificaciones internacionales para alimentos perecederos que certifican la inocuidad, buen uso y manejo en la producción de estos, haciendo que se abran más puertas en diferentes mercados como la ISO o los BPMs.

Para que una empresa ingrese un producto a un nuevo mercado es necesario mencionar que cualquier estrategia de marketing siempre estará vinculada con la calidad y sabor y cualidades de su producto, a esto va la manera de difundirlo. Este proyecto se centra en una empresa agroindustrial artesanal con el interés de exportar productos perecederos, es difícil entrar con una estrategia donde la imagen es lo único que se ofrece al público, por eso es importante la asistencia de la empresa en ruedas de negocios, ferias internacionales, o más importantes aun ferias agroindustriales, donde el tema de la feria se centre en el rubro de la empresa. También hay que tomar en cuenta los usos y costumbres de cada país para poder entender el comportamiento de los clientes a los que se quiere llegar y así establecer un vínculo con estos.

La logística es una tema muy importante tanto en exportación como en importación que maneja todas las operaciones desde la materia prima hasta la llegada del producto al consumidor final, si bien la empresa ya tiene bien controlado los primeros pasos de la logística, hablando de la producción que hace para tener el producto final hasta su empaque, para una exportación es necesario tener en cuenta más detalles como el embalaje para la agrupación y el mantenimiento del producto pensando en su manipuleo, transporte y

almacenamiento, seguido del transporte del producto perecedero donde es importante tener clara la resistencia del producto en la duración del proyecto hasta que llegue al consumidor final. Una vez determinada la resistencia del producto se puede elegir los tipos de transporte que se quiere utilizar, obviamente cada uno tiene ventajas como desventajas y riesgo que se tiene que asumir.

El transporte aéreo tiene como principal ventaja el tiempo, que puede ser algo fundamental para una exportación de productos perecederos pero su desventaja es el costo por peso que maneja este tipo de transporte, luego está el transporte terrestre donde su principal ventaja son los costos bajos siendo su principal desventaja el tiempo donde es mucho más tardado que el aéreo. Es importante tener en cuenta estos factores, ya que depende mucho de la necesidad que cada empresa tenga, teniendo en cuenta el producto que se exportara con un destino relativamente cercano es bueno tener en consideración usar un transporte terrestre refrigerado donde los costos no son tan altos y el tiempo es admisible.

Exportar implica aceptar tanto ventajas como desventajas, hay que tener en cuenta el riesgo y los costos que cada empresa está dispuesta a afrontar, y lo más importante, tener la mente abierta, si bien la exportación sugiere muchos riesgos y costes también genera fuertes ingresos, beneficios y reconocimiento para que la empresa pueda desarrollarse y sobre todo crecer.

En cuanto a los Incoterms es necesario mencionar que no son obligatorios, son términos que ayudan a definir las responsabilidades y riesgos tanto del comprador (importador), como del vendedor (exportador). Claro que mientras menos responsabilidades tenga el vendedor menos costos, responsabilidades y riesgos le genera al momento de exportar, pero no olvidemos que esto es un contrato entre ambas partes, donde ambos lados tienen que estar de acuerdo en cuento a quien asume que responsabilidad.

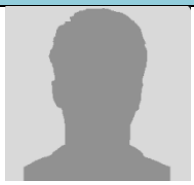
Al momento de elegir el Incoterms que se usara, es importante entender a ambas partes, estableciendo una negociación clara y directa desde el principio, una empresa pequeña no puede hacerse cargo de todos los gastos de transporte pero un comprador tampoco asumirá todos estos gastos si no está seguro de que el producto será un éxito en su mercado, es por esto que ambas partes deben ponerse en un punto de vista realista, hay Incoterms que hacen que el importador se encargue de todo, como hay Incoterms que hacen que el exportador lo

haga, lo más indicado entonces, es que se mantenga un Incoterm en equidad de responsabilidades, riesgos y costes.

7.1.3 Presentación de Resultados de la Entrevista a Experto en Importación

Con el objetivo de conocer la percepción de expertos en importación sobre su conocimiento y experiencia en este ámbito para que se pueda tener conclusiones y determinantes para tener en cuenta los posibles riesgos, beneficios, requisitos de la importación. En la siguiente tabla se puede observar al experto en importación entrevistado.

Tabla 13 EXPERTO EN IMPORTACIÓN ENTREVISTADO

EXPERTO ENTREVISTADO	
	Edson Miranda Encargado de Operaciones C-trans Bolivia

Elaboración: Propia

Tabla 14 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTO EN IMPORTACIÓN

PREGUNTA	CRITERIO
1. ¿Cuál es su experiencia en el campo de la importación y exportación?	Mi experiencia abarca más que todo el área de la importación, coordino todas las operaciones logísticas de transporte de carga desde cualquier origen en el mundo hasta destino final en Bolivia. Incluso puede abarcar el tema de despacho aduanero, dependiendo del Incoterm, trabajamos hasta puerto de descarga como Arica o Iquique que ambos puertos en el tránsito a Bolivia o hasta La Paz hasta las aduanas de destino como ser La Paz, Santa Cruz, Cochabamba o hasta destino final que sería hasta los almacenes de los consignatarios. Anteriormente trabajaba en una agencia despachante de aduana que la Agencia despachante más que todo, colabora en la declaración ante Aduana y la manifestación correcta de toda la mercancía de exportación y de importación. Yo colaboraba en ese sentido desde aproximadamente 2018 hasta 2022. Este 2022, ya trabajé más en logística y trabajando como Forwarderder.
2. ¿Está familiarizado con	Tengo experiencia de requisitos y normas que requiere generalmente la Comunidad Andina en los que son parte Perú, Bolivia, Colombia,

los requisitos y regulaciones aduaneras para la importación de productos?	etc. Básicamente en base a la naturaleza de la mercancía, si en este caso, como es productos alimenticios, seguramente requiere un permiso de importación sería sobre todo en el certificado de exportación que emitiría la autoridad sanitaria competente del país, en este caso de Bolivia sería SENASAG. Entonces se emitiría un certificado de inocuidad alimentaria de exportación para que, en base a ese certificado en Perú, hagan los trámites correspondientes para que en Perú autoricen la importación del producto alimenticio.
3. ¿Cómo manejar la documentación necesaria para la importación como facturas comerciales, lista de empaque y documentos de embarque?	Todos estos documentos deben tener trazabilidad, es decir, que tienen que reflejar la misma información unos con otros, hablando de productos perecederos o productos alimenticios siempre tienen que contar con fechas de vencimiento y números de lote adicionalmente, a toda la información que normalmente se refleja en estos documentos. En los 2 en la descripción de la de la carga, cuando son productos alimenticios, siempre adicional a toda la información básica debe estar reflejado el número de lote, fecha de vencimiento, y de elaboración porque en base al a la fecha de la operación se tienen que mencionar también la fecha de vencimiento. La ficha técnica siempre debe tener la información necesaria de todo el producto, eso generalmente lo hacen los expertos en el tema, de productos alimenticios los elaboran los ingenieros en el área que corresponde, pero lo que tiene que contar es la información básica en cuanto a la seguridad de cuan nocivo sea o limites permisivos de manipulación. Generalmente siempre es necesario pedir ese documento, es un documento base, junto con la factura comercial, lista de empaque y fichas técnicas, porque la ficha técnica también nos ayuda a la correcta clasificación arancelaria ante aduana.
4. ¿Cuál es enfoque para asegurar la calidad de los productos importados?	Una correcta manifestación y emisión de documentos este sería el enfoque para asegurar la calidad y como te digo, la ficha técnica debería reflejar toda la información sanitaria y de seguridad del producto y esta información está reflejado en la en la factura y lista de empaque. En cuanto a los pesos sobre todo generalmente algunas facturas y listas de empaque las emiten solo con peso bruto, peso neto, incluso algunos admiten el peso neto, solo indican el bruto, pero siempre es un poco más conveniente declarar todos los documentos al mayor detalle posible, incluso digamos el peso del embalaje, el peso de la caja externa. Que todos los documentos sean lo más detallados posible.

	En caso de las indicaciones del empaque o embalaje y transporte, en el caso de uno refrigerado, los documentos de embarque deben estar declarados el rango de temperatura en las que deben ser manipuladas. Porque hay ciertos productos que igual requieren una cadena de frío, que es lo que le llaman, que esa esa cadena de frío se refiere al nivel de temperatura que debe ser manejado y no puede romperse esa cadena de frio. Entonces si deben ser declarados en los documentos de embarque y también en los documentos comerciales. Factura y lista de empaque.
5. ¿Ha trabajado con transitarios y agentes aduanales para gestionar la logística de transporte internacional? ¿Cómo ha sido su experiencia en ese aspecto?	Mi experiencia empezó en una agencia despachante de aduana, entonces la Agencia Despachante de aduana igual interviene la empresa Forwarder, con la misma aduana, con los técnicos de aduana, con los concesionarios de almacén también, entonces ha sido mi experiencia bastante amplia y me ha ayudado también a comprender varias partes del proceso de la empresa Forwarderd en la que actualmente trabajo.
6. ¿Ha gestionado la logística del transporte internacional, incluyendo la coordinación con el personal de agentes de aduanas?	Sí justo esta pregunta es básicamente en lo que actualmente me desenvuelvo, yo coordino tanto con el Shipper que así como lo llamamos al proveedor, el proveedor coordina en su país de origen, sea cual sea el agente con nuestro representante, que sería la empresa DSV y esta coordina con nosotros para todo el tema de la logística y nosotros localmente ya coordinamos tanto con el importador final que para nosotros es el consignatario con el importador final y con su Agencia de Aduana es con ellos que frecuentemente trabajamos a fin de cumplir la meta, que al final es que la carga llegue al destino final.
7. ¿Qué consideraciones deberíamos tener en cuenta en cuanto a los aranceles y los impuestos de importación?	Yo creo que lo más importante es manifestar correctamente el producto. Tanto en los documentos comerciales, en los documentos de embarque para que en destino puedan hacer una correcta clasificación de la mercadería ante Aduana Perú y en base a esa clasificación, seguramente ya se va a determinar el porcentaje de aranceles e impuestos que deben pagar en Perú. Y tomando en cuenta los aranceles de exportación de Bolivia, de la misma manera en base a la partida arancelaria que corresponda, en el caso de exportación,

	los aranceles no se cobrarían ya que es una mediad para fomentar la exportación, pero había también sus excepciones.
8. ¿Está al tanto de las restricciones o limitaciones específicas para la exportación hacia el país de destino?	Dependiendo de la normativa interna de cada país, hacer la consulta, por lo menos si trabajamos con una Forwarder, contactar con la Forwarderd del país de destino y ellos nos asesorarían para las restricciones que corresponden a cada país. Como ejemplo acá en Bolivia no permitimos algunas mercaderías como los vehículos de más de 2 años de antigüedad entre otros, pero es dependiendo del país de destino. Habría que hacerse asesorar por una agencia aduanera del país de destino. Generalmente las agencias aduaneras, o sea, para cualquier importación o exportación se necesita un agente de aduanas específico para el país de origen o de destino, entonces ellos son los expertos que te pueden indicar si tal mercadería es permitida o no.
9. ¿Cómo manejaría los posibles desafíos o dificultades que puedan surgir durante el proceso de importación desde Perú?	La planificación se podría evitar los mayores riesgos, como te digo, previo a realizar a solicitar el embarque, por ejemplo, ya se tendría que haber analizado todo el requerimiento en destino, tanto en certificaciones como las restricciones que señala. Él lo más importante para evitar estos estos riesgos sería una correcta planificación y solicitar todo el tiempo la información actualizada en destino, por ejemplo en Bolivia hay certificados de autorización para importación de productos alimenticios similares a estos que toman bastante tiempo y no solo es uno, son varios que en realidad son barreras para arancelarias, o sea, en otras palabras, son desmotivadores a la importación entonces hay que prever el tiempo que demoraría en sacar todas esas autorizaciones. En Bolivia he tenido casos cuando trabajaba en la agencia aduanera donde se preveía una importación de mercancía similar, por lo menos con 90 días de anticipación, entonces eran 60 días para que se pueda poner en orden toda la documentación en destino y más o menos 30 días para el tránsito, para que al final se tenga todo en orden, se hagan el despacho y puedan rescatar el producto.
10. ¿Qué estrategias utilizas para mantener un seguimiento efectivo de los envíos y asegurar que llegan a	En buen estado sería sobre todo de dependiendo del proveedor que tenga un buen embalaje de acuerdo con las normas de origen que tenga. El embalaje sería lo prioritario ahí para que lleguen en buen estado, luego, para que lleguen a tiempo igual una buena coordinación con la Agencia Fordwarder que va a trabajar en el envío, la reserva anticipada con el mayor tiempo posible una vez que se coordinen, dependiendo del Incoterm, el recojo, la entrega y que se cumplan los

tiempo y en buen estado?	plazos que se pactan. Y básicamente eso para el buen estado yo recomendaría un buen embalaje, para que llegue a tiempo una correcta coordinación con la agencia Forwarderder, dependiendo si va a ser el contenedor completo, si va a ser carga suelta, se pueda consolidar en los tiempos correctos, igual los tiempos de cierre de las navieras de todas las navieras son fijos, no se alargan y es mejor evitar eh estar ingresando reservas o bookings a al límite del tiempo, es todo con un poquito de margen de error, llegaría a buen tiempo y en buen estado.
11. ¿Cuáles son las estrategias que utilizarías para asegurar la calidad de los productos importados y garantizar el cumplimiento de los estándares requeridos?	La calidad bueno yo creo que más con el área de producción de la empresa que va a exportar, pero en cuanto al transporte y al tránsito, va a lo mismo, al correcto embalaje desde los paquetes que contienen el producto final hasta el embalaje mayoritario que vendría a ser el contenedor. Porque al final, aunque vaya a carga suelta, si va a viajar en un contenedor y en el tránsito, lo mismo, tener toda la documentación en orden. Como son productos alimenticios, todos los certificados sanitarios en origen y en destino vigentes y actualizados. No solo los certificados a su vez, hay que tenerlos los registros de la empresa en origen y en destino actualizados y vigentes, eso yo creo que sería lo más importante para para asegurar la calidad en el transporte, sobre todo de los productos.
12. ¿Qué Incoterms recomendaría en su experiencia, para empresas que son nuevas exportando?	Lo que como te digo yo he manejado más que todo importación, pero desde mi punto de vista depende también del sentido, si se quiere aminorar costos, sería un ex work pero Generalmente es un poco más conveniente entrar con términos CIF o FCA. Pero el transporte de mercancías de la mercadería, digamos es lo más quizás peligroso, que sería en el tránsito hasta puerto de origen o desde puerto de destino hasta destino final, ya estaría. Cubierto ya vamos por una de la por una de las partes.
13. ¿En su experiencia como importador, que transporte recomendaría para mandar estos productos a Lima en Perú?	Viendo que el producto requiere de una Cadena de Frio lo más conveniente en mi opinión es un camión de refrigerado. Entiendo que lo manejaban en ese sentido, aéreos lo recomendaría en caso de emergencia o eventualidad, pero recomendaría un transporte carretero por Desaguadero que seguiría hasta destino final en Lima.

Elaboración: Propia

7.1.3.1 Análisis de las Entrevistas a Experto en Importación y Logística

La documentación es muy importante tanto en temas de tramitación para la exportaciones o autorizaciones que validen al producto como exportable, más aún en productos perecederos, en Bolivia la autoridad que certifica un producto como exportable es SENASAG, toda esta documentación debe tener una trazabilidad, es decir que todos los documentos deben tener la misma información, es decir, descripción del producto, peso, cantidad, numero de lote y fecha de vencimiento tanto en la factura como en la lista de empaque.

Es importante tener en cuenta que existen muchos agentes que ayudan a las empresas a llevar a cabalidad sus exportaciones, la principal y obligatoria es la Agencia Despachante de Aduana que se hace cargo de la declaración ante Aduana, también existen los Forwarders que se encargan de presentar la documentación, asisten en el transporte y también se hacen cargo del tema logístico.

7.2 Investigación de Mercado

7.2.1 Objetivos de Estudio de Mercado

- Determinar los principales competidores en el mercado al que se ingresa
- Identificar la producción, importación y exportación del país elegido
- Determinar los usos, costumbres y regulaciones del mercado estudiado

7.2.2 Análisis del sector económico en estudio

El análisis del sector económico en Perú se hace para conocer la situación del país donde se realiza el proyecto de exportación, para realizar el análisis se utiliza información de fuentes secundarias para recabar la información para conocer la situación en Perú.

7.2.3 Información del Perú

Oficialmente República del Perú es un país que está ubicado en América del Sur y con un territorio de 1.285 millones de Kilómetros cuadrados siendo el decimonoveno país más grande del mundo. Cuenta con una población de aproximadamente 32 millones de habitantes siendo su capital Lima.

El Perú es una república democrática. El gobierno se estructura según el principio de separación de poderes, estos son el Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. El presidente y los miembros del Congreso son elegidos cada cinco años por votación directa, el votar es obligatorio para todos los ciudadanos entre los 18 y 70 años.**Fuente especificada no válida.**

7.2.3.1 Indicadores Socioeconómicos

Los indicadores socioeconómicos son resúmenes de un conjunto de atributos o parámetros en ciencias económicas, políticas y sociales asociada al estado de una sociedad.

Tabla 15 INFORMACIÓN DE PERÚ

Población	33.715.471
Capital	Lima
Principales Ciudades	Lima, Callao y Arequipa
PIB	USD 202.247 Millones (2021 est)
Crecimiento PIB	3.2% (2021 est)
PIB per cápita	USD 5.998 (2021 est)
Composición PIB según actividad económica	Actividades primarias: 7.3 % Actividades secundarias: 34.6 % Actividades terciarias: 58.1 %
Moneda Oficial	Sol peruano
Tasa de Inflación	4% (2021 est)
Reserva de moneda internacional y oro	USD 67.7124 millones

Fuente: INEI, SUNAT
Elaboración: Autor

En base a la tabla se puede observar que Perú es uno de los países que tuvo un crecimiento económico tras la pandemia de los anteriores años y basa su economía mayormente en la minería, la pesca y la agricultura.

7.2.3.2 Principales Sectores Productivos

Como se vio anteriormente se ve que la mayor parte de la economía peruana es basa en las actividades terciarias las cuales son los servicios que se les proporciona a las personas o a otros sectores productivos, entre estos destacan el turismo, el comercio y el transporte.

Pero también su economía se basa en tres actividades que son un pilar para la economía como se mencionaba anteriormente: La minería, la pesca y la agricultura.

Tabla 16 SECTORES PRODUCTIVOS

Agropecuario	El sector agropecuario es la segunda actividad que genera más empleo en Perú, Según cifras del instituto INEI representa el 26,8% del empleo nacional (2021).
Pesquero	El sector pesquero representa el 2% del PIB del país y representa para el año 202q un 12% del empleo del país.
Minería e Hidrocarburos	El sector minero es una de las más importantes actividades económicas ya que representa un 65% de las exportaciones totales de Perú.

Fuente: INEI, SUNAT
Elaboración: Autor

7.2.3.3 Principales Datos de Comercio Exterior

Perú es una economía emergente la cual tuvo una de las economías de más rápido crecimiento en el año 2012 y se caracteriza más que todo por un alto nivel de comercio exterior. En la siguiente tabla se muestran las importaciones y exportaciones que tuvo el país con la información más reciente.

Tabla 17 PRINCIPALES DATOS DE COMERCIO EXTERIOR

Balanza Comercial	USD 7 510 millones (oct 2022)
Exportaciones Totales	USD 54 536 millones (oct 2022)
Exp. Productos Tradicionales	USD 39 462 millones
Principales Productos	Cobre, oro, gas natural, productos pesqueros, petróleo.
Exp. Productos no Tradicionales	USD 14 868 millones
Principales Productos	Agropecuario, pesquero, textiles, madera y papeles y sus manufacturas, químicos, minerales no metálicos, siderometalúrgicos y joyería, metal-mecánicos.
Importaciones Totales	USD 47 026 millones (oct 2022)
Bienes de Consumo	USD 9 102 millones (oct 2022)

Principales bienes	Bienes no duraderos, bienes duraderos
Insumos	USD 26 247 millones (oct 2022)
Principales Insumos	Combustibles, lubricantes, materias primas para agricultura, materias primas para industria.
Bienes de Capital	USD 11 622 millones (oct 2022)
Principales bienes de capital	Materiales de construcción, bienes para la agricultura, bienes para la industria y equipos de transporte

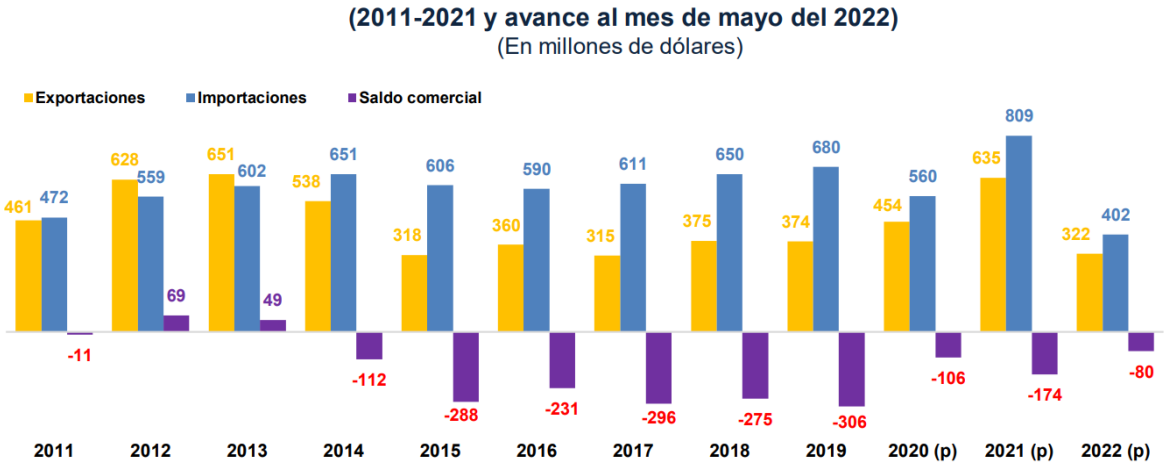
Fuente: Banco Central de Reservas del Perú

Elaboración: Autor

7.2.3.4 Balanza Comercial Bolivia – Perú

Según los datos del informe de la relación comercial entre Bolivia y Perú de (IBCE, 2022), Entre el 2011 y mayo del 2022, las exportaciones bolivianas a Perú sumaron 5.431 millones de dólares, en tanto lo importado acumuló 7.192 millones de dólares dejando un saldo negativo de 1.761 millones de dólares en 11 años.

Imagen 3 BOLIVIA: RELACIÓN COMERCIAL CON PERÚ



Fuente: Instituto Boliviano de Comercio Exterior

Como se puede observar en la anterior imagen la balanza comercial refleja un déficit de 80 millones de dólares en el año 2022, esto quiere decir que desde 2014 las importaciones a Bolivia fueron mayores que las exportaciones a Perú, dejando un déficit desde ese año. A continuación, se mostrarán los productos de mayor exportación e importación.

Imagen 4 BOLIVIA: PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS A PERÚ, GESTIÓN 2021 (p)

(En kilos brutos y dólares americanos)

Nº	Producto	Volumen	Valor
1	Torta de soya	729.944.853	291.902.881
2	Aceite en bruto de soya	51.096.150	60.128.250
3	Aceite refinado de soya	41.737.229	49.793.855
4	Harina de soya	90.533.506	41.396.829
5	Grano de soya	58.750.089	30.392.942
6	Alcohol etílico	30.043.182	20.692.750
7	Gas Licuado de Petróleo (GLP)	28.237.030	16.942.427
8	Desperdicios y desechos	51.481.885	15.848.331
9	Maníes sin tostar	12.514.929	10.564.350
10	Azúcar en bruto	22.912.167	9.265.545
Resto de productos		269.263.267	88.086.103
Total exportado		**1.386.514.287**	**635.014.263**
Número de productos		**174**	

Fuente: Instituto Boliviano de Comercio Exterior

En la imagen anterior se puede observar que el principal producto que exporta Perú en sus derivados es la soya ocupando los primeros tres puestos en la tabla de mayores productos exportados.

Imagen 5 BOLIVIA: PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS DESDE PERÚ, GESTIÓN 2021 (p)
(En kilos brutos y dólares americanos)

Nº	Producto	Volumen	Valor
1	Diésel	319.699.219	211.442.992
2	Gasolinas sin tetraetilo de plomo	110.384.362	85.855.356
3	Barras de hierro o acero sin alear	103.360.037	84.312.633
4	Preparaciones tensoactivas	23.227.375	19.478.167
5	Pañales para bebés	4.803.648	15.174.792
6	Placas, láminas, hojas de etileno	4.286.673	14.271.961
7	Fibras sintéticas discontinuas	4.066.674	12.925.359
8	Tubos y perfiles huecos	11.134.273	11.529.286
9	Placas, láminas, hojas de propileno	2.166.825	8.485.376
10	Condimentos y sazonadores	2.645.956	8.063.437
Resto de productos		243.728.979	337.799.551
Total importado		**829.504.021**	**809.338.910**
Número de productos		**1.537**	

Fuente: Instituto Boliviano de Comercio Exterior

En la imagen anterior se puede observar que los productos que más importa Bolivia de Perú es el diésel, Gasolina y las barras de hierro o acero sin alear.

7.2.3.5 PIB de Perú

El Producto Interno Bruto de Perú al finalizar el año 2021 según las estadísticas económicas del Banco Mundial fue de 223,25 mil millones de dólares, mientras que el PIB per cápita fue de 13.748,5 al cerrar el año fiscal.

7.2.4 La Demanda

La demanda representa la cantidad de un producto o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar en un determinado mercado, dado el precio y otros factores como la disponibilidad de ingresos, el precio de otros bienes, las preferencias del consumidor, entre otros.

Tabla 18 VENTAS DE QUESO MADURADO EN LIMA - PERÚ

Ventas de queso madurado en Lima - Perú	
Años	Toneladas
2018	949
2019	22132
2020	1821
2021	1579

Fuente: Ministerio de desarrollo Agrario y Riego
Elaboración: Propia

La demanda en la ciudad de Lima Perú es analizada en los años 2018-2021 y muestra que hay una constante demanda año tras año, viéndose afectada en 2020 y 2021 por efectos de la pandemia sufrida ese mismo año.

7.2.5 Producción Nacional de Queso en Perú

Los principales departamentos productores de queso en Perú son Cajamarca, Cusco, Arequipa, Junín y Lima. Cabe destacar que la producción de queso en Perú es muy diversa y existen diferentes tipos de queso producidos a nivel local y regional, como el queso fresco, el queso andino, el queso paria, el queso de cabra, entre otros.

Es importante tener en cuenta que la producción de queso en Perú varía de un año a otro debido a factores como la demanda del mercado, el precio de los insumos, la pandemia que se vivió en el año 2020, entre otros. Esta recopilación de datos de producción de queso se centra en Perú donde se quiere realizar la exportación del producto, se encontró información relevante acerca de la producción de queso madurado (el tipo de queso que Flor de Leche produce) en esta ciudad en los últimos 5 años.

Tabla 19 PRODUCCIÓN DE QUESO MADURADO EN PERÚ

Producción nacional de queso en Perú	
Años	Toneladas
2018	14190
2019	15710
2020	15625
2021	14827
2022	33625

Fuente: Ministerio de desarrollo Agrario y Riego
Elaboración: Propia

Tabla 20 PRODUCCIÓN DE QUESO MADURADO EN LIMA-PERÚ

Producción de queso en Lima - Perú	
Años	Toneladas
2018	936
2019	1926
2020	1626
2021	1566

Fuente: Ministerio de desarrollo Agrario y Riego
Elaboración: Propia

7.2.6 Importaciones de Queso de Perú

Tabla 21 IMPORTACION DE QUESO EN PERÚ 2018-2022

Importación nacional de queso en Perú	
Años	Toneladas
2018	1535.352

2019	1810.768
2020	1082.194
2021	1884.068
2022	1867.047

Fuente: Información proporcionada por la Oficina Comercial del Perú en Bolivia en base a ADEX DATA TRADE

Elaboración: Propia

Tras analizar los datos en la tabla de importaciones se puede observar que el volumen de queso madurado importado a Perú no mantiene un nivel de importación a lo largo de los años, las importaciones han fluctuado considerablemente empezando desde 2018 que ascendieron a 1535.352 toneladas y aumentaron a 1810.768 en 2019, después cayeron bruscamente a 1082.194 toneladas en 2020 y volvieron a aumentar en 2021. En el año 2022 se mantuvo con pequeñas variaciones. Estas fluctuaciones se deben a factores comerciales, económicos, de oferta y demanda.

Entre los años 2020 y 2021 se ve una caída brusca en las importaciones debido a efectos de la pandemia en el ámbito comercial y de consumo que afecto al mundo entero, a pesar de esto Perú tiene una tendencia general al alza de las importaciones de este tipo de queso, esto puede estar relacionada con la demanda de los consumidores locales como con la popularidad y aceptación del queso madurado en la comunidad gastronómica peruana.

7.2.6.1 Principales Empresas Importadoras de Queso Madurado

Existen alrededor de 27 empresas importadoras de queso madurado en Perú lo que quiere decir que existe una demanda permanente de este producto en el mercado, a continuación, se muestras todas las empresas importadoras y su cantidad en kilos y valor CIF de los últimos 5 años.

Tabla 22 PRINCIPALES EMPRESAS IMPORTADORES DE PERÚ 2018-2022

Nº	Razón Social	Total CIF	Total Kilos
	TOTAL	39,033,262.06	8,179,429.87
1	DELOSI S.A.	11,724,621.15	2,581,757.41
2	AXIONLOG PERU S.A.C.	5,557,825.24	1,035,869.64
3	OREGON FOODS S.A.C.	5,839,432.09	1,241,183.55
4	CENCOSUD RETAIL PERU S.A.	1,404,984.14	100,228.25

5	HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.	1,148,255.12	106,720.85
6	CORPORACION PERUANA DE RESTAURANTES S.A.	808,444.59	117,174.64
7	REPRESENTACIONES E INVERSIONES ASOCIADAS S.A.C.	290,642.97	56,251.40
8	I.T.N. S.A.	638,563.82	58,596.96
9	ARCOR DE PERU S A	191,779.05	21,785.60
10	PARMALAT PERU S.A.C.	578,864.63	134,155.22
11	ADRIATICA DE IMPORTACIONES Y EXPORTAC SA	90,165.80	8,921.75
12	ANTIPASTI S.A.C.	5,126.75	423.53
13	IMPORTACIONES VINOS DEL MUNDO SAC	2,790.95	262.80
14	IMPORTACIONES Y COMERCIO INTERNAC S.A.	7,561.49	699.28
15	LA CANASTERIA S.R.L.	110,187.20	7,985.78
16	LACTEOS DUMAN S.A.C.	2,548.57	252.00
17	MALETTI PERU S.A.C.	6,198.47	477.15
18	IDUN S.A.C.	344.02	10.00
19	ALMACENERA LIMASUR S.A.C.	75.61	4.00
20	ANDEAN GROUP SERVICE S.A.C.	28,648.86	4,803.88
21	BODEBOCA BRUZZO S.A.C.	14,591.83	822.45
22	BRAEDT S.A.	55,400.30	6,048.00
23	PERCAPITALS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA-PERCAPITALS S.A.C.	792.15	31.75
24	SAIDEL S.A.C.	37,534.50	5,765.17
25	SIGDELO S.A.	9,394,729.58	2,426,965.14
26	SONUTRA BLUMOS S.A.C.	28,864.68	2,500.00
27	TELEPIZZA ANDINA S.A.C.	1,064,288.54	259,733.67

Fuente: Información proporcionada por la Oficina Comercial del Perú en Bolivia en base a ADEX DATA TRADE

Elaboración: Propia

La información vista muestra el valor CIF (Coste, Seguro y Flete) y el peso neto de todas las importaciones de queso que se realizaron en los últimos cinco años (2018 - 2022) con un total de 39 millones de dólares en valor CIF y un peso neto total de poco más de 8 millones de kilogramos. Entre las empresas importadoras más importantes se encuentran DELOSI S.A., AXIONLOG PERU S.A.C., OREGON FOODS S.A.C. con valores CIF y volúmenes de carga significativos.

Estos datos dan a conocer la importación que tiene el país debido a la gran demanda que genera el mismo, la importación de queso para las empresas en Perú permite una gran

diversificación de sus productos para satisfacer la demanda de los consumidores. En conclusión, las prácticas de importación de queso son comunes y relevantes en Perú, demostrada por los valores CIF y peso neto sobresalientes en las importaciones de queso de diversas empresas. Estos resultados demuestran que existen un gran consumo por parte de la empresa y gran experiencia por parte de empresarios en el país.

7.2.6.2 Principales Países Exportadores a Perú

En la siguiente tabla podemos ver todos los países que exportan queso a Perú, con esta información podemos concluir que Flor de Leche sería la primera empresa de Bolivia en exportar queso al mercado peruano, ya que no existen antecedentes de esta operación.

Tabla 23 PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES A PERÚ

N.º	País	CIF	Peso Neto
	TOTAL	39,033,262.06	8,179,429.87
1	ESTADOS UNIDOS	35,968,387.93	7,532,899.65
2	NUEVA ZELANDA	1,001,877.73	211,430.40
3	PAISES BAJOS	87,596.68	22,246.00
4	ARGENTINA	191,779.05	21,785.60
5	ITALIA	182,451.10	18,700.29
6	ESPAÑA	87,696.48	6,002.33
7	MEXICO	538,916.60	130,573.60
8	REINO UNIDO	945,691.81	233,292.00
9	URUGUAY	28,864.68	2,500.00

Fuente: Información proporcionada por la Oficina Comercial del Perú en Bolivia en base a ADEX DATA TRADE

Elaboración: Propia

La información proporcionada demuestra que existe una gran presencia de productos estadounidenses en el mercado de lácteos en Perú seguido de Nueva Zelanda reflejando su reputación como uno de los principales productores de lácteos, y demás países como Países Bajos, Argentina, Italia, España y México que muestran valores significativos de exportación de queso al mercado peruano.

7.2.7 Exportaciones de Queso de Perú

Tabla 24 EXPORTACIÓN DE QUESO PERÚ 2018-2022

Exportación nacional de queso en Perú	
Años	Toneladas
2018	0.42
2019	0
2020	0.035
2021	0.015
2022	0.026

Fuente: Información proporcionada por la Oficina Comercial del Perú en Bolivia en base a ADEX DATA TRADE

Elaboración: Propia

En el cuadro de exportaciones de queso madurado procedente de Perú se puede observar que las exportaciones de este tipo de queso fueron insignificantes durante los periodos estudiados. Según los datos proporcionados las cantidades exportadas son mínimas, oscilando entre 0 y 0.42 toneladas. En general los datos observados indican que las exportaciones fueron insignificantes en comparación con las importaciones anteriormente observadas, el valor bajo que se muestra puede deberse a diversos factores como la limitada capacidad de producción de queso madurado que tienen las empresas peruanas, restricciones comerciales y la falta de competitividad en mercados internacionales.

Los datos de exportación indican la ausencia de queso madurado peruano en mercados internacionales, es posible que existan barreras o problemas que limiten a las empresas peruanas a exportar sus productos.

7.2.8 Descripción del Producto

Imagen 6 QUESO ACHOCALLA - FLOR DE LECHE



Elaboración: Propia

El producto que tiene planeado exportar este proyecto es el queso Achocalla. Aunque el queso Achocalla tiene características similares a los quesos tipo Gruyere o Emmental, Flor de Leche lo crea con elementos únicos e irremplazables que lo hacen diferente. Tiene una textura compacta con pequeños hoyos repartidos por todo el queso, con una costra dura y goza de un aroma que va aumentando con el tiempo de maduración hasta ser muy intenso, hablando de su sabor, es cremoso y afrutado.

7.2.8.1 Clasificación arancelaria

Sección: I Productos vivos y productos del reino animal

Capitulo: 04 Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte

Partida: 04.06 Quesos y requesón

Subpartida: 0406.20.00 Queso de cualquier tipo, rallado o en polvo

Fracción: 0406.20.00.90 Los demás

7.2.8.2 Ficha Técnica

La ficha técnica es un documento que contiene las características, materiales, procesos, indicaciones de un proceso, producto, material, esta ficha técnica es usualmente requerida para obtener diferentes certificaciones como la de SENASAG y también es usado para el manipuleo de las cargas en las exportaciones o importaciones de manera adecuada y de forma que la mercancía no se dañe o malogre. La siguiente ficha técnica es la que actualmente presente la empresa Flor de Leche para el producto que se quiere exportar.

Imagen 7 FICHA TÉCNICA QUESO ACHOCALLA DE FLOR DE LECHE

flor de leche	**MICRO EMPRESA ANDINA EUROPEA** Excelencia en productos lácteos naturales y gourmet	**CÓDIGO:**
	PRODUCCION	**VERSIÓN: 0000** **Vigencia desde: 31/MARZO/2015**
	FICHA TECNICA-QUESO ACHOCALLA	**Página 1 de 1**

PRODUCTO: QUESO ACHOCALLA

TEMPOS DE MADURACIÓN: Achocalla Maduro 4 meses
Achocalla Viejo 8 meses

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO: Queso madurado, elaborado con leche de altura por acción enzimatica del cuajo, con poca presencia de ojos.
No debe presentar aroma a levadura ni a huevo, el color amarillo debe ser uniforme, no presentar manchas de color blanco ni rosado y su sabor no debe ser picante pero algo dulzon.
No desuera dentro de la bolsa ya embalado pero cuando es viejo existe la posibilidad de que tenga un poco de agua, al momento del corte no debe pegarse al cuchillo, y al derretir el queso este debe ser posible de estirar.

INGREDIENTES: Leche de vaca entera fresca y pasteurizada- fermento lactico-cloruro de calcio-cuajo microbiano-sal

CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS	
COLOR	Amarillo claro-Amarillo
OLOR	Caracteristico
SABOR	Caracteristico
ASPECTO	Consistencia semi-dura a dura
CARACTERISTICAS FISICO QUIMICAS	
HUMEDAD	45 % limite maximo disminución según maduración
pH	5,2-5,4
CARACTERISTICAS GENERALES EN AFINAMIENTO	
PESO APROXIMADO	Entre 4,5 - 5 kg
FORMA	Esferoide (esfera achatada)
DIMENSIONES	Diametro: 25 [cm] Altura: 9-10 [cm]
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	
PESO APROXIMADO	220 gramos
ENVASE	Bolsa Polivac cerrada
VIDA UTIL	50 dias (desde su embalaje)
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	Conservar a una temperatura de 4-6ºC. No exponer al sol

Fuente: Flor de Leche

La siguiente ficha técnica es elaborada en base a la original para el uso de esta en el manipuleo de la mercancía al momento de su exportación, es llamada ficha técnica comercial.

Imagen 8 FICHA TÉCNICA COMERCIAL

	FICHA TÉCNICA
	QUESO ACHOCALLA MADURO
	Flor de Leche
Nombre Genérico	QUESO ACHOCALLA MADURO
Codigo del Producto	0406.20.00.90
Descripción General	Queso madurado, elaborado con leche de altura por acción enzimatica del cuajo, con poca presencia de ojos.
Finalidad	Producto para consumo directo, destinada para consumo humano
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS	
OLOR	Caracteristico
ASPECTO	Consistencia semi-dura a dura
CARACTERISTICAS FISICO QUIMICAS	
HUMEDAD	45 % limite maximo disminución según maduración
pH	5,2-5,4
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	
PESO APROXIMADO	220 gramos
ENVASE	Bolsa Polivac cerrada
VIDA UTIL	50 dias (desde su embalaje)
ONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	Conservar a una temperatura de **4-6ºC**. No exponer al sol

Elaboración: Propia a partir de la información de la Ficha Técnica de Flor de Leche

7.2.9 Investigación de Campo

Se elaboró un estudio de campo que tiene como objetivo explorar los diferentes productos, precios y empresas relacionados con el queso que ofrece el mercado de Perú, El queso es un elemento fundamental en muchas cocinas alrededor del mundo y, en el contexto peruano, desempeña un papel significativo en la gastronomía local.

Conocido por su riqueza cultural y su diversidad geográfica, Perú alberga una gran variedad de quesos, que se producen según la región y la tradición. Cada ciudad tiene sus propias características en cuanto a la producción y el consumo de queso, por lo que es un tema interesante para explorar.

Durante el recorrido, se visitaron varios lugares como supermercados donde se conocerá a productores locales, expertos y empresas que se dedican a este rubro. Nuestras conclusiones presentarán hallazgos obtenidos, destacando los diferentes tipos de quesos, precios y empresas. Los supermercados que se visitaron son:

- Hipermercados Tottus S.A
- Franco Supermercado E.I.R.L
- Plaza Vea – Compania Food Retail S.A.C

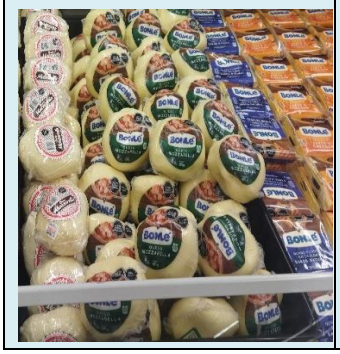
7.2.9.1 Productos Similares

Existe mucha variedad de tipos de queso en los que se destacan diferentes "familias" que son reconocidas en el mundo, dentro del mercado peruano se pudieron ver una diversidad muy grande entre diferentes marcas, productos y pesos.

Las variedades de tipos de queso que más destacaron son:

- Edam
- Gruyere
- Parmesano
- Tilsit
- Mozzarella
- Serrano
- Queso Paria
- Gouda

Tabla 25 ETUDIO DE MERCADO - PROUCTOS SIMILARES

Edam	**Gruyere**	**Parmesano**	**Tilsit**
			
Mozzarella	Serrano	Queso Paria	Gouda
			

Elaboración: Propia

7.2.9.2 Precio

El precio del queso tipo gruyere varía entre distintas marcas, una de las más importantes de Perú es el Queso tipo Gruyer de El Artesano de Antaño, una empresa peruana con más de 11 años en el mercado con un precio de 58 soles (aproximadamente USD 15.95 en fecha 18/06/2023) el kilo.

Imagen 9 QUESO GRUYER EL ARTESANO DE ANTAÑO



Fuente: Supermercado Wong

El siguiente queso tipo gruyere es de la empresa de La Compania Delicatessen una empresa peruana con un precio de 58.90 (aproximadamente USD 16.2 en fecha 18/06/2023) soles el kilo

Imagen 10 QUESO GRUYERE LA COMPANIA DELICATESSEN





Fuente: Supermercado Wong

Y la siguiente empresa tiene uno de los precios más altos del mercado, llamada Lait's con un precio de 93.50 soles (aproximadamente USD 25,72en fecha 18/06/2023) el kilo.

Imagen 11 QUESO GRUYERE LAIT´S



Fuente: Supermercado Wong

El análisis de los precios de mercado de las diferentes marcas de queso Gruyere en Perú permitió llegar a las siguientes conclusiones: El Artesano de Antaño y La Compañía Delicatessen son dos empresas peruanas que ofrecen queso Gruyere a precios similares. Ambas marcas están en el rango de 58-59 soles por kilo. Esto sugiere que estas empresas compiten directamente en precios en el mercado. Lait's es otra marca de queso Gruyere en Perú, pero su precio es significativamente superior al de las otras dos marcas mencionadas: a 93,50 soles el kilo, Lait's es una opción más cara para los consumidores.

El hecho de que exista una diferencia de precio tan grande entre Lait's y las otras dos marcas puede indicar diferencias en la calidad, el origen de las materias primas y la reputación de la marca. Es posible que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio más elevado por el queso Gruyere de Lait's porque se percibe como de mayor calidad o exclusivo.

En general, los quesos Gruyere se venden a precios diferentes en el mercado peruano. Artesano de Antaño y La Campania Delicatessen compiten directamente entre sí en el rango de precios más bajos, mientras que Lait's se posiciona como más caro y potencialmente de gama alta. La elección del queso Gruyere dependerá de las preferencias de cada consumidor en términos de calidad y presupuesto.

7.2.9.3 Etiqueta Nutricional Frontal

Las etiquetas nutricionales son etiquetas o paneles que se encuentran en los envases de los productos tanto de alimentos como bebidas que sirven para dar a conocer de manera detallada su contenido nutricional. Estas etiquetas que son obligatorias al rededor del mundo

sirven para que el consumidor pueda tomar decisiones en base a la información pensando en su salud y alimentación. Las etiquetas nutricionales contienen información como: tamaño de porción, información calórica, ingredientes tanto químicos como naturales e información adicional.

La ingesta excesiva de azúcar, grasa y sodio es un problema de salud pública asociado a la obesidad, diabetes, hipertensión, enfermedades vasculares, cardíacas, cerebrales y renales, son enfermedades no transmisibles que afectan a un gran número de la población. La malnutrición está estrechamente asociada con estos tres factores de riesgo principales en la región (hipertensión, diabetes y obesidad). Esto se debe principalmente a la ingesta excesiva de los nutrientes críticos que preocupan a la salud pública: azúcar, grasas totales, grasas saturadas, grasas trans y sodio los cuales están como ingredientes en una gran mayoría de alimentos y bebidas.

La OPS (Organización Panamericana de la Salud) dice "Uno de los instrumentos clave de política para regular esos productos con el objeto de prevenir el desequilibrio en la alimentación es la utilización de etiquetas en el frente del envase que indiquen a los consumidores que el producto contiene cantidades excesivas de azúcares, grasas totales, grasas saturadas, grasas trans y sodio". (OPS, 2019)

En Perú, entre las diez causas principales de muerte están las afecciones cardiacas, hipertensión y diabetes las cuales se asocian como principales factores de riesgo las cuales resulta en malnutrición y poca actividad física, para poder disminuir la incidencia de estas enfermedades el gobierno de Perú implementa un modelo de estrategia de etiquetado frontal, la cual proporciona información clara acerca de contenidos altos en azúcar, sodio, grasas saturadas y grasas trans. Desde el 17 de junio de 2019, los alimentos procesados que superan los límites establecidos en la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes (Ley N° 30021) con respecto al contenido de sodio, azúcar, grasas saturadas y grasas trans deben llevar etiquetas de advertencia (gob.pe, 2019)

Existen dos tipos de etiquetas frontales:

La etiqueta en forma de octógono: Etiquetas en forma de un octágono de fondo y borde negro donde se indica el alto contenido en sodio, azúcar y grasas saturadas y grasas trans que tiene el producto. Cada producto puede tener hasta 4 etiquetas de forma octogonal.

Imagen 12 EJEMPLO ETIQUETA OCTOGONAL



Fuente: Panadería y Pastelería Peruana

La etiqueta semáforo nutricional: Son etiquetas que proponen información en barras según cuanto contenido de sodio, azúcar y grasas tienen los productos donde verde es "BAJO" amarillo es "MEDIO" y rojo es "ALTO", es por esto por lo que se le da el nombre de semáforo. Además, debe incluir la cantidad en porciones y la frase "Evitar su consumo excesivo" en el inferior.

Imagen 13 EJEMPLO DE ETIQUETA SEMAFORO



Fuente: gestion.pe

Las etiquetas frontales son etiquetas de advertencia que influyen en la decisión del consumidor a la hora de adquirir estos productos, en Perú además de ser una ley que obliga a las empresas a poner estas etiquetas cuando los productos sobrepasan los niveles de azúcar, sodio, grasas saturadas y grasas trans que afectan a la salud humana, es una nueva costumbre para el consumidor peruano ver estas etiquetas antes de tomar la decisión final de compra, siendo algo importante a tener en cuenta a la hora de incursionarse a este mercado.

Las siguientes imágenes fueron tomadas por el autor al momento de realizado el estudio de campo donde se puede observar que las etiquetas octogonales son las más utilizadas en cualquier tipo de productos en este mercado.

Imagen 14 EJEMPLO DE ETIQUETA OCTOGONAL 1



Elaboración: Propia

Imagen 15 EJEMPLO DE ETIQUETA OCTOGONAL 2



Elaboración: Propia

Imagen 16 EJEMPLO DE ETIQUETA OCTOGONAL 3



Elaboración: Propia

7.2.10 Competencia

Existen una variedad de marcas relacionadas al nicho de mercado con el que trabaja Flor de Leche, entre estas están las empresas que se crearon en el mismo país y las que vienen del extranjero.

DELOSI S.A.: DELOSI es un operador de franquicias de restaurantes en el mundo con más de 40 años liderando el mercado con marcas reconocidas a nivel mundial, quien se encuentra muy presente en Perú. Sus importaciones más frecuentes hacia el mercado peruano son en base a queso mozzarella cheese frozen grated, un insumo para uso en restaurantes.

ANTIPASTI S.A.C.: Es una empresa de origen italiano quien se dedica a la importación de embutidos y productos lácteos a Perú. Sus importaciones se centran en productos como: queso madurado, cantarelli, parmigiano reggiano queso madurado en embalaje primario.

OREGON FOODS S.A.C.: Es una empresa dedicada a la importación, procesamiento y comercialización de alimentos premium desde 2002, trabajando con seis líneas de negocio: carnes, hamburguesas, precocidos, lácteos y derivados. sus importaciones se centran en: queso mozzarella semidescremado rallado, leprino, queso italiano clásico, leprino, s/m (rallado largo delgado) para pizza.

CORPORACION PERUANA DE RESTAURANTES S.A.: Es una empresa incorporada en 2003, la compañía se dedica a restaurantes bares y cantinas, especializada en actividad de restaurantes y de servicios móvil de comidas, sus principales importaciones son: mezcla de queso duro rallado y queso romano.

LAIVE S A: Es una empresa agroindustrial peruana destacada por sus productos lácteos, una de las más importantes en Perú con mucho recorrido en el mercado, fue fundada en 1910 en Arequipa, entre los productos que importa basados en los productos lácteos son queso parmesano rallado.

LACTALIS PERÚ S.A.C: Es una empresa de productos lácteos dedicada a la importación, comercialización y distribución de sus derivados (quesos, mantequillas, cremas, leches) entre sus importaciones al mercado peruano está el queso rallado de la marca Kraft.

MILKAL S.A.C: Es una empresa dedicada a la fabricación, producción y comercialización de productos como; carne, pescado, carne de ave, frutas, verduras, hortalizas; secas, cocidas y congeladas, huevo, leche, productos lácteos. Esta empresa actúa bajo el nombre comercial de “El Artesano de Antaño” y “La Compania Delicatessen” cuyas marcas son muy reconocidas y acaparan una gran parte del mercado quesero en Perú.

Lait's: Es una empresa peruana que elabora y fabrica productos lácteos naturales de alta calidad, quien tiene una planta lechera como parte de sus instalaciones, dentro de sus productos están los quesos madurados artesanales que competirían de manera directa con los productos de Flor de Leche.

8 Propuesta

8.1 Introducción

La propuesta se desarrolla para dar a conocer los resultados alcanzados de diferentes investigaciones realizadas a lo largo de este proyecto para poder establecer sugerencias basadas en los análisis y estudios mostrados por el autor de este documento, para que la empresa Flor de Leche pueda llevar a cabo la exportación del queso madurado elaborado por la empresa al mercado de peruano.

8.2 Objetivos de la Propuesta

General

Proponer las bases para un manual de exportación para el queso Flor de Leche con el fin de ingresar al mercado de Lima-Perú.

Específicos

- Señalar el procedimiento que debería seguir la empresa Flor de Leche para la exportación de queso madurado.
- Sugerir la documentación legal que permita la compraventa internacional de los productos de la empresa Flor de Leche.
- Informar los beneficios y desventajas de la elección de transporte aéreo y terrestre.
- Recomendar el Incoterm más útil para proceder con la operación de negociación de la compraventa internacional.
- Exponer el tipo de embalaje recomendado para la compraventa internacional de quesos de la empresa Flor de Leche.

8.3 Desarrollo de la Propuesta

8.3.1 Procedimiento General de la Exportación

Cuando una empresa de Bolivia quiere realizar un proyecto de exportación de alguno de sus productos, existe un procedimiento o fases que debe seguir para poder vender el producto fuera de las fronteras del país en el que se produce.

8.3.1.1 Búsqueda y Selección del Comprador

En toda operación de comercialización internacional existen dos partes principales, el vendedor (exportador) y el comprador (importador). Cualquier empresa que desee realizar una exportación deberá como primer paso hacer un estudio y análisis de un mercado internacional y de compradores dentro del mismo para buscar quien compre su mercadería, esta persona natural o empresa tendrá que cerciorarse de que el producto que está adquiriendo es el que se solicita a expectativa del mismo, también tendrá que actuar con seriedad y estar al tanto de las necesidades y exigencias que tiene el producto como la empresa vendedora, como de los costos comerciales y logísticos que exige este proyecto.

Así mismo lo más aconsejable al momento de la elección de un comprador es investigar el rubro en el que el importador es parte, tanto para saber si tiene experiencia con productos del mismo tipo o no. El comprador al que se apunta es uno que entre en el mismo rubro de la empresa o al menos que tenga experiencia en la introducción de nuevos productos en su mercado, como ser empresas de distribución o cadenas de supermercados.

8.3.1.2 Determinación de Costos y Negociación para la Transacción Comercial

Este es el primer contacto que se tiene con el comprador donde entra la negociación de los precios, costos, documentación y diferentes términos que se pactan, en este paso es donde inicia la operación de compraventa internacional. En esta etapa del proyecto se determinan diferentes condiciones y se coloca toda la información en el documento comercial.

En este punto se establece la cotización de la mercancía y se presenta la documentación formal (contrato de compraventa o factura comercial) que establece la relación entre el importador y el exportador. Se señalan las características de la comercialización (cantidad y peso), información de las partes involucradas, Incoterm acordado, términos de pago y entrega de la mercancía, además, la información de la documentación necesaria para poder llevar a cabo el proyecto.

8.3.1.3 Análisis de Costos de Exportación

Los costos que se muestran a continuación son aproximaciones a los precios manejados para realizar la exportación, estos precios varían según la empresa despachante de aduana, empresa de transporte, Forwarder que la empresa escoja además de procedimientos que pueden variar según las decisiones que tome la empresa con respecto al proyecto de exportación.

Tabla 26 COSTOS GENERALES - AÉREO

Costos Generales en Transporte Aéreo		
Costos de producción	-	USD
Costos de empaque y embalaje	-	USD
Costos de transporte interno	100	USD
Costos de documentación	25	USD
Costos de seguro	-	USD
Costos de almacenamiento	309.98	USD
Costos de transporte internacional	1.852	USD x Kilo
Costos de aduana y aranceles	542.29	USD
Costos de manipuleo y desconsolidación	130	USD

Elaboración: Propia a partir de datos brindados por empresas despachantes de aduana

Tabla 27 COSTOS GENERALES - TERRESTRE

Costos Generales		
Costos de producción	-	USD
Costos de empaque y embalaje	-	USD
Costos de transporte interno	100	USD
Costos de documentación	25	USD
Costos de seguro	-	USD
Costos de transporte internacional	0.748	USD x Kilo
Costos de aduana y aranceles	827	USD
Costos de manipuleo y desconsolidación	130	USD

Elaboración: Propia a partir de datos brindados por empresas despachantes de aduana

8.3.1.4 Documentación del Producto Exportado

Para poder realizar el proceso de la exportación se requiere presentar documentos acorde al producto que se desee exportar, estos varían de acuerdo con los diferentes tipos de

productos restricciones que necesita cada uno de ellos. Al ser un producto perecedero para el consumo humano es necesario presentar certificados requeridos por el país tanto de origen como de destino. A continuación, se detalla y en algunos casos ejemplifica, la documentación que debería presentar la empresa Flor de Leche a fin de cumplir con la documentación requerida para la exportación de quesos:

- Factura Comercial: Emitida por el vendedor donde declare el costo de la compra, el peso y la cantidad del producto.

Imagen 17 EJEMPLO DE FACTURA COMERCIAL

LOGO

FACTURA COMERCIAL DE EXPORTACIÓN

Sin derecho a crédito fiscal

Factura N°:	RUEX N°:
NIT:	Lugar y Fecha:

Exportador:	Comprador/Imp:
Dirección:	Dirección:
Teléfono:	Teléfono
Ciudad y País:	Ciudad y País:

Incoterm:
Forma y Medio de Pago:
Moneda de Transacción Comercial:

Cantidad U/M	Descripción de la Mercancía	Contenido Neto Unit (Net content)	Contenido neto total (Total net content)	Código Arancelario	Valor Unitario (Unit value) USD	Valor subtotal (Subtotal value) USD

Tipo de Empaque		Piezas	Peso Neto Total	Peso Bruto Total		Valor total
		Caja				

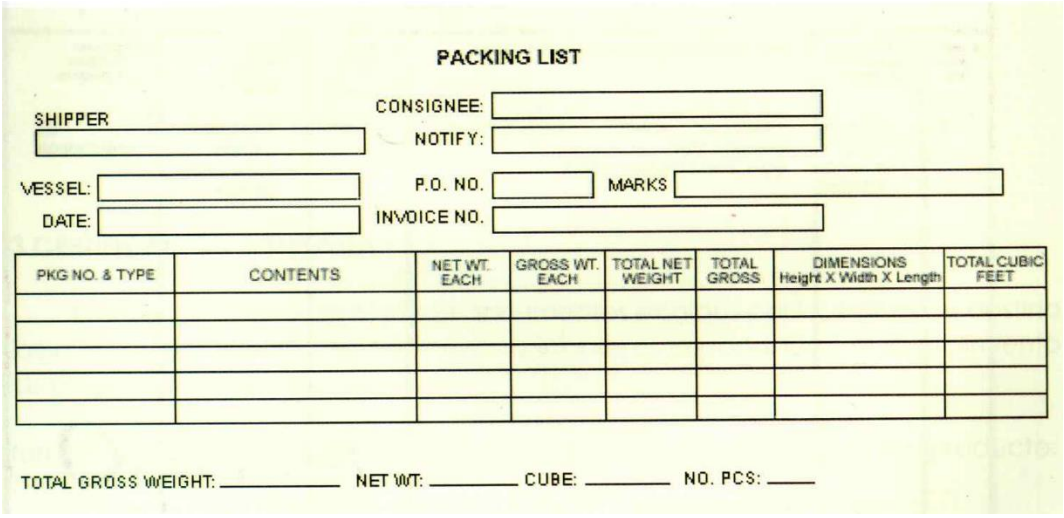
Son:

Declaración Jurada:

Fuente: Propia

- Packing List: Es un documento emitido por el vendedor que indica la descripción de la mercancía, la cantidad, el peso o volumen.

Imagen 18 EJEMPLO PACKING LIST



PACKING LIST

SHIPPER

CONSIGNEE:

NOTIFY:

VESSEL:

P.O. NO.

MARKS

DATE:

INVOICE NO.

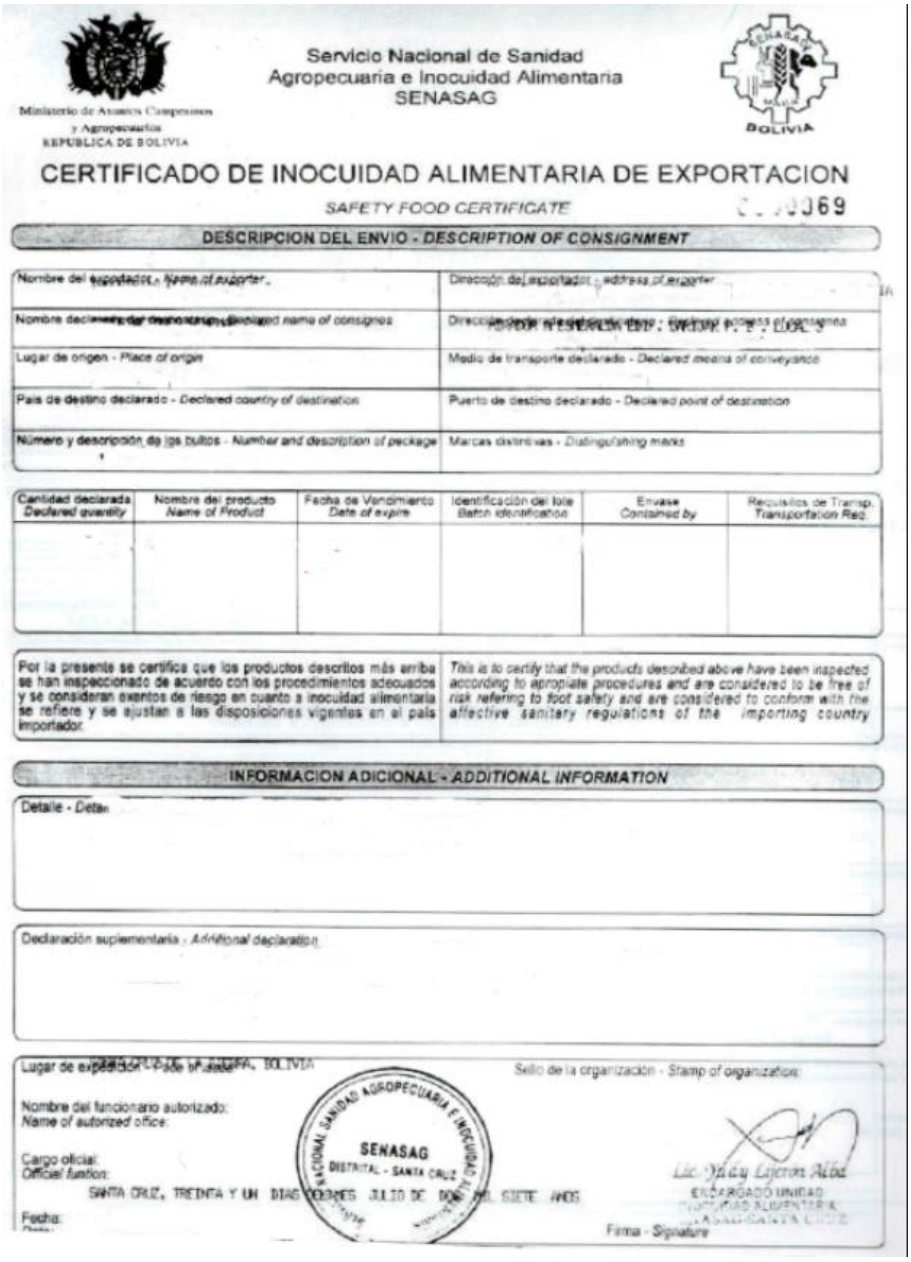
PKG NO. & TYPE	CONTENTS	NET WT. EACH	GROSS WT. EACH	TOTAL NET WEIGHT	TOTAL GROSS	DIMENSIONS Height X Width X Length	TOTAL CUBIC FEET

TOTAL GROSS WEIGHT: _____ NET WT: _____ CUBE: _____ NO. PCS: ____

Fuente: Exportar Para Crecer, Programa de capacitación para MIPyMEs – PROEX

- Certificado de Inocuidad Alimentaria de Exportación: Es un documento emitido por SENASAG que permite a la empresa correspondiente comercializar sus productos en los mercados extranjeros. Es importante aclarar que es necesario sacar este certificado para cada exportación.

Imagen 19 EJEMPLO DE CERTIFICADO DE INCUIDAD SANITARIA PARA EXPORTACIÓN



Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria
SENASAG

Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios
REPUBLICA DE BOLIVIA

BOLIVIA

CERTIFICADO DE INOCUIDAD ALIMENTARIA DE EXPORTACION

SAFETY FOOD CERTIFICATE

DESCRIPCION DEL ENVIO - *DESCRIPTION OF CONSIGNMENT*

Nombre del exportador - *Name of exporter*	Dirección del exportador - *address of exporter*
Nombre declarado del consignatario - *Declared name of consignee*	Dirección declarada del consignatario - *Declared address of consignee*
Lugar de origen - *Place of origin*	Medio de transporte declarado - *Declared means of conveyance*
País de destino declarado - *Declared country of destination*	Puerto de destino declarado - *Declared point of destination*
Número y descripción de los bultos - *Number and description of package*	Marcas distintivas - *Distinguishing marks*

Cantidad declarada *Declared quantity*	Nombre del producto *Name of Product*	Fecha de Vencimiento *Date of expire*	Identificación del lote *Batch identification*	Envase *Contained by*	Requisitos de Transp. *Transportation Req.*

Por la presente se certifica que los productos descritos más arriba se han inspeccionado de acuerdo con los procedimientos adecuados y se consideran exentos de riesgo en cuanto a inocuidad alimentaria se refiere y se ajustan a las disposiciones vigentes en el país importador.	*This is to certify that the products described above have been inspected according to apropiate procedures and are considered to be free of risk refering to food safety and are considered to conform with the affective sanitary regulations of the importing country*

INFORMACION ADICIONAL - *ADDITIONAL INFORMATION*

Detalle - *Detail*

Declaración suplementaria - *Additional declaration*

Lugar de expedición - *Place of issue*: SANTA CRUZ, BOLIVIA

Sello de la organización - *Stamp of organization*

Nombre del funcionario autorizado: *Name of autorized office*

SENASAG
DISTRITAL - SANTA CRUZ

Cargo oficial: *Official funtion*

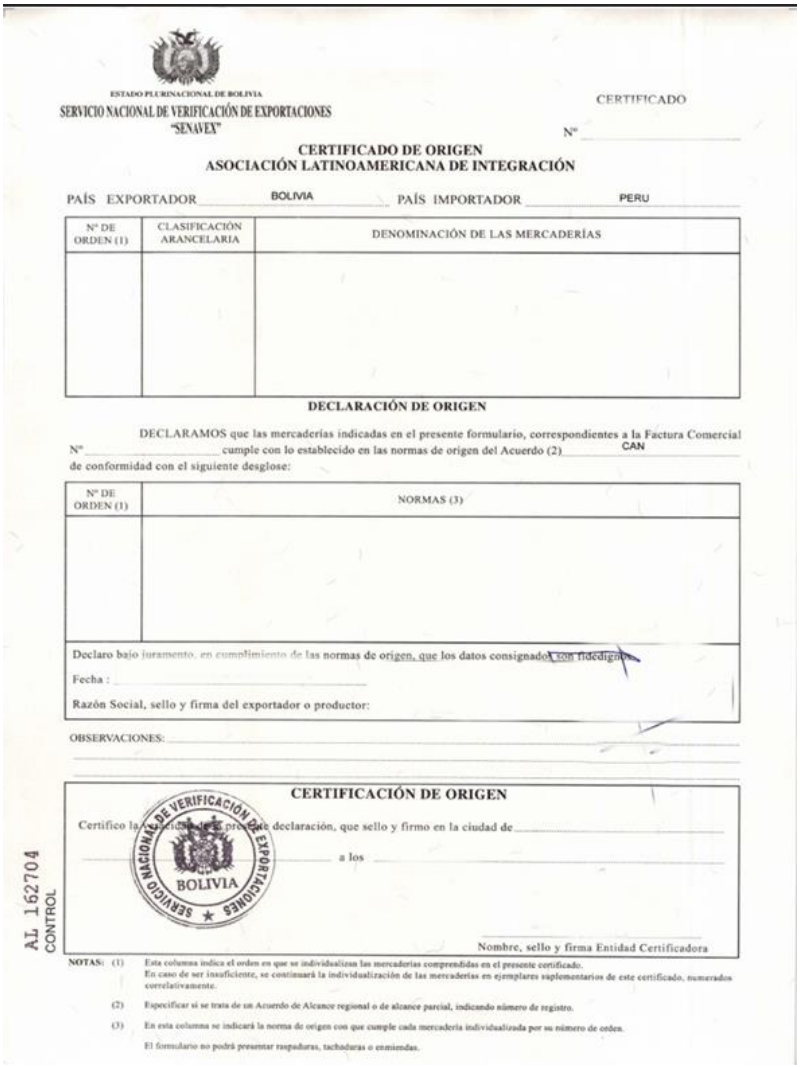
Fecha: SANTA CRUZ, TREINTA Y UN DIAS [illegible] JULIO DE [illegible] SIETE AÑOS

Firma - *Signature*

Fuente: Exportar Para Crecer, Programa de capacitación para MIPyMEs – PROEX

- Certificado de Origen: Un documento que acredita que el producto fue elaborado en el país de origen, este certificado permite la liberación de impuestos arancelarios a los productos elaborados en Bolivia con destino comercial a países de la Comunidad Andina. Este es un beneficio brindado por la CAN quien promueve la libre circulación de bienes o servicios para brindar oportunidades a las empresas de los países miembros para expandir sus operaciones y acceder a nuevos mercados.

Imagen 20 EJEMPLO CERTIFICADO DE ORÍGEN



ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA
SERVICIO NACIONAL DE VERIFICACIÓN DE EXPORTACIONES
"SENAVEX"

CERTIFICADO
N° _____

CERTIFICADO DE ORIGEN
ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN

PAÍS EXPORTADOR BOLIVIA PAÍS IMPORTADOR PERU

N° DE ORDEN (1)	CLASIFICACIÓN ARANCELARIA	DENOMINACIÓN DE LAS MERCADERÍAS

DECLARACIÓN DE ORIGEN

DECLARAMOS que las mercaderías indicadas en el presente formulario, correspondientes a la Factura Comercial N° _____ cumple con lo establecido en las normas de origen del Acuerdo (2) CAN de conformidad con el siguiente desglose:

N° DE ORDEN (1)	NORMAS (3)

Declaro bajo juramento, en cumplimiento de las normas de origen, que los datos consignados son fidedignos.
Fecha : _____
Razón Social, sello y firma del exportador o productor:

OBSERVACIONES: _____

CERTIFICACIÓN DE ORIGEN

Certifico la veracidad de la presente declaración, que sello y firmo en la ciudad de _____ a los _____

SERVICIO NACIONAL DE VERIFICACIÓN DE EXPORTACIONES BOLIVIA

Nombre, sello y firma Entidad Certificadora

AL 162704 CONTROL

NOTAS: (1) Esta columna indica el orden en que se individualizan las mercaderías comprendidas en el presente certificado. En caso de ser insuficiente, se continuará la individualización de las mercaderías en ejemplares suplementarios de este certificado, numerados correlativamente.
(2) Especificar si se trata de un Acuerdo de Alcance regional o de alcance parcial, indicando número de registro.
(3) En esta columna se indicará la norma de origen con que cumple cada mercadería individualizada por su número de orden.
El formulario no podrá presentar raspaduras, tachaduras o enmiendas.

Fuente: Ejemplo del Certificado de Origen obtenido de la página del SENAVEX

- Ficha Técnica: La ficha técnica es un documento que contiene la descripción y características de un objeto, en este caso del queso madurado. Este documento es usado en la exportación para verificar el manipuleo, almacenaje y régimen que se aplicará al producto en el proceso de exportación.

Imagen 21 FICHA TÉCNICA COMERCIAL

	FICHA TÉCNICA
	QUESO ACHOCALLA MADURO
	Flor de Leche
Nombre Genérico	QUESO ACHOCALLA MADURO
Codigo del Producto	0406.20.00.90
Descripción General	Queso madurado, elaborado con leche de altura por acción enzimatica del cuajo, con poca presencia de ojos.
Finalidad	Producto para consumo directo, destinada para consumo humano
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS	
OLOR	Caracteristico
ASPECTO	Consistencia semi-dura a dura
CARACTERISTICAS FISICO QUIMICAS	
HUMEDAD	45 % limite maximo disminución según maduración
pH	5,2-5,4
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	
PESO APROXIMADO	220 gramos
ENVASE	Bolsa Polivac cerrada
VIDA UTIL	50 dias (desde su embalaje)
ONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	Conservar a una temperatura de **4-6ºC**. No exponer al sol

Elaboración: Propia a partir de la información de la Ficha Técnica de Flor de Leche

Fabricación y Embalaje del Producto

Una vez se haya cerrado la negociación y procedido con el contrato de compraventa, la empresa vendedora procederá con la fabricación del producto, donde también cargara con la responsabilidad del empaque, embalaje y etiquetado del producto adecuándolo tanto a las condiciones pactadas con el comprador como de los requisitos del país de destino.

8.3.1.5 Trámites aduaneros de exportación

La presentación de documentos para la exportación del producto y la documentación de la exportación son necesarios para proceder con el despacho aduanero de mercancías. En este paso se elaboran los tramites y controles aduaneros aplicados bajo la legislación del país exportador, se aplica también los distintos regímenes aduaneros bajo el fin del producto en cuestión. Para este proyecto el régimen adecuado es el Régimen de exportación Definitiva

para el consumo, donde la finalidad del producto será ser comercializado y consumido en el extranjero.

Así mismo también se tendrá que llenar la DEX (Declaración de Mercancías de Exportación) (Anexo 6) el cual es un documento que declara y contiene información de la mercancía que se desea exportar, esta declaración deberá ser llenada en la página "SUMA" (un sistema digital creado para la automatización de procesos de importación y exportación) por la empresa o una agencia despachante bajo el nombre de esta la cual será presentada ante la aduana.

Cada aduana cuenta con un proceso de revisión por canales, estos determinan si la mercancía pasara a ser revisada física o documentaria.

- ✓ Canal verde: Se autoriza el levante (retiro) de la mercancía del recinto aduanero o Zona Franca, sin que la mercancía ni la documentación sean verificadas por la Aduana. (Aduana Nacional, 2018)
- ✓ Canal amarillo: Se realiza el examen de la documentación que respalda el despacho aduanero. (Aduana Nacional, 2018)
- ✓ Canal rojo: Se realiza el examen de la documentación y el reconocimiento físico de la mercancía, a fin de verificar que la misma corresponda a la declarada. (Aduana Nacional, 2018)

Después de la revisión de la mercancía de acuerdo con el canal asignado, la mercancía declarada podrá salir del territorio aduanero en un medio de transporte autorizado por la Aduana, esta mercancía está amparada bajo el documento de embarque o el manifiesto internacional de carga según el medio de transporte elegido. Desde el momento de la salida de la mercancía el transporte internacional es el encargado de trasladarla al país de destino.

Este documento de embarque se da según el tipo de transporte que se elija para realizar la exportación. Para un tipo de transporte terrestre el documento de embarque emitido es llamado CRT (Carta de Porte Internacional por Carretera) (véase anexo 7) y MIC/DTA (Manifiesto Internacional de Carca por Carretera) (véase anexo 8), para un tipo de transporte aéreo es llamado AWB (Air Will Bill) (véase anexo 9).

8.3.1.6 Trámites aduaneros de importación

Si el contrato de compraventa se realizó bajo un Incoterm que exige al exportador hacerse cargo de los tramites de importación, el exportador deberá cargar con todos los trámites y presentación de documentos necesarios para introducir legalmente la mercancía en el país de destino.

8.3.1.7 Entrega de la mercancía

Una vez llevadas a cabo las etapas anteriormente mencionadas se procede a cerrar el pedido con la entrega formal de la mercadería a manos del importador. El finalizar con un pedido no implica dejar de tener una relación comercial con el comprador, sino por el contrario iniciar una nueva negociación en beneficio mutuo para prolongar la relación comercial.

8.3.2 Contrato de Compraventa Internacional

Un contrato de compraventa internacional es un documento entre partes en el que las partes involucradas se obligan a vender y comprar bienes o servicios, acordando distintos términos especificados en el mismo documento. La empresa podrá efectuar contratos formales en caso de trabajar bajo una cláusula de exclusividad, donde se deberá detallar los montos económicos mensuales, trimestrales o anuales de compra, los productos que se negociarán, volúmenes de venta, sanciones que existirán en caso de incumplimiento o la rescisión de contrato, responsabilidades de cada parte bajo clausulas estipuladas en el contrato de compraventa. En caso de que no se trabaje bajo cláusulas de exclusividad, la aceptación de la factura proforma por parte del comprador ya constituye un contrato por sí mismo, así como todas las comunicaciones que se tuvieron durante la negociación forman parte de la aceptación o rechazo de la oferta y contraoferta. Este contrato de compraventa internacional deberá ser formulado por un “asesor jurídico”.

8.3.3 Transporte

Cuando se toma la decisión de elegir el transporte que se utilizará en un proyecto de exportación es necesario tener en cuenta varios aspectos importantes: el primero es la flexibilidad al riesgo que tiene la empresa, ya que tanto el aéreo como el terrestre presentan riesgos que pueden hacer que la mercancía no llegue en buen estado, el segundo es el coste

que está dispuesto a asumir la empresa frente a la logística de la exportación y el tercero es la necesidad del producto en mantener ciertos criterios para que no se malogre (temperatura, manipuleo) cada uno de estos está asociado entre sí ya que cada uno es dependiente del otro.

8.3.3.1 Aéreo

La modalidad de transporte aéreo internacional de mercancías desempeña uno de los papeles más importantes en la economía mundial respecto a las exportaciones e importaciones que se realizan a nivel internacional, es conocido por su rapidez frente a otras modalidades de transporte en las operaciones de comercialización internacional y por la forma directa que llega a destino final en los aeropuertos de las distintas ciudades de destino.

El transporte aéreo es usado usualmente para mercancías como productos perecederos, envíos urgentes o productos de alta demanda debido a su rapidez y eficiente entrega, el transporte aéreo tiene la capacidad de albergar diferentes tipos de mercancías sin embargo este modo de transporte presenta limitaciones para mercancías con volúmenes y peso muy elevados, para este tipo de envíos es mejor optar por otros medios de transporte como el terrestre.

El costo del transporte aéreo suele ser más elevado con respecto a otros medios de transporte, este costo es influenciado por el volumen, peso y distancia del envío, para mercancías que necesitan ser entregadas con rapidez los costos suelen ser compensados con la rápida y eficiente entrega que caracteriza este medio.

El procedimiento que debería seguir si se escoge este medio es el siguiente: El exportador manda la mercancía para despacho en aduana de aeropuerto, donde la mercancía hasta la revisión, tramitación y despacho de esta deberá ser almacenada en refrigerador indicada por la ficha técnica mencionada (la mercancía necesita estar refrigerada en una temperatura de 6 a 7°C) y presentada en los documentos. Este almacenaje en refrigerador en territorio aduanero consta de costos adicionales que emite la entidad, del mismo modo hasta la llegada de la mercancía a aduana de destino se la almacenara hasta que el importador o representante haga los trámites de desaduanización, desconsolidación (si es consolidada) y nacionalización para sacarla de aduana de destino y pueda transportarla hasta almacén del importador.

8.3.3.2 Terrestre

El transporte terrestre es muy importante a la hora del traslado de mercancías en operaciones internacionales, este tipo de transporte se lleva a cabo principalmente por camiones o vehículos especializados, autorizados por la Aduana, este tipo de vehículos puede llevar una gran diversidad de mercancías como productos agrícolas, industriales, de construcción, etc.

Hablando de los costos de transporte, el terrestre suele ser más económico con respecto de los demás hablando de distancias cortas o medias. Estos costos se cotizan según la distancia, el peso, cantidad o volumen y los precios de combustible, otra característica importante es el tiempo de transporte que suele ser menor dependiendo de las distancias de recorrido, infraestructura vial, congestión y demás factores que depende de los países involucrados.

Una de las restricciones más importantes para este transporte es el uso de un contenedor refrigerado para la buena ambientación de la mercancía, ya que es necesario que los productos que necesitan de una cadena de frio estén en temperaturas de acuerdo con la exigencia del producto, esto involucra diversos factores que restringen el uso de mercancías consolidadas o el uso de un contenedor con diversas mercancías de proveedores distintos. Este problema principalmente se origina en que cada producto con necesidad de refrigeración tiene temperaturas diferentes exigidas a la del que se planea exportar, es por este motivo que usualmente al transportar productos con necesidad de refrigeración se suele contratar un contenedor completo. Esta acción ameritaría dos cosas para la empresa: la primera, hacerse cargo de los costos extra por contratar un contenedor refrigerado completo y la segunda, ingresar con más productos para poder hacer uso completo del contenedor.

8.3.4 Recintos Aduaneros

8.3.4.1 Transporte aéreo

La ruta de transporte aéreo para el paso de mercancías desde la ciudad de La Paz – Bolivia con destino a Lima – Perú involucra dos aeropuertos internacionales. Primeramente la salida desde el Aeropuerto Internacional El Alto (IATA: LPB), donde se realizan los controles de seguridad y la documentación en este punto antes de la salida, después de la

salida se procede al vuelo a través del espacio aéreo internacional, donde la carga despegaría de El Alto y las mercancías se mantendrán en condiciones controladas y seguras en la bodega del avión correspondiente.

Una vez que el transporte aéreo (avión) llegue a destino en la ciudad de Lima, las mercancías serán descargadas en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (IATA: LIM), en este punto se llevará a cabo el proceso de aduanas, que incluye la inspección de la mercancía y la revisión de la documentación aduanera que se exige en el país en cuestión. Las autoridades aduaneras peruanas aplicaran las regulaciones aduaneras correspondientes.

8.3.4.2 Transporte Terrestre

La ruta de transporte terrestre para el paso de mercancías desde La Paz, Bolivia a Lima, Perú normalmente utiliza la siguiente ruta: Inicialmente el transporte de la mercancía inicia su ruta por carretera desde La Paz hasta Desaguadero, el cual es uno de los principales puntos de cruce fronterizo entre Bolivia y Perú. En Desaguadero la mercancía pasará por los procedimientos aduaneros en el paso fronterizo en Desaguadero – Kasani y de control fronterizo necesarios para permitir el paso de la mercancía a Perú.

Después de que toda la documentación y procedimientos para la admisión de la mercancía, la carga continuara su camino por carretera desde Kasani a Puno, donde continuara su viaje en carretera desde Puno a Arequipa y finalmente la mercancía tomara la ruta de Arequipa a Lima, la capital de Perú y su destino final.

8.3.5 Incoterm

Como se vio anteriormente en el presente documento los Incoterms son términos que reparten obligaciones tanto al comprador como al vendedor de acuerdo con la negociación y exigencias que se realizaron para proceder con la operación de comercialización. Existen una gran variedad de Incoterms, por lo que en el proyecto se hablara de la versión de Incoterm 2020 donde existen alrededor de 11 términos donde específicamente 4 son solo para uso marítimo y vías internas navegables. En este apartado se analizarán y recomendarán algunos Incoterms donde se verán los beneficios y desventajas que tienen cada uno así también el porqué de la recomendación de no optar por el Incoterm EXW al momento de la negociación.

EXW

El termino EX Works o En Fabrica “significa que el exportador realiza la entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del importador en el establecimiento del exportador o en otro lugar convenido” (AFI, 2020) es decir el exportador tiene la obligación de la fabricación de la mercancía, su empaque, etiquetado y ponerla a disposición del exportador fuera de su taller, almacén o fabrica, sin la necesidad de cargarla en un vehículo, pasando desde este punto el riesgo y las obligaciones al importador.

Este Incoterm actúa en el contrato de compraventa y se refleja en la factura comercial y en los documentos de embarque, lo que significa que previo a elaborarlos se hará una negociación para acordar si este Incoterm es el que se elegirá para la exportación, lo que pone muchas trabas tanto para Flor de Leche como para el importador; primeramente la empresa tiene que buscar un comprador que acceda al riesgo de cubrir todos los costes y trámites necesarios de exportación, más los costes de la compra de la mercadería del producto, este primer aspecto sugiere un gran riesgo para el importador ya que no se tiene clara la rentabilidad del producto en un nuevo mercado.

Si bien para la empresa es una gran opción para elegir por sus costes casi totalmente reducidos, no es factible debido a muchas trabas e imposibilidades que se presentan si se quiere optar por este Incoterm.

FCA

El Incoterm FCA o Free Carrier es un término que “significa que el exportador entregará la mercancía al transportista o persona indicada por el importador, en el lugar acordado, cargando la mercancía en el medio de transporte provisto por el importador, dentro de las instalaciones del exportador, o poniendo la mercancía a disposición del transportista o persona indicada por el importador, en el medio de transporte del exportador, preparada para su descarga” (AFI, 2020). Es decir que a diferencia del anterior este Incoterm requiere que la mercancía se entregue a bordo del transporte en el lugar convenido por el importador dentro del país de origen, este lugar convenido puede ser en almacenes del exportador, en aeropuerto o una instalación de transitarios como así también el exportador se hará cargo de los tramites y costos de exportación.

Este Incoterm es una gran opción ya que sugiere un transporte por parte de la empresa hasta el lugar previsto por el importador dentro del país de origen, donde puede dar a una

negociación para abaratar costos de transporte entre países. Esto último debido a que este Incoterm aun responsabiliza al comprador por los costos del transporte principal.

CPT

El Incoterm CPT o Carriage Paid To es un término que "significa que el exportador entregará la mercancía al transportista que haya contratado (u otra persona designada por el propio exportador), en el lugar acordado por el exportador y el importador. El transportista llevará la mercancía desde este lugar / punto de entrega hasta el lugar / punto de destino" (AFI, 2020).

En caso de optar por una negociación donde la empresa Flor de Leche deba hacerse cargo de los costos y contratación del transporte así como de los trámites y costos de exportación, este Incoterm es muy recomendado ya que la responsabilidad se transfiere cuando la mercancía se deja en manos del primer porteador en el destino elegido por el exportador, desde este punto el importador es responsable de la mercadería y se encarga de recoger la mercancía en el punto de entrega acordado en el contrato de compraventa internacional y de ser necesario trasladar la mercancía y descargarla en sus almacenes.

CIP

El Incoterm CIP o Carriadge and Insurance Paid To en español Transporte y Seguro Pagados hasta, es un término que "significa que El exportador entregará la mercancía al transportista que haya contratado (u otra persona designada por el propio exportador), en el lugar acordado entre exportador e importador. El transportista llevará la mercancía desde este lugar / punto de entrega hasta el lugar / punto de destino" (AFI, 2020).

Este Incoterm es muy parecido al anteriormente mencionado CPT ya que obliga de igual forma al exportador a asumir los costos y contratación de transporte principal, pero suma la contratación del seguro de la mercancía asumiendo la responsabilidad pero no los riesgos de la mercancía cuando sea entregada, haciéndose cargo de los tramites y costos de exportación.

DAP

El Incoterm DAP o Delivered at Place es un término que significa “supone que el exportador entrega la mercancía una vez sea puesta a disposición del importador en el lugar convenido, antes de descargarla” (AFI, 2020).

Este Incoterm supone asumir los costos de transporte hasta el lugar convenido en el país de destino, lo que no es conveniente por la logística y elevación de costos para Flor de Leche, ya que este Incoterm en específico exige al exportador correr con los costos de carga, descarga, la contratación transporte principal y también así del transporte secundario en destino hasta el lugar acordado con el importador. El análisis de este incoterm permite descartar automáticamente los incoterms DPU y DDP ya que estos últimos varían con el DAP empezando por el primero en el hecho de que el vendedor debe asumir la obligación y responsabilidad de los trámites de importación y en el segundo de que debe asumir la responsabilidad y costos hasta que la mercancía sea puesta en los almacenes del importador, lo cual generaría un trabajo extraordinario para la empresa fuera de sus límites de acción.

8.3.6 Análisis de Costos

8.3.6.1 Planificación de Envió

- ✓ 8 Cajas con 45855 de contenido x caja
- ✓ Cantidad 720 Unidades de queso Achocalla viejo
- ✓ Volumen en cm 100x100x90
- ✓ Peso 158.4 Kg
- ✓ Valor FOB USD 4448.27

Costo por planificación de peso (aéreo)

Costo x Kilo	Peso Total	Total
1.852	158.4	293.3568

Costo por planificación de peso (Terrestre)

Costo x Kilo	Peso Total	Total
0.748	158.4	118.4832

Seguro

Tabla 28 COSTO DE SEGURO SEGUN VALOR COMERCIAL Y FLETE

Seguro			
Valor Flete	Valor Fac. Comercial	Valor Asegurado	Prima
293.36	158.40	467.60	210.42

Elaboración: Propia

8.3.6.2 Análisis de Costos según Incoterm (Aéreo)

Tabla 29 COSTOS SEGÚN INCOTERM (AÉREO)

Incoterm	Costos de producción	Costos de empaque y embalaje	Costos de transporte interno	Costos de documentación (Exportación)	Costos de documentación (Importación	Costos de seguro	Costos de almacenamiento	Costos de transporte internacional	Costos de aduana y aranceles	Costos de manipuleo y desconsolidación	Costos de transporte interno (Origen)	Total USD
EXW En fábrica	-	-										0
FCA Franco transportista	-	-	100	25								125
CPT Transporte pagado hasta	-	-	100	25				293.357				418.357
CIP Transporte y seguro pagados hasta	-	-	100	25		210.42	309.98	293.357				938.757
DAP Entregada en el lugar convenido	-	-	100	25		210.42	309.98	293.357			100	1038.757
DPU Entregada en Lugar Descargada	-	-	100	25		210.42	309.98	293.357	300	130	100	1468.757
DDP Entregada Derechos Pagados	-	-	100	25	25	210.42	309.98	293.357	300	130	100	1493.757
FOB Franco a bordo	Transporte Maritimo o para vias navegables de interior											
FAS Franco al costado del buque												
CIF Coste, seguro y flete												
CFR Coste y flete												

ELABORACIÓN: PROPIA

8.3.6.3 Análisis de Costos según Incoterm (Terrestre)

Tabla 30 COSTOS SEGÚN INCOTERM (TERRESTRE)

Incoterm	Costos de producción	Costos de empaque y embalaje	Costos de transporte interno	Costos de documentación (Exportación)	Costos de documentación (Importación	Costos de seguro	Costos de transporte internacional	Costos de aduana y aranceles	Costos de transporte interno (Origen)	Total USD
EXW En fábrica	-	-								0
FCA Franco transportista	-	-	100	25						125
CPT Transporte pagado hasta	-	-	100	25			118.4832			243.4832
CIP Transporte y seguro pagados hasta	-	-	100	25		210.42	118.4832			453.9032
DAP Entregada en el lugar convenido	-	-	100	25		210.42	118.4832		100	553.9032
DPU Entregada en Lugar Descargada	-	-	100	25		210.42	118.4832	350	100	903.9032
DDP Entregada Derechos Pagados	-	-	100	25	25	210.42	118.4832	350	100	928.9032
FOB Franco a bordo	Transporte Maritimo o para vias navegables de interior									
FAS Franco al costado del buque										
CIF Coste, seguro y flete										
CFR Coste y flete										

ELABORACIÓN: PROPIA

8.3.7 Recomendación de Introducción al mercado

Al momento de querer introducir un nuevo producto a mercados internacionales es también necesario hacer un estudio de los usos y costumbres que tiene la población estudiada para poder adaptar el producto a las exigencias que tienen los consumidores de países extranjeros ya que son distintas las formas y procedimientos que tiene una persona a la hora de tomar la decisión de compra sin dejar de lado la normativa individual que cada país tiene para los productos comercializados en su territorio.

La investigación de campo que se realizó demostró que existe una normativa que en Bolivia no existe, exigida por el gobierno de Perú bajo la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes aplicada desde el año 2019, el cual es un programa para prevenir el consumo excesivo de alimentos que pueden ser nocivos para la salud. Esta ley impone a las empresas peruanas a colocar un etiquetado frontal de advertencia que permita ver al consumidor la existencia de ingredientes dañinos para la salud como: grasas saturadas, grasas trans, azúcar y sodio. A parte de ser una ley aplicada a todas las empresas peruanas es una nueva costumbre para los consumidores peruanos ver estas etiquetas a la hora de adquirir productos lo cual influye en la decisión de compra.

8.3.8 Empaque y Embalaje

El empaque y embalaje es importante gestionarlo para el manipuleo, agrupación y almacenaje de las mercancías, debido a que existe un movimiento casi continuo de estas desde que sale de la fábrica de la empresa hasta la llegada a destino en almacenes del importador.

Primeramente se debe tener en cuenta que debe tener un rotulado para la información al momento del manipuleo y almacenaje de la mercancía.

Imagen 22 ROTULADO SEGERIDO



Fuente: Internet

Para conservar la temperatura el embalaje recomendado son termos de plastoformo que actualmente maneja la empresa

Imagen 23 TERMOS CON PRODUCTOS DE FLOR DE LECHE



Fuente: Propia a partir de termos usados por la empresa Flor de Leche

Para el manipuleo de la carga se recomienda cubrirla con una caja de cartón ya que cajas o termos de materia plastoform tienden a desgarrarse o dañarse con el manipuleo es por esto por lo que se recomienda una caja externa de cartón que permita el manipuleo de esta. En el embalaje final se tendrá que poner todos los rotulados necesarios para señalar todos los cuidados necesarios para el manipuleo de la mercancía, junto con la ficha técnica a un costado de la caja que indique el producto almacenado dentro del embalaje y la temperatura necesaria para que este se encuentre en buen estado al momento del almacenaje y la exportación de la mercancía.

Imagen 24 EMBALAJE FINAL PARA LA EXPORTACIÓN



Elaboración: Propia

8.3.9 Formas y Medios de Pago

Para la exportación se tienen que establecer las formas y medios de pago que utilizarán para poder realizar la operación con éxito, la forma de pago recomendada es el pago por adelantado; donde se pedirá el 60% del pago por adelantado días antes del embarque para que la empresa pueda iniciar con la producción o debido al tiempo de maduración que necesitan los productos, la empresa pueda apartar la cantidad de productos necesarios para la exportación, el restante 40% del pago se realizará contra documento de embarque, sea cual sea el medio de transporte elegido.

Para el medio de pago se recomienda la transferencia o también llamada orden de pago simple donde el importador hará la petición a su banco para que pueda pagar al exportador o en este caso, a la empresa Flor de Leche.

8.4 Beneficios

8.4.1 Directos

La empresa Flor de Leche tendrá un manual que le permitirá estar al tanto de los requisitos, documentaciones, contratos, medios y formas de pagos, Incoterms y transporte para realizar la exportación del queso Achocalla, además de poder efectuar este proyecto para cualquier otro producto que desee ya que los procesos son iguales o similares para otras operaciones que quiera realizar la empresa, también cuenta con un estudio de mercado que apoya la exportación haciendo un análisis de la economía del país estudiado, su población, producción y balanza comercial, viendo los beneficios que tiene al exportar a este país junto con el estudio de competencia y precios que se aprecian en este proyecto.

Este proyecto no solo trae beneficios instructivos sino que también la misma empresa podrá ser reconocida como la primera empresa boliviana que realiza la exportación de queso madurado al mercado peruano, mejorando así la imagen de la empresa, reconociéndola tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional, aumentando su demanda y crecimiento de la empresa, obteniendo beneficios económicos que permitan expandir su marca.

8.4.2 Indirectos

La implementación de un proyecto de exportación no solo traería consigo beneficios directos a la empresa exportadora sino también a la industria láctea del país, mejorando no solo la economía local y en la relación comercial de los países involucrados. Creando nuevos canales de distribución y demanda de mercados internacionales para industrias lácteas del país, ofreciendo la oportunidad de creación de nuevos puestos de empleo en toda la cadena de suministros empezando desde la producción hasta el empaquetado de los productos exportados.

Además el proyecto de exportación permitirá la promoción de la calidad y sabor de los productos lácteos bolivianos, mejorando su receptividad y demanda en mercados internacionales tanto de la empresa Flor de Leche como del sector lacto del país, afianzando futuras colaboraciones comerciales con Perú. La entrada al mercado peruano también

permitirá el intercambio cultural y de conocimiento de ambas naciones que permitirán mejorar los lazos que ya se tienen.

8.5 Resultados a Alcanzar

El principal objetivo del proyecto es proponer un manual a la empresa en el que se exploren todos los puntos importantes de una exportación desde la fase en que la empresa se declare como exportadora ante las entidades correspondientes, hasta la llegada de sus productos al territorio extranjero viendo temas como transporte, documentación y elección de Incoterms para la división de obligaciones, responsabilidades e involucran la elección de cada uno de estos según las recomendaciones determinadas en el presente documento.

9 Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

En resumen los puntos analizados en el presente documento resaltan un grupo de temas importantes que la empresa debe tomar para poder empezar con sus exportaciones al mercado peruano, principalmente a lo largo de este proyecto se concluyeron aspectos clave que van desde temas normativos y legales aplicados en Bolivia hasta puntos de estudio como el análisis de mercado en el que la empresa planea introducir sus productos.

Primeramente desde lo más inicial según el Artículo 7 del Decreto Supremo N° 29847, cualquier empresa que quiera dedicarse a la exportación debe tramitar su RUEX ante el SENAVEX el cual ayuda a emitir los certificados de origen y acceder a beneficios de acuerdos comerciales y organizaciones internacionales de los que Bolivia goza, siendo así la empresa Flor de Leche debe tramitar el RUEX el cual es un registro que permite a una determinada unidad productiva o comercializadora establecerse como exportadora bajo el ojo legal del Gobierno de Bolivia, habilitándola para este proceso demostrando que esta unidad tiene todos los requisitos requeridos. Seguido de la solicitud de habilitación para la emisión de facturas comerciales que son utilizadas para registrar ventas internacionales ante Impuestos Nacionales. La inscripción a plataformas para la agilización de trámites, presentación y elaboración de documentos es algo que ahora es regulado por la Aduana y es obligatorio para las empresas tanto importadoras como exportadoras registrarse, esta

plataforma es el SUMA el cual por sus siglas es el Sistema Único de Modernización Aduanera, sirve para facilitación de procesos aduaneros, también sirve la elaboración de documentos como la DIM (Declaración de Importación de Mercancías) y la DEX (Declaración de Exportación de Mercancías) los cuales son documentos necesarios para realizar las operaciones de importación y exportación respectivamente.

Pasando del tema legal que establece el Gobierno de Bolivia, sigue el tema de la elección de diferentes factores que van de la mano con la exportación, viendo en si el tema financiero y de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir frente a la exportación que se desea realizar, como principal factor es el tema de la logística y la elección del transporte que se utilizará ya que esto depende totalmente de la empresa, poniendo a consideración dos tipos de transporte únicos para este proyecto; El transporte aéreo es una elección muy buena si queremos considerar el tiempo como principal factor, ya que este se caracteriza por su rapidez en el envío de las mercancías hacia otros países, tomando en cuenta el tiempo en el que la mercancía se queda en almacenes de Aduana hasta autorizado su despacho es necesario resaltar que la mercancía necesita estar refrigerada lo que sugiera un gasto extra por uso de almacén refrigerado en Aduana. El transporte terrestre es la segunda opción para elegir en este ámbito, este tipo de transporte se caracteriza por su bajo costo a diferencia del aéreo que suele ser más elevado, y su principal desventaja es el tiempo del transporte de las mercancías hasta destino lo que suele ser mucho más extenso por este medio.

Usualmente en todas las operaciones de comercio internacional se hace presente el uso de Incoterms los cuales son términos usados para la división de obligaciones, costos y tramites entre el vendedor (exportador) y el comprador (importador) incluidos el costo de transporte y seguro, el uso de estos términos son clave para aclarar hasta donde debe actuar cada parte involucrada. Se hizo la investigación de algunos Incoterms ya mencionados anteriormente, donde se aclara el porqué de la mención de cada uno de ellos, en esta parte se hará la conclusión al mencionar solo dos de ellos; El Incoterm FCA es un Incoterm muy recomendado para empresas nuevas en exportaciones ya que existe una responsabilidad limitada y bien aclarada para el exportador donde su obligación y responsabilidad llegará hasta el momento de cargar la mercancía en el transporte estipulado por el importador, hasta este momento todos los costos y responsabilidades pasarán a ser del comprador hasta destino

final, en caso de que exista una negociación previa donde el transporte lo asumirá el exportador (la empresa Flor de Leche) es recomendable el uso del Incoterm CPT donde la responsabilidad del exportador se limita a contratar el transporte y no asume el riesgo hasta que la mercancía llegue a destino y sea descargada, es responsabilidad del importador realizar los trámites de importación y nacionalización de la mercancía para luego llevarla a sus almacenes.

Debido a ciertas irregularidades frecuentes en el transporte internacional de mercancías, se toma ciertas precauciones para proceder con el pago y la entrega de mercancías, es acá donde entran los medios y formas de pago que según cada proyecto de exportación o importación varían según las estipulaciones y conveniencia de cada parte involucrada. La forma de pago recomendada como anteriormente se mencionó en la forma de pago por adelantado, la empresa pedirá el 60% del pago por adelantado antes del embarque, el restante del pago se proporcionará a la empresa una vez emitidos los documentos de embarque al importador donde este deberá cancelar el 100% del pago. Esta forma de pago es usada cotidianamente en las transacciones comerciales para evitar cualquier tipo de riesgo que podría ocurrir a lo largo de la operación. El medio de pago por el cual se realizará el cobro de la mercancía es la transferencia bancaria, un medio muy usado en la actualidad ya que facilita los trámites para las personas involucradas en el comercio internacional ya que los bancos son los que hacen uso de esta operación a nombre del importador y el exportador.

Para continuar con el proyecto es necesario saber si la empresa tiene la capacidad tanto financiera como productiva para poder llevar a cabo la exportación, esto debido a que cualquier proyecto de exportación implican costos extra para la empresa tanto por los costes de transporte, documentación y tramitación como en el aumento del factor productivo para abastecer esta nueva demanda para el mercado al que se desea ingresar, llevando estas preguntas a entrevistas realizadas a personal de la empresa Flor de Leche, dejando en claro que la empresa no solo cumple con estos factores sino que también cumple además con algo muy importante que son los certificados fitosanitarios que exige el país de Bolivia, ya que existe una homologación de normas fitosanitarias para alimentos procesados entre Perú y Bolivia para la facilitación de las importaciones y exportaciones entre estos dos países.

A lo largo del proyecto se hizo un análisis de mercado acompañado con un estudio de campo que permitió dar a conocer diferentes aspectos del mercado peruano, en primer lugar se analizó el comercio que existe en el país basados en el poder de compra de los consumidores de este país, para demostrar que existe un gran potencial de mercado para nuevos proyectos de exportación, se investigaron temas como el PIB, la relación comercial entre Perú y Bolivia demostrando que Bolivia tiende a comprar más de lo que vende a Perú, la importación y exportación del queso madurado en el país estudiado y la producción de queso madurado de Perú, donde se demostró que existe un incremento en los últimos cinco años tanto a nivel de producción como de importación, esto quiere decir que Perú tiene un gran mercado de consumidores de queso que va incrementando año tras año, lo que da a Flor de Leche un gran trayecto para esta exportación. Así mismo se analizó a las empresas con mayores importaciones de Perú de queso madurado, este resultado brinda información de la competencia que existen en el mercado pero también de posibles compradores que puedan asociarse con la empresa Flor de Leche como distribuidores en su país de residencia.

En el estudio de campo realizado se determinaron factores de precio, competencia directa, usos y costumbres de la población donde la empresa Flor de Leche puede tener un margen o estándar de precios que permita la entrada al mercado sin entrar en la competencia de costos, se estudiaron las empresas que entrarían de manera directa como competencia ya que se dedican a exactamente el mismo rubro de la empresa, como Lait's quien es una empresa que actúa bajo los mismos principios de Flor de Leche incluso con la misma planta de acopio parecida a la que tienen en el sector de Achocalla en La Paz, Bolivia, lo que hace que Flor de Leche no tenga que pasar por alto el recorrido de mercado que tienen esta competencia de productos en la que entraría la empresa boliviana.

Los usos y costumbres que se vieron en el estudio de campo realizado fue el cauteloso cuidado que tienen los consumidores peruanos a la hora de escoger el producto que van a comprar, viendo ya como una costumbre las etiquetas frontales de advertencia que el Gobierno de Perú exige a las empresas productoras de alimentos y bebidas, las cuales son etiquetas que brindan y alertan acerca del contenido de los productos que podría ser dañino para la salud, como niveles altos en azúcar, grasas, grasas trans y sodio, donde existen dos tipos de etiquetado frontal de advertencia; etiqueta octogonal, son etiquetas de fondo negro

en forma octogonal que advierten del contenido excesivo en los productos en los que se encuentra y la etiqueta semáforo el cual es un tipo de etiqueta que muestra los niveles según colores que existen en los productos, donde amarillo es de nivel bajo, verde medio y rojo niveles elevados de ingredientes anteriormente mencionados. Es importante saber el Reglamento, usos y costumbres del país estudiado ya que esto infiere en la aceptación del producto a la hora de introducido al nuevo mercado.

9.2 Recomendaciones

La implementación exitosa de una exportación de queso madurado a Perú trae consigo una serie de beneficios directos e indirectos a la vez de acciones que deberá realizar la empresa, es por esto por lo que se hace una serie de recomendaciones del autor de este documento para garantizar la ejecución del proyecto.

Lo primordial es realizar una investigación de mercado mucho más detallado donde se obtengan datos del mercado peruano que permita saber las preferencias de los consumidores y su competencia, como así también encuestas de los consumidores para comprender mejor la aceptación que tendrá el producto en este país, de esta manera se podrá desarrollar estrategias específicas de mercado para la exportación efectiva del producto. Este estudio también afirmara las investigaciones de usos y costumbres que se realizaron en este proyecto para cumplir con las preferencias y estándares de los consumidores del nuevo mercado. Con esto puede ser necesario realizar modificaciones en el sabor, presentación y etiquetado del queso o del producto que se planea exportar.

Después de obtener las estadísticas y obtener expectativas de introducción del producto a este nuevo mercado es necesario diseñar una estrategia de marketing, donde permite conocer a los consumidores el nuevo producto que se ofrece, estas estrategias de marketing pueden ser en forma de campañas publicitarias, uso de marketing en redes sociales, la asistencia en ferias y eventos gastronómicos al igual como actualmente se lo hace en diferentes ciudades de Bolivia.

En cuanto a la logística de transporte es importante planificar cuidadosamente cada paso que incluye este tema, ya que es importante garantizar que el queso madurado llegue en

buenas condiciones a su destino, considerando las condiciones que exige este producto para su cuidado, como la temperatura y el embalaje.

A la hora de la gestión del proyecto, es necesario que la empresa capacite a su personal en aspectos importantes que exige una exportación, desde el etiquetado de su producto, hasta los tramites de exportación, documentación, procesos de aduana y logísticos. Tanto así como la empresa afianza a su personal para este proyecto también hay que dar la importancia en establecer relaciones comerciales solidas con el importador, distribuidores, y demás actores clave que están involucrados en este proyecto.

Por último pero no menos importante es el constante monitoreo que debe tener el proyecto de exportación para poder asistir de manera eficiente con cualquier imprevisto que ocurra a lo largo de este y la adaptación al cambio que debe tener la empresa para poder adaptarse a las exigencias de nuevos consumidores, leyes, normativa y reglamentos que cada país exige a las empresas.

10 Bibliografía

(ICC), C. d. (2019). *Incoterms 2020.* El Comite Español de la Camra de Comercio Internacional (ICC Spain).

Aduana Nacional. (2020). Obtenido de https://www.aduana.gob.bo/aduana7/content/nomenclatura-arancelaria-y-merceologí

Aduana Nacional. (2020). Obtenido de https://www.aduana.gob.bo/aduana7/content/nomenclatura-arancelaria-y-merceologí

Aduana Nacional. (2020). Obtenido de https://www.aduana.gob.bo/aduana7/content/nomenclatura-arancelaria-y-merceologí#:~:text=Es%20la%20estructura%20ordenada%20y,control%20fiscal%2C%20así%20como%20la

Aduana Nacional. (2022). Obtenido de https://www.aduana.gob.bo/aduana7/Institucion02

Aduana Nacional, d. B. (2018). *Guía básica de importación y exportación.*

Aduanas, D. N. (2017). *Ministerio de Economia y Finanzas*. Obtenido de https://www.aduanas.gub.uy/innovaportal/v/2749/8/innova.front/recinto-aduanero.html

AFI, A. F. (2020). *BBVA Guías 2020.*

Andina, S. G. (2005). *35 AÑOS DE INTEGRACIÓN ECONPOMICA Y COMERCIAL.*

Arbieto, H. C. (2020). Obtenido de Nitrición Clínica y Dietetica: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjKo7my0vr2AhWRILkGHfTpAl8QFnoECAcQAQ&url=https%3A%2F%2Frevista.nutricion.org%2Findex.php%2Fncdh%2Farticle%2Fdownload%2F84%2F65%2F370&usg=AOvVaw3nMDs9kk9oQjPCNprzIum4

Arias, E. R. (2020). *Economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/medios-de-pago.html

arracickng storage solutions. (2020). Obtenido de https://www.ar-racking.com/es/inicio

Bancomex. (2003). Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/bustos_l_lc/capitulo2.pdf

beetrack. (2020). Obtenido de https://www.beetrack.com/es/blog/embalaje-y-empaque-tipos-ejemplos-funciones-diferencias

beetrack. (s.f.). *beetrack*. Obtenido de https://www.beetrack.com

Bogotá, C. d. (2008). *Los INCOTERMS y su uso en el comercio internacional.* Bogotá.

Bullón, L. P. (2019). *BID Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de https://conexionintal.iadb.org/2017/08/02/que-debe-contener-un-plan-de-exportacion/

Bullon, L. P. (s.f.). Elbaoracion del plan de Negocio de exportacion. *PromPerú*.

España, C. d. (2020). *Camara de Comercio de España*. Obtenido de https://www.camara.es/comercio-exterior/certificado-de-origen

Estadística, S. D. (s.f.). *Secretaría Departamental de Planificación del DesarrolloInstituto Departamental de Estadística* . Obtenido de https://docplayer.es/52403996-Gobierno-autonomo-departamental-de-la-paz-secretaria-departamental-de-planificacion-del-desarrollo-instituto-departamental-de-estadistica-la-paz.html

Europe, C. o. (Agosto de 2005). *The Counsil of Erupe*. Obtenido de https://www.coe.int/es/web/compass/globalisation

EXPORTADOR, D. D. (2019). *Diario del Exportador*. Obtenido de https://www.diariodelexportador.com/2017/04/tramites-y-pautas-para-importar-en-peru.html

Fornt, X. (27 de Dic de 2019). *ESCI News*. Obtenido de https://www.esciupfnews.com/2019/12/27/historia-incoterms/#:~:text=Después%20de%20la%20Primera%20Guerra,y%20estableciero n%20los%20primeros%20Incoterms.

García Baquera. (2017). Obtenido de https://www.garciabaquero.com/la-historia-del-queso-i-el-origen-del-

queso#:~:text=Los%20primeros%20quesos%20surgieron%20en,que%20te%20abrirá%20el%20apetito.

Ghebreyesus, D. T. (2021). *OMS*. Obtenido de https://www.who.int/es/news/item/12-01-2021-who-urges-governments-to-promote-healthy-food-in-public-facilities

Global Suite. (marzo de 2020). Obtenido de https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-son-normas-iso/

GLOBALNEGOTIATOR. (2023). Obtenido de https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/orden-de-pago-simple/#:~:text=Mandato%20que%20una%20persona%20o,una%20determinada%20cantidad%20de%20dinero.

gob.pe. (2019). Obtenido de https://www.gob.pe/1066-conoce-las-advertencias-publicitarias-octogonos

Guilles, S. (2006). *Recetario, Queso de Achocalla, sabores de altura.*

IBCE. (2022). *BOLIVIA: RELACIÓN COMERCIAL CON PERÚ.*

iConteiners. (16 de Octubre de 2018). *iConteinters*. Obtenido de https://www.icontainers.com/es/2018/10/16/la-historia-de-los-incoterms/

INTARCOM. (2023). *Equipos de refrigeración comercial*. Obtenido de INTARCOM: https://www.intarcon.com

INTARCON. (s.f.). *Equipos de Regrigeración Comercial*. Obtenido de https://www.intarcon.com

JCV. (2019). *Incoterms 2020 según JCV.* Barcelona.

Klog.co. (2023). *Klog.co*. Obtenido de https://klog.co/blog/paso-a-paso-del-proceso-de-exportaciones

Ley General de Aduanas y Reglamentos. (2016).

logistics, n. (2022). *nautum logistics*. Obtenido de https://www.noatumlogistics.com/es/cuales-son-las-etapas-del-proceso-de-

exportacion/#:~:text=El%20proceso%20de%20exportación%20es,el%20que%20desempeña%20su%20actividad

México, G. d. (2019). *Gobierno de México*. Obtenido de Economía : https://e.economia.gob.mx/glosario/carga-consolidada/#:~:text=La%20carga%20consolidada%20es%20un,dirigidos%20a%20un%20mismo%20destino.

México, G. d. (s.f.). *Relaciones Exteriores*. Obtenido de https://www.gob.mx/sre

Morales, F. C. (2020). *Economipedia*. Obtenido de economipedia.com

Nacional, A. (2020). Obtenido de https://www.aduana.gob.bo/aduana7/content/nomenclatura-arancelaria-y-merceologí

Nacional, A. (2022). *Aduana Nacional*. Obtenido de https://www.aduana.gob.bo/aduana7/content/nomenclatura-arancelaria-y-merceologí

Nacional, A. (s.f.). *GLOSARIO DE TÉRMINOS ADUANEROS.*

Oca, J. M. (2019). *Economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/exportacion.html

OEC. (2020). *OEC*. Obtenido de https://oec.world/es/profile/bilateral-product/cheese/reporter/bol#:~:text=Exportaciones%3A%20En%202018%2C%20Bolivia%20exportó,350%20más%20exportado%20en%20Bolivia.

Olvera, D. (2021). *COPARMEX Jalisco*. Obtenido de https://coparmexjal.org.mx/entorno-empresarial/que-es-y-como-hacer-un-manual-de-procedimientos/#:~:text=Un%20manual%20es%20un%20libro,conocimiento%20algún%20tema%20o%20materia

OMS. (2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de https://www.who.int/es/news/item/12-01-2021-who-urges-governments-to-promote-healthy-food-in-public-facilities#:~:text=El%20Dr.,se%20eviten%20los%20alimentos%20perjudiciales.

OPS. (2019). *Organización Panamericana de la Salud*.

Perú, A. (2018). *Agraria.pe*. Obtenido de https://agraria.pe/noticias/importacion-de-quesos-cerro-2018-en-casi-us-23-millones-18247

Perú, A. (2018). *Agraria.pe*. Obtenido de https://agraria.pe/noticias/importacion-de-quesos-cerro-2018-en-casi-us-23-millones-18247

Perú, M. d. (2018). *Sala Situacional Alimentaria Nutricional Consumo Alimentario.*

Peruano, M. d. (2022). *Ministerio de Economía y Finanzas Peruano*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100852&lang=es-ES&view=article&id=287

Peruanos, I. I. (2010). *Análisis económico de la ingesta de alimentos en el Peú.*

Plural, M. d. (2014). *Insumos Bolivia*. Obtenido de https://www.insumosbolivia.gob.bo/gestion/desarrollo-productivo/exportaciones/exportaciones-con-valor-agregado/24-exportaciones-valoragregado-fortalecimiento

Plural, M. d. (2020). *Estado Plurinacinoal de Bolivia*. Obtenido de https://produccion.gob.bo/?p=13269

PROEX. (2017). *Exportar Para Crecer, Programa de capacitación para MIPyMEs* .

Publicas, M. d. (2020). *Ministerio de Economia y Finazas Publicas*. Obtenido de https://repositorio.economiayfinanzas.gob.bo/documentos/2018/UAEF/Memorias/MEB_2020.pdf

RACKING, a. (2020). *ar rackin*. Obtenido de https://www.ar-racking.com/cl/inicio

rockcontent. (2019). Obtenido de https://rockcontent.com/es/blog/canales-de-distribucion/

Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta edición).*

SEPREX. (2018). *Exportar Para Crecer.*

Solistica. (2019). *Solistica*. Obtenido de https://blog.solistica.com/carga-consolidada-y-completa-ventajas-de-cada-

una#:~:text=La%20carga%20consolidada%20o%20less,para%20descargar%20odo%20su%20contenido.

SUMA, A. N. (s.f.). *SUMA (Sistema Unico de Modernización Aduanera)*. Obtenido de https://www.aduana.gob.bo/infosuma/suma.php

Turismo, M. d. (2013). *Guía Transporte y Logística Internacional* .

Turismo, M. d. (s.f.). Formas y Medios de Pago Internacionales.

Universidad de Chile. (2013). Obtenido de http://www.iei.uchile.cl/noticias/91275/genesis-de-la-nacion-boliviana-y-su-proyeccion-a-los-siglos-xx-y-xxi

Zamora, J. P. (1991). *Bolivia: Regimen Nacional de exportaciones.*

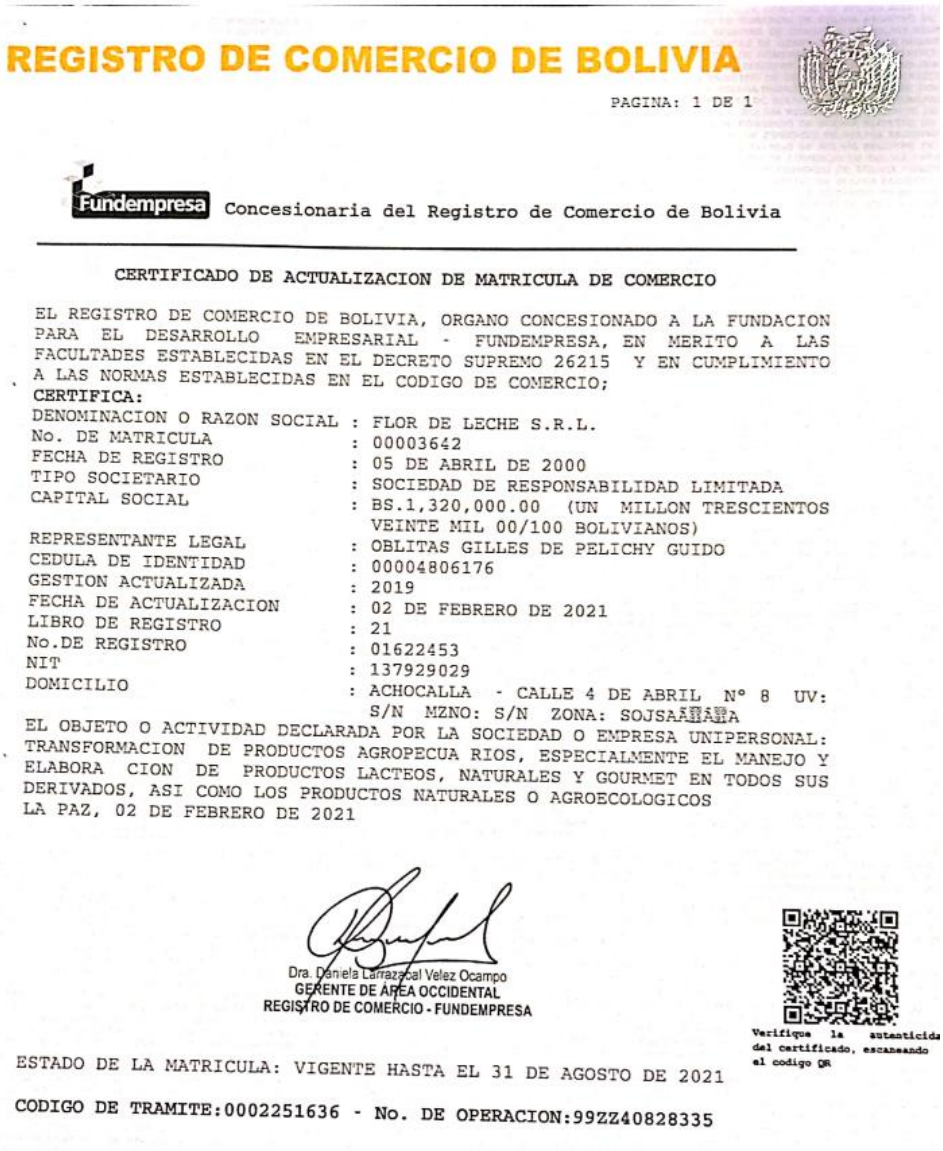
11 Anexo

Anexo 1 LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO QUE PERMITE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE FLOR DE LECHE



Fuente: Imagen propia sacada de la licencia de funcionamiento de la empresa Flor de Leche

Anexo 2 REGISTRO DE COMERCIO DE BOLIVIA REGISTRADA EN FUNDAEMPRESA



REGISTRO DE COMERCIO DE BOLIVIA

PAGINA: 1 DE 1

Fundempresa Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia

CERTIFICADO DE ACTUALIZACION DE MATRICULA DE COMERCIO

EL REGISTRO DE COMERCIO DE BOLIVIA, ORGANO CONCESIONADO A LA FUNDACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL - FUNDEMPRESA, EN MERITO A LAS FACULTADES ESTABLECIDAS EN EL DECRETO SUPREMO 26215 Y EN CUMPLIMIENTO A LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN EL CODIGO DE COMERCIO;

CERTIFICA:

DENOMINACION O RAZON SOCIAL	: FLOR DE LECHE S.R.L.
No. DE MATRICULA	: 00003642
FECHA DE REGISTRO	: 05 DE ABRIL DE 2000
TIPO SOCIETARIO	: SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
CAPITAL SOCIAL	: BS.1,320,000.00 (UN MILLON TRESCIENTOS VEINTE MIL 00/100 BOLIVIANOS)
REPRESENTANTE LEGAL	: OBLITAS GILLES DE PELICHY GUIDO
CEDULA DE IDENTIDAD	: 00004806176
GESTION ACTUALIZADA	: 2019
FECHA DE ACTUALIZACION	: 02 DE FEBRERO DE 2021
LIBRO DE REGISTRO	: 21
No.DE REGISTRO	: 01622453
NIT	: 137929029
DOMICILIO	: ACHOCALLA - CALLE 4 DE ABRIL N° 8 UV: S/N MZNO: S/N ZONA: SOJSAÃÃÃA

EL OBJETO O ACTIVIDAD DECLARADA POR LA SOCIEDAD O EMPRESA UNIPERSONAL: TRANSFORMACION DE PRODUCTOS AGROPECUA RIOS, ESPECIALMENTE EL MANEJO Y ELABORA CION DE PRODUCTOS LACTEOS, NATURALES Y GOURMET EN TODOS SUS DERIVADOS, ASI COMO LOS PRODUCTOS NATURALES O AGROECOLOGICOS

LA PAZ, 02 DE FEBRERO DE 2021

Dra. Daniela Larrazabal Velez Ocampo
GERENTE DE AREA OCCIDENTAL
REGISTRO DE COMERCIO - FUNDEMPRESA

Verifique la autenticidad del certificado, escaneando el codigo QR

ESTADO DE LA MATRICULA: VIGENTE HASTA EL 31 DE AGOSTO DE 2021

CODIGO DE TRAMITE:0002251636 - No. DE OPERACION:99ZZ40828335

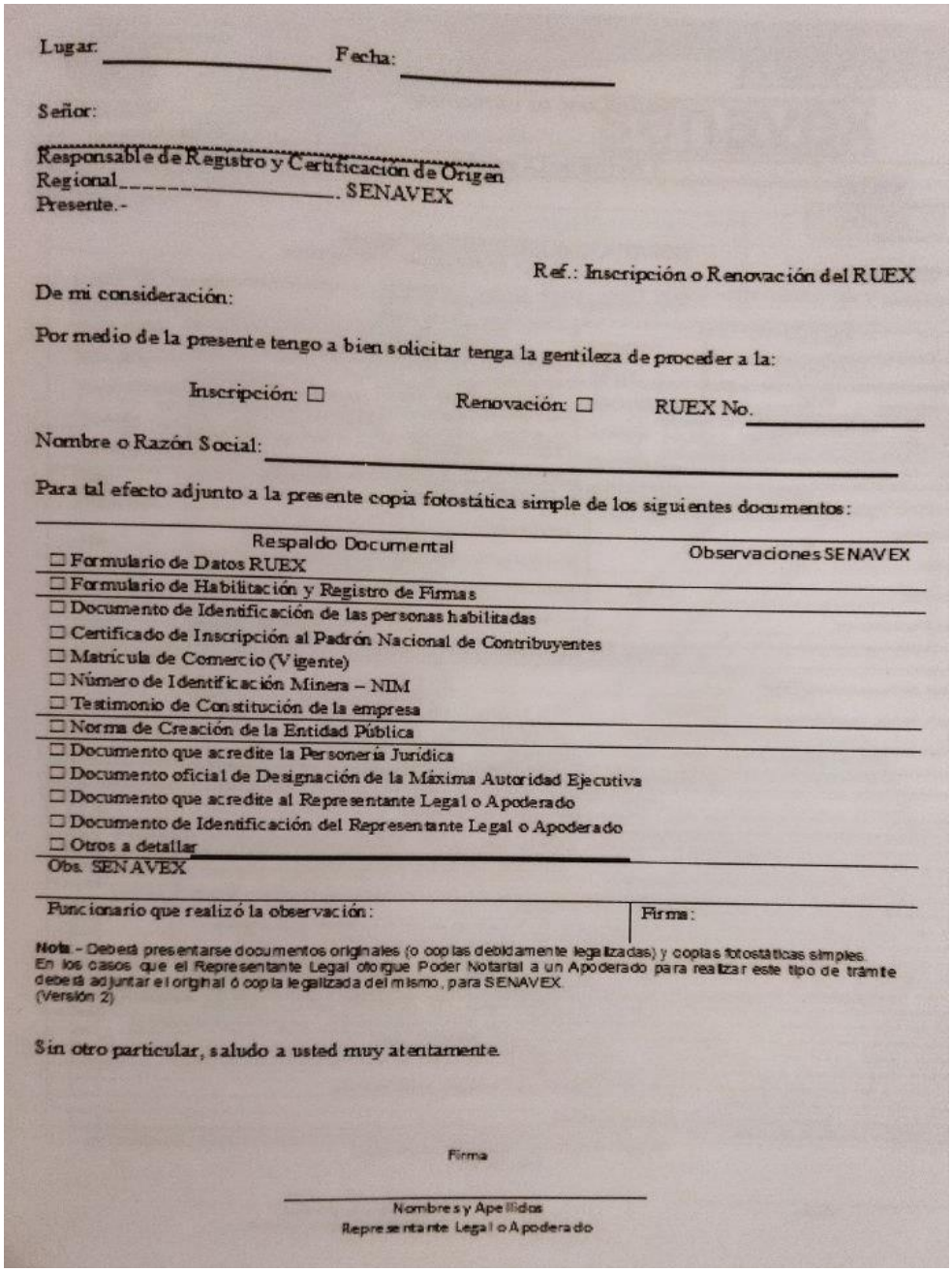
Fuente: Imagen Propia sacada del registro de la empresa Flor de Leche

Anexo 3 TABLA DE PREMIOS Y TÍTULOS QUE OBTUVO FLOR DE LECHE

Empresa	Evento	Puesto	Titulo	Año
Ministerio de Desarrollo Productivo y Economia Plurar Pro Leche-Pro Bolivia	Primer Concurso Nacional de Quesos y Yogures	3er Premio	Queso de Leche de vaca - Variedad de Queso criollo	2016
Ministerio de Desarrollo Productivo y Economia Plurar Pro Leche-Pro Bolivia	3er Concurso nacional de Quesos Bolivia	3 er Lugar		
Ministerio de Desarrollo Productivo y Economia Plurar Pro Leche-Pro Bolivia	3er Concurso Nacional de Quesos Bolivia	2do Lugar		2016
			Mejor exposicion de Productos Lacteos	2005
FIPAZ	Reconocimiento de Stands	1 er lugar	Mejor Stand - Pequeña Industria	2015
Ministerio de Desarrollo Productivo y Economia Plurar Pro Leche-Pro Bolivia	II feria del Dia Nacional de la Leche Cochabamba		Premio al Producto Innovador	2015
Destival Internacional de Vinos y Quesos	Destival Internacional de Vinos y Quesos		Mejor exposicion de Productos Lacteos	2005
La Paz Lider	Fomentando la productividad y la competitividad empresarial		Premio Empresarial La Paz Lider 2010	2010
Walisuma	Walisuma - Comunidad de productores y Nuevo norte	1er	Categoria alimentos, gastronomia y elementos esenciales	2009
Ministerio de Desarrollo Productivo y Economia Plurar Pro Leche-Pro Bolivia	Primer Concurso Nacional de Quesos y Yogures	1er	Yogurt - Categoria Innovacion	2016
Ministerio de Desarrollo Productivo y Economia Plurar Pro Leche-Pro Bolivia	Primer Concurso Nacional de Quesos y Yogures	3er Premio	Categoria 3, Queso de leche de vaca - VARIEDAD MADURADOS	
La Camara nacinoal de industrias, el programa Al Invest IV LaborConsultores & Asociados, Fundacion par el reciclaje, FUNDARE y SIMBIOSIS Servicios Integrales de medio Ambiente	Esfuerzo Ambiental	1er Lugar	"Premio al Esfuerzo Ambiental" enla categoria Mejora en el manejo de residuos	2011

Fuente: Elaboración propia a partir de trofeos que tiene la empresa

Anexo 4 EJEMPLO DE CARTA DE SOLICITUD DEL RUEX



Lugar: _____ Fecha: _____

Señor:

Responsable de Registro y Certificación de Origen
Regional_____. SENAVEX
Presente.-

Ref.: Inscripción o Renovación del RUEX

De mi consideración:

Por medio de la presente tengo a bien solicitar tenga la gentileza de proceder a la:

Inscripción: ☐ Renovación: ☐ RUEX No. _____

Nombre o Razón Social: _____

Para tal efecto adjunto a la presente copia fotostática simple de los siguientes documentos:

Respaldo Documental	Observaciones SENAVEX
☐ Formulario de Datos RUEX	
☐ Formulario de Habilitación y Registro de Firmas	
☐ Documento de Identificación de las personas habilitadas	
☐ Certificado de Inscripción al Padrón Nacional de Contribuyentes	
☐ Matrícula de Comercio (Vigente)	
☐ Número de Identificación Minera – NIM	
☐ Testimonio de Constitución de la empresa	
☐ Norma de Creación de la Entidad Pública	
☐ Documento que acredite la Personería Jurídica	
☐ Documento oficial de Designación de la Máxima Autoridad Ejecutiva	
☐ Documento que acredite al Representante Legal o Apoderado	
☐ Documento de Identificación del Representante Legal o Apoderado	
☐ Otros a detallar	

Obs. SENAVEX

Funcionario que realizó la observación: | Firma:

Nota.- Deberá presentarse documentos originales (o copias debidamente legalizadas) y copias fotostáticas simples. En los casos que el Representante Legal otorgue Poder Notarial a un Apoderado para realizar este tipo de trámite deberá adjuntar el orginal ó copia legalizada del mismo, para SENAVEX.
(Versión 2)

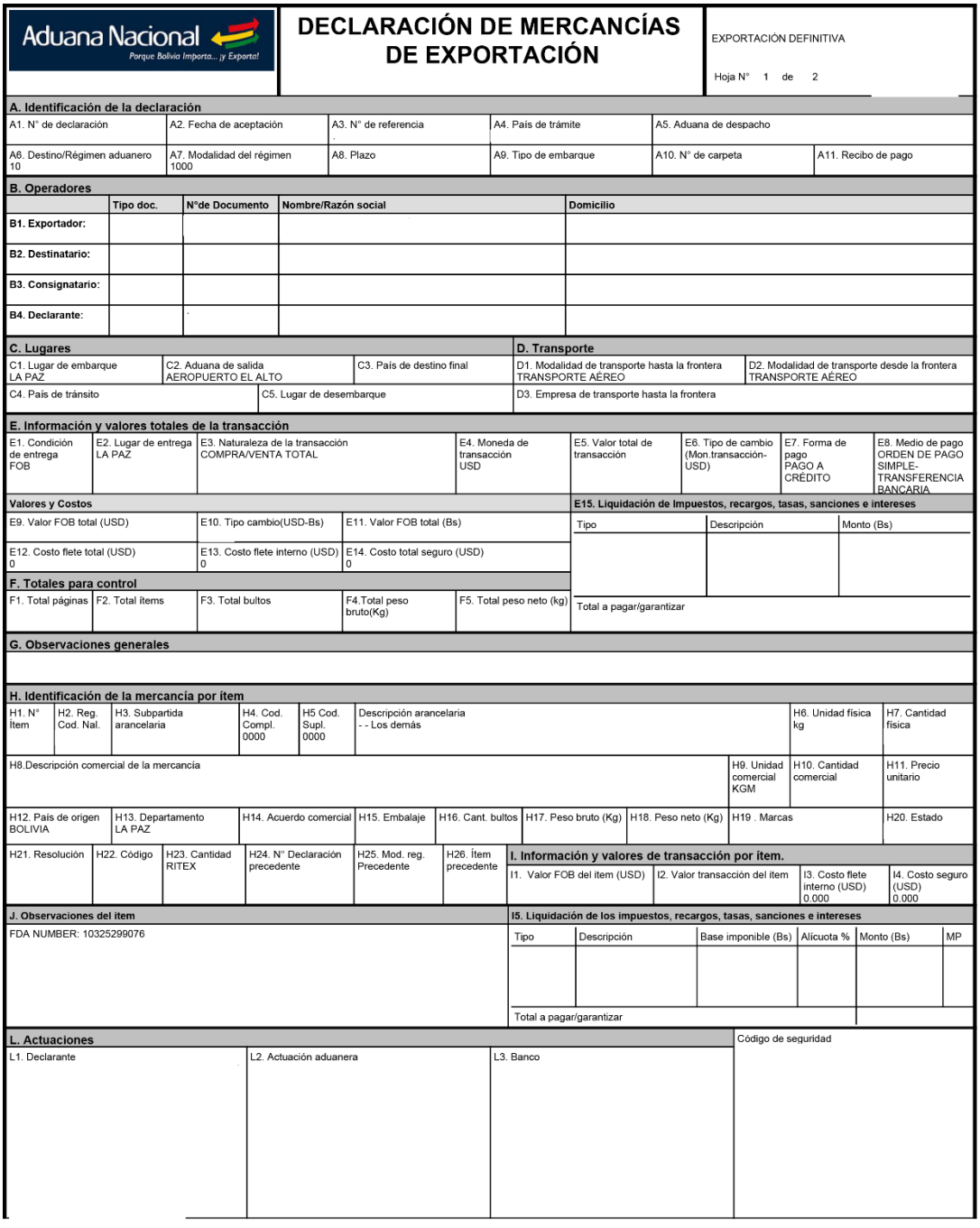
Sin otro particular, saludo a usted muy atentamente.

Firma

Nombres y Apellidos
Representante Legal o Apoderado

Fuente: Exportar Para Crecer, Programa de capacitación para MIPyMEs – PROEX

Anexo 5 EJEMPLO DE LA DECLARACIÓN DE EXPORTACIÓN DE MERCANCIAS



Aduana Nacional
Porque Bolivia Importa... ¡y Exporta!

DECLARACIÓN DE MERCANCÍAS DE EXPORTACIÓN

EXPORTACIÓN DEFINITIVA

Hoja N° 1 de 2

A. Identificación de la declaración

A1. N° de declaración	A2. Fecha de aceptación	A3. N° de referencia	A4. País de trámite	A5. Aduana de despacho	
A6. Destino/Régimen aduanero 10	A7. Modalidad del régimen 1000	A8. Plazo	A9. Tipo de embarque	A10. N° de carpeta	A11. Recibo de pago

B. Operadores

	Tipo doc.	N°de Documento	Nombre/Razón social	Domicilio
B1. Exportador:				
B2. Destinatario:				
B3. Consignatario:				
B4. Declarante:				

C. Lugares

C1. Lugar de embarque LA PAZ	C2. Aduana de salida AEROPUERTO EL ALTO	C3. País de destino final
C4. País de tránsito	C5. Lugar de desembarque	

D. Transporte

D1. Modalidad de transporte hasta la frontera TRANSPORTE AÉREO	D2. Modalidad de transporte desde la frontera TRANSPORTE AÉREO
D3. Empresa de transporte hasta la frontera	

E. Información y valores totales de la transacción

E1. Condición de entrega FOB	E2. Lugar de entrega LA PAZ	E3. Naturaleza de la transacción COMPRA/VENTA TOTAL	E4. Moneda de transacción USD	E5. Valor total de transacción	E6. Tipo de cambio (Mon.transacción-USD)	E7. Forma de pago PAGO A CRÉDITO	E8. Medio de pago ORDEN DE PAGO SIMPLE-TRANSFERENCIA BANCARIA

Valores y Costos

E9. Valor FOB total (USD)	E10. Tipo cambio(USD-Bs)	E11. Valor FOB total (Bs)
E12. Costo flete total (USD) 0	E13. Costo flete interno (USD) 0	E14. Costo total seguro (USD) 0

E15. Liquidación de Impuestos, recargos, tasas, sanciones e intereses

Tipo	Descripción	Monto (Bs)

Total a pagar/garantizar

F. Totales para control

F1. Total páginas	F2. Total ítems	F3. Total bultos	F4.Total peso bruto(Kg)	F5. Total peso neto (kg)

G. Observaciones generales

H. Identificación de la mercancía por ítem

H1. N° Ítem	H2. Reg. Cod. Nal.	H3. Subpartida arancelaria	H4. Cod. Compl. 0000	H5 Cod. Supl. 0000	Descripción arancelaria - - Los demás	H6. Unidad física kg	H7. Cantidad física

H8.Descripción comercial de la mercancía	H9. Unidad comercial KGM	H10. Cantidad comercial	H11. Precio unitario

H12. País de origen BOLIVIA	H13. Departamento LA PAZ	H14. Acuerdo comercial	H15. Embalaje	H16. Cant. bultos	H17. Peso bruto (Kg)	H18. Peso neto (Kg)	H19 . Marcas	H20. Estado

H21. Resolución	H22. Código	H23. Cantidad RITEX	H24. N° Declaración precedente	H25. Mod. reg. Precedente	H26. Ítem precedente

I. Información y valores de transacción por ítem.

I1. Valor FOB del ítem (USD)	I2. Valor transacción del ítem	I3. Costo flete interno (USD) 0.000	I4. Costo seguro (USD) 0.000

J. Observaciones del item

FDA NUMBER: 10325299076

I5. Liquidación de los impuestos, recargos, tasas, sanciones e intereses

Tipo	Descripción	Base imponible (Bs)	Alícuota %	Monto (Bs)	MP

Total a pagar/garantizar

L. Actuaciones

L1. Declarante	L2. Actuación aduanera	L3. Banco	Código de seguridad

Fuente: Internet

Anexo 6 EJEMPLO CRT

CRT

Carta de Porte Internacional por Carretera
Conhecimento de Transporte Internacional por Rodovia

El transporte realizado bajo esta Carta de Porte Internacional está sujeto a las disposiciones del Convenio sobre el contrato de transporte y la Responsabilidad Civil del Porteador en el Transporte Terrestre Internacional de Mercancías, las cuales anulan toda estipulación que se aparte de ellas en perjuicio del remitente o del consignatario.

O transporte realizado ao amparo deste Conhecimento Internacional de Trânsito Rodoviário está sujeito ás disposições do Convênio sobre o Contrato de Transportes e a Reponsabilidade Civil do Tranportador Terrestre Internacional de Mercadorias, os quais anulan toda estipulação contraria ás mesmas em prejuizo do remitente ou do consignatario.

1 Nombre y domicilio del remitente / Nome e endereço do remetente

2 Número / Número

3 Nombre y domicilio del porteador / Nome e endereço do transportador

4 Nombre y domicilio del destinatario / Nome e endereço do destinatário

5 Lugar y país de emisión / Local e país de emissão

6 Nombre y domicilio del consignatario / Nome e endereço do consignatário

7 Lugar, país y fecha en que el porteador se hace carga de las mercaderías / Local, país e data em que o transportador se responsabiza pela mercadoria

8 Lugar, país y plazo de entrega / Local, pais e prazo de entrega

9 Notificar a: / Notificar a:

10 Porteadores sucesivos / Transportadores sucessivos

11 Cantidad y clase de bultos, marcas y números, tipo de mercaderías, contenedores y accesorios. Quantidade é categoría de volúmes, marcas e números, tipo de mercadorías, contéineres e acessorios.

12 Peso bruto en kg. / Peso bruto em kg.

13 Volúmen en m.cu. / Volume em m.cu.

14 Valor / Valor

Moneda / Moeda
USD

15

Gastos a pagar Custos a pagar	Monto Remitente Na Origem	Moneda Moeda	Monto destinatario No destino	Moneda Moeda
Flete/Frete		USD		USD
Otros/Outros		USD		USD
TOTAL				

16 Declaración del valor de las mercaderías / Declaração do valor das mercadorias
18768.27

17 Documentos anexos / Documentos anexos
DECLARACIÓN DE MERCANCÍAS DE EXPORTACIÓN (DEX)
FACTURA COMERCIAL DE EXPORTACIÓN

19 Monto de flete externo / Valor do frete externo

18 Instrucciones sobre formalidades de aduana / Instruçoes sobre formalidades de alfândega

20 Monto de reembolso contra entrega / Valor de reembolso contra entrega

21 Nombre, firma del remitente o su representante
Nome e assinatura do remetente ou seu representante

22 Declaraciones y observaciones / Declarações e observações

Las mercaderías consignadas en esta Carta de Porte fueron recibidas por el porteador aparentemente en buen estado, bajo las condiciones generales que figuran al dorso.
As mercadorias consignadas néste Conhecimento de Transporte foram recebidas pelo transportador aparentemente em bom estado, sob as condiçoes gerais que figuram no verso.

23 Nombre, firma y sello del porteador o su representante
Nome, assinatura e carimbo do transportador ou seu representante

24 Nombre y firma del destinatario o su representante. Nome e assinatura do destinatário ou seu representente

Fecha / Data

Fuente: Internet

Anexo 7 EJEMPLO MIC/DTA

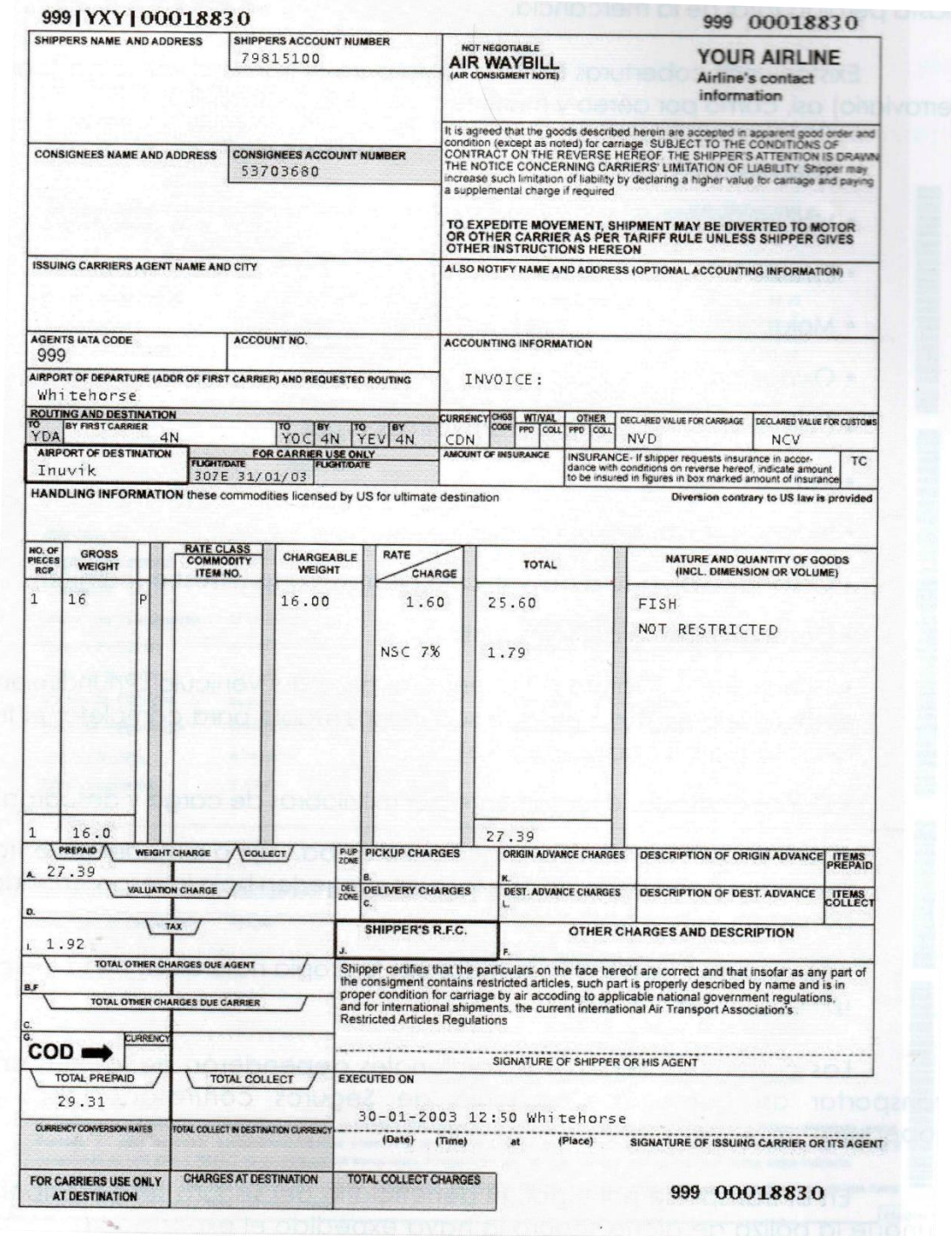
MIC/DTA

Manifesto Internacional de Carga por Carretera / Declaración de Tránsito Aduanero
Manifesto Internacional de Carga Rodoviária / Declaração de Trânsito Aduaneiro

1 Nombre y domicilio del transportador / Nome e endereço do transportador		3 Tránsito aduanero / Trânsito Aduaneiro ☐ Si Sim ☐ No Nao	4 N°
		5 Hoja / Folha 1 / 1	6 Fecha de emisión / Data de emissão
		7 Aduana, ciudad y país de partida / Alfândega, cidade e país de partida	
2 Rol del contribuyente / Cadastro geral de contribuintes		8 Ciudad y país de destino final / Cidade e país de destino final	
9 CAMION ORIGINAL: Nombre y domicilio del propietario CAMINHÃO ORIGINAL: Nome e endereço do proprietário		16 CAMION SUBSTITUTO : Nombre y domicilio del propietario CAMINHÃO SUBSTITUTO : Nome e endereço do proprietário	
10 Rol del contrubuyente Cadastro geral de contribuintes	11 Placa del camión Placa do caminhão	17 Rol del contrubuyente Cadastro geral de contribuintes	18 Placa del camión Placa do caminhão
12 Marca y número / Marca e número	13 Capacidad de arrastre (t). Capacidade de tração (t)	19 Marca y número / Marca e número	20 Capacidad de arrastre (t). Capacidade de tração (t)
14 Año / Ano 2000	15 ☐ Semiremolque Semi-reboque ☐ Remolque Reboque Placa:	21 Año / Ano	22 ☐ Semiremolque Semi-reboque ☐ Remolque Reboque Placa:
23 N° de carta de porte Nº do conhecimento	24 Aduana de destino / Alfândega de destino	33 Remitente / Remetente	
25 Moneda / Moeda	26 Origen de las mercancías / Origem das mercadorias	34 Destinatario / Destinatário	
27 Valor FOT / Valor FOT	28 Flete en US$ Frete em US$ / 29 Seguro en US$ Seguro em US$	35 Consignatario / Consignatário	
30 Tipo de bultos Tipo dos volumes	31Cantidad de bultos Quantidade de volumes 10 / 32 Peso bruto (kg). peso bruto (kg)	36 Documentos anexos / Documentos anexos	
37 Número de los precintos / Número dos lacres			
38 Marcas y números de bultos, descripción de las mercancías / Marcas e números dos volumes, descrição das mercadorias			
Declaramos que las informaciones prestadas en este Documento son expresión de verdad, que los datos referentes a las mercancías fueron transcritos exactamente conforme a la declaración del remitente, los cuales son de su exclusiva responsabilidad, y que esta operación obedece a lo dispuesto en el Convenio sobre Transporte Internacional Terrestre de los países del Cono Sur. Declaramos que as informações prestadas neste Documento são a expressão da verdade, que os dados referentes às mercadorias foram transcritos exatamente conforme a declaração do remetente, os quais são de sua exclusiva responsabilidade, e que esta operação obedece ao disposto no Convênio sobre Transporte Internacional Terrestre dos Países do Cone Sul.		40 N° DTA: Ruta y plazo de transporte Nº DTA, rota e prazo de transporte	
39 Firma y sello del Transportador o Declarante / Assinatura e carimbo do transportador		41 Firma y sello de la Aduana de Partida Assinatura e carimbo da Alfandéga de Partida	

Fuente: Internet

Anexo 8 EJEMPLO AWB



999 | YXY | 00018830

999 00018830

SHIPPERS NAME AND ADDRESS	SHIPPERS ACCOUNT NUMBER
	79815100

NOT NEGOTIABLE
AIR WAYBILL
(AIR CONSIGNMENT NOTE)

YOUR AIRLINE
Airline's contact information

CONSIGNEES NAME AND ADDRESS	CONSIGNEES ACCOUNT NUMBER
	53703680

It is agreed that the goods described herein are accepted in apparent good order and condition (except as noted) for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIERS' LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a higher value for carriage and paying a supplemental charge if required.

TO EXPEDITE MOVEMENT, SHIPMENT MAY BE DIVERTED TO MOTOR OR OTHER CARRIER AS PER TARIFF RULE UNLESS SHIPPER GIVES OTHER INSTRUCTIONS HEREON

ISSUING CARRIERS AGENT NAME AND CITY

ALSO NOTIFY NAME AND ADDRESS (OPTIONAL ACCOUNTING INFORMATION)

AGENTS IATA CODE	ACCOUNT NO.
999	

ACCOUNTING INFORMATION
INVOICE:

AIRPORT OF DEPARTURE (ADDR OF FIRST CARRIER) AND REQUESTED ROUTING
Whitehorse

ROUTING AND DESTINATION							CURRENCY	CHGS CODE	WT/VAL PPD	WT/VAL COLL	OTHER PPD	OTHER COLL	DECLARED VALUE FOR CARRIAGE	DECLARED VALUE FOR CUSTOMS
TO YDA	BY FIRST CARRIER 4N	TO YOC	BY 4N	TO YEV	BY 4N		CDN						NVD	NCV

AIRPORT OF DESTINATION	FOR CARRIER USE ONLY FLIGHT/DATE	FOR CARRIER USE ONLY FLIGHT/DATE	AMOUNT OF INSURANCE	INSURANCE - If shipper requests insurance in accordance with conditions on reverse hereof, indicate amount to be insured in figures in box marked amount of insurance	TC
Inuvik	307E 31/01/03				

HANDLING INFORMATION these commodities licensed by US for ultimate destination — **Diversion contrary to US law is provided**

NO. OF PIECES RCP	GROSS WEIGHT		RATE CLASS COMMODITY ITEM NO.	CHARGEABLE WEIGHT	RATE / CHARGE	TOTAL	NATURE AND QUANTITY OF GOODS (INCL. DIMENSION OR VOLUME)
1	16	P		16.00	1.60	25.60	FISH
					NSC 7%	1.79	NOT RESTRICTED
1	16.0					27.39	

PREPAID	WEIGHT CHARGE	COLLECT	P/UP ZONE	PICKUP CHARGES	ORIGIN ADVANCE CHARGES	DESCRIPTION OF ORIGIN ADVANCE	ITEMS PREPAID
A. 27.39			B.		K.		
VALUATION CHARGE			DEL ZONE	DELIVERY CHARGES	DEST. ADVANCE CHARGES	DESCRIPTION OF DEST. ADVANCE	ITEMS COLLECT
D.			C.		L.		
TAX			SHIPPER'S R.F.C.		OTHER CHARGES AND DESCRIPTION		
I. 1.92			J.		F.		
TOTAL OTHER CHARGES DUE AGENT			Shipper certifies that the particulars on the face hereof are correct and that insofar as any part of the consignment contains restricted articles, such part is properly described by name and is in proper condition for carriage by air according to applicable national government regulations, and for international shipments, the current international Air Transport Association's Restricted Articles Regulations				
B,F							
TOTAL OTHER CHARGES DUE CARRIER							
C.							
G. CURRENCY							
COD ➡			SIGNATURE OF SHIPPER OR HIS AGENT				
TOTAL PREPAID	TOTAL COLLECT		EXECUTED ON				
29.31			30-01-2003 12:50 Whitehorse				
CURRENCY CONVERSION RATES	TOTAL COLLECT IN DESTINATION CURRENCY		(Date) (Time) at (Place) SIGNATURE OF ISSUING CARRIER OR ITS AGENT				
FOR CARRIERS USE ONLY AT DESTINATION	CHARGES AT DESTINATION	TOTAL COLLECT CHARGES					

999 00018830

Fuente: *Exportar Para Crecer, Programa de capacitación para MIPyMEs – PROEX*

Anexo 9 PREGUNTAS A ENTREVISTADO - GERENTE GENERAL DE FLOR DE LECHE

1. ¿Cuáles serían los motivos por los cuales la empresa quisiera exportar los productos?

2. ¿Cuál es el plan de acción para garantizar la calidad de los productos que se exportarían y mantener la satisfacción del cliente?

3. ¿Qué recomendaciones tienen para poder conservar los productos en buen estado al momento de la exportación?

4. ¿Se ha evaluado la eficiencia y la calidad de los procesos de producción de la empresa existen áreas de mejora?

5. ¿La empresa tiene la flexibilidad necesaria para aumentar la capacidad de producción en caso de un aumento continuo de la demanda de los mercados internacionales?

6. ¿Ha investigado su empresa los mercados potenciales para sus productos? Y, si es así, ¿Cuáles son sus mercados y cómo se determinaron?

7. ¿Tiene su empresa la capacidad financiera y de producción para satisfacer la demanda que puede surgir de la exportación?

8. ¿Cómo ha evaluado su empresa los posibles riesgos asociados con la exportación, como los riesgos financieros, legales y políticos? Si es que lo ha hecho

9. ¿Cómo planea su empresa establecer contactos con posibles compradores extranjeros?

10. ¿Cuál es la estrategia de marketing que su empresa planea utilizar para promocionar su producto?

11. ¿Cuál es el proceso de seguimiento y evaluación del desempeño de la logística del transporte y manejo de sus productos desde almacenes de Flor de Leche hasta el punto final?

12. ¿Y cómo se desarrolla el proceso logístico? ¿Cómo mandan estos productos A Santa Cruz y Cochabamba?

13. ¿Está su empresa preparada para cumplir con las regulaciones y normativas de los países a los que planea exportar?

Elaboración: Propia

Anexo 10 PREGUNTAS A ENTREVISTADO - GERENTE DE PRODUCCIÓN DE FLOR DE LECHE

1. ¿Cuáles serían los motivos por los cuales la empresa Flor de Leche quisiera exportar sus productos?
2. ¿Cuál es el plan de acción para garantizar la calidad de los productos que se exportarían y mantener la satisfacción del cliente?
3. ¿Qué recomendaciones tienen para poder conservar los productos en buen estado al momento de la exportación?
4. ¿Se ha evaluado la eficiencia y la calidad de los procesos de producción de la empresa? ¿Existen áreas de mejora identificadas?
5. ¿La empresa tiene la flexibilidad necesaria para aumentar la capacidad de producción en caso de un aumento repentino de la demanda de los mercados internacionales?
6. ¿Pregunta la empresa cuenta con un sistema de control de calidad sólido para garantizar que los productos cumplan con los estándares exigidos en los mercados internacionales?
7. ¿Cómo se proyecta la empresa Flor de Leche en el futuro? En cuanto a la exportación de sus productos
8. ¿Qué productos tiene su empresa que podía tener éxito en los mercados extranjeros?
9. ¿La empresa tiene la capacidad de producción para satisfacer la demanda que puede surgir de la exportación?
10. ¿Está su empresa preparada para cumplir con la relación regulaciones y normativas de los países a los que planea exportar?
11. Como jefa de producción, ¿Cuál es tu perspectiva o pensamiento de los beneficios y el crecimiento a largo plazo que tendría a la empresa con este proyecto?

Elaboración: Propia

Anexo 11 PREGUNTAS A ENTREVISTADO - GERENTE OPERATIVO DE FLOR DE LECHE

1. ¿Cuáles serían los motivos por los cuales la empresa quisiera exportar los productos?
2. ¿Cómo se manejan las operaciones de logística y transporte de los productos que se comercializan en otras ciudades en el interior de Bolivia?
3. ¿Qué recomendaciones tiene para poder conservar los productos en buen estado al momento de la exportación?
4. ¿Qué productos tiene su empresa que podrían tener éxito en los mercados extranjeros?
5. ¿He investigado su empresa, los mercados potenciales para sus productos o servicios? Y si es así ¿cuáles son esos mercados y cómo se determinaron?
6. ¿La empresa cuenta con un sistema de control de calidad sólido para garantizar que los productos cumplan con los estándares exigidos en Bolivia?
7. ¿Tiene su empresa la capacidad financiera y de producción para satisfacer la demanda que pueda surgir de la exportación?
8. ¿Cuál es la estrategia de marketing que su empresa planea utilizar para promocionar sus productos de los mercados extranjeros?
9. ¿Cuál es el proceso de seguimiento y evaluación del desempeño de la logística, del transporte y manejo de sus productos, desde los almacenes de Flor de Leche hasta su punto final de entrega?
10. ¿Está su empresa preparada para cumplir con las reglas, regulaciones y normativas de los países a los que planea exportar?
11. ¿Cuál es la proyección de su empresa en cuanto a los beneficios y el crecimiento a largo plazo asociados con la exportación?

Elaboración: Propia

Anexo 12 PREGUNTAS A ENTREVISTADOS - EXPERTOS EN EXPORTACIÓN

1. ¿Qué experiencia tiene en el ámbito de la exportación?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos que ha enfrentado al exportar productos o cuáles los que una empresa enfrenta?
3. ¿Cuáles son los productos o servicios que piensa que podría tener éxito en los mercados internacionales?
4. ¿Qué mercados internacionales le parecen más interesantes para expandir sus ventas?
5. ¿Cómo cree que Bolivia o las empresas puedan afrontar este tipo de demanda que sobresale de su cantidad de producción?
6. ¿Qué estrategias de marketing y promoción cree que son efectivas para llegar a los clientes extranjeros?
7. ¿Cómo maneja el tema de la logística y el transporte de los productos que exporta?
8. ¿Ha tenido experiencia de colaboración con empresas o instituciones en el extranjero? y si es así ¿cómo la gestiona?
9. ¿Cómo se mantiene informada sobre las regulaciones y normativas de los países en los que opera?
10. ¿Qué habilidades cree que son fundamentales para tener éxito en el negocio de la exportación?
11. ¿Cuál es su visión a largo plazo para el negocio de la exportación?
12. ¿Qué Incoterm piensa que una empresa que está empezando con la exportación debe utilizar?
13. Hablando de Perú, ¿Cuáles piensa que son las ventajas y desventajas de establecer relaciones con este país?

Elaboración: Propia

Anexo 13 PREGUNTAS A ENTREVISTADO - EXPERTO EN IMPORTACIÓN

1. ¿Cuál es su experiencia en el campo de la importación y exportación?
2. ¿Está familiarizado con los requisitos y regulaciones aduaneras para la importación de productos?
3. ¿Cómo manejar la documentación necesaria para la importación como facturas comerciales, lista de empaque y documentos de embarque?
4. ¿Cuál es enfoque para asegurar la calidad de los productos importados?
5. ¿Ha trabajado con transitarios y agentes aduanales para gestionar la logística de transporte internacional? ¿Cómo ha sido su experiencia en ese aspecto?
6. ¿Ha gestionado la logística del transporte internacional, incluyendo la coordinación con el personal de agentes de aduanas?
7. ¿Qué consideraciones deberíamos tener en cuenta en cuanto a los aranceles y los impuestos de importación?
8. ¿Está al tanto de las restricciones o limitaciones específicas para la exportación hacia el país de destino?
9. ¿Cómo manejaría los posibles desafíos o dificultades que puedan surgir durante el proceso de importación desde Perú?
10. ¿Qué estrategias utilizas para mantener un seguimiento efectivo de los envíos y asegurar que llegan a tiempo y en buen estado?
11. ¿Cuáles son las estrategias que utilizarías para asegurar la calidad de los productos importados y garantizar el cumplimiento de los estándares requeridos?
12. ¿Qué Incoterms recomendaría en su experiencia, para empresas que son nuevas exportando?
13. ¿En su experiencia como importador, que transporte recomendaría para mandar estos productos a Lima en Perú?

Elaboración: Propia