



**"LOGÍSTICA Y TRANSPORTE INTERNACIONAL  
PARA CARGA ESPECIAL"**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Eco. Renatto Anggelo Castro Macedo**

**Asesor: Profesor: Jose Antonio Vallarino Vinatea**

**2015**

Dedico el presente trabajo a mis padres y hermanos, por su continuo soporte y apoyo incondicional.

## **Resumen ejecutivo**

### **Idea del negocio**

El presente plan de negocios se encuentra basado en la implementación de una empresa que atenderá las operaciones de logística y transporte internacional de importación marítima, que incluye la entrega y el proceso de aduanas, tanto en el país de origen como en el de destino, a empresas con requerimientos de movilización de equipos y maquinaria con características especiales, definidas como carga fraccionada especial y carga rodante especial a cuyas especificaciones se hará referencia más adelante.

Ofrecer este servicio tiene que ver directamente con la capacidad logística internacional, ello considera condiciones para carga y descarga en puertos, desde y hacia el buque, incluyendo los terminales de recepción, la ruta terrestre por la que se trasladará esa carga hacia su destino final y los procedimientos aduanales correspondientes, llamado agenciamiento de carga internacional especial, este rubro pertenece a la industria de la logística y distribución física internacional, siendo Estados Unidos, China y Alemania los países elegidos como primeros orígenes.

### **Definición de carga fraccionada especial**

Se denomina carga fraccionada especial a toda carga para la cual, su transporte y movilización internacional requieren de actividades complementarias no convencionales debido a su carácter fragmentario, implica estudios previos de dimensiones, puntos de estiba, centros de gravedad, clasificaciones especiales ante aduanas y embalajes especiales, por lo tanto, su movilización, incluyendo la logística en el país de origen, el transporte internacional y la logística en el país de recepción, se convierte en especial.

Características: no contenedorizada, peso mayor a 25 toneladas, dimensiones que exceden el largo, ancho y alto de cualquier otra carga que podría ser eficientemente posicionada en un contenedor estándar y cualquier otra característica que haga que la logística sea especial. Por ejemplos: generadores de alto volumen, plantas para gas, turbinas generadoras de energía, equipos para la industria minera, casetas de enfriamiento de alta capacidad, rotores sobredimensionados, partes de plantas etc.

### **Definición de carga rodante especial**

Si bien, por definición, la carga rodante es aquella que además de ser transportada en buques especiales llamados buques Ro – Ro (*Roll on - Roll off*) sube y baja de la nave por su propia cuenta, es decir, autopropulsada por su propio motor; es preciso indicar que la carga rodante

especial, es sobredimensionada, con sobrepeso o con características especiales ya que, si bien es posible subirla y bajarla del buque por su propia cuenta para poder llegar a su punto final de entrega, será necesaria una logística especial y un transporte especial, base del presente plan, de igual forma, esta carga no es contenedorizada. Algunos ejemplos de este tipo de carga son: retroexcavadoras, cargadores frontales, rodillos, camiones mineros, portatubos areneros y demás maquinaria que cuenta con ruedas y que, si bien en su lugar de trabajo se moverá por su propia cuenta, sus características especiales, no permiten que circulen por las vías comunes de transporte y es necesaria una logística especial.

Los servicios que se espera ofrecer son:

**Servicio integral de logística en el país de origen.** Implica la coordinación de recojo de la carga desde el lugar acordado con el cliente hasta el puerto de exportación, donde se procederá con la inspección aduanal correspondiente al país exportador, y su posterior cargado en el buque internacional, incluyendo todo el trámite de aduanas respectivo.

**Servicio de transporte marítimo de importación para carga proyecto o especial.** Se define como aquella actividad mediante la cual se subcontrata el buque de un armador que ofrece el servicio de transporte de carga especial de proyecto, asignando un espacio en su nave y cobrando el correspondiente precio por el flete de la carga desde el puerto de origen hasta el puerto del Callao.

**Servicio integral de logística en el país de destino**

Este servicio implica la recepción en puerto, descarga, trámite aduanal de importación, movilización de la carga desde el muelle hasta la zona portuaria asignada, dependiendo del régimen de importación (remitirse al plan de operaciones), y el transporte terrestre de entrega al punto acordado con el cliente.

## Índice

|  |          |
|--|----------|
| Índice de tablas.....                                    | x        |
| Índice de gráficos .....                                 | xi       |
| Índice de anexos .....                                   | xii      |
| <br>   |          |
| <b>Capítulo I. Análisis del entorno .....</b>            | <b>1</b> |
| 1. Macroentorno.....                                     | 1        |
| 1.1 Megatendencias .....                                 | 1        |
| 1.2 Entorno político y legal.....                        | 2        |
| 1.3 Entorno económico .....                              | 2        |
| 1.4 Entorno sociocultural .....                          | 4        |
| 1.5 Infraestructura.....                                 | 4        |
| 1.5.1 Puertos .....                                      | 5        |
| 2. Microentorno .....                                    | 5        |
| 2.1 Clientes .....                                       | 5        |
| 2.2 Proveedores.....                                     | 7        |
| 2.2.1 Red de agentes internacionales .....               | 7        |
| 2.2.2 Líneas marítimas.....                              | 7        |
| 2.2.3 Terminales portuarios .....                        | 8        |
| 2.2.4 Transportistas terrestres para carga especial..... | 8        |
| 2.2.5 Agentes de aduana .....                            | 9        |
| 2.3 Asociaciones clave.....                              | 10       |
| 2.4 Mapa de competidores .....                           | 10       |
| 2.5 Entes reguladores nacionales e internacionales ..... | 11       |
| 2.6 Servicios sustitutos .....                           | 11       |
| 2.7 Barreras de entrada .....                            | 12       |
| 2.8 Barreras de salida.....                              | 12       |
| 2.9 Poder de negociación de los proveedores .....        | 12       |
| 2.10 Poder de negociación de los clientes .....          | 12       |
| 2.11 Sondeo de mercado.....                              | 12       |
| 2.12 El parámetro.....                                   | 13       |
| 2.13 El factor de estiba .....                           | 13       |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo II. Plan estratégico .....</b>         | <b>14</b> |
| 1. Misión.....                                     | 14        |
| 2. Visión.....                                     | 14        |
| 3. Valores.....                                    | 14        |
| 4. Objetivos estratégicos .....                    | 14        |
| 5. Objetivos específicos .....                     | 15        |
| 5.1 Objetivo de posicionamiento .....              | 15        |
| 5.2 Objetivo de marketing.....                     | 15        |
| 5.3 Objetivo de recursos humanos .....             | 15        |
| 6. Estrategia genérica.....                        | 15        |
| 6.1 Posicionamiento estratégico.....               | 15        |
| 7. Política de calidad.....                        | 16        |
| 8. Propuesta de valor.....                         | 16        |
| 9. Cadena de valor .....                           | 17        |
| 10. Cadena de valor según Porter .....             | 17        |
| 11. Impulsores de valor.....                       | 18        |
| 12. Análisis FODA .....                            | 18        |
| 13. Ventaja competitiva .....                      | 20        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo III. Plan de marketing.....</b>        | <b>24</b> |
| 1. Información de fuentes primarias .....          | 24        |
| 1.1 Situación actual.....                          | 24        |
| 2. Información de fuentes secundarias.....         | 25        |
| 2.1 Entrevistas en profundidad .....               | 25        |
| 3. Matriz de valoración de factores críticos ..... | 27        |
| 4. Mercado potencial.....                          | 28        |
| 5. Mercado disponible.....                         | 28        |
| 6. Estimación lineal de crecimiento.....           | 28        |
| 7. Objetivos del plan de marketing .....           | 29        |
| 7.1 Objetivos de corto plazo (1 año).....          | 29        |
| 7.2 Objetivos de mediano plazo (3 años).....       | 29        |
| 7.3 Objetivos de largo plazo .....                 | 30        |
| 8. Estrategias de marketing.....                   | 30        |
| 8.1 Estrategia de segmentación.....                | 30        |
| 8.1.1 Variables de industria objetivo .....        | 30        |

|   |           |
|---|-----------|
| 8.1.2 Variables económicas .....                  | 30        |
| 8.1.3 Variables geográficas.....                  | 30        |
| 8.2 Estrategia de posicionamiento .....           | 30        |
| 8.3 Estrategia de crecimiento.....                | 30        |
| 8.3.1 Estrategias de crecimiento interno .....    | 30        |
| 8.3.2 Estrategias de crecimiento externo .....    | 31        |
| 9. Mezcla de marketing.....                       | 31        |
| 9.1.Precio .....                                  | 31        |
| 9.2 Plaza.....                                    | 31        |
| 9.3 Promoción.....                                | 32        |
| 9.4 Personas .....                                | 32        |
| 9.5 Procesos .....                                | 32        |
| 9.6 Marca y logo .....                            | 33        |
| 9.6.1 Razón social.....                           | 33        |
| 9.6.2 Colores.....                                | 33        |
| 9.6.3 Marca.....                                  | 33        |
| 9.6.4 Logo final y marca.....                     | 34        |
| 9.6.5 Personalidad de la marca .....              | 34        |
| 9.7 Desarrollo de la imagen institucional.....    | 34        |
| <b>Capítulo IV. Plan de operaciones .....</b>     | <b>36</b> |
| 1. Objetivos estratégicos .....                   | 36        |
| 2. Desarrollo del producto.....                   | 36        |
| 2.1 Recursos materiales .....                     | 36        |
| 2.2 Recursos humanos .....                        | 36        |
| 2.3 Procesos .....                                | 36        |
| 2.3.1 Macroproceso comercial.....                 | 37        |
| 2.3.2 Macroproceso operativo .....                | 42        |
| 2.3.3 Macroproceso contable.....                  | 43        |
| 2.4 Costos operativos .....                       | 43        |
| 2.5 Almacenamiento, logística y distribución..... | 43        |
| 2.6 Servicio posventa.....                        | 43        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo V. Plan de recursos humanos .....</b>      | <b>44</b> |
| 1. Participación en acciones .....                     | 44        |
| 2. Organización .....                                  | 44        |
| 2.1 Estructura organizacional.....                     | 44        |
| 2.2 Organigrama .....                                  | 44        |
| 3. Objetivos .....                                     | 44        |
| 4. Políticas.....                                      | 45        |
| 4.1 Política de la firma .....                         | 45        |
| 4.2 Política de incentivos .....                       | 45        |
| 5. Descripción de puestos .....                        | 45        |
| 5.1 Funciones por puesto .....                         | 45        |
| 5.1.1 Funciones del gerente general.....               | 45        |
| 5.1.2 Funciones del gerente de finanzas .....          | 46        |
| 5.1.3 Funciones del contador .....                     | 46        |
| 5.1.4 Funciones del gerente de operaciones.....        | 47        |
| 5.1.5 Funciones del gerente comercial.....             | 47        |
| 5.1.6 Funciones del gerente de marketing .....         | 48        |
| 6. Políticas.....                                      | 48        |
| 6.1 Política de reclutamiento.....                     | 48        |
| 6.2 Política de evaluación de desempeño .....          | 48        |
| 6.3 Política de capacitación.....                      | 49        |
| 6.4 Política de remuneración.....                      | 49        |
| 7. Cultura organizacional .....                        | 49        |
| 8. Gestión del conocimiento .....                      | 49        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo VI. Plan financiero .....</b>              | <b>50</b> |
| 1. Objetivo .....                                      | 50        |
| 2. Política de financiamiento.....                     | 50        |
| 2.1 El capital de trabajo .....                        | 50        |
| 2.2 Política de márgenes de utilidad .....             | 50        |
| 3. Supuestos .....                                     | 50        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo VII. Plan de contingencia.....</b>         | <b>55</b> |
| 1. Potenciales fallas en los procesos operativos.....  | 55        |
| 2. Potenciales fallas en los procesos financieros..... | 57        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social .....</b> | <b>58</b> |
| 1. Corrupción .....  | 58        |
| 2. Medioambiente .....                                     | 58        |
| 3. Colaboradores .....                                     | 58        |
| <br>   |           |
| <b>Bibliografía .....</b>                                  | <b>59</b> |
| <b>Anexos .....</b>  | <b>60</b> |
| <b>Nota biográfica .....</b>                               | <b>73</b> |

## Índice de tablas

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 1.  | Producto bruto interno.....   | 3  |
| Tabla 2.  | Tipo de cambio bancario promedio del periodo.....   | 3  |
| Tabla 3.  | Perú: regímenes definitivos de importación para el consumo. Ranking<br>de despachadores de aduana según tipo de importación ..... | 10 |
| Tabla 4.  | Impulsores de valor .....   | 18 |
| Tabla 5.  | Matriz FODA .....   | 19 |
| Tabla 6.  | Matriz FODA cruzado y estrategias .....   | 19 |
| Tabla 7.  | Índice de conectividad de carga marítima (ICCM) .....   | 25 |
| Tabla 8.  | Matriz de valoración por factores críticos .....  | 27 |
| Tabla 9.  | Análisis histórico de carga recibida en el puerto del Callao, en TM .....   | 28 |
| Tabla 10. | Distribución de carga recibida según condición en el puerto<br>del Callao (fraccionada y rodante / especial y convencional) ..... | 28 |
| Tabla 11. | Proyección del mercado meta en TM.....  | 29 |
| Tabla 12. | Estimación de precios promedio .....  | 52 |
| Tabla 13. | Presupuesto de ventas y presupuesto de compras .....  | 52 |
| Tabla 14. | Presupuesto de costos fijos.....  | 52 |
| Tabla 15. | Presupuesto de cronograma de préstamo bancario.....   | 53 |
| Tabla 16. | Presupuesto de estado de resultados.....  | 53 |
| Tabla 17. | Presupuesto de efectivo .....   | 53 |
| Tabla 18. | Coeficientes y data base .....  | 54 |
| Tabla 19. | Cálculo del VAN y la TIR.....   | 54 |

## Índice de gráficos

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Gráfico 1. | Perú: regímenes definitivos, importación para el consumo. Ranking de agentes de carga – régimen de importación, parámetro toneladas métricas..... | 11 |
| Gráfico 2. | Cadena de valor según Kaplan y Norton.....  | 17 |
| Gráfico 3. | Cadena de valor según Porter.....   | 17 |
| Gráfico 4. | Ventaja competitiva.....  | 21 |
| Gráfico 5. | Mapa estratégico basado en el modelo balanceado / Kaplan y Norton 2004.....   | 22 |
| Gráfico 6. | Flujograma 1. Macroproceso comercial.....   | 38 |
| Gráfico 7. | Flujograma 2. Macroproceso operativo.....   | 39 |
| Gráfico 8. | Flujograma 3. Macroproceso contable.....  | 40 |
| Gráfico 9. | Organigrama.....  | 44 |

## Índice de anexos

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Anexo 1.  | Plan de operaciones .....   | 61 |
| Anexo 2.  | Propuesta técnica .....   | 62 |
| Anexo 3.  | Proceso de coordinación entre agentes y cliente .....               | 63 |
| Anexo 4.  | Instrucciones de embarque .....                                     | 65 |
| Anexo 5.  | SADA – sistema anticipado de despacho aduanero de importación ..... | 66 |
| Anexo 6.  | Proceso de acreditación como agente de carga marítimo .....         | 68 |
| Anexo 7.  | Procedimiento de descarga de carga fraccionada APM Terminals .....  | 69 |
| Anexo 8.  | Procedimiento de descarga de carga rodante APM Terminals .....      | 70 |
| Anexo 9.  | Incoterms ® 2010 .....  | 71 |
| Anexo 10. | Plano de estiba .....   | 72 |

## Capítulo I. Análisis del entorno

### 1 Macroentorno

El análisis del macroentorno es fundamental en toda organización puesto que cualquier cambio en él ejercerá una influencia directa en nuestro ámbito. Realizaremos un análisis del entorno continuo considerando que una de las mayores herramientas con las que cuenta un empresario y su organización es la información correcta y a tiempo.

#### 1.1 Megatendencias

Es fundamental incluir dentro de nuestro análisis el escenario actual global desde la perspectiva de los potenciales cambios que se prevén a nivel mundial en los siguientes años, para lo cual tomaremos el estudio realizado por Sergio Bitar, director del programa tendencias globales y el futuro de América Latina del Inter América Dialogue, presidente de la Fundación por la Democracia, las tendencias mundiales y el futuro de América Latina, publicación de las naciones unidas.

Los tres principales hechos en los últimos veinte años que explican que solo los países que anticipan el futuro mediante el análisis racional y adaptativo logran estar a la vanguardia del conocimiento y establecen parámetros de sostenibilidad claros en su crecimiento social, económico y político, son:

- a) Internet y su crecimiento exponencial.
- b) Las crisis financieras de fines de los años ochenta y la crisis financiera global en el 2008.
- c) El cambio climático.

Las megatendencias mundiales estudiadas en el informe, y su posible impacto en la industria de la logística internacional son:

- a) **Tecnologías disruptivas:** tecnologías de alto impacto y más avanzadas que las computacionales, incrementan exponencialmente la interacción entre seres humanos acortando el plazo entre creación tecnológica y desarrollo comercial.
- b) **El poder de los recursos naturales:** de mantenerse la tendencia el consumo de energía, de agua, de los minerales y los alimentos, en los próximos 15 años se dispararía en un 100%.
- c) **La demografía del mundo que viene:** las tasas demográficas futuras determinarán niveles de consumo muy elevados por parte de personas ahora más preparadas, consumistas de bienes y servicios.

- d) **La ciudad del futuro:** según el estudio, para el 2030 más del 80% de la población mundial será urbana; en América Latina contaremos con un 90% de personas viviendo en las grandes ciudades
- e) **Existen dos mega tendencias adicionales:** El cambio climático (al que debemos analizar desde el punto de vista de su impacto en las producciones) y el empoderamiento ciudadano y transformación de los gobiernos<sup>1</sup>.

### **1.2 Entorno político y legal**

La República del Perú está organizada bajo un solo Estado, conformado con base en la Constitución Política del Perú aprobada en 1993 mediante referéndum, promulgada a finales de ese mismo año y vigente desde el 1 de enero de 1994. El Estado Peruano es la organización representativa de todos los peruanos, es unitario, con separación de Poderes; ejerce los tres Poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. La Constitución, además, establece organismos autónomos para labores específicas y del país, además, cuenta con gobiernos regionales.

Es importante señalar que está cercana la campaña electoral presidencial, en el año 2016, en la que se elegirá al presidente, vicepresidente y congresistas de la República para el periodo 2016-2021, por ello, es normal que el clima de incertidumbre se incremente y las inversiones empiecen a desacelerarse en vista a lo que podría pasar políticamente en el país.

Según el estudio de abogados Delion, la duración del trámite para tener una empresa constituida correctamente en el Perú es de 30 días, aproximadamente; mientras que el salario mínimo en el país es actualmente S/. 750 nuevos soles mensuales para el sector privado<sup>2</sup>.

### **1.3 Entorno económico**

El Banco Central de Reserva (BCR) estima un crecimiento de la economía peruana de 4,8% para el año 2015, y considera que la economía se habría expandido 2,4% y no 3,1% durante el año 2014. Este año, el PBI primario se expandiría 5,0% y el no primario 4,7%, estas cifras son también reajustadas ya que las proyecciones durante el tercer y cuarto trimestre del 2014 eran mucho más positivas.

El BCR también considera que la economía mejorará debido, principalmente, a la recuperación de la inversión privada, consistente con los anuncios de nuevos proyectos; aproximadamente

---

<sup>1</sup> Sergio Bitar / Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina <http://www.thedialogue.org/PublicationFiles/LasTendenciasMundialesyFuturo.pdf>

<sup>2</sup> Estudio Delion, <http://www.estudiodelion.com.pe/paginas/internocas.htm>

207 proyectos que implican una inversión de US\$ 32.000 millones, de ellos, 33 corresponden al sector minero; 31 son proyectos de electricidad; 21 pertenecen al sector hidrocarburos y 20 al sector de infraestructura.

**Tabla 1. Producto bruto interno**

| <b>Año base 2007, variaciones porcentuales</b> |                   |
|--|-------------------|
| <b>Año</b>                                     | <b>PBI global</b> |
| 2009   | 1,0               |
| 2010   | 8,5               |
| 2011   | 6,5               |
| 2012   | 6,0               |
| 2013   | 5,8               |
| 2014   | 2,4               |

<sup>1/</sup> Incluye derechos de importación y otros impuestos a los productos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática y Ministerios de Agricultura y Riego, Energía y Minas y de la Producción. Elaboración propia.

Este año, el Perú también registraría una balanza comercial negativa de US\$ 2.800 millones, al igual que el año pasado, y US\$ 2.000 millones en el 2016, las exportaciones cerrarían el 2015 en US\$ 36.100 millones y las importaciones a US\$ 38.900 millones; el Banco Central estima que la inflación oscilaría en un rango de 1,5% y 2,5% en los próximos dos años. El BCR interviene para evitar fluctuaciones bruscas, pero no para revertir la tendencia del mercado.

**Tabla 2. Tipo de cambio bancario promedio del periodo**

| <b>Nuevos soles por US dólar</b> |       |
|----------------------------------|-------|
| <b>2009</b>                      | 3,012 |
| <b>2010</b>                      | 2,825 |
| <b>2011</b>                      | 2,754 |
| <b>2012</b>                      | 2,638 |
| <b>2013</b>                      | 2,702 |
| <b>2014</b>                      | 2,838 |
| <b>2015 - marzo</b>              | 3,060 |

A partir de 2004 los tipos de cambio promedio interbancario corresponden a las cotizaciones por transacciones ejecutadas en Datatec. Fuente: BCRP, SBS, Reuters y Datatec. Elaboración propia, 2014

Si los factores externos se mantienen, que es lo más probable, es casi un hecho que el dólar mantendrá la tendencia al alza<sup>3</sup>.

#### **1.4 Entorno sociocultural**

Según estimaciones y proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) hasta el 30 de junio de 2014, la población en el Perú ascendía a 30.814.175 millones de habitantes con una densidad promedio de 24 habitantes por km<sup>2</sup> y una tasa de crecimiento anual de 1,1 %; el 52,6 % de la población peruana vive en la costa, el 38 % en la sierra, y el 9,4 % en la selva; la población económicamente activa equivale al 73,57 % del total, es decir 22.668.626. Las personas mayores de 65 años representan el 6,4 %; la esperanza de vida para los hombres es de 72 años, mientras que para las mujeres es de 77 años; el país tiene un índice de alfabetización del 87,73 %; la tasa de mortalidad infantil es de 17,96 %, muy por encima de otros países de América Latina, las tasas de pobreza total e indigencia (pobreza extrema) son respectivamente 23,9 % y 4,7 % <sup>4</sup>.

#### **1.5 Infraestructura**

El Perú cuenta con un sistema de transporte terrestre básicamente a través de carreteras, las cuales conectan a todas las capitales de departamentos y la mayoría de las capitales de provincias, permitiendo que cualquier ciudadano se pueda movilizar con un vehículo a los principales centros urbanos de este país, adonde llegan también un sinnúmero de líneas de buses interprovinciales, muchas de ellas con unidades muy modernas y confortables, la mercadería es transportada en camiones que llegan, inclusive, a zonas y poblados bastante aislados; el transporte ferroviario no es muy extenso en cuanto a kilometraje de vías férreas y es básicamente utilizado para transportar minerales que se trasladan desde los centros de producción hasta los centros de exportación ubicados en diferentes puertos. La red vial en el Perú está compuesta por más de 78.000 km de carreteras, organizada en tres grandes grupos: las carreteras longitudinales, las carreteras de penetración y las carreteras de enlace.

---

<sup>3</sup> Fuente: Blog Economía para todos, profesor Carlos Parodi, viernes 23 de enero de 2015, Diario Gestión. Fuente: Diario Gestión, Sección económica, martes 27 de enero 2015.

<sup>4</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (ed.). «Cuadro 1. Perú: Estimaciones y proyecciones de la población, por años calendario, según sexo y grupos de edad, 2009-2015» (PDF). p. 25. Consultado el 23 de julio de 2014.

### **1.5.1 Puertos**

El total de puertos existentes y activos en el país es de 24, de los cuales 19 son marítimos, 4 fluviales y 1 lacustre. Según el sistema de atraque se dividen en puertos de atraque directo y lanchonaje (puertos sin atraque directo y descarga vía lanchas, chatas u otras embarcaciones).

## **2. Microentorno**

El microentorno de la empresa ha sido evaluado mediante el modelo de *competencia ampliada*, valorando todos los factores y variables que influyen en ella directamente, de esta forma se analizan a los proveedores, los competidores directos, los clientes y demás factores, que de forma colateral, permitan a la empresa ingresar en la cadena de valor del cliente, cuando se definen estratégicamente.

### **2.1 Clientes**

Nuestro mercado se encuentra integrado por empresas, en su mayoría, dentro de la industria minera, hidrocarburos, energía y demás; cuyos proyectos de implementación cuentan con estudios previos muy bien definidos, diagramados y ordenados. El crecimiento de la industria de logística internacional especial está determinado por los constantes requerimientos específicos de servicio, reingeniería de procesos, modernidad y comunicación en línea, en su mayoría los clientes son grandes empresas con especificaciones técnicas muy detalladas sobre el requerimiento del movimiento, y sus estándares de calidad implican servicios de alta calidad enfocados en procesos por parte de sus proveedores, normalmente las penalidades por retrasos son muy altas, además de los sobrecostos generados por cualquier ineficiencia. La confianza en sus proveedores es muy importante además del respaldo que este les brinde mediante el conocimiento del negocio. Mencionamos a continuación las principales empresas dentro de estos sectores en el Perú:

#### **a) Industria de energía eléctrica**

Edelnor, Luz del Sur, Edegel, Energía del Sur, Electro Perú, Kallpa Generación, Hidrandina, Duke Energy Egenor, Consorcio Transmantaro, Red de Energía del Perú, entre otras<sup>5</sup>.

#### **b) Industria minera**

Compañía Minera Antamina, Southern Peru Copper Corp., Consorcio Minero Cormin, Minera Yanacocha, Sociedad Minera Cerro Verde, Glencore, Compañía de Minas Buenaventura, Minera Barrick Misquichilca, Minsur y Sub, Volcán y Sub<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Fuente: América Económica, 500 mayores empresas del Perú 2013

**c) Industria del gas y petróleo**

Petroperú, Refinería La Pampilla S.A.A., Primax, Repsol Comercial – Recosac, Peruana de Combustibles (Grupo Pecsac), Perú LNG, Pluspetrol Perú Corporation, Hunt Oil Company SP, Petrobras Energía Perú, Pluspetrol Norte<sup>7</sup>.

Existen proyectos muy importantes que serán ejecutados en los siguientes años, entre los más importantes debemos mencionar al Gaseoducto del Sur, que será llevado a cabo por la empresa Odebrecht y Energás con una inversión proyectada de más de 3.600 millones de dólares; la modernización del aeropuerto del Cusco, que por su envergadura convierten a nuestra empresa en una solución a la logística internacional de abastecimiento de equipos y maquinaria, podemos mencionar también el parque eólico de Poroma, en Nazca. Según ProInversión, del número total de proyectos, diez registran inversiones estimadas en más de US\$ 5.000 millones, y otros diez con montos en evaluación.

En cuanto a infraestructura de transporte, resalta la ejecución de varias obras entre ellas: la Longitudinal de la Sierra Tramo 4, que cuenta con una inversión estimada US\$ 340 millones. La Línea 3 del Metro de Lima y las líneas 3 y 4 del Metro de Lima y Callao, cuyas extensiones aproximadas serán de 32 y 30 kilómetros, con fechas de adjudicaciones estimadas para el 2016 y 2017, respectivamente.

En el sector de hidrocarburos resalta la masificación del uso de gas natural para el centro y sur del Perú, cuyo proyecto contempla la concesión del diseño, financiamiento, construcción, operación y mantenimiento del sistema de distribución de gas en siete regiones del país, y tiene una inversión estimada de US\$ 300 millones. Así también, se encuentra el proyecto de abastecimiento de gas licuado de petróleo (GLP) para Lima y Callao, cuyo sistema de transporte será desde Pisco (productor) hasta Lurín y tendrá una inversión estimada de US\$ 250 millones.

En minería se tienen cinco proyectos de exploración bajo la modalidad de contrato de opción de transferencia por un plazo de tres a cuatro años para la exploración y estudio de factibilidad de cuatro prospectos en Apurímac y uno en La Libertad<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Fuente: América Económica, 500 mayores empresas del Perú 2013

<sup>7</sup> Fuente: América Económica, 500 mayores empresas del Perú 2013

<sup>8</sup> Fuente: ProInversión, página oficial [www.proinversion.gob.pe](http://www.proinversion.gob.pe)

## **2.2 Proveedores**

### **2.2.1 Red de agentes internacionales**

Cuando se analiza este sector es imprescindible ubicar a la empresa en el mapa logístico internacional y sus alianzas estratégicas con empresas que brinden el mismo servicio en los principales países proveedores de maquinaria y equipos al Perú, como por ejemplo USA, China y Alemania; estos países son los elegidos para nuestro plan puesto que USA y China son los principales proveedores de este tipo de carga hacia Perú, y Alemania cuenta con un soporte logístico internacional que debemos imitar. El proceso de selección del agente contraparte es el primer paso de la cadena; existen una serie de redes internacionales especializadas en logística, mencionaremos solo algunas que están especializadas en carga especial proyecto.

- a) C5C Freight Forwarders USA.
- b) Freight Forwarders Family China.
- c) Project Partners Gmb Alemania.

Las variables críticas al momento de seleccionar la mejor alianza son: el respaldo financiero, la cobertura internacional, las referencias internacionales, los proyectos anteriores y el tiempo en el mercado; para que luego de la aprobación de la alianza se establezcan los lineamientos necesarios, financieros, operativos y de trabajo en conjunto. Cada red internacional cuenta con un sistema propio de cobertura de riesgo de no pago por parte de sus socios, claro está que existen, además, algunas empresas que brindan seguros internacionales para este tipo de negocio, algunas empresas de seguros reconocidas internacionalmente son:

- a) FP Marine. [www.fp-marine.com](http://www.fp-marine.com)
- b) GSIS. [www.gsis.com](http://www.gsis.com)
- c) Wyvern Insurance. [www.wyverninsurance.com](http://www.wyverninsurance.com)

### **2.2.2 Líneas marítimas**

El transporte de carga marítimo es el transporte más usado a nivel internacional, implica la movilización por mar de la carga, graneles, productos perecibles, líquidos, carga contenedorizada y también carga proyecto o especial, tema central del presente plan de negocios, es fundamental indicar que los Incoterms ® 2010 (Anexo 9) determinan la responsabilidad de cada una de las partes, exportadora e importadora, tanto en cuestión de costos, documentos y responsabilidad sobre la carga.

Existen, por lo menos, 30 líneas navieras con línea regular que arriban al puerto del Callao, pero solo algunas de ellas son especializadas o con capacidad para transportar nuestro tipo de carga, entre ellas destacan MSC (Mediterranean Shipping Company), CSAV (Compañía Sudamericana de Vapores), Maersk Line, CMA CGM, Evergreen, Hamburg Sud, Wallenius, BBC Chartering, entre otras<sup>9</sup>.

### **2.2.3 Terminales portuarios**

En el puerto del Callao existen cinco muelles (1, 2, 3, 4 y norte), que son de atraque directo, tipo espigón; los cuatro primeros muelles tienen exactamente las mismas características: 182,80 metros de lado; dos muelles tienen 30 metros de ancho y los otros dos tienen 86; existen dos amarraderos por muelle, entre 31 y 34 pies de profundidad y una longitud de 182,8 metros; además, el muelle norte tiene cuatro amarraderos, de una profundidad de entre 34 y 36 pies, cada amarradero tiene una longitud de entre 20 y 30 metros, los muelles están especializados para contenedores, graneles y multipropósito.

El muelle norte está concesionado a APM Terminals, empresa que ganó el concurso público de concesión en abril de 2011; otro de los muelles (muelle sur) está controlado por DP World Callao, que empezó sus operaciones en mayo de 2010, el muelle centro esta concesionado a Consorcio Transportadora Callao.

Para el presente plan se define únicamente la utilización tercerizada de APM Terminals, sin la subcontratación de otra empresa privada que pueda brindar servicios similares de recepción y almacenaje, ya que por el tipo de carga, la optimización del proceso y la eliminación de sobrecostos por procesos adicionales es fundamental, mediante la administración de APM Terminals contamos con todas las facilidades desde el atraque de la nave hasta la recepción en almacén simple o descarga directa al camión.<sup>10</sup>.

### **2.2.4 Transportistas terrestres para carga especial**

Nuestro modelo de negocio implica la tercerización de empresas de transporte terrestre para la movilización y entrega de la carga por esta vía, pero debido al tipo especial de carga, estas empresas deben de contar con unidades especializadas, cumpliendo como mínimo los siguientes requisitos:

---

<sup>9</sup> Fuente: Maximice

<sup>10</sup> Fuente APM Terminals

Unidades propias tracto camiones, camas altas, camas bajas, camas bajas hidráulicas, modulares, autopropulsados, y grúas, todas en condiciones adecuadas, capacidad óptima, modernidad y respaldo financiero; en muchos casos, además, las certificaciones ISO 9001; 2008 y Business Alliance for Secure Commerce (BASC), importante es también el seguimiento de la carga vía GPS satelital; que los conductores cuenten con implementos de seguridad y seguro contra todo riesgo (SCTR) en vigencia, podemos mencionar algunas empresas como:

- a) Stiglich S.A. [www.stiglich.com.pe](http://www.stiglich.com.pe)
- b) Acoinsa S.A. [www.acoinsa.com.pe/contenido/flota.html](http://www.acoinsa.com.pe/contenido/flota.html)
- c) Transportes Cesaro Hnos. [www.cesaro-hnos.com.pe](http://www.cesaro-hnos.com.pe)

Además, en nuestro caso, se requiere obtener permisos ante PROVÍAS (MTC) debido al exceso de pesos y dimensiones según Directiva 008-2008-MTC/20, por lo tanto, debemos proporcionar al transportista, con anticipación, los pesos y dimensiones exactas de los bultos por transportar. El Ministerio fijará las pautas y condiciones bajo las cuales se realizará el transporte, por las rutas de la Red Vial Nacional.

Lo especializado de la unidad de transporte, usualmente, es la plataforma, que para poder cargar este tipo de carga especial debe ser de estructura tipo cama baja cuyas características son:

- Capacidad de carga entre 10 y 200 toneladas de resistencia.
- Longitud entre los 11,6 hasta los 15,90 metros.
- Ganchos de amarre a cada lado y extensiones.
- Sistema de frenos de aire ABS.<sup>11</sup>

### **2.2.5 Agentes de aduanas**

Se define como agente de aduanas a la persona natural o jurídica, autorizada por la autoridad aduanera para actuar en nombre y por cuenta de un tercero, quien contrata sus servicios otorgándole un poder autenticado y permanente para realizar los trámites correspondientes de una operación aduanera bajo cualquier régimen, es mandatorio trabajar con un agente aduanal cuando el valor FOB de la carga importada supera los US\$ 1.000,00 (mil dólares americanos). En nuestro caso, es imprescindible contar con el servicio de una agencia de aduanas que nos brinde el soporte administrativo y técnico al momento de la declaración del embarque ante aduanas.

---

<sup>11</sup> Fuente: Acoinsa S.A.

**Tabla 3. Perú: regímenes definitivos de importación para el consumo. Ranking de despachadores de aduana según tipo de importación**

| Periodo enero - diciembre 2014 |  | Valor CIF en miles de USD |
|--------------------------------|--|---------------------------|
| 1                              | AUSA ADUANAS S.A.                          | 3.900.800                 |
| 2                              | AGENCIAS RANSA S.A.                        | 2.071.021                 |
| 3                              | BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A.              | 1.863.398                 |
| 4                              | INTERAMERICAN SERVICE CO. S.A.C.           | 1.415.203                 |
| 5                              | CASOR ADUANEROS S.A.C.                     | 1.200.333                 |
| 6                              | TLI ADUANAS S.A.C.                         | 1.175.451                 |
| 7                              | ADUAMERICA S.A.                            | 1.042.598                 |
| 8                              | PALACIOS & ASOCIADOS AGENTES DE ADUANA S.A | 1.029.222                 |
| 9                              | SAVAR AGENTES DE ADUANA S.A.               | 1.026.192                 |
| 10                             | AGENCIA DE ADUANA TRANSCONTINENTAL S.A.    | 989.312                   |

Fuente: SUNAT - declaración aduanera de mercancía. Elaboración: Gerencia de Estadística – INEI

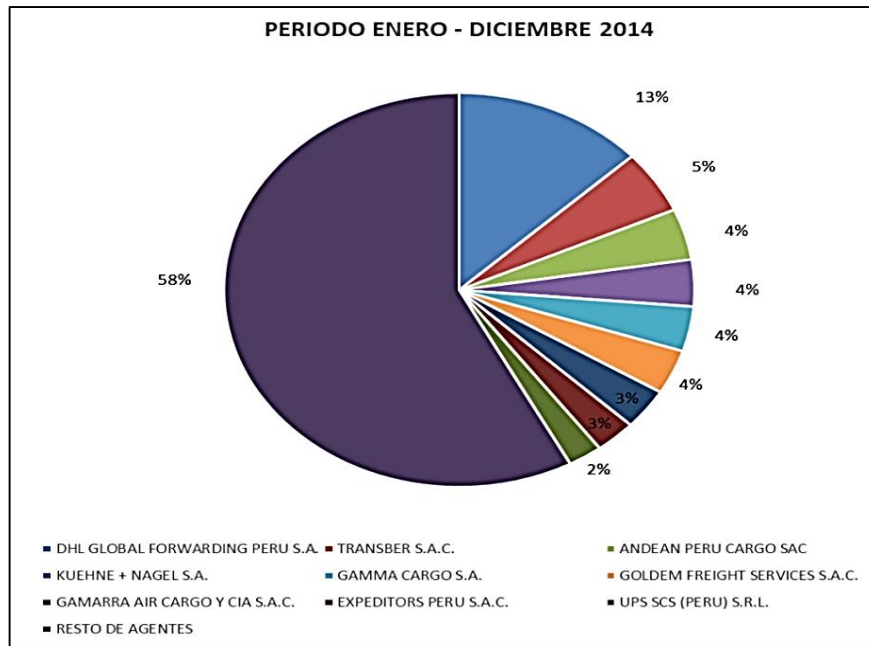
### 2.3 Asociaciones clave

Nuestro modelo de negocio requiere, fundamentalmente, crear acuerdos negociados con nuestros proveedores mencionados líneas atrás, ya que en cualquier escenario estos proveedores podrían ser una competencia indirecta, nuestro *know how* (saber cómo) fundamenta la acción de envolver a todos ellos en una sola operación logística que solucione el requerimiento del cliente, esto determina, entonces, una reducción de riesgos e incertidumbre ya que el cliente mantiene desde un primer momento conocimiento de los operadores dentro de los procesos, pero un solo control sobre la operación, por lo tanto, las asociaciones clave con cada uno de nuestros proveedores implican acuerdos que deben ser estructurados clara y estrictamente en función a la visión de la empresa, dependemos de ellos tanto como de nuestros colaboradores, no es sencillo un cambio de proveedor en nuestra industria sin ver afectada directamente la operación, e incrementado el riesgo de pérdida de algún proyecto potencial o en camino. Es clave volverse parte de la cadena de valor de cada uno de nuestros proveedores siendo que, en el escenario negado de poder perdernos como clientes, ellos prioricen mantenernos como tales antes que el beneficio de económico que pudiera darles un proyecto en particular, esto se logrará mediante acuerdos claros, políticas claras y establecimiento de metas en conjunto, donde nuestra gerencia tendrá la mayor responsabilidad, la elección de proveedores con visión a futuro como la nuestra, es primordial.

### 2.4 Mapa de competidores

El mercado de carga especial, a diferencia del mercado de carga general, se encuentra reducido solo a algunas empresas logísticas internacionales especializadas en este tipo de manejo, dentro de las principales empresas a cargo de estas operaciones tenemos a:

**Gráfico 1. Perú: regímenes definitivos, importación para el consumo. Ranking de agentes de carga – régimen de importación, parámetro toneladas métricas**



Fuente: SUNAT. Elaboración propia, 2014

### 2.5 Entes reguladores nacionales e internacionales

Dentro de los entes reguladores nacionales contamos con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones; Provías; Superintendencia Nacional Tributaria (Área de Fiscalización y Administración de Aduanas) y la Aduana Marítima del Callao; así mismo, de manera internacional nos regimos bajo las reglas de La Haya – Visby, las reglas de Hamburgo, Convenio de Nueva York 1958 y Ginebra 1951, y más recientemente, en el año 2009, las Reglas de Rotterdam firmadas en la Ciudad del mismo nombre y adoptadas en Nueva York un año antes por la Asamblea general de las Naciones Unidas y la OMI (Organización Marítima Internacional).

### 2.6 Servicios sustitutos

Nuestro servicio se encuentra enfocado en integrar y hacer seguimiento a la cadena de distribución internacional de importación marítima, por lo tanto, todos los servicios esenciales son subcontratados, lo que hace que tengamos directamente como potenciales sustitutos a las empresas que subcontratamos, cuando el cliente podría directamente contratarlos independientemente, por consiguiente, el valor agregado de nuestra empresa está en la tecnología de integración de procesos que ofrecemos al cliente, el *know how* y la capacidad de nuestros colaboradores, esto nos diferencia, pues el recurso humano es fundamental.

## **2.7 Barreras de entrada**

Dado el nivel de especialización que se requiere, la barrera de entrada se considera alta, se demanda un conocimiento global de procesos y un recurso humano que pueda manejar las operaciones de forma eficiente y con conocimiento del *supply chain management (SCM)* internacional, esto hace poco atractivo el negocio para inversionistas que no estén involucrados en el transporte de carga proyecto especial, ya que su nivel de riesgo sería muy elevado, así como la estricta regulación por parte de la aduana, el tiempo que toma la formalización y toma de licencias de funcionamiento, la inscripción como agente de carga acreditado y la consecución del código.

## **2.8 Barreras de salida**

En el caso de las barreras a la salida, bajo nuestro modelo de negocio la empresa no cuenta con activos propios iniciales de costo elevado; las barreras de salida del negocio son bajas debido a que todos los procesos son subcontratados. Si se quiere salir de forma rápida del negocio, mediante una posible venta o traspaso, básicamente, las variables que se negociarían son la cartera de clientes, los proyectos en cartera, contratos firmados, costo de las licencias y el tiempo que tomó obtenerlas, así como los sistemas implementados, los estudios realizados y las alianzas estratégicas nacionales e internacionales logradas.

## **2.9 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores para este tipo de carga no son muchos, debido al alto grado de especialización, cuentan con un poder de negociación que se convierte en una amenaza en el caso de no contar con acuerdos preestablecidos. Sobre todo, con mucho énfasis, en los espacios, precios marítimos y el transporte de carga terrestre de entrega.

## **2.10 Poder de negociación de los clientes**

Su poder de negociación estará basado en el nivel de especialización requerido para un determinado proyecto, no existen en el mercado muchas empresas que ofrezcan este servicio, por lo tanto, dentro de las pocas posibilidades que tienen, deberán elegir la mejor, basando su decisión en los factores críticos que evaluaremos más adelante, enfocados en su mayor parte a la calidad y no en el precio.

## **2.11 Sondeo de mercado**

Antes de iniciar un análisis de las fuentes, es imprescindible definir el parámetro de medición que sustentará todo el análisis cuantitativo dentro del presente plan.

### **2.12 El parámetro**

El parámetro de cálculo elegido es la tonelada métrica, debido a que las estadísticas internacionales en puertos, tanto de origen como en el puerto de Callao, están definidas así. Es de todas maneras imprescindible entender la diferencia entre metros cúbicos y toneladas métricas, para lo cual definiremos cómo es que se calcula el factor de estiba en la industria logística internacional.

### **2.13 El factor de estiba**

El factor de estiba o coeficiente de estiba explica la relación entre el volumen y el peso de una carga. Es la inversa del peso específico de una carga explicando la pérdida de espacio entre carga y carga, dicho de otra forma, 1 tonelada de agua dulce ocupa 1 metro cúbico de volumen, por lo tanto, el factor de estiba que permitirá definir si el costeo se realiza por metros cúbicos o por toneladas será:

$$Fe = 1 \times \frac{M^3}{TM}$$

Dónde:

Fe = factor de estiba

M<sup>3</sup> = metros cúbicos

TM = toneladas métricas

Toda carga cuyo factor de estiba sea superior a 1 (en el sistema métrico) se considera carga de volumen, porque ocupa un volumen mayor de lo que ocuparía su peso en agua.

## **Capítulo II. Plan estratégico**

### **1. Misión**

Existimos para aportar al crecimiento económico de nuestro país desde la perspectiva del comercio exterior, estructurando eficientemente la cadena de distribución física internacional basada en la logística, dando soluciones eficientes e innovadoras a nuestros clientes, soportados en nuestros colaboradores y proveedores, quienes son nuestra razón de ser.

### **2. Visión**

Ser dentro de los próximos 10 años la empresa peruana líder en el servicio de logística internacional para carga especial, buscando el éxito mediante un servicio de apoyo logístico al cliente altamente profesional, soportado siempre en nuevas tecnologías, cumpliendo con los estándares internacionales más exigentes de calidad, seguridad y tiempos de entrega, comprometidos siempre con el medioambiente y con nuestra sociedad.

### **3. Valores**

Mantenemos un código de conducta integral, basado en el respeto, la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y el mejoramiento continuo empresarial y humano. Nuestros accionistas, nuestros trabajadores, nuestros proveedores y nuestros clientes merecen el máximo respeto, nuestros valores determinan nuestro desarrollo y ellos están soportados en el ejemplo de la dirección.

### **4. Objetivos estratégicos**

Se ha establecido un horizonte temporal de 03 años debido, fundamentalmente, a que los mercados evolucionan de formas muy diversas en lo que a logística internacional se refiere, las nuevas tecnologías impactan de forma mucho más rápida en los precios y características del servicio así como la incertidumbre sobre el precio del petróleo, por lo que el horizonte debe ser realista, sin dejar de lado que la Visión de la empresa mantiene un horizonte temporal a más largo plazo.

**Primero:** posicionarnos como el agente de carga especial principal dentro de las diez principales empresas dentro de los sectores hidrocarburos, minería y construcción.

**Segundo:** en un plazo de 06 meses obtener todas las certificaciones requeridas para poder operar a nivel internacional y nacional como agente de carga para transporte marítimo, y todos los permisos para trabajar descargas especiales en el puerto de Callao, básicamente se requiere

acreditarse como agente de carga internacional ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones obteniendo un código para la SUNAT.

**Tercero:** obtener la representación de, al menos, tres redes internacionales especializadas (asociaciones internacionales) en carga proyecto, logrando cubrir como mínimo los tres principales países proveedores de equipos y maquinaria pesada (USA, China y Alemania) dentro del primer año.

## **5. Objetivos específicos**

### **5.1 Objetivo de posicionamiento**

Aparte de estar definido cada objetivo específico dentro de cada plan, es necesario lograr una recordación de marca inmediata en la mente de los decisores de proyectos de las principales empresas mencionadas en el Capítulo I, dentro de los dos primeros años de operación, asociando la empresa a un servicio óptimo, eficiente, seguro, confiable y con cobertura internacional.

### **5.2 Objetivo de marketing**

Lograr un nivel de cuota de mercado de por lo menos el 3.0 % sobre el mercado potencial

### **5.3 Objetivo de recursos humanos**

Lograr estructurar un equipo sólido y de confianza con miras al crecimiento estratégico para los siguientes años.

## **6. Estrategia genérica**

Definitivamente, nuestro enfoque está en una *estrategia genérica de diferenciación*, el grado de especialización y los niveles de volumen de movimiento de la carga implican centrarse en adicionar valor al servicio, la estructura logística requiere que el cliente visualice en la empresa un aliado que ofrezca soluciones logísticas a su negocio, mediante una movilización internacional, aduanas y entrega eficientes. Nos diferenciamos en el mercado por nuestra capacidad de cobertura, nuestro recurso humano, nuestra sólida propuesta técnica basada en el conocimiento y en la experiencia.

### **6.1 Posicionamiento estratégico**

Se ha determinado una posición estratégica agresiva, ya que se está ingresando al mercado con todas las cualidades que una empresa de esta industria requiere, existe estabilidad en el entorno,

las condiciones de demanda son favorables, el acceso a las industrias relacionadas es suficiente y las deficiencias en el mercado se conocen.

## **7. Política de calidad**

Brindamos un servicio de logística internacional integral de calidad, para lo cual contamos con personal calificado, tecnología en comunicaciones y seguimiento, procedimientos definidos por área orientados a la reingeniería y mejora continua, en busca de la completa satisfacción de nuestros clientes.

## **8. Propuesta de valor**

Se define el tipo de relación de asistencia personal exclusiva, puesto que la barrera de entrada al sector tiene un nivel de especialización alto; la captación de nuestro tipo óptimo de cliente es un logro que debe mantenerse en el tiempo con exclusividad de atención, servicio personalizado, adecuación de nuestros modelos operativos al requerimiento del cliente y evaluación continua para incrementar la eficiencia de nuestros procesos, reducción de errores y reducción de costos, las variables que demarcan nuestra propuesta de valor son:

- a) **Personalización:** El cliente debe estar completamente convencido de que su elección no fue emocional, sino racional, se ofrece una propuesta estructurada en función de estudios técnicos desarrollados por personal especializado.
- b) **Seguimiento del trabajo en tiempo real:** Una comunicación en tiempo real vía teléfono, radio o *e-mails* sobre el proceso de la operación de inicio a fin, servicio de seguimiento las 24 horas, incluyendo domingos y feriados, la comunicación como empresa coordinadora logística con cada uno de los eslabones de la cadena es prioridad y debe estar plasmada en el reporte diario al cliente.
- c) **Control preventivo de riesgos potenciales:** el estudio previo a la presentación de la propuesta al cliente contiene todas las variables necesarias que permitirán una mayor seguridad para el transporte de la carga

## 9. Cadena de valor

Gráfico 2. Cadena de valor según Kaplan y Norton



Fuente: Elaboración propia, 2014

Basados en la teoría de Kaplan y Norton 1996, podemos indicar que nuestro negocio está integrado dentro de la estrategia de soluciones completas que, mediante una cercanía al cliente, se logre identificar claramente sus necesidades, para que luego, ofreciendo soluciones especializadas específicas, estas sean satisfechas; de esta forma, es imprescindible establecer que lo que el cliente requiere debe ser satisfecho, sobre todo en esta industria, donde la composición de la propuesta técnica, tiene mayor ponderación al momento de la evaluación.

## 10. Cadena de valor según Porter

Gráfico 3. Cadena de valor según Porter



Fuente: Elaboración propia, 2014

Se ha determinado que, si bien la cadena en línea debe encontrarse correctamente direccionada a la creación de valor, aislar cada eslabón como parte del proceso permite examinar microeconomías que, bajo un sistema de negociación correcto, una buena elección de participantes, y un enfoque de trabajo a largo plazo, darán cada una el incremento de valor necesario final basados en el modelo de Porter.

### 11. Impulsores de Valor

Dada nuestra estrategia de diferenciación, hemos definido a continuación los principales impulsores de valor.

**Tabla 4. Impulsores de valor**

| Impulsores de valor                         | Logística interna | Operaciones | Logística externa | Mercadeo y ventas |
|---|-------------------|-------------|-------------------|-------------------|
| Política empresarial                        | X                 | X           | X                 | X                 |
| Vínculos entre las actividades de la cadena |                   | X           |                   |                   |
| Ubicación del negocio                       |                   | X           |                   | X                 |
| Aprendizaje                                 | X                 | X           |                   |                   |
| Políticas públicas                          |                   | X           |                   |                   |
| <i>Timing</i> o actuación a tiempo          |                   | X           | X                 |                   |

Fuente: Elaboración propia, 2014

Entonces, las políticas planteadas, como podemos apreciar, impulsaran a un mayor valor dentro de todas las actividades primarias, los vínculos entre dichas actividades, traducido como eficiencia en procesos, establecen un generador de valor que nos diferenciará respecto a la competencia, la óptima ubicación del negocio genera reducción de costes, dado el centro de inicio de distribución de la carga, las políticas públicas al respecto de nuestra industria, basándonos en la tendencia de los últimos años, generarán mejor capacidad instalada e infraestructura para nuestra industria y, finalmente, el seguimiento en tiempos de cada actividad bajo un eficiente desempeño de cada jefe de área, permitirá lograr el margen esperado.

### 12. Análisis FODA

Se realizó el siguiente análisis FODA con el fin de establecer claramente cuáles son las características internas de la empresa con las que afrontaremos el mercado, y cuáles son las fuerzas positivas y negativas del mercado que nos recibirá para, posteriormente, poder plantear mediante un FODA cruzado las estrategias necesarias vinculando cada variable.

**Tabla 5. Matriz FODA**

| Fortalezas   | Oportunidades   |
|--|---|
| 1. Recurso humano calificado y especializado.<br>2. Fuente de financiamiento en mayor porcentaje proviene del cliente y de los propios proveedores.<br>3. Adaptación al cambio.<br>4. Adecuación inmediata al requerimiento de cualquier cliente                                     | 1. Interés del gobierno para impulsar la inversión en infraestructura.<br>2. Nuevos acuerdos comerciales.<br>3. Recuperación de USA después de la crisis económica.<br>4. Ingreso de China como nuestro principal socio comercial.<br>5. Inversión proyectada en infraestructura marítima |
| Debilidades  | Amenazas  |
| 1. Dependencia de pocos clientes.<br>2. No reconocimiento de marca por parte del mercado.<br>3. Alta dependencia de subcontratistas.<br>4. Pocos ejecutivos capacitados en nuestro medio para esta industria.<br>5. Pocas empresas de transporte que cuentan con equipos especiales. | 1. Volatilidad del precio del petróleo.<br>2. Recesión de Eurozona.<br>3. Falta de información <i>a priori</i> sobre las tarifas que aplican los terminales.<br>4. Poca interconexión vial.<br>5. Posible inestabilidad jurídica dada la época de elecciones.                             |

Fuente: Elaboración propia, 2014

**Tabla 6. Matriz FODA cruzado y estrategias**

|                   | Oportunidades  | Amenazas  |
|-------------------|--|---|
| <b>Fortalezas</b> | <p><b><u>Estrategia ofensiva</u></b></p> 1. Actualización periódica sobre nuevos proyectos gubernamentales.<br>2. Acuerdos comerciales internos con los agentes para capacitación continua.<br>3. Agentes de USA y China informados periódicamente sobre las oportunidades de inversión y nuevos proyectos.<br>4. Explotar nuestra flexibilidad inmediata como táctica de venta. | <p><b><u>Estrategia reactiva</u></b></p> 1. Acuerdos a mediano plazo sobre precios de compra con proveedores.<br>2. Focalizar orígenes como China y USA para nuestras cargas, y tarifas preferenciales para empresas en recuperación provenientes de la Eurozona.<br>3. Información real sobre tarifas a nuestra selecta cartera de cliente generando confianza.<br>4. Acuerdos previos con APM para tarifas preferenciales, y adicionar sus facilidades a nuestro marketing internacional. |

|                    | Oportunidades  | Amenazas   |
|--------------------|--|--|
| <b>Debilidades</b> | <p><b><u>Estrategia adaptativa</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contrarrestar la falta de conocimiento de nuestra marca con una propuesta técnica óptima.</li> <li>2. Planteamiento de soluciones logísticas a los nuevos proyectos privados o públicos.</li> <li>3. A nuestra cartera inicial mantenerla informada sobre las nuevas facilidades portuarias.</li> <li>4. Integración vertical con subcontratistas ingresando en su cadena de valor mediante nuestra especialización.</li> </ol> | <p><b><u>Estrategia defensiva</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propuestas con precio en firme a nuestros clientes mostrando seguridad y solidez.</li> <li>2. Reduiremos riesgos financieros con contratos correctamente estructurados.</li> <li>3. Capacitación inmediata a los ejecutivos sobre nuevas formulaciones portuarias.</li> <li>4. Análisis estricto de los costos de transporte aduanas y terminal.</li> <li>5. Convenio inmediato con transportistas terrestres sobre precios, cuotas y tiempos de entrega.</li> </ol> |

Fuente: Elaboración propia, 2014

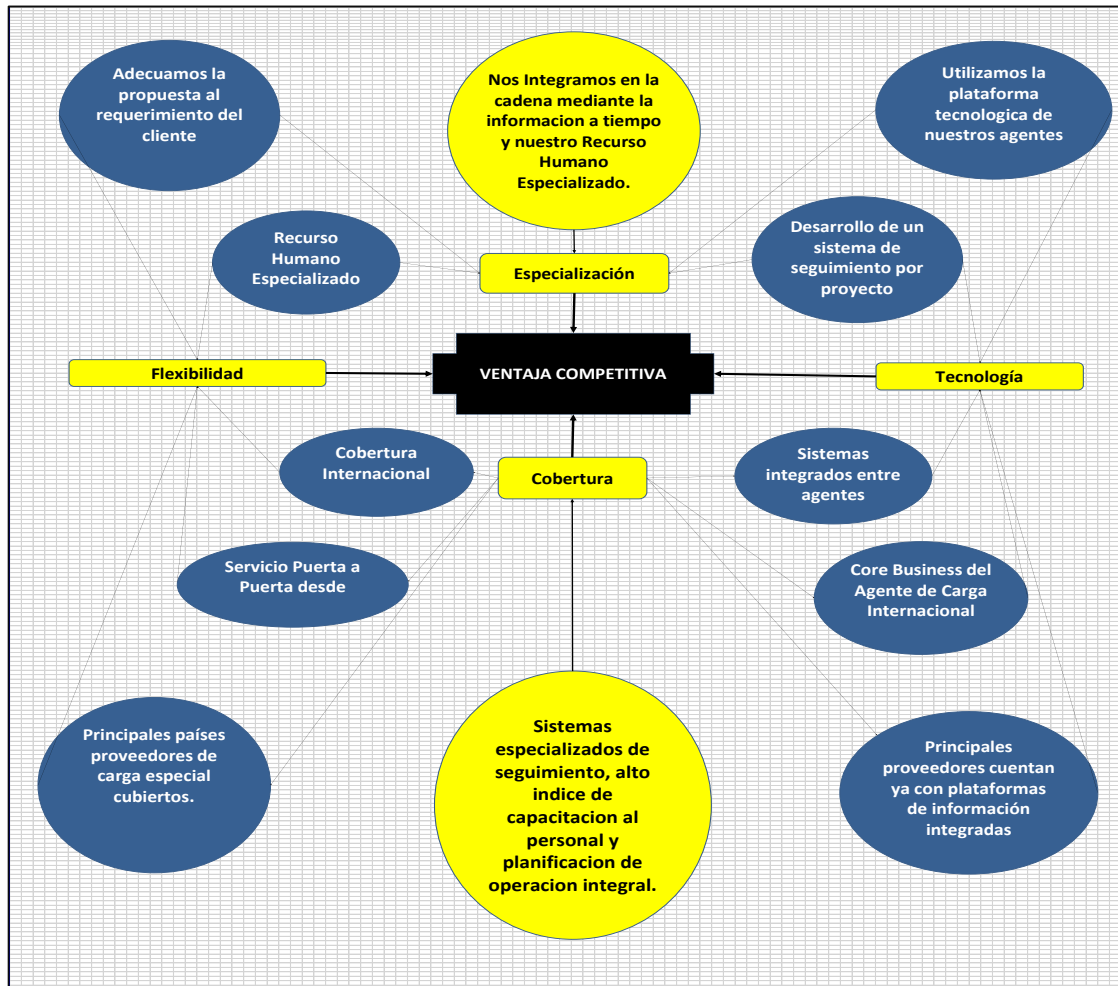
### 13. Ventaja competitiva

Primero, la especialización permitirá diferenciarnos directamente de la competencia, ya que el mercado de agentes de carga y operadores logísticos internacionales incluye, en general y por historia, una estructura de movilización de carga general, considerando una unidad de negocio dentro de la empresa a la carga especial, mientras que nosotros tomaremos esta estructura y la haremos la principal para ingresar al mercado, esta especialización depende de un equipo humano altamente capacitado que permita elaborar propuestas adecuadas al cliente independientemente de la industria en la que se encuentra, mientras que su carga cumpla las condiciones planteadas en el Capítulo I. De esta primera fuente se desprende que la tecnología de la información y la interacción en comunicaciones en tiempo real entre las personas encargadas de cada proceso, son requerimientos del mercado que deben ser cubiertos como parte del servicio, por lo tanto, la especialización implica que, tanto el recurso humano como las herramientas que este recurso utiliza en comunicación hacia el cliente e interpersonal, sea la más adecuada, moderna y rápida posible.

Segundo, la adecuación a cualquier cambio externo será positiva en términos de valor, la fuente interna es la principal fuente de generación de nuestra ventaja competitiva, ya que la adecuación inmediata a lo que el cliente requiere nos diferencia de una toma de decisión mucho más lenta por parte de la competencia que, como vemos en el análisis de proveedores, cuenta con estructuras, en su mayoría, transnacionales y muy grandes, por lo tanto, el parámetro de flexibilidad tiene la mayor ponderación; aquí debemos incluir sin duda, que la cobertura

internacional de la empresa, basada en las alianzas con agentes en los principales países proveedores del tipo de carga objetivo, permitirá a la compañía posicionarse de una mejor forma, los procesos específicos serán adecuados a cada requerimiento, dependiendo de su industria y la especificación técnica de su carga. En el siguiente grafico resumimos cómo se estructura dentro de la empresa nuestra ventaja competitiva.

**Gráfico 4. Ventaja competitiva**



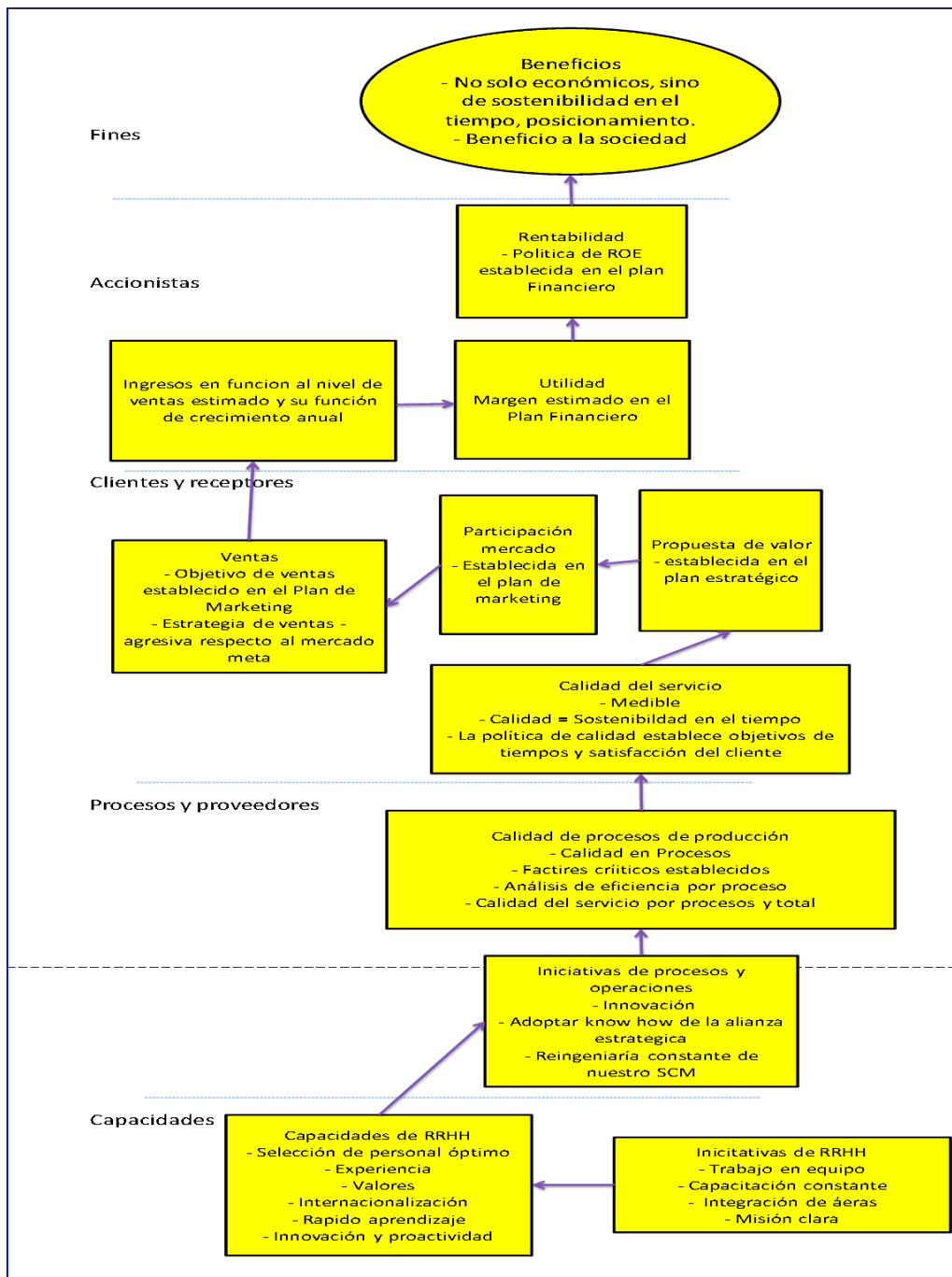
Fuente: Elaboración propia, 2014

En el gráfico anterior explicamos cómo nuestra ventaja competitiva está basada en las variables de flexibilidad, tecnología, cobertura y especialización, de aquí desprendemos que:

- a) Buscamos integrarnos en la cadena de valor del cliente mediante la flexibilidad de nuestros procesos, la tecnología de información en tiempo real al cliente y la especialización en el tipo de carga proyecto.

- b) Un estricto plan de operaciones, personal capacitado y un sistema de información en tiempo real, crearán el valor diferenciador al momento de la decisión, la planificación y el seguimiento permitirán sustentar las variables de cobertura y flexibilidad, mientras que la tecnología de la información permitirá al cliente tener la confianza sobre la operación, en todo momento.

**Gráfico 5. Mapa estratégico basado en el modelo balanceado / Kaplan y Norton 2004**



Fuente: Elaboración propia, 2014

Basándonos en el modelo de Kaplan y Norton hemos descrito detalladamente la estructura clave a seguir por parte de la empresa desde un inicio, con el fin de lograr los objetivos planteados de una manera global y comprensible, de esta forma podemos observar que nuevamente la base del negocio está en el recurso humano, ahora no solo capacitado, sino integrado a la misión de la empresa, su correcta selección en función a capacidades y valores permitirá un rápido crecimiento integrado que será nuestro soporte; esto también ayudará a la internacionalización correcta de la marca con respecto a nuestros proveedores en el exterior.

De lo anterior queremos obtener una estructura de procesos correctamente enfocados a la satisfacción del cliente, factores críticos correctamente identificados y sistemas de información entre actividades por área, que agreguen valor continuamente, así podremos obtener las ventas deseadas, la aceptación por parte del mercado será bastante clara ya que la base establece lo que somos y lo que queremos ser, y el cliente estará satisfecho; de no estarlo, el sistema de retroalimentación mejorará para el siguiente servicio.

Lo anterior conlleva al beneficio del accionista, pero más aún, determina el crecimiento sostenible de la empresa con un enfoque social también determinado.

## Capítulo III. Plan de marketing

### 1. Información de fuentes primarias

Hemos tomado un estudio realizado por la empresa Maximize respecto al sector de transporte de carga en general, de donde más adelante extrapolaremos lo que nos corresponde, siendo que esta es la industria madre.

#### 1.1 Situación actual

En 2012, el tráfico de carga acuática, que incluye movimientos marítimos y fluviales de puertos de uso público de ámbito nacional y regional, sumó 39 millones de TM, lo que representó un crecimiento anual de 8,7%. Las operaciones en puertos marítimos alcanzaron los 38,5 millones de TM (98,7% de participación). El puerto de Callao concentró el 76% del flujo movilizado para ese período.

Entre las principales oportunidades que tiene el transporte de carga destaca el interés del Gobierno por impulsar las inversiones en infraestructura vial, marítima y aérea; de hecho, para el período 2013-2016 el Estado tiene proyectado desembolsar US\$ 12.700 millones en estos tres medios de transporte.

El mercado también estaría expuesto a los posibles recortes en las funciones de la Autoridad Portuaria Nacional (APN), así como a la volatilidad en el precio del petróleo y el riesgo de un menor crecimiento mundial – ante la pérdida de dinamismo de la economía China y la recesión en la Eurozona.

En 2012 se registraron cuatro países asiáticos con un ICCM<sup>12</sup> superior a 100: China, Hong Kong, Singapur y Corea del Sur, con índices de 156,2; 117,2; 113,2 y 101,7 respectivamente. Estos países a través de los años se han convertido en *hubs* de conexión de carga internacional debido a la capacidad y calidad brindada por sus principales puertos, entre estos destacan: Shanghái (China), Singapur, Hong Kong, Busan (Corea del Sur) y Klang (Malasia).

En 2012 Perú se logró colocar en el puesto 41 a nivel mundial (escalando 13 posiciones respecto al año anterior) con un valor en el índice de 32,8; mientras que se ubica en el puesto

---

<sup>12</sup> El Índice de conectividad de carga marítima (ICCM) determina en qué medida los países están conectados a las redes mundiales de transporte marítimo, sobre la base de cinco componentes del sector del transporte marítimo: (i) el número de buques; (ii) la capacidad para transportar contenedores; (iii) el tamaño máximo de los buques; (iv) el número de servicios y (v) el número de empresas que implementan buques portacontenedores en los puertos de un país

número 7 (escalando 3 posiciones respecto al 2011) en el grupo de los países del Caribe y Latinoamérica<sup>13</sup>.

**Tabla 7. Índice de conectividad de carga marítima (ICCM)**

| Índice valor máximo 2004=100 |      |      |      |      |
|------------------------------|------|------|------|------|
|                              | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| China                        | 133  | 144  | 152  | 156  |
| Hong Kong                    | 105  | 114  | 115  | 117  |
| Singapur                     | 100  | 104  | 105  | 113  |
| Corea del Sur                | 87   | 83   | 92   | 102  |
| Malasia                      | 81   | 88   | 91   | 100  |
| USA                          | 82   | 84   | 82   | 92   |
| Alemania                     | 84   | 91   | 93   | 91   |
| Perú                         | 17   | 22   | 21   | 33   |

Fuente: Banco Mundial, Estudio Maximixe. Elaboración propia, 2014

## 2. Información de fuentes secundarias

### 2.1 Entrevistas en profundidad

Luego de haber entrevistado a diferentes expertos, jefes de operaciones de empresas importadoras de maquinaria pesada y carga proyecto dentro de los sectores objetivos, gerentes de operaciones de empresas transportistas terrestres especializadas en carga proyecto a nivel nacional, directivos dentro de la autoridad portuaria nacional, gerentes de proyectos de empresas agentes internacionales especialistas en proyectos y oficiales de aduanas especialistas en carga proyecto, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- a) La contraparte en el país de origen debe tener experiencia en este tipo de negocio, es decir, luego que la empresa ha definido quién será su contraparte en el país de origen, ambas partes, tanto la empresa en el país de destino y la empresa en el país de origen, debe mantener especialistas en el proyecto que, por su experiencia, tengan soluciones inmediatas a potenciales problemas, planes de contingencia.
- b) La empresa debe contar con especialización en logística integral internacional de maquinaria y equipo pesado, con sobredimensiones, características especiales y demás cargas no convencionales.

<sup>13</sup> Fuente: Maximixe

- c) Todos están de acuerdo en que la infraestructura portuaria es deficiente, el sistema de despacho aduanero lento y los procesos no están bien definidos para este tipo de carga, por lo cual el impacto en costos es percibido de inmediato, motivo por el cual el operador logístico elegido debe contar con la experiencia necesaria para optimizar estos procesos y reducir el impacto negativo de estas externalidades.
- d) El precio no es el único factor determinante al momento de la decisión, pero existen, en promedio, tres propuestas a ser evaluadas por el cliente, quien luego de aceptar las propuestas técnicas, inmediatamente procede a evaluar la propuesta económica entre los operadores finales.
- e) La comunicación en tiempo real con el cliente, sobre la posición exacta de la carga, va más allá de un sistema integrado, ya que por el tipo de carga, la comunicación directa es la más utilizada y requerida entre cliente y operador, es más, casi todos los clientes, al margen de haber asignado el proyecto a un operador determinado, asignan un encargado de supervisión que está en constante comunicación con la empresa.
- f) Existe una gama alta y diferenciada entre los tipos de cargas especiales, que van desde cargas sobredimensionadas, con sobrepesos, con estructuras irregulares, con centros de gravedad en posiciones no convencionales, puntos de apoyo que exigen embalajes especiales, y puntos de izaje que requieren una coordinación de cargado puntual, por estas razones, los clientes requieren que la propuesta sea adecuada a sus necesidades, previo estudio y análisis de la carga por parte del operador.
- g) En las entrevistas a funcionarios aduanales se puede apreciar que existe un alto desconocimiento logístico y poco conocimiento sobre los Incoterms ® 2010; entienden que si bien la logística es parte fundamental, la responsabilidad documentaria que tiene el cliente no debe dejarse de lado, y es así donde normalmente se ocasionan las demoras.
- h) Para las empresas transportistas, actuales especialistas en carga especial, el incremento progresivo de los últimos 10 años se debe a la estabilidad económica de nuestro país, los índices de exportaciones de minerales y la alta inversión en hidrocarburos, en capacidades instaladas de plantas de gas, tendido de tuberías y energía, implica que los siguientes años continuaremos ingresando al país tecnología de punta con este tipo de características, por lo tanto, la coordinación logística internacional por parte de los operadores será más necesaria, los puertos tendrán que crecer a ese mismo ritmo y las aduanas tendrán que acelerar sus procesos, confían en que el mercado se ampliará y que habrán más empresas internacionales involucradas en estos sectores; punto muy



#### 4. Mercado potencial

El mercado potencial será toda la carga especial fraccionada y rodante que arriba vía marítima al puerto de Callao, el procedimiento de estimación es el siguiente:

La estadística portuaria entrega datos reales de carga recibida, distribuida entre carga contenedorizada, carga fraccionada, carga rodante, carga granel y carga líquida, en términos anuales y por puerto. Ahora bien, nosotros, partiendo de esta información, realizamos una primera selección en función a la carga que moveremos, definida en el Capítulo I como carga fraccionada y carga rodante.

**Tabla 9. Análisis histórico de carga recibida en el puerto del Callao, en TM**

|  | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Carga recibida fraccionada</b>        | 1.360.526 | 1.589.664 | 1.736.632 | 1.751.674 | 1.826.481 |
| <b>Carga recibida rodante</b>            | 286.820   | 328.979   | 427.563   | 426.745   | 459.420   |
| <b>Total carga fraccionada y rodante</b> | 1.647.346 | 1.918.643 | 2.164.195 | 2.178.419 | 2.285.01  |

Fuente: APM. Elaboración propia, 2014

#### 5. Mercado disponible

Para definir el mercado disponible, de nuestro mercado potencial subdividimos la carga recibida fraccionada en carga recibida fraccionada convencional y carga recibida fraccionada especial, mientras que seguiremos el mismo procedimiento para subdividir la carga recibida rodante, en carga recibida rodante convencional y carga recibida rodante especial, el cuadro siguiente muestra claramente esta discriminación.

**Tabla 10. Distribución de carga recibida según condición en el puerto del Callao (fraccionada y rodante / especial y convencional)**

|             |        |              |     |
|-------------|--------|--------------|-----|
| Fraccionada | 79,90% | Convencional | 75% |
|             |        | Especial     | 25% |
| Rodante     | 20,10% | Convencional | 60% |
|             |        | Especial     | 40% |

Fuente: APM Terminals. Elaboración propia, 2014

#### 6. Estimación lineal de crecimiento

Mediante el método estadístico de estimación lineal promedio, estimamos la cantidad de toneladas métricas que recibirá el puerto del Callao en los siguientes 03 años, y procedemos a

calcular nuestro mercado meta utilizando el cuadro de atributos de valor para el cliente, para ello se elaboró la matriz de factores críticos estimando el mercado meta en 6% del mercado disponible, factor que, además, castigamos en 55% para hacer mucho más realista nuestra estimación, dándonos un mercado meta final de 3,08%. Además, basados en información estadística sabemos el porcentaje de carga cuyo origen es cada uno de los países de origen elegidos para la presente tesis, esto último nos permitirá establecer los precios promedio de los presupuestos de venta y de compra para el plan financiero.

**Tabla 11. Proyección del mercado meta en TM**

|                      | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|
| Mercado meta anual   | 6.491 | 6.904 | 7.347 | 7.822 |
| Mercado meta mensual | 541   |       |       |       |

| País de origen | % mercado meta | Ponderación % |
|----------------|----------------|---------------|
| USA            | 21             | 67            |
| CHINA          | 10             | 31            |
| ALEMANIA       | 1              | 2             |
|                | 31             | 100           |

Fuente APM. Elaboración propia, 2014

## 7. Objetivos del plan de marketing

### 7.1 Objetivos de corto plazo (1 año)

- Lograr USD 1.962.825 en ventas para el año 2015.
- Alcanzar un nivel de eficiencia en los procesos, arriba del 85%.
- Lograr estar entre los veinte primeros agentes de carga internacional especializados en carga proyecto dentro del primer año de operación.

### 7.2 Objetivos de mediano plazo (3 años)

- Lograr USD 2.087.630 en ventas para el año 2016.
- Lograr USD 2.221.490 en ventas para el año 2017.
- Lograr USD 2.365.148 en ventas para el año 2018.
- Alcanzar un nivel de eficiencia en los procesos arriba del 90%.
- Lograr posicionarnos entre los diez primeros agentes de carga internacional especializados en carga proyecto.

### **7.3 Objetivos de largo plazo**

- Lograr ventas arriba de USD 2.500.000 del año 2019 en adelante.
- Alcanzar un nivel de eficiencia en los procesos por encima del 92,5%.
- Lograr posicionarnos entre los cinco primeros agentes de carga internacional especializados en carga proyecto.

## **8. Estrategias de marketing**

### **8.1 Estrategia de segmentación**

**8.1.1 Variables de industria objetivo:** las industrias objetivo de nuestro negocio son las de hidrocarburos, construcción y minería, además de todos aquellos proyectos especiales que requieran una movilización de carga proyecto especial y cuenten con maquinaria y equipos cuyas características estén dentro de lo especificado en el Capítulo I.

**8.1.2 Variables económicas:** las empresas que buscamos, en promedio, tienen un nivel de facturación de 10 millones de dólares anuales.

**8.1.3 Variables geográficas:** si bien la empresa objetivo debe estar constituida legalmente en nuestro país, puede ser una empresa de capital nacional o internacional, es por ello que, territorialmente, es indistinto donde se encuentre la central o casa matriz donde las decisiones sobre logística son tomadas.

### **8.2 Estrategia de posicionamiento**

Queremos posicionarnos en el mercado nacional, dentro los cinco primeros agentes de carga internacional especializados en carga especial durante los próximos 05 años, basándonos en la estratégica corporativa planteada, creemos posible lograrlo, puesto que las condiciones del mercado son favorables.

### **8.3 Estrategia de crecimiento**

#### **8.3.1 Estrategias de crecimiento interno**

a) Desarrollo de productos: es muy importante el desarrollo de nuevos productos, sobre todo en lo que a facilitación de documentación, reducción de tiempos y tecnológica de transporte internacional y local; la reingeniería de procesos nos llevará a mejorar el producto en cada proyecto.

b) Desarrollo de mercados: nuestra empresa estará enfocada, en un inicio, en los tres principales países proveedores de equipos especiales, USA, Alemania y China, pero se desarrollarán tarifas para hacer competitiva la compra de cualquier otro país que nos parezca potencialmente interesante. Esto implica un trabajo en conjunto con las alianzas estratégicas internacionales y las líneas navieras.

### **8.3.2. Estrategias de crecimiento externo**

- a) Fusión: siempre es importante contar con la opción de una expansión nacional e internacional basada en la sinergia que crea una fusión, por lo que no se debe perder de vista el agregar valor a la empresa para una potencial compra por parte de una compañía en el exterior. Por lo tanto, debemos de cumplir los objetivos de cuota de mercado, financieros y demás, establecidos en cada plan, para identificar plenamente el valor de la empresa en todo momento.
- b) Participación: es importante focalizar las compras o adquisiciones, si bien la tercerización es nuestro fundamento, mientras se avance en las operaciones será cada vez más importante pensar en la adquisición de un almacén, en transporte especial propio y la constitución de una agencia de aduanas propia.

## **9. Mezcla de marketing**

### **9.1 Precio**

La unidad de operación será un servicio que puede estar compuesto por uno, dos o tres procesos elegidos por el cliente y que, además, deberá tener como estructura el número de toneladas y metros cúbicos que indica el cliente en su lista de empaque, ya que la propuesta, si bien es global, establece los precios unitarios por peso y volumen, de forma tal que si existe alguna discrepancia al momento de la recepción de la carga, esta ajuste el precio a la realidad.

Nuestra estrategia de precio estará basada en la búsqueda de utilidades actuales máximas; en este negocio la utilidad se buscará en función a una estructura de costos muy bien definida y un establecimiento de precio no solo basado en oferta y demanda, sino también en la percepción del cliente sobre la poca disponibilidad de este servicio en el mercado, además del nivel de especialización, somos un producto diferenciado, por lo tanto, si bien el precio es importante más importante es la estructura técnica de la propuesta.

### **9.2 Plaza**

La mayor parte de nuestros potenciales clientes se encuentra geográficamente ubicado en la ciudad de Lima, en nuestro caso, el canal de distribución está claramente definido y es llamado Canal de Distribución Física Internacional, detallado en el plan de procesos que incluye toda la cadena logística desde el país de origen, hasta que la carga esta entregada en el lugar de trabajo dentro de nuestro país.

### **9.3 Promoción**

Hemos definido las siguientes actividades dentro de este punto:

Página web de internet: se preparará una página web interactiva, que incluya tres aspectos claves, información sobre la cobertura internacional, todos los proyectos pasados y presentes con sus respectivos detalles técnicos y, finalmente, una sección interactiva entre cliente y empresa.

Relaciones públicas: esta parte es fundamental para la empresa, se refiere a la cercanía con el cliente, es necesario estar al tanto de los principales proyectos a llevarse a cabo en los siguientes meses, por lo tanto, mantener una buena relación de comunicación directa con los clientes y con entidades públicas y privadas relacionadas es fundamental, ya que muchas veces estos proyectos no son difundidos a todos los agentes en el mismo momento.

*Merchandising*: debe ser de alta calidad y focalizado en la diferenciación por seguridad y fiabilidad del servicio, transmitir seguridad al cliente mediante el *merchandising* es muy importante. Aquí se requiere un nivel de inversión importante en búsqueda de posicionamiento mediante *brochures* y obsequios de visitas comerciales de alto valor y, además, de significado logístico intrínseco, por ejemplo: pequeñas réplicas de buques, o contenedores a escala.

Fuerza de ventas: contaremos con ejecutivos comerciales altamente especializados en logística internacional, técnicos en distribución y además con experiencia en el mercado logístico; si bien es un proceso de selección complejo, es fundamental el *head hunting* y establecer parámetros claros, siendo esta selección parte fundamental de nuestra ventaja competitiva focalizada en diferenciación.

### **9.4 Personas**

Nuestra empresa basa su imagen en la eficiencia de procesos y en la capacidad de conocimiento y valores de sus ejecutivos, por lo tanto, el proceso de selección de nuestro personal es imprescindible, puesto que son ellos, los ejecutivos, así como la gerencia alta y media, quienes están en constante relación con los clientes; es fundamental una constante capacitación y la recordación del conjunto de valores y políticas de la empresa.

### **9.5 Procesos**

Si bien hay un capítulo exclusivo respecto a los procesos, es necesario resaltar que la reingeniería y el aprendizaje continuo, en función a la mejora de procesos, nos permitirá lograr cumplir con los objetivos planteados.

## 9.6 Marca y logo

### 9.6.1 Razón social

La razón social, definida en función a la imagen que queremos mostrar desde un inicio, es:

#### **SEVEN SEAS PROJECT CARGO CORPORATION S.A.C.**

Queremos que el cliente perciba cobertura internacional, el servicio directo que prestamos, sienta el respaldo corporativo y, además, que la solidez que planteamos en nuestra ventaja competitiva, se vea reflejada desde el nombre.

### 9.6.2 Colores

Los colores elegidos para el logo son:

- Azul: simboliza profundidad. Se le atribuyen efectos calmantes. Es el más sobrio de los colores fríos, transmite seriedad, lealtad, confianza y tranquilidad. Favorece la paciencia, la amabilidad y la serenidad, aunque la sobreexposición produce fatiga o depresión.
- Naranja: representa utilidad, movimiento, actividad, alegría, bienestar, compañerismo y creatividad. Aumenta el optimismo, la seguridad, la confianza, el equilibrio; disminuye la fatiga y estimula el sistema respiratorio.
- Blanco: su significado es asociado con la paz, la alegría y la pulcritud. Estimula la imaginación creativa.

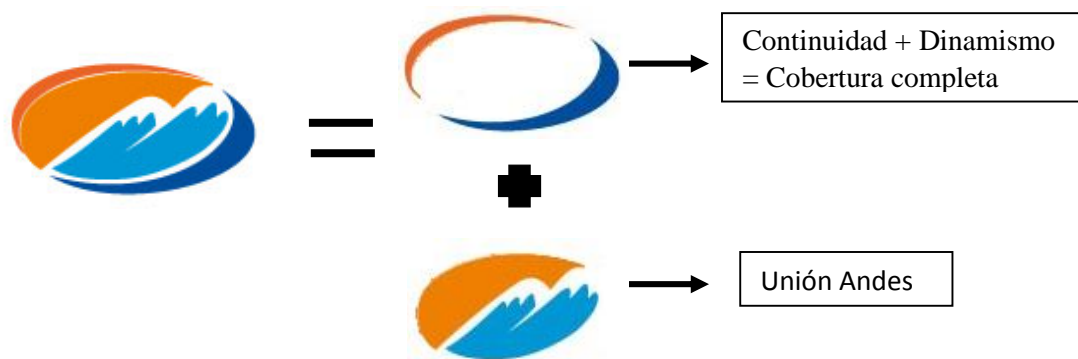
### 9.6.3 Marca

**SEVEN SEAS PROJECT CARGO CORPORATION**

Arial cursiva 20



Estabilidad - Equilibrio



#### 9.6.4 Logo final y marca



**SEVEN SEAS PROJECT**

**CARGO CORPORATION**

#### 9.6.5 Personalidad de la marca

Moderna – Dinámica – Confiable – Segura

#### 9.7 Desarrollo de la imagen institucional

A continuación mostramos todas las actividades que se realizarán para el desarrollo de la imagen institucional de la empresa.

- a) Estandarizaremos la imagen de marca: logotipo, isotipo, pantones de colores (codificación de colores).
- b) Unificación de papelería.
- c) Página web, desarrollo de imagen y mapa de ruta, navegación rápida con más enfoque en lo visual que en lo escrito.
- d) Seguimiento a la carga: desarrollaremos un sistema que permita al cliente rastrear su envío por medio de un código, que normalmente es el número de conocimiento de embarque.
- e) Relaciones públicas (RR. PP.): campaña de imagen en medios por medio de notas de prensa según el evento, entrevistas de opinión y asesoría en programas referentes a nuestra industria e industrias a las que servimos.

- f)** Buscaremos acuerdos con instituciones afines como PROMPERU, ADEX, Sociedad Nacional de Industrias y las cámaras de comercio sobre la presencia de marca en eventos y en actividades como reconocimiento de aliado y colaborador, añadiendo vínculos web.
- g)** Ofreceremos cursos virtuales sobre logística para los directivos de las empresas objetivo.
- h)** Participación en eventos, actividades y ferias con el objetivo de captar a sus afiliados.

## **Capítulo IV. Plan de operaciones**

### **1. Objetivos estratégicos**

El plan de operaciones determina la estructura base del servicio ofrecido, ya que el entregable para el cliente es una carga a tiempo, sin sobre costos y sin daños, por lo tanto, toda la percepción del cliente estará en función a un servicio dentro de los parámetros ofrecidos en la propuesta técnica. Nuestra estrategia global estará basada en captar al cliente, mantenerlo satisfecho con el servicio e introducirnos en su cadena de valor de manera que sea muy difícil cambiarnos como soporte logístico en los siguientes proyectos.

### **2. Desarrollo del producto**

El servicio de logística internacional integral de carga proyecto especial de importación vía marítima.

#### **2.1 Recursos materiales**

Nuestro servicio es un servicio de tercerización al 100%, por lo tanto, en un inicio, no es necesaria infraestructura propia para ofrecer el servicio, cada uno de los tres procesos es tercerizado, y nos servimos directamente de la infraestructura de las empresas proveedoras. Si es necesaria una infraestructura administrativa base como oficina para el personal, se requiere una oficina como centro de control, preferentemente ubicada en el puerto del Callao provincia constitucional del Callao, Lima, con capacidad para 14 personas, con electricidad 24 horas, sistemas con todos los soportes estructurales que una oficina requiere como cableado, luz, agua, líneas telefónicas fijas y móviles, escritorios para el personal, oficina de reuniones, sala de espera y un sistema informático operativo integrado.

#### **2.2 Recursos humanos**

Esta detallado en el Plan de Recursos Humanos.

#### **2.3 Procesos**

Ya que todo servicio efectuado estará previamente diagramado, estará a cargo del gerente de operaciones el hacer que este proceso se lleve a cabo de forma óptima y eficiente, cada proceso ira definido en estructura desde el inicio hasta el final contando con parámetros de eficiencia requeridos, lo que implica que el gerente de operaciones pueda realizar un comparativo de lo que debe ser y lo que está sucediendo en este momento, el plan de operaciones debe mantener un esquema simplificado que nos lleve desde el cargado en origen y el control por parte del

agente en origen, quienes tienen el primer control preembarque desde el recojo de la carga donde el exportador, el trámite documentario para aduanas de exportación en el país de origen y terminal de exportación, verificación de que la carga está siendo cargada al buque bajo todos los esquemas de seguridad internacional correspondientes, en los tiempos establecidos en la propuesta técnica aprobada, existe un plano de estiba (Anexo 10) que es un mapa de cómo la carga debe ser cargada al buque, en qué posición y bodega debe ir posicionada, luego de un estudio de pesos y dimensiones realizado por la propia línea naviera (armador), previa a la presentación de la propuesta técnica. Es con este plano de estiba que nuestro agente en origen procede al cargado, y es con este mismo que nosotros preparamos la operación de recepción en el puerto del Callao. Se asigna los recursos económicos y humanos, para que una vez arribado el buque al puerto podamos proceder con la operación de descarga en los tiempos estimados y sin demoras o ineficiencias.

Hemos establecido los siguientes tres macroprocesos como esenciales para el buen funcionamiento de la empresa, procederemos a detallarlas específicamente:

### **2.3.1 Macroproceso comercial**

Iniciamos este macroproceso en el punto en el que un nuevo requerimiento es recibido y se empieza a trabajar en la propuesta técnica y económica.

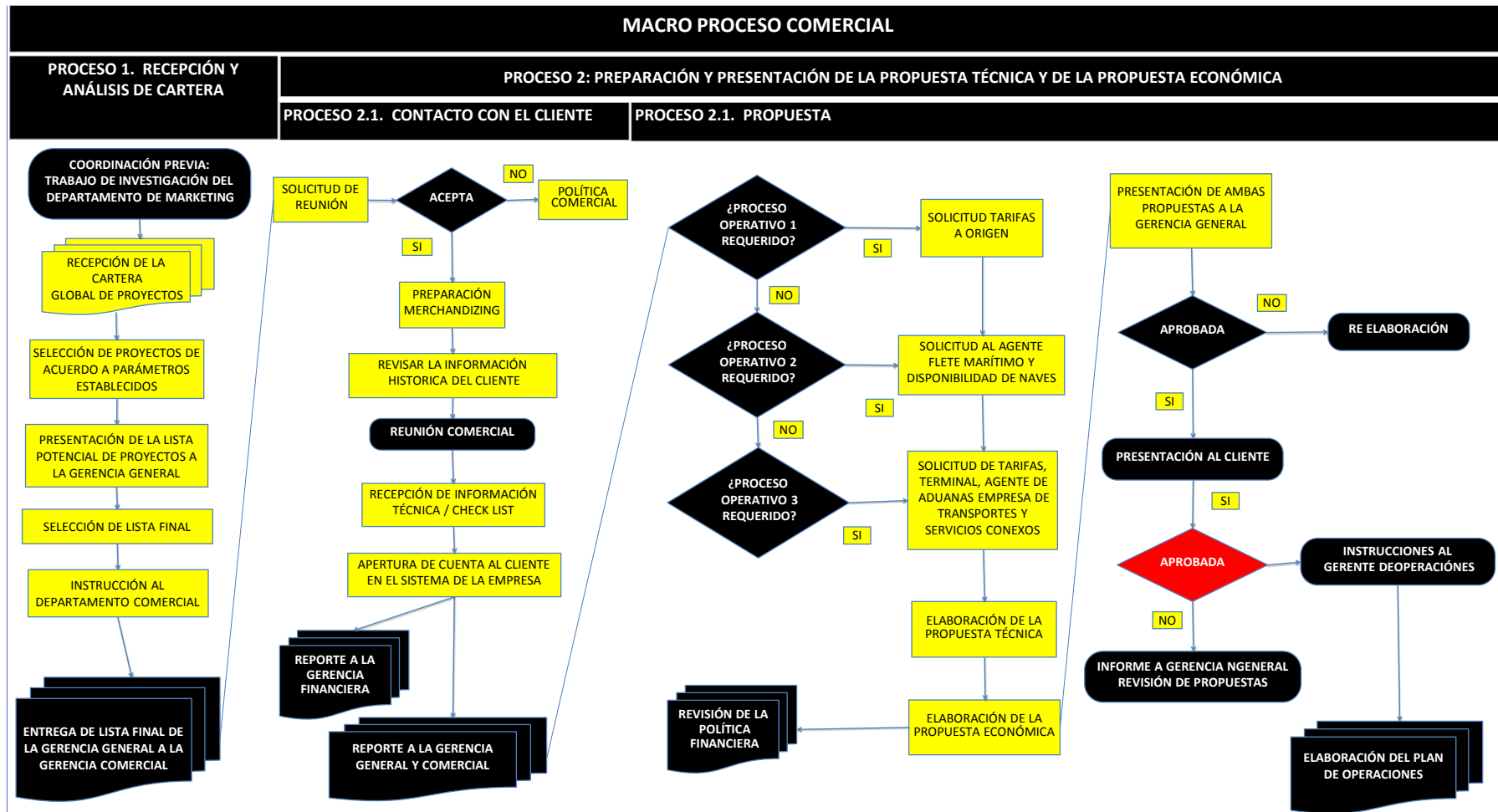
Este macroproceso estructura toda la cadena de pasos a seguir desde que se obtiene la información de un nuevo proyecto hasta que se entregan la propuesta técnica y económica, y estas son aceptadas o rechazadas.

Hemos definido los siguientes procesos que serán detallados específicamente en un análisis de procesos.

P1. Proceso de recepción y análisis de la cartera de proyectos.

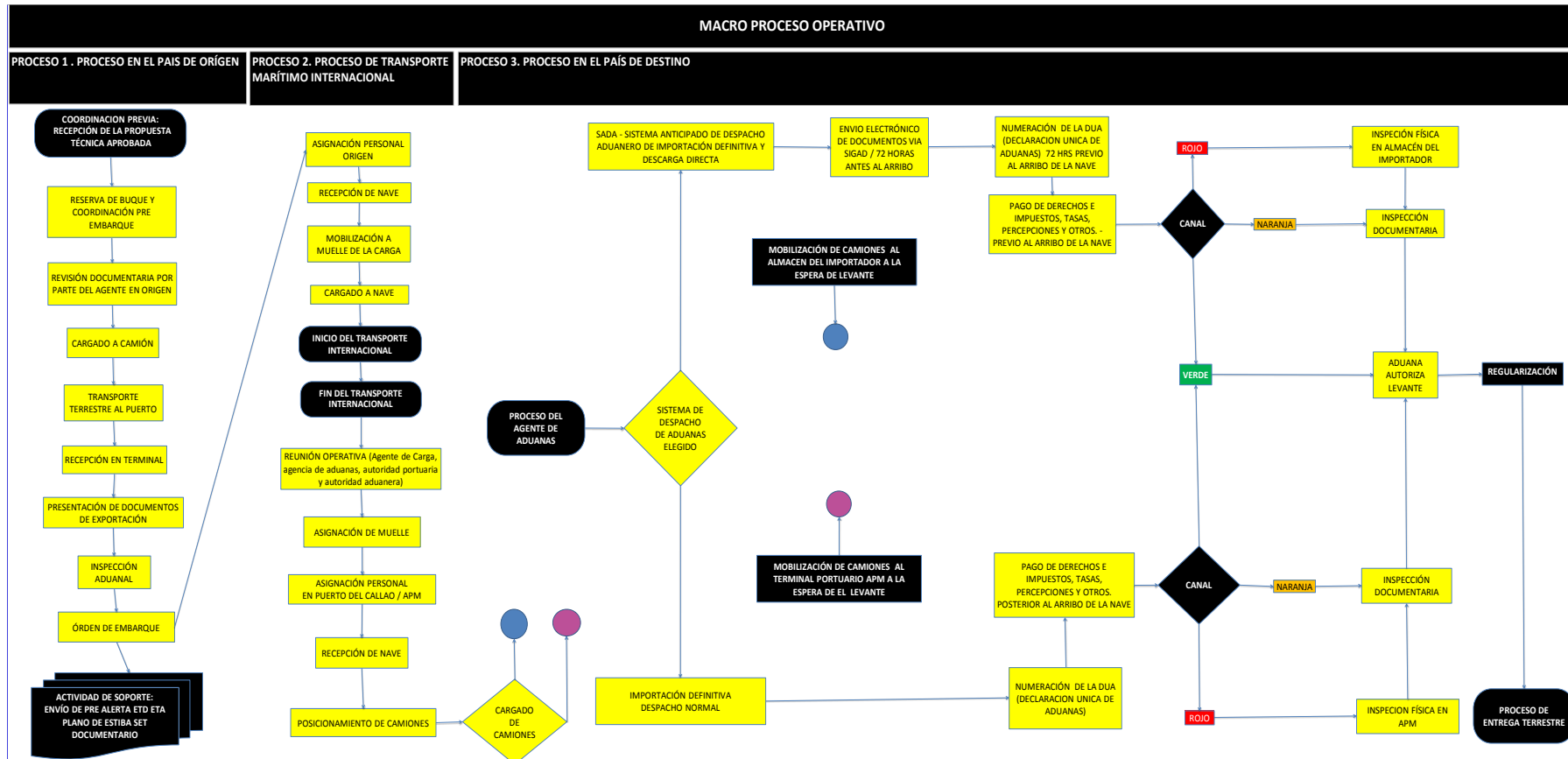
P2. Proceso de preparación y presentación de propuesta técnica y de la propuesta económica.

Gráfico 6. Flujograma 1. Macroproceso comercial



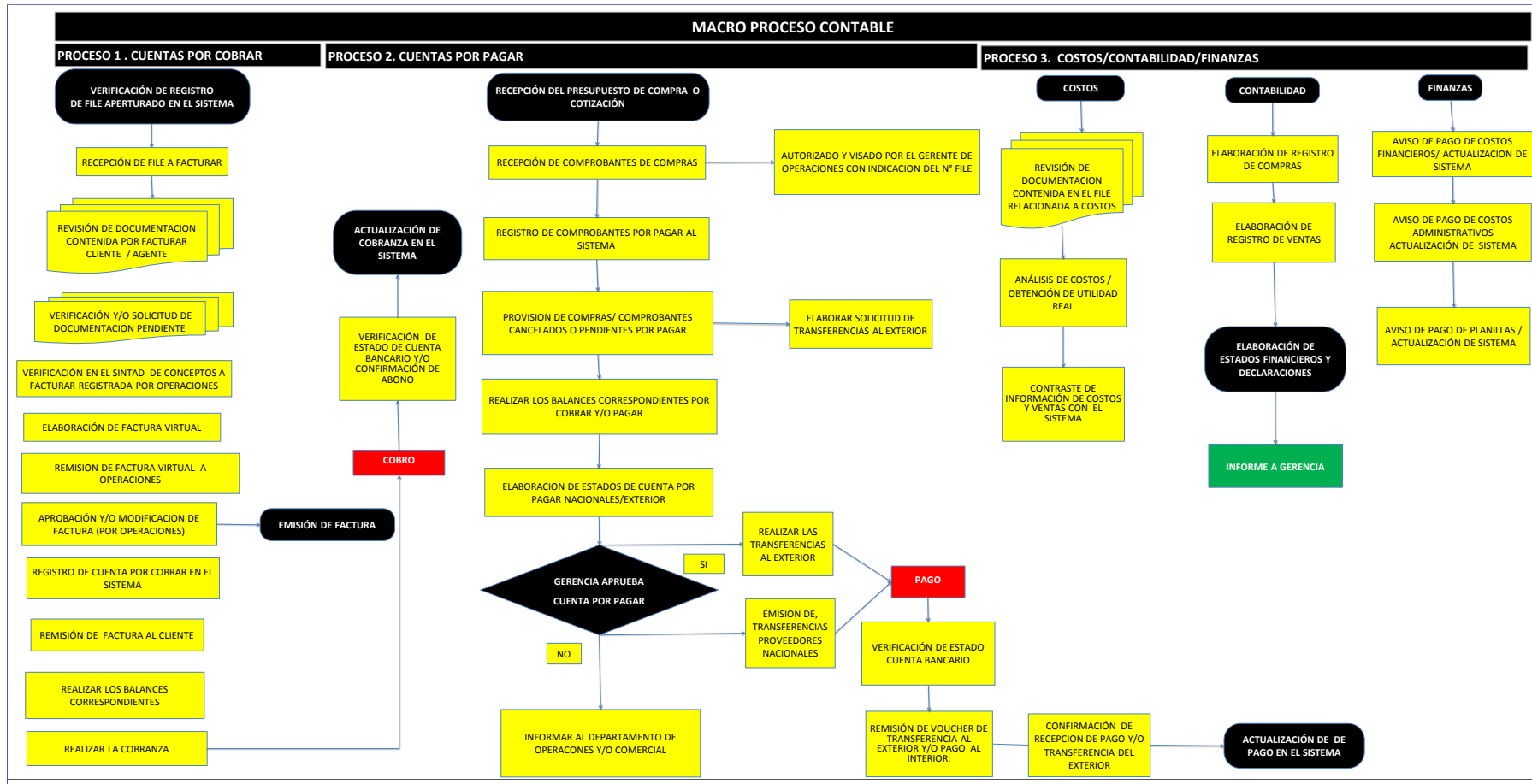
Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 7. Flujograma 2. Macroproceso operativo



Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 8. Flujograma 3. Macroproceso contable



Fuente: Elaboración propia, 2014

### **P.1. Proceso de análisis y selección de la cartera de proyectos**

En este proceso, el departamento comercial inicia una etapa de análisis de los proyectos que se encuentren en el mercado con solicitud de propuestas por parte de las empresas logísticas, esta etapa va de la mano con el plan de marketing.

- De esta investigación, el gerente comercial con su equipo de ventas toma la cartera de proyectos global.
- Mediante los parámetros establecidos para nuestro tipo de carga objetivo, el gerente comercial junto a su equipo seleccionará entre todos los proyectos, los que se encuentren dentro de las características de nuestro mercado objetivo.
- La gerencia general determinará los proyectos en los cuales desea participar de acuerdo con sus parámetros.

### **P.2. Proceso de preparación y presentación de propuesta técnica y de la propuesta económica**

#### **Contacto con el cliente**

En este proceso se toma contacto con el cliente, buscando ubicar de forma efectiva a las personas encargadas de tomar las decisiones sobre logística a quienes irá dirigida nuestra propuesta.

Luego de lograr este contacto, se solicita una reunión con el fin de obtener la información técnica completa sobre el proyecto:

País de origen, lista de empaque, especificaciones técnicas, fichas técnicas, fotos, contrato internacional, diagramas de fábrica, lugar de recojo, personas de contacto, personal técnico en el país de origen, fecha límite de presentación de propuestas, requerimiento de crédito y demás información importante, luego:

- a) Si el proceso 01 será cotizado, entonces se procede a contactar al agente del país de origen solicitando: costos de recojo, aduanas de exportación, y cualquier otro costo que la regulación del país requiera, tanto gubernamental como administrativamente, de esta forma se podrá costear el proceso de origen.
- b) Si el proceso 02 será cotizado, se procede a solicitar información necesaria al agente en origen sobre el costo de flete internacional, así como naves disponibles, siguientes salidas, tiempos de tránsito etc.

- c) Si el proceso 03 será cotizado, se procede a solicitar información al terminal de recepción, la agencia de aduanas y la empresa de transporte, previo envío de los documentos requeridos para así lograr obtener el costo del proceso de destino.

Una vez que se ha recibido la información de cada uno de los proveedores, se procede con la preparación de la propuesta técnica y económica.

### **2.3.2 Macroproceso operativo**

Básicamente, toda la logística operativa está estructurada en base a tres procesos que nombraremos de la siguiente forma:

#### **P.1. Definiendo el proceso de origen**

Para dar inicio a este proceso partimos del supuesto que la propuesta económica y técnica fueron aceptadas para un determinado proyecto, y para fines de simplificación y de la presente tesis en este ejemplo asumiremos que el cliente aceptó el servicio integral, incluyendo todos los procesos cubiertos por la empresa.

Se inician las coordinaciones vía *e mail* y teléfono con nuestro agente en el país de embarque, enviándole las instrucciones de embarque detalladas en el manual “instrucciones de embarque” (Anexo 4) para que den inicio las operaciones en el país exportador.

Luego de que toda la coordinación en origen ha sido realizada y la carga se encuentra ya embarcada, revisar el flujograma de operaciones, se solicitan todos los documentos preembarque necesarios y luego en original vía *courier*.

El proceso en origen no está bajo nuestra operación, pero al ser parte de todo el servicio ofrecido, que se cumplan los tiempos, que se cumpla con embarcar en la nave acordada, y que el proceso de aduanas junto a la correcta operación de embalaje y estiba sea eficiente debe ser correctamente seguido por el gerente de operaciones en conjunto con el gerente de operaciones de exportación en el país de origen, debemos tener claro que uno de los principales puntos en los que se basará nuestro cliente para una decisión de trabajo positiva es que estamos ofreciendo un producto diferenciado con información en tiempo real.

#### **P.2. Definiendo el proceso de transporte internacional**

En este caso, la responsabilidad está completamente en manos de la línea naviera, no podemos hacer nada hasta que la carga arribe al puerto del Callao que es cuando el tercer proceso da

inicio, por lo tanto, lo que es más importante para nosotros en este segundo proceso, es que la carga sea inspeccionada al arribo, verificando que esta haya llegado correctamente, sin daños, sin haberse visto afectada por el tránsito internacional.

### **P.3. Definiendo el proceso de destino**

Una vez que la nave con nuestra carga toca puerto peruano, se inician las coordinaciones de recepción de nave, nuestro gerente de operaciones es el encargado de llevar a cabo el plan operativo en coordinación con la autoridad portuaria, la agencia de aduanas, el jefe de terminal y el jefe de operaciones de la empresa de transporte terrestre.

Existen dos procedimientos aduaneros a seguir para este tipo de embarques

Despacho anticipado de aduanas (plan de operaciones)

Despacho regular de importación (plan de operaciones)

#### **2.3.3. Macroproceso contable**

En este macroproceso se establecen los parámetros mediante los cuales la empresa mantendrá el orden contable para las cuentas por pagar, cuentas por cobrar, proveedores y clientes, así como el seguimiento efectivo de las políticas financieras administrativas establecidas en el plan financiero de la presente tesis, es decir, permitirá indicar claramente cuáles son los pasos a seguir dentro del área de contabilidad para mantener el buen orden, de esta forma podremos tener un proceso documentario contable estricto y eficiente.

### **2.4 Costos operativos**

Remitirse al plan financiero

### **2.5 Almacenamiento, logística y distribución**

Ya que este es el *Core Business* del negocio, se encuentra analizado a lo largo de toda la tesis.

### **2.6 Servicio posventa**

Está a cargo del departamento comercial, este servicio es fundamental por la magnitud de cada proyecto, por lo que luego de la entrega de la carga el gerente comercial tiene como función accesoria, pero no menos importante, visitar al cliente, inspeccionar la culminación de la operación y obtener la mayor retroalimentación posible sobre problemas ocurridos, desviaciones respecto a la media esperada del servicio o acciones de mejora que el cliente considere pertinentes para la implementación inmediata en posteriores servicios.

## Capítulo V. Plan de recursos humanos

### 1. Participación en acciones

- 50% accionista A.
- 50% accionista B.

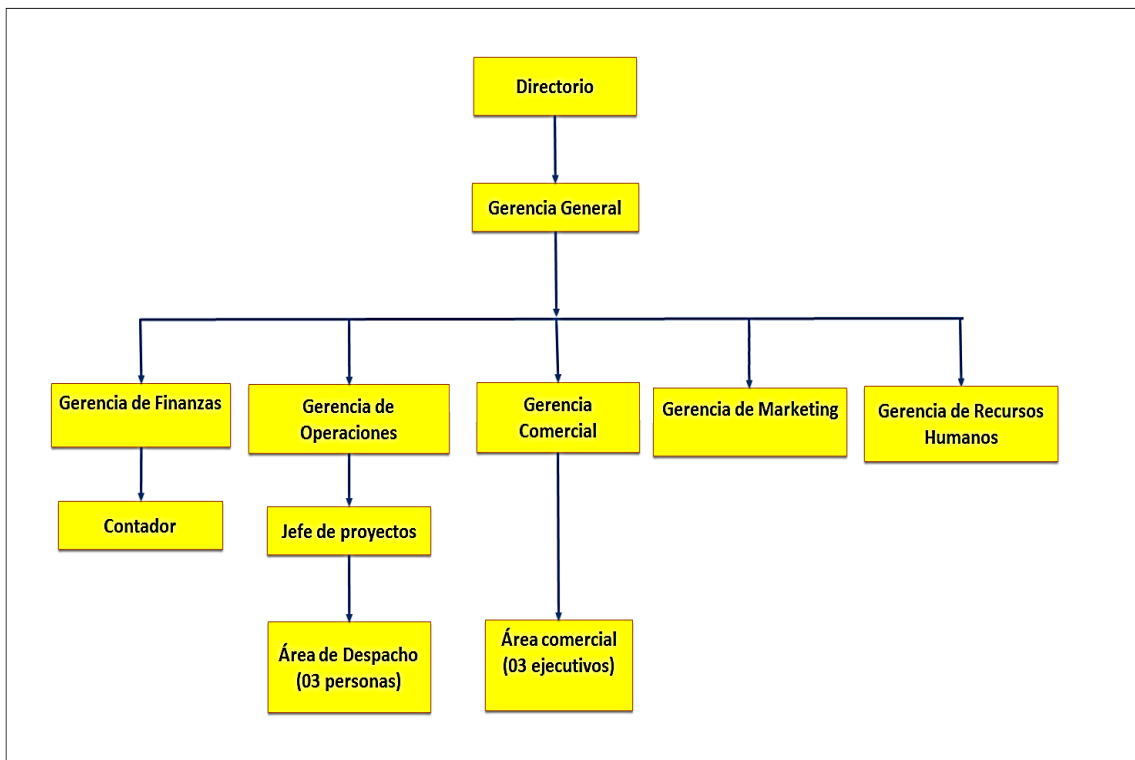
### 2. Organización

#### 2.1 Estructura organizacional

Directorio: Contaremos con un directorio cuya principal responsabilidad estará con la empresa, sus accionistas y sus colaboradores. Estará a cargo de las directrices estratégicas de la empresa, estableciendo claramente las metas y objetivos, y el cómo lograrlos mediante los planes estratégicos de acción aprobados después del estudio y presentación por parte de cada área.

#### 2.2 Organigrama

Gráfico 9. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2014

### 3. Objetivos

- a) Crear una cultura organizacional enfocada en mantener a nuestros colaboradores dentro de la empresa.

- b) Contar con un sistema de capacitación constante estableciendo un presupuesto específico para esta área, ya que el factor crítico de especialización no solo requiere integrar al equipo personal con experiencia sino que debemos, además, capacitarlos constantemente.
- c) Crear un sistema de incentivos al personal de todos los rangos que permita mantener un sistema de colaboración permanente entre la empresa y los colaboradores.
- d) Fomentar el trabajo en equipo, pero sobre todo la armonía en el trabajo.

## **4. Políticas**

### **4.1 Política de la firma**

La empresa dispone responsabilidades definidas en cada uno de los procesos en los que participa, ningún colaborador avalará, ni autorizará documentos y procesos que no le correspondan o que no estén aprobados por el puesto inmediato superior.

### **4.2 Política de incentivos**

La empresa promueve la colaboración de sus colaboradores con el fin de optimizar su sistema de gestión, control y seguridad, recompensando los mismos mediante incentivos económicos, ascensos, o felicitaciones públicas. El recurso humano, debido a la alta especialización requerida, es fundamental, por lo tanto, la captación, orientación, capacitación y mantención a largo plazo del personal en la empresa es parte crítica dentro de nuestra políticas.

## **5. Descripción de puestos**

### **5.1 Funciones por puesto**

#### **5.1.1 Funciones del gerente general**

El gerente general estructura los objetivos a mediano y largo plazo, dirige, controla y supervisa que estos se encuentren alineados con la misión, la visión, y que el plan estratégico de la empresa se cumpla estableciendo planes de control, así como elaborando estrategias generales y específicas.

#### **Requisitos fundamentales**

Egresado de Economía, Negocios Internacionales o Ingeniería Industrial, maestría en administración, cadena de suministro, experiencia mínima de 10 años en el sector, conocimientos fundamentales sobre gestión empresarial, gestión de procesos y distribución física internacional, inglés avanzado a nivel escrito y oral, además de un tercer idioma en nivel intermedio.

### **Competencias personales**

Gerenciamiento de la motivación del personal, capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, liderazgo, comunicación eficaz, dirección de personas y gestión.

#### **5.1.2 Funciones del gerente de finanzas**

Salvaguardar los intereses de los inversionistas y socios, mediante la administración correcta de los fondos en función a los costos de oportunidad establecidos, mantener una cartera de propuestas de financiamiento constantes, relaciones con los bancos y áreas financieras de cada empresa proveedora, con agentes en el exterior y con clientes, seguimiento exacto de las cuentas por cobrar y por pagar de la empresa, bajo la responsabilidad de un sistema de medición, responsabilidad sobre el crédito otorgado a clientes, mediante una correcta evaluación financiera de la solicitud de crédito.

### **Requisitos fundamentales**

Egresado de economía, Maestría en Administración y/o Finanzas, experiencia mínima de 05 años en el sector, conocimientos fundamentales sobre logística internacional, inglés avanzado a nivel escrito y oral.

### **Competencias**

Orientación a resultados, habilidad analítica, credibilidad técnica, organización y planificación, liderazgo, y capacidad de negociación.

#### **5.1.3 Funciones del contador**

Presentar los informes requeridos por la Gerencia Financiera o General, que sirvan para la toma de decisiones, llevar los libros o registros de contabilidad de la empresa, registrando los movimientos monetarios, registrar, de acuerdo con las normas contables nacionales, los movimientos u operaciones económicos que tendrá la empresa, liquidación y presentación de impuestos, preparación mensual de los estados financieros completos y con sus respectivos anexos de la empresa, básicamente, estará enfocado a la contabilidad de impuestos.

### **Requisitos fundamentales**

Contador público colegiado, diez años de experiencia mínimos en sectores afines, conocimiento de la regulación y normas contables actuales, nivel de inglés intermedio oral y escrito.

### **Competencias**

Orientación a resultados, habilidad analítica, credibilidad técnica, organización, planificación y puntualidad.

#### **5.1.4 Funciones del gerente de operaciones**

Mantener contacto directo con todos los embarques ya que en nuestro sector son pocas las operaciones mensuales con mucha responsabilidad en cada proceso, por lo tanto, la función principal del gerente de operaciones es encontrarse involucrado en la coordinación desde el inicio, a fin de instruir a su equipo sobre los lineamientos de eficiencia de cada proceso, estructurar tiempos, proveedores, e implementar el plan de trabajo de cada proyecto.

#### **Requisitos fundamentales**

Administrador de negocios internacionales o ingeniero industrial, Maestría en *Supply Chain*, Negocios Internacionales o Logística, diez años mínimos de experiencia en la industria en el área de operaciones, manejo eficiente de sistemas informáticos, conocimiento elevado de procesos logísticos portuarios, aduanales y de transporte terrestre de carga proyecto, nivel de inglés avanzado oral y escrito.

### **Competencias**

Liderazgo e influencia, negociación, comunicación y relaciones interpersonales, manejo de información, planeamiento, toma de decisiones, supervisión y control.

#### **5.1.5 Funciones del gerente comercial**

Buscará el desarrollo del plan comercial establecido por la Gerencia, estando a cargo del proceso de ventas desde la preparación de las propuestas técnica y económica, su revisión y presentación a la gerencia para su respectiva aprobación y presentación al cliente.

Estará a cargo de la capacitación de sus ejecutivos y de establecer las cuotas de ventas respectivas.

#### **Requisitos fundamentales**

Egresado de Economía, Administración, Ingeniería Industrial, Maestría en Marketing, manejo de información mediante los sistemas de CRM (Customer Relationship Managment), experiencia mínima de 05 años específicamente en el sector, sólidos conocimientos informáticos, nivel de inglés avanzado, oral y escrito.

### **Competencias**

Creatividad, dinamismo, facilidad de palabra, relaciones públicas, interrelación personal, autoconfianza, negociación,

#### **5.1.6 Funciones del gerente de marketing**

Llevar a cabo el plan de marketing a cabalidad, identificará y desarrollará el mercado objetivo planteado en el presente plan de negocios, identificará nuevos segmentos potenciales, nuevos canales de distribución física internacional, y nuevas tendencias del mercado; actualizará la información sobre proyectos de inversión pública y privada presentando un reporte mensual a la Gerencia General.

### **Requisitos fundamentales**

Polivalente, conocimiento de varias disciplinas: Administración, Psicología, Economía, Administración e Ingeniería Industrial. Especialización en Administración, Marketing o Gestión

### **Competencias**

Orientación al mercado y al cliente, orientación a resultados, liderazgo e influencia, negociación, comunicación y relaciones interpersonales, manejo de información, planeamiento, toma de decisiones

## **6. Políticas**

### **6.1 Política de reclutamiento**

El proceso de selección será de la siguiente forma: revisión del currículum por parte del gerente de recursos humanos quien luego presentará una terna de potenciales candidatos a la Gerencia General. Se eligen, como mínimo, cinco currículos por puesto. Las entrevistas por competencias son realizadas por el gerente general; las pruebas psicológicas y de competencias están a cargo del gerente de recursos humanos.

### **6.2. Política de evaluación de desempeño**

Cada gerencia estará a cargo de la evaluación del desempeño de sus colaboradores y reportará de forma trimestral a la Gerencia General los resultados, indicadores, posibles rotaciones, promociones o cambios necesarios.

### **6.3 Política de capacitación**

Existe una estructura de capacitación previa al trabajo, primero, por parte de la Gerencia General y luego por parte de la gerencia inmediata superior; se hace así porque la Gerencia General debe involucrar al colaborador con todas las políticas de la firma, mientras que la gerencia funcional estará a cargo del traspaso de las funciones y de los conocimientos requeridos para el desarrollo de sus actividades.

### **6.4 Política de remuneración**

Se han establecido estándares de salario arriba de la media del mercado, añadiendo siempre una estructura variable que permita incentivar el incremento permanente de la productividad por parte de todos los colaboradores.

## **7. Cultura organizacional**

Con relación a la cultura organizacional y motivación, esta estará siempre basada en los principios éticos de la compañía, la visión y la misión, pero lo más importante la responsabilidad social de la misma, de esta forma el colaborador debe entender desde un inicio que las prácticas comerciales dentro de la empresa son correctas y que los objetivos, inclusive financieros, no estarán por encima de los principios éticos y morales de la sociedad. La motivación es clave dentro de la organización, puesto que los niveles de estrés tienen tendencias positivas, para esto, la motivación será económica en función a resultados, pero también se buscará la integración en todos los aspectos entre lo laboral y lo familiar.

## **8. Gestión de conocimiento**

La Gerencia General organizará una reunión mensual en la cual todas las gerencias interactuarán de acuerdo al plan asignado, se presentarán los informes respectivos, los ratios y demás información necesaria para que se puedan tomar las acciones correspondientes, es ahí donde el conocimiento tendrá su mejor utilización ya que todos deberán aportar al plan integral en conjunto de crecimiento.

## **Capítulo VI. Plan financiero**

### **1. Objetivo**

Se plantea un mecanismo de fijación de precios dinámico, fundamentado en la negociación y el momento en el que esta se realice, una gestión de rentabilidad que estará en función a parámetros de pesos, volúmenes, valores de la carga y mercado en tiempo real, ya que los precios tienden a variar constantemente en función a variables como demanda, temporadas, espacios, precios de combustible y otros.

### **2. Política de financiamiento**

#### **2.1 El capital de trabajo**

Es fundamental dado el alto costo unitario del servicio ofrecido, por lo cual en la sección de proveedores y sección financiera se explica claramente de dónde provendrían estos recursos. La buena relación con nuestros clientes ayudará a establecer nuestras políticas de crédito, dado el alto riesgo para nosotros como empresa de un servicio realizado y no pagado, y el riesgo para el cliente de un servicio no culminado por problemas financieros.

#### **2.2 Política de márgenes de utilidad**

El cliente obtiene una propuesta de valor inicial en función a información inicial recibida por la empresa, pero si los parámetros varían, como por ejemplo, los pesos, medidas, volúmenes o precios de compra venta, entonces la propuesta tendrá claramente especificado el precio por unidad de medida con el fin de que el cliente sepa exactamente qué variación en el precio recibirá a cambio de cualquier variación en el producto final, siempre se utilizará la propuesta por precios unitarios.

### **3. Supuestos**

El hecho de invertir fondos propios en un negocio, o tomar el riesgo de invertir fondos provenientes de terceros, implica que se busque la manera de reducir la incertidumbre respecto al retorno de esta inversión, por lo tanto, es importante que el plan financiero cuente con supuestos coherentes, realistas y conservadores, que se han definido de la siguiente forma:

- Se ha trabajado el presupuesto de ventas y el presupuesto de compras, en función a precios promedio de mercado, estableciendo una matriz de ponderación entre los precios de cada servicio por origen y luego ponderando su valor en relación al porcentaje que le corresponde respecto a la carga de ese origen.

- Los ingresos del proyecto estarán en función al precio y la cantidad.
- Se asume que el mercado crece de acuerdo con la estimación de tendencia lineal, pero se asume también que los precios, tanto de compra como de venta, permanecen constantes en el periodo de evaluación de 03 años.
- Los costos fijos permanecen constantes, incluyendo la planilla en su parte fija, partiendo del supuesto de no contratación de más personal durante el periodo.
- Los costos variables se indexan a las ventas, por lo tanto, mantienen un crecimiento proporcional.
- Asumimos movimientos no abruptos de la competencia, ni estrategias corporativas agresivas durante el periodo.
- Asumimos que se cuenta con el capital de trabajo inicial y el financiamiento bancario será aprobado.
- Los pagos por impuesto a la renta e impuesto general a las ventas, permanecen constantes.
- Se establece que el flujo de operaciones será mensual.
- Se establece una política de cobros y pagos de la siguiente forma:
 

|                 |                                 |
|-----------------|---------------------------------|
| Cobro de ventas | 50% al contado y 50% al crédito |
| Pago de compras | 100% al contado                 |
- El pago a cuenta mensual del impuesto a la renta se estima en 1,5% sobre las ventas
- El impuesto a la renta es de 30% sobre la utilidad antes de impuestos.
- Sobre la inversión inicial asumimos que contamos con un capital de trabajo de USD 50.000 y que accederemos a un financiamiento bancario por USD 100.000
- El beta del sector para el cálculo del costo de oportunidad del capital (COK) es el beta del sector transportes por Aswath Damodaran.
- El rendimiento del mercado ( $R_m$ ) se estima en 13% por juicio experto en la industria de logística y transporte internacional
- La tasa libre de riesgo ( $R_f$ ) se estima en 3%
- El riesgo país ( $R_p$ ) tomado del Banco Central de Reserva (BCR) se calcula en 2,5%
- Existe clima de estabilidad social, política y tributaria durante los siguientes 05 años.
-

**Tabla 12. Estimación de precios promedio**

| Estimación de precio promedio para el presupuesto de ventas en USD / TM            |  | Precio Real | Ponderación | Precio Promedio |                                     |  | Precio Real | Ponderación | Precio Promedio |
|--|--|-------------|-------------|-----------------|-------------------------------------|--|-------------|-------------|-----------------|
| Proceso de origen  | USA                                      | 140         | 67%         | 93              | Proceso de transporte Internacional | USA  | 120         | 67%         | 80              |
|  | CHINA                                    | 120         | 31%         | 37              |                                     | CHINA  | 110         | 31%         | 34              |
|  | ALEMANIA                                 | 105         | 2%          | 2               |                                     | ALEMANIA   | 90          | 2%          | 2               |
|  | Precio promedio proceso de origen        |             |             | 133             |                                     | Precio promedio de transporte internacional            |             |             | 116             |
| Estimación del precio promedio de compra para el presupuesto de Compra en USD / TM |  | Precio Real | Ponderación | Precio Promedio |                                     |  | Precio Real | Ponderación | Precio Promedio |
| Proceso de origen  | USA                                      | 65          | 67%         | 43              | Proceso de transporte Internacional | USA  | 70          | 67%         | 47              |
|  | CHINA                                    | 55          | 31%         | 17              |                                     | CHINA  | 55          | 31%         | 17              |
|  | ALEMANIA                                 | 55          | 2%          | 1               |                                     | ALEMANIA   | 75          | 2%          | 2               |
|  | Precio promedio compra proceso de origen |             |             | 62              |                                     | Precio promedio de compra del transporte internacional |             |             | 65              |

Fuente: Elaboración propia, 2014

**Tabla 13. Presupuesto de ventas y presupuesto de compras**

| <u>Presupuesto de ventas</u>           |                 |                 | Consolidado |           |           |           |
|--|-----------------|-----------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
|  | Parámetro       | Precio unitario | Año 2015    | Año 2016  | Año 2017  | Año 2018  |
| Proceso de origen                      | Toneladas       | 133             | 863,510     | 918,415   | 977,305   | 1,040,504 |
| Proceso de transporte Internacional    | Toneladas       | 116             | 754,618     | 802,599   | 854,063   | 909,292   |
| Proceso de destino                     | Toneladas       | 45              | 292,117     | 310,691   | 330,613   | 351,992   |
|  | Ventas sin IGV  |                 | 1,910,244   | 2,031,706 | 2,161,980 | 2,301,789 |
|  | IGV: 18%        |                 | 52,581      | 55,924    | 59,510    | 63,359    |
|  |                 |                 | 1,962,825   | 2,087,630 | 2,221,490 | 2,365,148 |
| <u>Presupuesto de Costos variables</u> |                 |                 |             |           |           |           |
|  |                 | Costo unitario  | 2,015       | 2,016     | 2,016     | 2,017     |
| Proceso de origen                      | Toneladas       | 62              | 400,324     | 425,779   | 453,080   | 482,379   |
| Proceso de transporte Internacional    | Toneladas       | 65              | 424,709     | 451,714   | 480,678   | 511,762   |
| Proceso de destino                     | Toneladas       | 30              | 194,745     | 207,127   | 220,408   | 234,662   |
|  | Compras sin IGV |                 | 1,019,778   | 1,084,620 | 1,154,166 | 1,228,803 |
|  | IGV 18%         |                 | 35,054      | 37,283    | 39,674    | 42,239    |
| Total - Desembolso de efectivo         |                 |                 | 1,054,832   | 1,121,903 | 1,193,840 | 1,271,042 |

Expresado en USD

Fuente: Elaboración propia, 2014

**Tabla 14. Presupuesto de costos Fijos**

| <u>Presupuesto de Costos fijos</u>    |  | Costo unitario | 2,015   | 2,016   | 2,017   | 2,018   |
|---------------------------------------|--|----------------|---------|---------|---------|---------|
| Planilla Gerencia                     |  | 21,000         | 252,000 | 252,000 | 252,000 | 252,000 |
| Planilla Personal de Despacho         |  | 3,000          | 36,000  | 36,000  | 36,000  | 36,000  |
| Planilla Ejecutivos Comerciales       |  | 6,000          | 72,000  | 72,000  | 72,000  | 72,000  |
| Alquiler oficina                      |  | 3,500          | 42,000  | 42,000  | 42,000  | 42,000  |
| Servicios (teléfono, cable, internet) |  | 2,000          | 24,000  | 24,000  | 24,000  | 24,000  |
| Publicidad                            |  | 2,000          | 24,000  | 24,000  | 24,000  | 24,000  |
| Total                                 |  |                | 450,000 | 450,000 | 450,000 | 450,000 |
| Base para IGV                         |  |                | 48,000  | 48,000  | 48,000  | 48,000  |
| IGV 18%                               |  |                | 8,640   | 8,640   | 8,640   | 8,640   |
| Total - Desembolso de efectivo        |  |                | 98,640  | 98,640  | 98,640  | 98,640  |

Expresado en USD  
Fuente: Elaboración propia, 2014

**Tabla 15. Presupuesto de cronograma de préstamo bancario**

|                           |             |
|---------------------------|-------------|
| <b>Deuda</b>              | 100,000     |
| <b>TEA</b>                | 12.68%      |
| <b>Periodos mensuales</b> | 12          |
| <b>TEM</b>                | 1.00%       |
| <b>Factor</b>             | 0.088848789 |
| <b>Cuota mes</b>          | 8,885       |

Expresado en USD  
Fuente: Elaboración propia, 2014

**Tabla 16. Presupuesto de estado de resultados**

| <b>Presupuesto de Estado de resultados</b> |     | <b>Año</b>  | <b>Año</b>  | <b>Año</b>  | <b>Año</b>  |
|--|-----|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  |     | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
| Ventas                                     |     | 1,910,244   | 2,031,706   | 2,161,980   | 2,301,789   |
| Costos variables                           |     | -1,019,778  | -1,084,620  | -1,154,166  | -1,228,803  |
| Costos fijos                               |     | -90,000     | -90,000     | -90,000     | -90,000     |
| Gastos de planillas                        |     | -546,890    | -548,643    | -550,522    | -552,539    |
| Gasto de intereses                         |     | -6,619      | 0           | 0           | 0           |
| Utilidad antes de impuesto a la renta      |     | 246,957     | 308,443     | 367,292     | 430,447     |
| Impuesto a la renta                        | 30% | -74,087     | -92,533     | -110,187    | -129,134    |
| Utilidad / Pérdida neta                    |     | 172,870     | 215,910     | 257,104     | 301,313     |
|  |     | 9%          | 11%         | 12%         | 13%         |

Expresado en USD  
Fuente: Elaboración propia, 2014

**Tabla 17. Presupuesto de efectivo**

| <b>Presupuesto de Efectivo</b>       |       | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|--------------------------------------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Aporte de capital social             |       | 50,000      | 0           | 0           | 0           |             |
| Ingresos de efectivo                 |       |             |             |             |             |             |
| Contado                              | 50%   | 981,413     | 1,043,815   | 1,110,745   | 1,182,574   |             |
| Crédito                              | 50%   | 899,628     | 956,830     | 1,018,183   | 1,084,026   | 98,548      |
| Pagos                                |       |             |             |             |             |             |
| Costos variables                     |       | -1,054,832  | -1,121,903  | -1,193,840  | -1,271,042  |             |
| Costos fijos                         |       | -98,640     | -98,640     | -98,640     | -98,640     |             |
| Planillas                            |       | -276,745    | -277,631    | -278,582    | -279,603    |             |
| Pago de gratificaciones              |       | -57,918     | -63,184     | -63,184     | -63,184     |             |
| Pago de retenciones                  |       | -93,828     | -102,658    | -103,008    | -103,383    | -8,618      |
| Pago de CTS                          |       | -35,102     | -35,215     | -35,335     | -35,465     |             |
| Pago de aportaciones                 |       | -34,751     | -38,022     | -38,151     | -38,290     | -3,192      |
| Pago de IGTV                         |       | -8,146      | -9,909      | -11,097     | -12,373     | -1,040      |
| Pago a cuenta de Impuesto a la renta | 1.50% | -28,654     | -30,476     | -32,430     | -34,527     |             |
| Pago de cuotas de financiamiento     |       | -106,619    | 0           | 0           | 0           |             |
| Movimiento de efectivo               |       | 135,806     | 223,009     | 274,661     | 330,093     |             |
| Saldo inicial                        |       | 100,000     | 235,806     | 458,815     | 733,476     |             |
| Saldo final                          |       | 235,806     | 458,815     | 733,476     | 1,063,569   |             |

Expresado en USD

Fuente: Elaboración propia, 2014

**Tabla 18. Coeficientes y data base**

| Calculo del COK  |   |  |             |
|------------------|---|--|-------------|
| <b>B</b>         | <b>B del sector</b>                             | <b>Sector Transporte por Aswath Damodaran</b>            | 0.86        |
| <b>Rm</b>        | <b>Rendimiento del mercado RM</b>               | <b>Industria de transporte y logistica internacional</b> | 0.13        |
| <b>Rf</b>        | <b>Tasa libre de riesgo</b>                     | <b>Tasa libre de riesgo</b>                              | 0.03        |
| <b>Rp</b>        | <b>Riesgo pais</b>                              | <b>Riesgo Pais</b>                                       | 0.025       |
| <b>Cok</b>       |   | <b><math>0.86*(0.13-0.03)+0.03+0.025</math></b>          | 0.141       |
| Calculo del WACC |   |  |             |
| <b>Ra = Cok</b>  | <b>Costo de oportunidad de los accionistas.</b> |  | 0.141       |
| <b>AK/TA</b>     | <b>Patrimonio / Total Activo</b>                |  | 0.632458489 |
| <b>D/TA</b>      | <b>Pasivo / Total Activo</b>                    |  | 0.367541511 |
| <b>Kd</b>        | <b>Costo de la deuda financiera</b>             |  | 0.1268      |
| <b>T</b>         | <b>Tasa de Impuestos</b>                        |  | 0.3         |
| <b>WACC</b>      | <b>Promedio Ponderado del Costo de Capital</b>  | <b><math>((AK/TA)*(Cok)+(D/TA)*(kd))*(1-T)</math></b>    | 0.1         |

Fuente: Elaboración propia, 2014

**Tabla 19. Calculo del VAN y la TIR**

|   |                    |
|---|--------------------|
| <b>Calculo del VAN (Valor Actual Neto ) (ácido)</b> | <b>USD 551,268</b> |
| <b>Calculo de la TIR (ácido)</b>                    | <b>118%</b>        |

Fuente: Elaboración propia, 2014

## **Capítulo VII. Plan de contingencia**

En el siguiente instructivo explicaremos cuáles son las fallas que, por experiencia, debemos considerar como potenciales problemas y para los cuales debemos estar preparados con adecuados planes de acción.

### **1. Potenciales fallas en los procesos operativos**

Debemos considerar que por el tipo de negocio, los procesos operativos son la médula espinal y se convierten en el centro de atención durante la mayor cantidad del tiempo, por lo que definir los puntos críticos es la clave del éxito. Dentro del primer proceso llamado “proceso de origen” es necesario mantener especial atención en:

- a) La fecha y hora exacta acordada con el cliente para el recojo de la carga, considerando todos los recursos financieros y humanos especificados en el plan de operaciones; cuando existe alguna discrepancia entre lo que viene sucediendo y lo que se estableció se debe informar inmediatamente al encargado superior para una decisión rápida y efectiva; muchas veces, al no contar con los equipos necesarios, el personal completo, no llegar a la hora, o no contar con la documentación necesaria retrasará la operación lo cual acarrea sobrecostos para el cliente exportador que, posteriormente, no solo serán traspasados a nuestra empresa, sino que también crearán una imagen negativa de nuestro servicio. Por lo tanto, la preparación y el estudio del plan de operación por cada carga es crucial, y de este dependerá un buen orden en la operación.
- b) El despacho de aduanas de exportación, tiene como punto crítico la documentación correcta y en orden, que debe ser presentada, revisada y aceptada por la aduana de salida, con la anticipación debida; es necesario evaluar la aduana de cada país de origen y por cada carga en forma separada, con la mayor rigurosidad en relación a los requisitos, valores, especificaciones técnicas, documentación y demás regulaciones, todas deben ser conocidas y establecidas en el plan de operaciones con el fin de conocer, al detalle, cuál es el procedimiento que el equipo de operaciones debe seguir y así eliminar potenciales problemas, nuevamente, el manual de operaciones es crucial, pero, además, la presencia del personal especialista en todo momento, en coordinación con la agencia de aduanas a cargo y el área de aduanas correspondiente al tipo de carga especial; debemos considerar, nuevamente, que una estructura errada en este proceso conlleva demoras, penalidades y, por

consiguiente, sobrecostos y responsabilidad total de nuestra empresa; claro está que se debe establecer claramente en el contrato con el cliente los requerimientos documentarios y de personal para el día de la operación de aduanas, y cuáles son las responsabilidades en caso el cliente exportador no haya cumplido con su obligación. Muchas veces el exportador no cuenta con los documentos en orden ni con el personal a tiempo durante esta etapa del proceso de origen, pero es una de nuestras políticas asesorar al cliente en todo momento buscando el éxito de la operación, nosotros somos los especialistas en logística, y el cliente confía en nosotros.

- c) Dentro del proceso de operación marítima, el cargado a la nave se convierte en un punto crítico, puesto que existe un plano de estiba que debe ser seguido y que permitirá optimizar tiempos de carga y descarga, así como la asignación eficiente de personal y recursos. Normalmente, el gerente de operaciones, en coordinación con el capitán de la nave y su operador al mando, proceden a revisar el plano de estiba y luego dar luz verde para el inicio del cargado dejando toda la operación al mando solo de una persona quien, usualmente, es el gerente de operaciones de nuestro agente en origen, el cual ya está preparado con su equipo para iniciar la operación. En este tipo de procesos las ordenes se siguen de forma muy estricta, sin dar poder de decisión a las personas a cargo, puesto que la seguridad de las personas y de la nave es la prioridad, por ello es necesario que todos sigan una sola voz, ante esto, es crítica la preparación del personal en términos de procesos y seguridad, así como en señales manuales. La autoridad portuaria estará presente pero en un rol supervisor dejando la operación en manos de la empresa.
- d) De igual forma, al momento del arribo de la nave al puerto de Callao, luego de una coordinación previa entre la agencia de aduanas, nuestro gerente de operaciones y la autoridad portuaria, así como el jefe de operaciones de la empresa transportista terrestre, se establece el plan de descarga basado en el plan de estiba recibido desde origen, apoyados en la confianza de que este se siguió estrictamente, nuevamente la operación de descarga se inicia una vez que la autoridad portuaria otorga luz verde y se tiene ya al gerente de operaciones al mando, es imprescindible la cadena de mando y la experiencia del encargado.
- e) Un factor crítico será también la documentación completa antes del arribo del buque, de acuerdo al procedimiento de destino establecido en el plan de operaciones, ya que la aduana podrá liberar la carga en el menor plazo posible dependiendo del régimen elegido; de esta forma, el agente de aduanas tiene como responsabilidad revisar con anticipación todo lo

referente a los documentos y realizar las consultas necesarias con el tiempo previo pertinente, de esta forma, solo se seguirá el procedimiento de numeración ante aduanas, pago de impuestos y retiro de la carga, posterior al levante autorizado. En el caso de que exista algún inconveniente, inmediatamente el agente de aduanas dará aviso al gerente de operaciones de la empresa para subsanar cualquier error, y coordinar con origen o con el cliente si se requiere alguna información adicional. Algo que es usual es la falta de especificaciones técnicas de los equipos que son luego solicitadas por el oficial de aduanas. Los sobrecostos de almacenaje es un potencial problema si este paso no es llevado con eficiencia, ya que de no contar con la documentación completa la aduana demorará la autorización y tendremos días adicionales con muchos metros cúbicos y toneladas esperando liberación.

- f) Finalmente, tenemos que en el proceso de entrega terrestre, el problema potencial fundamental conocido es la capacidad exacta de carga de las unidades en relación al peso y volumen de la carga, de no contar con un plano específico de cada pieza y cuál es su unidad de transporte asignada, estamos arriesgando la operación a una demora, puesto que por normas de seguridad existen pesos y volúmenes máximos a ser cargados por eje de camión en las carreteras nacionales, lo cual impedirá que la carga pueda salir del puerto, así que el estudio previo de las máquinas por parte de la empresa transportista y la asignación de unidades se convierte en un factor crítico de la operación en destino; esto incluye, en coordinación con el Ministerio de Transportes, el estudio de carreteras, ciudades y puentes que atravesará la carga en su ruta hacia el punto de entrega, y los permisos correspondientes por unidad, así como los márgenes de rotación en las curvas.

## **2. Potenciales fallas en los procesos financieros**

Dentro del proceso financiero es importante establecer el factor crítico con mayor ponderación a ser considerado, este es la concesión de crédito al cliente, ya que normalmente la envergadura del proyecto requiere que los pagos a terceros sean al contado, los clientes deben estar dispuestos a cancelar el servicio 50% al contado a la firma del contrato u orden de compra, y 50% al crédito, por lo tanto, la evaluación del cliente en el sistema financiero y las garantías que este preste para el buen orden financiero, será cruciales para no caer en incobrables o en morosidad.

## **Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social**

### **1. Corrupción**

Eliminación de todo tipo de corrupción, uso de tecnologías que no afecten el medioambiente, eliminación de la discriminación laboral y la legalidad en este ámbito.

### **2. Medioambiente**

La responsabilidad social que nuestra empresa tendrá con relación al medioambiente estará directamente relacionado al uso eficiente de la tecnología, existen líneas marítimas internacionales que mantienen estándares de calidad tecnológica en función a niveles de emisión y contaminación, y serán estas líneas nuestra prioridad al momento de elegir el buque de transporte internacional.

En el caso del transporte local vía terrestre, existen regulaciones estipuladas sobre los vehículos permitidos a circular a nivel nacional estas exigencias se refieren al tiempo de antigüedad de las unidades de transporte y sus respectivas revisiones técnicas. Estos estándares se encontrarán dentro de los manuales de procedimientos y será política de la empresa seguirlos.

### **3. Colaboradores**

Es imprescindible mantener una política laboral de contrataciones que sigan la normatividad de la Organización Internacional del Trabajo, debemos trabajar basados en los principios mencionados a continuación:

- a) El trabajo no es una mercancía.
- b) La libertad de expresión y de asociación es esencial para el progreso constante.
- c) La pobreza en cualquier lugar constituye un peligro constante.
- d) La lucha contra la necesidad debe proseguir con incesante energía.
- e) Responsabilidad social respecto a la contratación infantil, discriminación en el trabajo e inclusión de la mujer dentro del esquema de contratación.

También es imprescindible mencionar que nuestra empresa certificará el BASC (Business Alliance for Secure Commerce) con el fin de establecer sus políticas antidrogas y contra el contrabando, basándonos en sus estrictos procesos.

## Bibliografía

D Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.

Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica: conceptos técnicas y aplicaciones*. Madrid: Thomson Civitas.

Kotler P. y Keller K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson M. T. (2006) *Comportamiento Organizacional*. (7ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. y Sullivan, D. P. (2013). *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*. (14ª ed.). México: Pearson Educación.

Bitar, S. (2014). *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*. Chile: CEPAL. Naciones Unidas.

International Chamber of Commerce (ICC). [Cámara de Comercio Internacional (CCI)]. *Incoterms ® 2010. Introduction, taken from Incoterms ® 2010*. [Introducción tomada de los Incoterms ®2010]. Ginebra: Documento en línea.


Handabaka, A. (1994). *Gestión de la distribución logística internacional*. Colombia: Grupo Editorial Norma S.A:

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2009). *Guía de orientación al usuario de transporte acuático y terrestre*. Lima.

Chiavenatto, I. (2007) *Administración de recursos humanos*. (8va ed.). México: McGraw-Hill.

## **Anexos**

# Anexo 1. Plan de operaciones

|   |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
|---|-----------------------------------|---|-----------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|-------------------------------|----------------|-------------|-------------------------------------|-----------|
|  <b>SEVEN SEAS PROJECT</b><br><b>CARGO CORPORATION</b>   |                                   | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>PLAN DE OPERACIONES</b><br/>                 XXXXXX<br/>                 REF: FILE XXX             </div> |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| <b>Atte:</b> Gerencia General<br>Informamos mediante el presente plan de operaciones, el procedimiento operativo a seguir para la carga en referencia.  |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| <b>Información base</b>   |                                   | <b>Visto Bueno</b>  |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Elaborado por:  | Jefe de proyectos                 | Agente en origen:   |                       | Nombre del buque:          |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Autorizado por:   | Gerencia General                  | Terminal de exportación:  |                       | Tipo de buque:             |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Autorizado por:   | Gerencia de Operaciones           | Terminal de importación:  |                       | Fecha de zarpe:            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Fecha:  | Lima, 01 de enero del 2015        | Puerto de origen:   |                       | Fecha de arribo:           |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| File / Orden de Compra  | xxx                               | Puerto de destino:  |                       | Puerto de transbordo:      |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Cliente:  | xxx                               | Línea naviera:  |                       | Agencia de aduanas:        |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Numero de cotización:   | xxx                               | Empresa de transporte terrestre:  |                       | Otro                       |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Credito aprobado  | SI                                |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| <b>Check List de Informacion</b>  |                                   |   |                       |                            | <b>Check</b>             |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Lista de empaque  |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Factura comercial   |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Ficha técnica   |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Plan de estiba en original y con su respectiva traducción.  |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Bill of lading.   |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Designación de muelle.  |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Lista de estibadores sobre buque.   |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Lista de estibadores bajo el buque.   |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Lista de materiales especiales a ser utilizados para la descarga.   |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Descripción detallada de operadores de grúa si es que esta fue contratada.  |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Detalles de la grúa.  |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Unidades de transporte intraportuarias, ubicación previa a la descarga y choferes en conjunto al coordinador de operaciones en patio.   |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Unidades de transporte principal terrestre, lista de camiones, tracto y carreta, lista de choferes y su correspondiente copiloto, lista de personal de seguridad, escolta (choferes y unidades) |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| Lista de teléfonos celulares de todos operadores.   |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| <b>Detalle de la carga</b>  |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>  | <b>VALOR FOB (USD/EUR)</b>        | <b>PESO TM</b>  | <b>VOLUMEN M3</b>     | <b>UNIDADES</b>            | <b>NOTAS IMPORTANTES</b> |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| MAQUINARIA - CARGA RODANTE / CARGA FRACCIONADA  | USD 1,500,000.00                  | 800.00  | 340.00                | 40.00                      |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| REFERENCIA  | PACKING LIST SHIPPING N° 01       |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| PESO CARGA FRACCIONADA  | 450                               | PESO CARGA RO RO 350  | UNIDADES CARGA FR 30  |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| VOLUMEN CARGA FRACCIONADA   | 120                               | VOLUMEN CARGA RO R 220  | UNIDADES CARGA RC 10  |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| <b>Cuadro de Tiempos</b>  |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| <b>MACRO PROCESO OPERATIVO</b>  | <b>Actividades</b>                | <b>Sub proceso 1</b>  | <b>No Días</b>        | <b>Sub proceso 2</b>       | <b>No Días</b>           | <b>Sub proceso 3</b>      | <b>No Días</b>       | <b>Sub proceso 4</b>          | <b>No Días</b> | <b>Días</b> |                                     |           |
|   | RECOJO CARGA ORIGEN               | Reserva de buque y coordinación   | 1                     | Revisión documentaria      | 1                        | Cargado a camión          | 1                    | Transporte terrestre a puerto | 1              | 4           | Proceso en origen                   | Proceso 1 |
|   | RECEPCIÓN EN PUERTO Y ADUANAS     | Recepción en terminal exportación   | 1                     | Presentación documentos ex | 1                        | Inspección aduanal        | 2                    | Orden de embarque             | 1              | 5           | Proceso de transporte internacional | Proceso 2 |
|   | TRANSPORTE MARITIMO INTERNACIONAL | Asignación de personal origen   | 1                     | Recepción de buque         | 1                        | Mobilización a muelle y c | 3                    | Transporte Internacional      | 20             | 25          |                                     |           |
|   | TRANSPORTE MARITIMO INTERNACIONAL | Asignación de personal Callao   | 1                     | Recepción de buque         | 1                        | Posición de camiones      | 1                    | Mobilización zona primaria    | 1              | 4           | Proceso en destino                  | Proceso 3 |
|   | ADUANAS DE IMPORTACIÓN            | Proceso documentario  | 1                     | Regimen aduanal            | 2                        | Pago derechos e impuel    | 1                    | Inspección para levante       | 2              | 6           |                                     |           |
| ENTREGA TERRESTRE   | Ingreso de unidades               | 1   | Cargado de unidades   | 1                          | Estiba de carga          | 1                         | Transporte y entrega | 2                             | 5              |             |                                     |           |
|   |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                | 48          |                                     |           |
|   | <b>Actividades</b>                | <b>Actividad de soporte</b>   | <b>Tiempo en días</b> |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| A   | RECOJO CARGA ORIGEN               | -   | 4                     |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| B   | RECEPCIÓN EN PUERTO Y ADUANAS     | A   | 5                     |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| C   | TRANSPORTE MARITIMO INTERNACIONAL | B   | 25                    |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| D   | TRANSPORTE MARITIMO INTERNACIONAL | C   | 4                     |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| F   | ADUANAS DE IMPORTACIÓN            | E   | 6                     |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| G   | ENTREGA TERRESTRE                 | F   | 5                     |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
|   |                                   |   | 48                    |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |
| <b>Jefe de proyectos</b>  |                                   |   |                       |                            |                          |                           |                      |                               |                |             |                                     |           |

Fuente: Elaboración propia, 2014

## Anexo 2. Propuesta técnica

|  |                             |   |                           |                            |                     |
|--|-----------------------------|---|---------------------------|----------------------------|---------------------|
|   |                             | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; display: inline-block;"> <b>PROPUESTA ECONOMICA<br/>XXXXXXX</b> </div> |                           |                            |                     |
| Señores:<br>xxx  |                             | Lima, 01 de enero del 2015  |                           |                            |                     |
| Presente.-   |                             |   |                           |                            |                     |
| Atención.- xxx   |                             |   |                           |                            |                     |
| Tlf: xxx   |                             | Mail: <a href="#">xxx</a>   |                           |                            |                     |
| Dirección: xxx   |                             |   |                           |                            |                     |
| Estimados Señores:   |                             |   |                           |                            |                     |
| Por medio de la presente nos es grato saludarlos y presentarles la propuesta de servicio de agenciamiento de carga internacional   |                             |   |                           |                            |                     |
| <b>COTIZACIÓN DE IMPORTACIÓN CARGA PROYECTO ORIGEN CHINA</b>   |                             |   |                           |                            |                     |
| <b>INFORMACIÓN DE RUTA Y SERVICIO</b>  |                             |   |                           |                            |                     |
| <b>Término:</b>  | <b>POL</b>                  | <b>DESTINO FINAL</b>  | <b>TIEMPO DE TRANSITO</b> |                            |                     |
| EXW  | SHANGHAI, CHINA             | CUZCO   | 30 DIAS                   |                            |                     |
|  | <b>POD</b>                  | <b>SERVICIO</b>   | <b>VIA</b>                |                            |                     |
|  | CALLAO PORT                 | LOGISTICA INTEGRAL  | DIRECTO                   |                            |                     |
| <b>INFORMACIÓN DE CARGA A TRANSPORTAR</b>  |                             |   |                           |                            |                     |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>   | <b>VALOR FOB (USD/EUR)</b>  | <b>PESO TM</b>  | <b>VOLUMEN M3</b>         | <b>UNIDADES</b>            |                     |
| MAQUINARIA - CARGA RODANTE / CARGA FRACCIONADA   | \$1,500,000.00              | 800.00  | 340.00                    | 40                         |                     |
| REFERENCIA   | PACKING LIST SHIPPING N° 01 |   |                           |                            |                     |
| PESO CARGA FRACCIONADA   | 450                         | PESO CARGA RO RO  | 350                       | UNIDADES CARGA FRACCIONADA | 30                  |
| VOLUMEN CARGA FRACCIONADA  | 120                         | VOLUMEN CARGA RO RO   | 220                       | UNIDADES CARGA RO RO       | 10                  |
|  |                             |   | <b>PRECIO UNITARIO</b>    | <b>PARAMETRO</b>           | <b>PRECIO TOTAL</b> |
| <b>SERVICIO INTEGRAL ORIGEN</b>  |                             |   | USD 120.00                | TM                         | USD 96,000.00       |
| <b>TRANSPORTE MARITIMO INTERNACIONAL</b>   |                             |   | USD 110.00                | TM                         | USD 88,000.00       |
| <b>SERVICIO INTEGRAL DESTINO</b>   |                             |   | USD 45.00                 | TM                         | USD 36,000.00       |
| <b>TOTAL</b>   |                             |   |                           |                            | <b>\$220,000.00</b> |
| <b>Información Adicional</b>   |                             |   |                           |                            |                     |
| <p>* NO INCLUYE IGV</p> <p>* Cotización estructurada bajo los Incoterms 2010</p> <p>* La presente cotización fue realizada en base a la información recibida al momento de la solicitud. En caso de que los valores de peso, volumen, y/o cantidad de bultos difiera, la cotización podrá sufrir actualizaciones y/o generar nuevos cargos, penalidades y/o estadías según corresponda.</p> <p>* Tarifa sujeta a validación Febrero 2015</p> <p>* El servicio de transporte incluye:</p> <p>- Equipos plataformas, cama baja, estudio de viabilidad de carreteras, escolta, gps.</p> |                             |   |                           |                            |                     |
| <b>Son: Doscientos veinte mil dolares de los Estados Unidos de America con 00/100.</b>   |                             |   |                           |                            |                     |
| <b>PROFORMA ELABORADA POR: DEPARTAMENTO DE PROYECTOS</b>   |                             |   |                           |                            |                     |

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### **Anexo 3. Proceso de coordinación entre agentes y cliente**

#### **1. Solicitud de luz verde para embarque.**

##### **A. Por medio del agente**

El agente en origen envía un *e-mail* con los detalles del embarque (*shipper, consignee*, nombre del vapor, ETD, ETA, naviera, *master y house express release* / emisión en destino de documentos originales o no, y los documentos adjuntos (factura/s, comercial/es, carta de seguro) y solicita la luz verde para embarque

- **Solicitud de luz verde:** es el proceso mediante el cual la persona encargada envía por medio de correo electrónico, los detalles de un embarque de importación que está listo para ser embarcado por nuestro agente en origen (peso, numero de bultos, descripción de la mercadería, origen exacto y número de orden de compra) con el fin de que el importador pueda dar el visto bueno para proceder con el embarque y, así, nuestra empresa cuente con un sustento escrito de aprobación por parte del cliente y evite cualquier inconveniente al momento del arribo de la mercadería al Perú, de este modo, al momento en que el consignatario de la mercadería nos confirma vía correo electrónico, es decir, nos da la “luz verde” para el embarque, se continúa con el proceso de importación; se debe resaltar que esta aprobación escrita deberá estar incluida dentro del *file* al momento del cierre de la operación.

##### **B. Por medio del consignatario importador final de la carga**

El consignatario envía un correo con los datos de la carga que desea que se embarque, luego solicitamos la confirmación al agente sobre el estatus de este embarque y, una vez con la información, se le envía al consignatario para su respectiva aprobación, se define si se trata de una descarga directa mínimo 72 horas antes el arribo de la nave.

Todo embarque cerrado, en cualquier etapa de la cadena logística, deberá ser ingresado a nuestro sistema, asignándosele un número de *file* o referencia automáticamente.

## Notificación de arribo

- Enviar el correspondiente aviso de llegada al consignatario y confirmar la conformidad de su recepción.
- Verificar que se tengan los siguientes documentos:
  - MBL.
  - HBL original y copias con el monto del flete y los datos del consignatario correctos. En caso contrario, corregir o llenar la información faltante de acuerdo al MBL que envía el agente y los datos de SUNAT. Cada corrección debe tener el sello de corrección de la empresa.
  - Factura comercial original o copia.
  - Carta de seguro.
  - Otros documentos (certificados, *packing list*, etc.),
- Endosar el HBL original con el sello respectivo, sacar una copia del HBL endosado, como cargo, adjuntar la factura comercial, el *packing list* y otros documentos que conciernen al consignatario.
- Los documentos que quedarán en poder de la empresa: fotocopia de HBL con el cargo, una copia de HBL, MBL, volante master, cargo manifiesto y el original del depósito realizado por el cliente directamente.
- El seguimiento del embarque culmina cuando la carga ha sido entregada finalmente al consignatario y se obtiene el POD.
- POD: *Proof of delivery* (prueba de entrega), es el cargo que obtiene la empresa, recibido por el transportista terrestre que se encarga de entregar la mercadería en el almacén del cliente confirmando la recepción de la mercadería en condiciones acordadas (esto en el caso de que nuestra empresa preste el servicio *Door to Door*) o, en su defecto, el documento debidamente firmado y sellado por el agente de aduanas del cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2014

#### **Anexo 4. Instrucciones de embarque**

Debe enviarse a origen cuando se ha cerrado una operación, con el fin de que su contraparte en el extranjero conozca las regulaciones nacionales de importación, así como las normas que nuestra empresa requiere sean seguidas para que la documentación sea enviada en forma correcta y a tiempo, así como los documentos llenados de manera correcta de acuerdo con las regulaciones **peruanas**, esto evitará la pérdida de tiempo en explicaciones por *e-mail* o teléfono a los agentes, así mismo, evitará incurrir en alguna multa por mala declaración en origen.

Nombre del país: República del Perú

- Área: 496.223 m<sup>2</sup>
- Capital: Lima
- Moneda: Nuevo sol (1991)
- Idiomas: Español y quechua (ambos oficiales)
- Aduanas: Sistema armonizado de aduanas
- Derecho: *Ad valorem*
- Documentación requerida: factura comercial, lista de empaque, certificado de origen, otros.
- Recolectar el flete: mediante acuerdo previo si es factible, siempre que se asuman los costos financieros.
- Transporte marítimo:  
HBL B/L de acuerdo a las instrucciones del agente en origen.  
HBL B/L debe mostrar flete, peso y volumen.  
El *courier* con los documentos originales debe llegar a nuestra oficina con una semana de anticipación al arribo de la nave.

**Importante:** para los embarques marítimos, los documentos son requeridos en original, la carga debe ser correctamente etiquetada, indicando producto, y país de producción.

Flete en la MBL; *as agreed* está prohibido por lo que se debe mostrar el monto real.

De igual forma, el peso debe figurar en todos los documentos.

En la MBL debe figurar *consolidated cargo as per attached manifest* y debe ser prepagada.

Fuente: Elaboración propia, 2014

## **Anexo 5. SADA – sistema anticipado de despacho aduanero de importación**

### **Finalidad**

Facilitar el trámite de importación definitiva, incorporando en un solo proceso de aplicación nacional, las medidas necesarias para que las mercancías puedan ser despachadas dentro de las 48 horas a partir de su ingreso al punto de llegada, sin el requisito de su ingreso previo a un terminal; asimismo, se regula el proceso a seguir cuando las mercancías son descargadas.

### **Información importante**

En el sistema anticipado de despacho aduanero, la numeración de la DUA debe efectuarse antes de la llegada de las mercancías al territorio aduanero, no se permite esta modalidad de destinación cuando el medio de transporte haya arribado al lugar de ingreso al país. Las mercancías solicitadas a despacho bajo esta modalidad pueden ser: descargadas al punto de llegada o descargadas al local del importador.

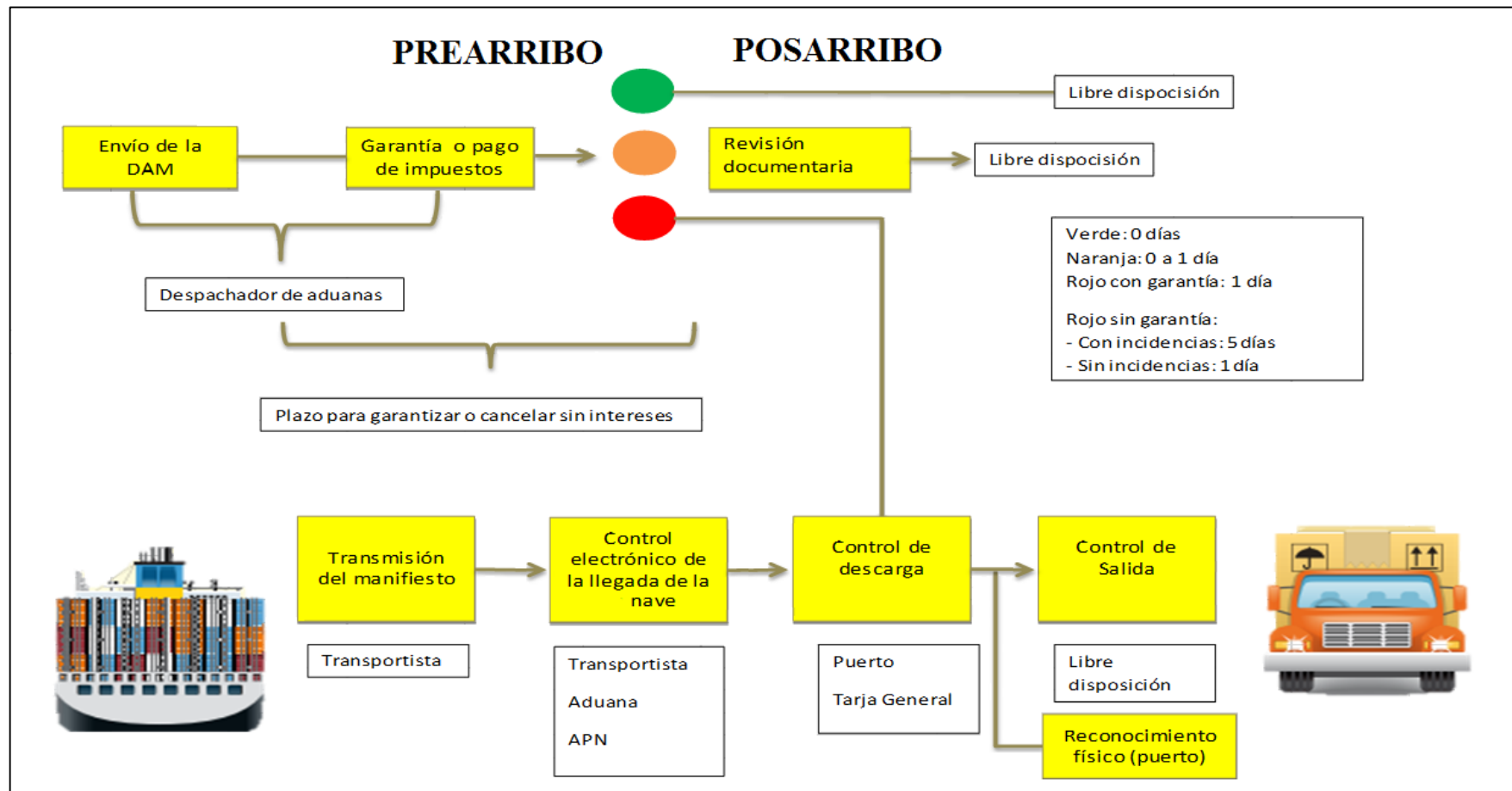
En aquellos casos en que las mercancías vayan a ser trasladadas a un terminal (punto de llegada), la entrega se efectúa según lo señalado en el procedimiento de manifiesto de carga, INTA-PG.09.

Las mercancías que se acogen al sistema anticipado de despacho aduanero deben llegar al país en un plazo no mayor a treinta (30) días, contados a partir del día siguiente de la fecha de numeración de la DUA; vencido este plazo, no se acogen al sistema anticipado, debiendo ingresar obligatoriamente a un terminal (punto de llegada), correspondiendo que se sujeten a los requisitos y procedimientos previstos para el régimen de importación definitiva, bajo la modalidad de despacho normal.

La modalidad del sistema anticipado no exime al declarante de la obligación de cumplir con todas las formalidades y documentos exigidos para el régimen de importación definitiva.

Fuente: Intendencia Nacional Técnica Aduanera / Gerencia de Procedimientos, Nomenclatura y Operadores / División de Procesos Aduaneros de Despacho

**SADA – sistema anticipado de despacho aduanero de importación**



Fuente: APN

## **Anexo 6. Proceso de acreditación como agente de carga marítimo**

### **Proceso de inscripción ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)**

- Inscripción de la agencia de carga en la Dirección General de Transporte Acuático.
- Recopilación de la documentación necesaria para presentar la solicitud de inscripción ante el MTC.
- Solicitud dirigida al director general de Transporte Acuático.
- Copia simple de escritura pública de constitución de la empresa debidamente inscrita en los Registros Públicos.
- Copia simple poderes del representante inscritos en RR.PP con 30 días de vigencia (todas las páginas).
- Copia simple de inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Copia simple del documento de identidad del representante legal.
- Presentación solicitud ante el director de la DGTA.
- Seguimiento del proceso y obtención del oficio de inscripción.

Tiempo: 15 días útiles.

### **Proceso de obtención del código de aduana como agente de carga marítimo jurisdicción**

#### **Callao**

- Recopilación de documentación a presentar a la SUNAT (ADUANA).
- Seguimiento del proceso.
- Asesoramiento en la implementación previa a la inspección del especialista de aduana.
- Asesoramiento en la inspección de aduana.
- Seguimiento del proceso hasta la emisión de la resolución.

Tiempo: 30 días útiles.

Fuente: CAP Consultores S.A.C.

## **Anexo 7. Procedimiento de descarga de carga fraccionada APM Terminals**

**Objetivo:** definir los pasos para la descarga de carga fraccionada

**Alcance:** aplica a la descarga de carga de proyectos y de metales (tuberías, perfiles, planchas, ángulos, bobinas, alambrón).

**Supervisor de operaciones:** es el responsable directo del desarrollo del 100% de las operaciones de descarga/embarque de carga general que realiza una nave acoderada en muelle, de igual forma, es el encargado de distribuir a todo su personal (coordinadores de carga general en las diferentes funciones y responsabilidades, tanto a bordo de la nave y en el muelle.

**Coordinador parte nave:** es responsable de coordinar con el primer oficial el plan de trabajo establecido, indicando el número de cuadrillas y las bodegas donde vamos a operar; instruye al capataz de cuadrilla las funciones que realizar a bordo de la nave.

**Coordinador parte muelle:** es responsable de distribuir la carga en muelle tanto en la modalidad directa como indirecta., es también el encargado de la asignación y distribución de maquinaria para el apoyo a las operaciones de descarga/embarque

**Gruero:** es responsable de operar la grúa de la nave transportando la carga de la bodega del buque al muelle o camión, según corresponda.

**Portalonero:** es responsable de indicar al gruero, mediante señales, cuándo y cómo maniobrar la carga ya sea para descargar o para embarcar.

**Operador de montacarga:** es responsable de manipular la carga en bodega para acomodarla en bodega y así facilitar el enganche de la eslinga

**Estibadores a bordo:** son responsables de enganchar y desenganchar la carga por manipular de acuerdo al tipo de carga a bordo de la nave (en bodega).

**Estibadores en muelle:** son responsables de enganchar y desenganchar la carga por manipular de acuerdo al tipo de carga a bordo de la nave (en bodega).

**Liquidadores:** es el responsable de verificar/clasificar la carga en bodega y en muelle, ordena la carga en muelle distribuyéndola de acuerdo a su modalidad de descarga: directa e indirecta.

Fuente: APM / PRO-097 Retiro de carga de proyectos y metales

## **Anexo 8. Procedimiento de descarga de carga rodante APM Terminals**

**Objetivo:** estandarizar el proceso de descarga carga rodante y establecer funciones y responsabilidades a las personas involucradas en el proceso de descarga de carga rodante.

**Alcance:** este procedimiento aplica para la descarga de vehículos de importación descargados en naves roro y naves con grúa; comprende las actividades desde la realización del plan de descarga hasta el almacenamiento en la zona de acopio.

**Supervisor de carga general:** es el responsable de hacer cumplir el procedimiento de descarga y el retiro de vehículos.

**Planner:** es responsable de recibir la documentación de las naves de descarga carga rodante. Es el responsable de enviar el reporte final a la agencia marítima.

**Agencia marítima:** es responsable de enviar la documentación de la nave en el tiempo estipulado.

**Coordinador de carga general:** es responsable de dar instrucciones para la descarga de vehículos a los estibadores tarjadores; responsable que los choferes del sindicato cumplan con las normas de seguridad y respeten los estándares de manejo para una buena descarga sin daños; responsable de hacer cumplir el plan de descarga y la distribución de los vehículos dentro de las locaciones de APMTC.

**Liquidador:** es responsable de proveer de formatos de tarja a los tarjadores; responsable de recolectar todas las tarjas y control de tarjas realizadas durante el turno; responsable de dar conformidad a la descarga y hacer la liquidación final

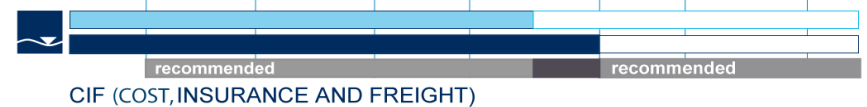
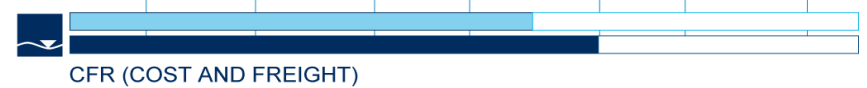
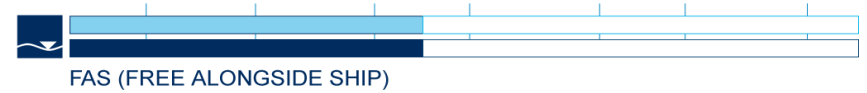
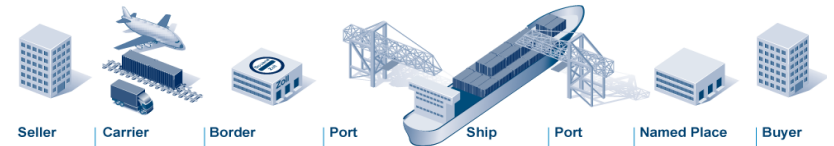
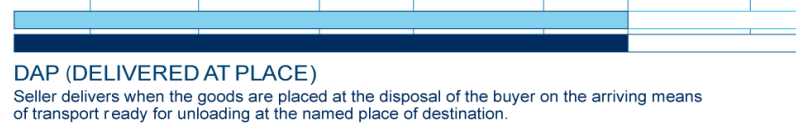
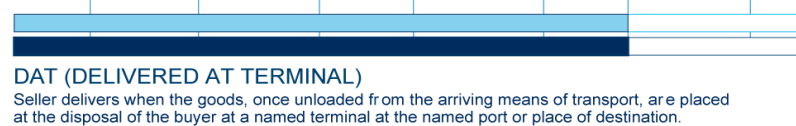
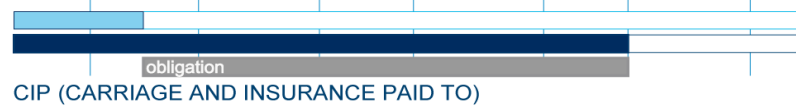
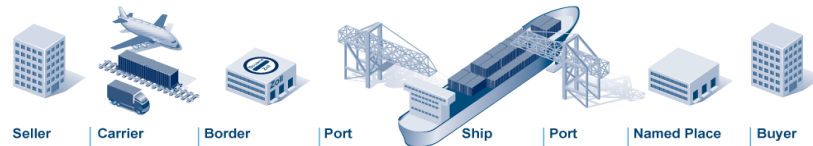
**Surveyor:** es el representante de la agencia marítima, quien está a cargo de informar en caso se encuentren daños de origen o se realicen daños durante la descarga.

**Tarjador:** es responsable de emitir la nota de tarja por cada vehículo descargado.

**Choferes:** responsables de descargar los vehículos de importación.

Fuente: APN

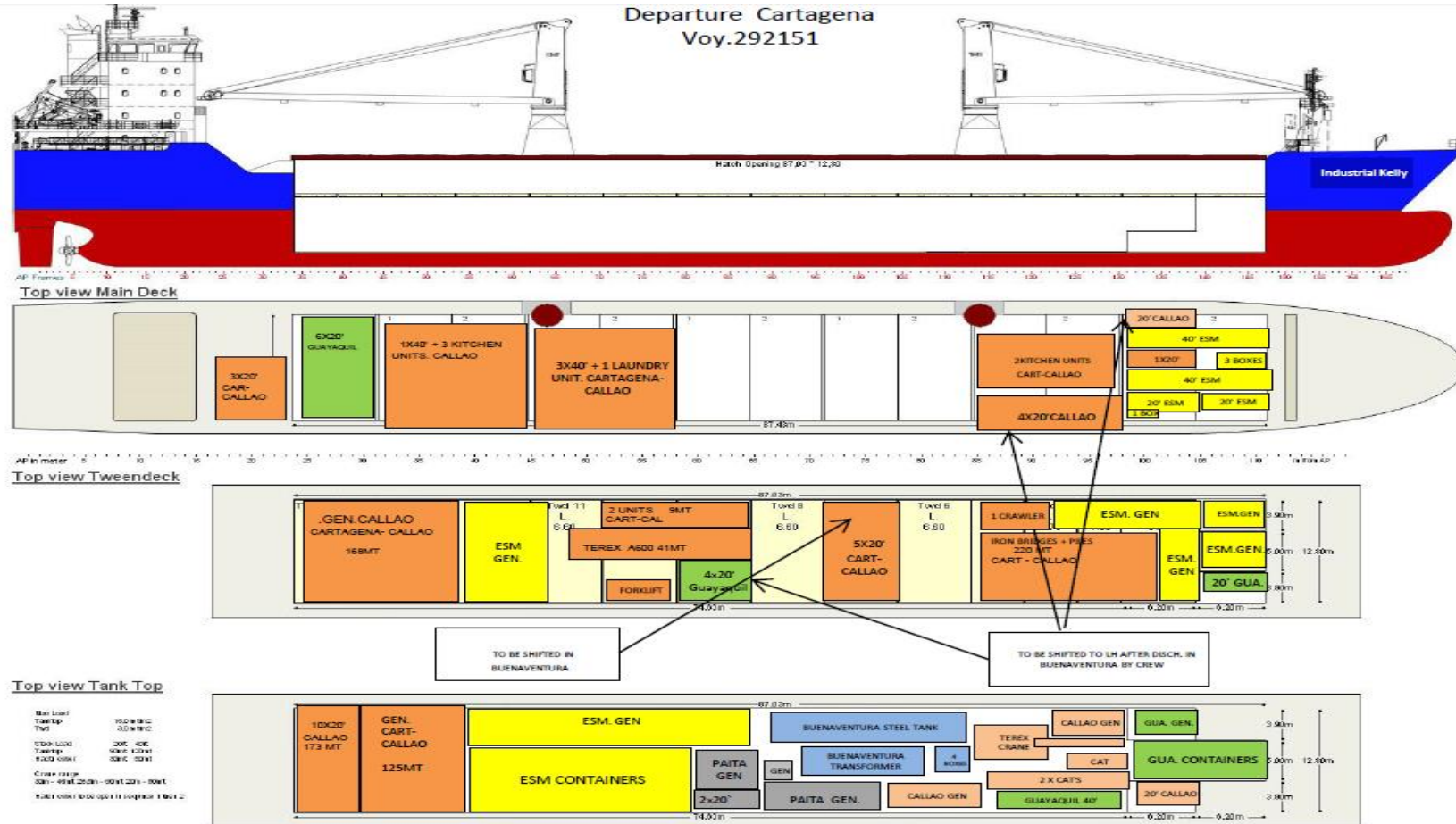
## Anexo 9. Incoterms 2010



- The risk is borne by the seller
- The costs are borne by the seller
- Transport insurance is the responsibility of the seller
- The risk is borne by the buyer
- The costs are borne by the buyer
- Clauses for sea and inland water transport

Fuente: Cámara de comercio internacional, Incoterms ® 2010.

# Anexo 10. Plano de estiba



Fuente: Seamarine Transport

## **Nota biográfica**

### **Renatto Angelo Castro Macedo**

Nacido en Arequipa, Perú en 1978, culminó sus estudios técnicos de Administración de Negocios Internacionales en el Instituto de Comercio Exterior de ADEX (Asociación de Exportadores) en el año 2002, graduándose posteriormente como economista en la Universidad San Ignacio de Loyola en el año 2007, especialista en logística internacional y comercio exterior, conferencista en instituciones como PromPeru, Sociedad Nacional de Industrias y empresas privadas, actualmente desempeñando el cargo de gerente de proyectos en la empresa Andina Freight representante en el Perú del grupo Alemán Air and Ocean Partners Gmb.