

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**PROCESO DE MEJORA EN LA GESTIÓN, EVALUACIÓN Y
SELECCIÓN DE OPERADORES LOGÍSTICOS INTEGRALES
EN LA EXPORTACIÓN DE PALTA FRESCA EN LA
EMPRESA AGROINDUSTRIAL NEGOCACER SAC PARA
ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD PLANEADA, 2021 -2022**

**PRESENTADO POR
WALTER FRANCISCO CAYCAY CAPUÑAY**

**ASESOR
WALTER URTEAGA FARFAN**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LIMA – PERÚ
2023**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**PROCESO DE MEJORA EN LA GESTIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE
OPERADORES LOGÍSTICOS INTEGRALES EN LA EXPORTACIÓN DE PALTA
FRESCA EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL NEGOCACER SAC PARA
ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD PLANEADA, 2021 -2022.**

PARA OPTAR

**EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PRESENTADO POR

WALTER FRANCISCO CAYCAY CAPUÑAY

ASESOR

MG WALTER URTEAGA FARFAN

LIMA, PERÚ

2023

RESUMEN EJECUTIVO

Se propuso como objetivos evaluar el método y proceso en la selección de proveedores u operadores logísticos de exportación de campaña de frutos frescos, analizar los resultados obtenidos en costos, manejo, control de embarques e implementar la cadena logística integral coordinada directamente desde el área de Comercio Exterior de NEGOCACER S.A.C, demostrando la importancia en reducir costos y potenciar la cadena de operaciones logística local de embarques de exportación. El control y gestión de operadores logístico integral obliga a saber identificar la capacidad de una organización que se encuentra inmersa en recibir servicio de calidad, con el fin de establecer un método de trabajo, normas legales en ámbito aduanero, administrativo y operativo, prevalecer la seguridad, eficiencia de servicio, acorde a la política de la organización que permitan realizar embarques de exportación de palta fresca acorde a la proyección, instrucciones gerenciales, dinamismo y cambios de toda operación de exportación.

Bajo la experiencia profesional, se puede señalar que la gestión de todo servicio logístico local de exportación se ejecuta bajo los parámetros, aspectos de interés, visión y misión en un contexto de realidad, capacidad y estándares a proponer en el servicio logístico, estos puntos permiten realizar una forma de trabajo durante y para evaluar y seleccionar a los operadores logísticos, llamados operadores de comercio exterior que sean socios estratégicos en la búsqueda de la excelencia operativa. La oportunidad otorgada en Negocacer S.AC, como responsable del área de Comercio Exterior, permitió identificar que existía una falta de enfoque y conocimiento para la asignación de operadores logísticos.

En relación al método se utilizó para negociar estructura de tarifas y costos por proceso y criterios asociados en el objetivo, necesidad, capacidad financiera y planificación de Negocacer S.A.C; integrando una metodología efectiva y funciones flexibles en cada uno de los que forma parte de la organización. Asimismo, este informe evidencia las competencias profesionales adquiridas, habilidades técnicas, liderazgo, amplio conocimiento en proceso del régimen de exportación e importación en variedad de tipo de mercancía, negociación activa y gestión aduanera.

ABSTRACT

It was proposed as objectives to evaluate the method and process in the selection of suppliers or logistics operators of fresh fruit year export, analyze the results obtained in costs, management, shipment control and implement the integrated logistics chain coordinated directly from the area of Foreign Trade of NEGOCACER S.A.C, show the importance in reducing costs and enhancing the local logistics chain of export shipments. The control and management of integral logistic operators requires to know to identify the ability of an organization that is immersed in receiving quality service, in order to establish a working method, legal rules in the field of customs, administrative and operational, prevailing security, efficiency of service, according to the policy of the organization that allow to carry out export shipments of fresh palta according to the projection, managerial instructions, dynamism and changes of any operation.

Under professional experience, it can be noted that the management of any local export logistics service is executed under the parameters, aspects of interest, vision and mission in a context of reality, capacity and standards to be proposed in the logistics service, these points allow to perform a form of work during and to evaluate and select logistics operators, so-called foreign trade operators who are strategic partners in the quest for operational excellence. The opportunity given in Negocacer S.AC, as head of the area of Foreign Trade, allowed to identify that there was a lack of focus and knowledge for the allocation of logistics operators.

In relation to the method it was used to negotiate structure of rates and costs per process and criteria associated in the objective, need, financial capacity and planning of Negocacer S.A.C; integrating an effective methodology and flexible functions into each of those that are part of the organization. In addition, this report demonstrates acquired professional skills, technical skills, leadership, extensive knowledge in the process of the export and import regime in variety of goods, active negotiation and customs management.

NOMBRE DEL TRABAJO

14. TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL WALTER CAYCAY ENERO 2023.docx

RECuento DE PALABRAS

13629 Words

RECuento DE CARACTERES

76653 Characters

RECuento DE PÁGINAS

69 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.3MB

FECHA DE ENTREGA

Jan 18, 2023 8:43 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jan 18, 2023 8:44 AM GMT-5

● **4% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 4% Base de datos de Internet
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 1% Base de datos de trabajos entregados

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)
- Bloques de texto excluidos manualmente



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y RECURSOS HUMANOS

OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS

CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO TURNITIN

FECHA	NOMBRE DEL DOCENTE	CORREO DEL DOCENTE
25/01/2023	MG. WALTER URTEAGA FARFAN	WURTEAGAF@USMP.PE

NOMBRE DEL TSP
PROCESO DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE EVALUACION Y SELECCIÓN DE OPERADORES LOGISTICOS INTEGRALES EN LA EXPORTACION DE PALTA FRESCA EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL NEGOCACER SAC PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD PLANEADA. PERIODO.2021 -2022.

NOMBRE DEL ASESORADO(A)	TELÉFONO Y CORREO	ESCUELA PROFESIONAL
WALTER FRANCISCO CAYCAY CAPUÑAY	+51 989345569 walter_caycay@usmp.pe francisco_19_al@hotmail.com	Escuela de Administración de Negocios Internacionales

RESULTADO:

04% (EXCLUYENDO CITAS Y BIBLIOGRAFÍA)

CONCLUSIÓN:

LA TESIS SE ENCUENTRA APTA PARA CONTINUAR CON EL SIGUIENTE TRÁMITE.

MG. WALTER URTEAGA FARFAN

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

DNI: 09876112

WALTER FRANCISCO CAYCAY CAPUÑAY

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESORADO

DNI. 7611185

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	15
1.1. Antecedentes.....	15
1.1.1. Nacionales	15
1.1.2. Internacionales	17
1.2. Marco Teórico	20
1.2.1. Logística.....	20
1.2.1.1 Logística Integral	21
1.2.1.2 Logística en la exportación de palta fresca	23
1.2.2 Operador logístico.....	25
1.2.2.1 Definición.....	25
1.2.2.2 Ventajas de Operador logístico.....	27
1.2.2.3 Las principales desventajas de un Operador logístico	28
1.2.3 Nivel de Servicio.....	28
1.2.3.1 Calidad en el servicio	28

1.2.3.2	Dimensiones del servicio	29
1.2.4	Homologación y Selección	31
1.2.4.1	Fases en la homologación operadores logísticos.....	31
1.2.4.2	Criterios en la Selección.....	31
CAPÍTULO II CONTEXTO LABORAL.....		32
2.1. Contexto laboral.....		32
CAPÍTULO III DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA		36
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....		339
4.1.1	Colaboradores y sus funciones en el proyecto de trabajo.....	39
4.1.2	Etapas del trabajo.....	39
CAPÍTULO V EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA		55
.....		55
CONCLUSIONES.....		62
RECOMENDACIONES		65
REFERENCIAS.....		67
ANEXOS.....		73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Total de exportaciones con clientes respectivos año 2021	40
Tabla 2 Operadores logísticos en el año 2021 en la empresa Negocacer S.A.C.	41
Tabla 3 Clientes y líneas navieras año 2021 en la empresa Negocacer S.A.C.	42
Tabla 4 Requerimientos solicitados para evaluar y seleccionar operadores logísticos integrales en la cadena de exportación, periodo 2021-2022, Negocacer S.A.C.	53
Tabla 5 Requisitos operativos para evaluar y seleccionar a los proveedores logísticos en los embarques de exportación, 2021-2022, Negocacer S.A.C.	54
Tabla 6. Cuadro y conceptos de los costos de logístico en los embarques de exportación en Negocacer S.A.C.....	55
Tabla 7 Pilares para evaluar y seleccionar a los proveedores de servicios logísticos en los embarques de exportación, periodo 2020-2021 en la empresa Negocacer S.A.C.	59
Tabla 8 Tarifa de servicio logístico integral de exportación. Operadores logísticos.	60
Tabla 9 Costos de operación logística de exportación directa Negocacer SAC.	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Costos según períodos de campañas de exportación.....	12
Figura 2 Distribución geográfica de 32.000 Ha + plantadas de palta peruana	25
Figura 3 Estructura organizativa de Negocacer	33

INTRODUCCIÓN

El análisis de las cadenas de suministro, procesos de gestión de operadores logísticos para la industria agroalimentaria originarias de los países en desarrollo se ha centrado en aspectos como la calidad e inocuidad de los productos y la confiabilidad del suministro. Cuando se exporta a los mercados altamente exigentes de América del Norte y Europa, se requiere una calidad constante del producto y el cumplimiento de normas fitosanitarias y de seguridad alimentaria complejas. Se pueden utilizar prácticas particulares de gestión de la cadena de suministro, como la estandarización de productos, la asociación con proveedores y la información, para mejorar la calidad, garantizar la seguridad y mejorar la coordinación entre las condiciones de oferta y demanda (Mora, 2016).

Para los productores peruanos de aguacate, Estados Unidos se ha convertido en el principal mercado externo, pero también en un mercado con altas exigencias en cuanto a calidad del producto y condiciones fitosanitarias. Con el fin de elevar la calidad del producto para cumplir con los estándares de calidad estadounidenses, los actores de la cadena de suministro del aguacate han introducido nuevas soluciones técnicas y organizativas (Mora-García, 2014). Los empacadores, como interfaz principal entre productores y clientes, han desempeñado un papel dominante en el diseño de normas de seguridad, así como en sistemas de supervisión sanitaria confiables y sostenibles.

Además, los empacadores han implementado alianzas con proveedores para obtener un suministro confiable. Finalmente, se han implementado sistemas de intercambio de información, en primer lugar, para obtener mejor información sobre la demanda del consumidor para mejorar la planificación de los procesos de envasado y distribución, y en segundo lugar para poder

comunicarse con el productor sobre los requisitos de calidad. Así, el fortalecimiento de la relación emparador-productor ha permitido mejorar la coordinación tanto de calidad como de cantidad en la cadena de suministro del aguacate peruano (Fresh Plaza, 2023). Bajo la relevancia de estas prácticas, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es el mejor proceso para la mejora en la gestión de evaluación y selección de operadores logísticos integrales en la exportación de palta fresca en la empresa agroindustrial Negocacer S.A.C. para alcanzar la competitividad planeada en un periodo determinado?

A la luz de esta interrogante, este proyecto se basa en explicar un conjunto de experiencias y conocimientos desarrollados durante los años 2021 al 2022, en la empresa Negocacer S.A.C. localizado en Puente Piedra distrito, departamento de Lima. Además, se describen las actividades ejecutadas para la “Gestión e implementación de la cadena logística local integral de exportación”. Este informe, definido como trabajo de suficiencia profesional, propone concretar una metodología y evaluación a los operadores o proveedores en la exportación, junto en la implementación de los flujos operativos y acciones en la exportación, logística local integral de exportación controlada y ejecutada por el área de Comercio Exterior de Negocacer S.A.C. En tal sentido, la metodología desarrollada se relaciona con problemas específicos, los cuales son:

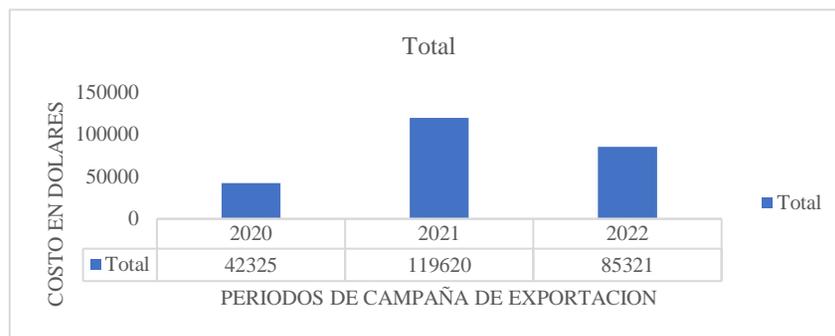
- Identificar los sobre costos fuera de la cotización integral negociada, realizar la trazabilidad de las causas y origen.
- Establecer la calidad de servicio, estándares acordes a las operaciones como empresa agroindustrial exportadora.
- Recursos económicos para implementar el control operativo en área de comercio exterior.
- Operadores logísticos integrales sin homologación.
- Homologación de proveedores directos.

- Conocimientos solidos de la operatividad aduanera de exportación.
- Indagar sobre los organismos nacionales que administran la certificación por la naturaleza del producto (Senasa); siendo la entidad responsable de alimentos inocuos.

Es importante resaltar que se ha seleccionado esta área de trabajo, puesto que se han detectado diversos problemas que afectan el funcionamiento de la empresa Negocacer S.A.C, esto se origina a partir de la información errónea, sin un debido control y coordinación de las exportaciones, los sobre costos y facturas de cobro de terceros generados, que son responsabilidad de la empresa, lo cual como resultado es negativo e insostenible. Sin embargo, con acciones correctivas e implementación del proceso desde el conocimiento, tiempos y espacio esto puede mejorar para lograr un área de exportación con resultados positivos.

Líneas abajo, se evidencian resultados de los costos por periodo de campaña de exportación en los años 2020 e inicios del 2021 expresados en dólares los cuales fueron coordinados bajo operadores logísticos integrales de exportación. Con la implementación del proceso operativo logístico local de exportación desde el área de comercio exterior, desde la mitad del año 2021 y campaña 2022 los resultados económicos son resaltantes y positivos a nivel de empresa a comparación de años anteriores.

Figura 1
Costos según períodos de campañas de exportación



Nota: Datos tomados de la empresa

Durante los años anteriores al 2021, los trabajos logísticos locales de exportación realizados en Negocacer SAC era solo a través de operadores logísticos los cuales tienen muchos beneficios en la simplificación de acciones operativas y documentarias para poder finalizar con el contenedor en destino con el importador; sin embargo, a la vez, esto con lleva a muchas facturaciones por sobrecostos en toda la cadena logística local de exportación por razones las cuales el operador logístico no puede tener información actualizada en todo momento debido a que el giro del negocio es muy dinámico y cambiante al momento de tomar decisiones.

En gran parte de la campaña de exportación del año 2020 – 2021 se dan cambios y/o reprogramaciones propias al negocio, como ejemplo, el ingreso de fruta, en este caso la palta Hass a la planta procesadora ubicada en la ciudad de Lima, distro de Puente Piedra a fin de procesarla, registro de calidad e inocuidad, empaque, etiquetado de cajas, inspección Senasa; etc. Todo el conjunto de procesos para cumplir los *plazos/deadlines* del embarque, finalmente, embarcarse en el buque, se ven afectados con retrasos en la cosecha, temas climatológicos en ruta, la caída de operaciones de compra de materia prima, fruta de agricultores que no cumplen con los requisitos de exportación hace que se varíen las fechas programadas del despacho o simplemente cambiando de país destino todo lo coordinado previamente; finalizando, en extra costos que muchos operadores logísticos se es adjudicado, resultando el impacto en la rentabilidad de las exportaciones. Por consiguiente, para llevar a cabo este trabajo, se establece los siguientes objetivos comenzando con enunciar el general:

Determinar el proceso de mejora en la gestión de evaluación y selección de operadores logísticos integrales en la exportación de palta fresca en la empresa agroindustrial Negocacer SAC. para alcanzar la competitividad planeada durante el 2021 -2022, del cual se derivan los específicos:

- a) Diagnosticar el proceso de gestión de evaluación y selección de operadores logísticos integrales en la exportación de palta fresca en la empresa agroindustrial Negocacer SAC. para alcanzar la competitividad planeada en el 2021 -2022, a partir del nivel de calidad en el servicio.

- b) Identificar el proceso de mejora en la gestión de evaluación y selección de operadores logísticos integrales en la exportación de palta fresca en la empresa agroindustrial Negocacer SAC. para alcanzar la competitividad planeada en el 2021 -2022, a partir del nivel de costos competitivos.

- c) Seleccionar bajo propuesta el proceso de mejora en la gestión de evaluación y selección de operadores logísticos integrales en la exportación de palta fresca en la empresa agroindustrial Negocacer SAC. para alcanzar la competitividad planeada en el 2021 -2022, a partir del nivel de experiencia en el rubro.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

1.1.1. Nacionales

Hammer, A. (2020) en su tesis “Implementación de mejora continua en una empresa exportadora de aguaymanto deshidratado para el mercado europeo. Caso Green Box”. Siendo un plan para mejorar continuamente la calidad del proceso, tener un nivel alto en servicios de calidad frente al cliente. Todas las implementaciones deben iniciar con desarrollar las ocasiones en potenciar, tener claro un alcance del proceso a mejorar, trazabilidad, documentación del proceso incluyendo cambios, incidencias, responsables, control y seguimiento por medio de la observación y la gestión de indicadores. Dicha investigación se encuentra estrechamente relacionada con este trabajo dado la similitud de los objetivos a alcanzar.

Gonzales, C. (2021) en su tesis de investigación “Propuesta de mejora de la Gestión Logística para cumplir con el nivel de servicio en un Operador Logístico” con el cual tenía el propósito de sugerir en el desarrollo del proceso y administración de la logística en la empresa, estableciendo un estándar en el servicio de los proveedores logísticos, incluida la gestión del alcance, tiempo, costos, comunicación e información en línea, interactuar entre partes interesadas, conocer de inicio a fin los pasos de planificación, implementación y control. Este estudio se encuentra relacionado con el trabajo de suficiencia profesional debido a la importancia de aprobar a los proveedores de servicios, lo cual ayuda a garantizar el compromiso de obtener las licencias necesarias para realizar servicios de exportación integral que requeridas en la organización.

Díaz y Chavarry (2020) realizan tesis basados en las exportaciones siendo uno de los motores primordiales de la economía peruana, cuyo propósito fue mejorar los procesos logísticos de exportación para generar eficiencia operativa en la empresa Hilandería de Algodón Peruano

S.A., una de las principales empresas exportadoras de textiles del Perú, de tal manera que se mejoren los procesos logísticos de exportación y se optimicen los mismos, logrando así una ventaja final para la empresa en su logística y su producción frente a sus clientes. De ello, se obtuvo como resultados por objetivos las fallas en los distintos niveles de distribución del producto que responden a los trámites de exportación (demoras, falta de supervisión, información dispersa, entre otros).

Por otro lado, Rivera y Pisconte (2020) determinan la influencia de la Distribución Física Internacional (DFI) en las exportaciones de palta de Eurofresh Perú S.A.C 2018, considerando la base como definiciones y funciones del DFI. Además, de las toneladas y valor FOB (Free of Board) en el peso y los costos de exportación. Los resultados evidencian el rol fundamental y sistemático de la DFI en la optimización del proceso de exportación de la palta. Se recomienda llevar el conocimiento actualizado del DFI e implementarla en los pasos sistemáticos y lógicos de exportaciones de la empresa que aún no cuentan con el conocimiento e importancia de la DFI en la exportación en el Perú. Este trabajo cuenta con hallazgos que fundamentan la presente investigación en términos de exportación y selección de operadores logísticos, dado que se consideran los costos entre otros indicadores claves para las empresas agroindustriales.

Finalmente, Vásquez y Tirado (2021) realizan su tesis en la USMP, con el propósito de objetivo incrementar las exportaciones de uva de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. a partir de una mejora en la gestión de la cadena de suministros la cual abarca tres procesos: aprovisionamiento, producción y distribución. El estudio pretende lograr la eficiencia en las exportaciones a través de la reducción de costos y agilización de procesos dentro del área de logística. Los hallazgos sugieren que una debida gestión de la cadena de suministros conllevará a optimizar sus procesos aportando, a su vez, de manera indirecta, el incremento de sus

exportaciones periódicamente. Las deficiencias y desorganización en la empresa han limitado desde su creación que esta pueda expandirse en el mercado y lograr la eficiencia que se busca en el desarrollo de sus actividades y los procesos de producción.

1.1.2. Internacionales

De Arteaga, J. (2018) en su tesis “IBP: el camino hacia la excelencia operativa en la planificación de la cadena de suministros” en su obtención de Magister en dirección de empresas en la Universidad Católica de Córdoba, explica como una organización necesita alinear los planes estratégicos y operativos utilizando integración de ventas, producción, marketing, compras, transporte y finanzas; por lo cual se mejoran la planificación estratégica y las operaciones diarias, en este caso se pueden tomar decisiones más eficientes eliminando o mitigando acciones que puedan incurrir en gastos no contemplados, las cuales serían generadas por parte involuntaria de la empresa. Se asocia al tema del presente trabajo por las razones que al implementar las operaciones logísticas de exportación local instruida y coordinada por diferentes operadores cada uno de ellos en su propia línea de negocios y ya no un operador logístico integral en el cual recaía toda la coordinación de exportación local. Estrategia y planificación que implementada en el departamento de exportaciones y en toda la empresa genera un valor competitivo y comparativa en la industria.

Astudillo-Miller et al. (2020) realizan la investigación titulada “*Mango marketing chains and export potential in Costa Grande, Guerrero*” en el que guardan el propósito de analizar las cadenas de comercialización del mango y el potencial exportador en la Región Costa Grande (México), siendo el sector el primer productor de mango de México. Sin embargo, ocupa el último lugar en exportación. Los resultados mostraron que los productores no han podido concretar una

comercialización eficiente del mango debido a diferentes factores internos y externos como desorganización, acaparamiento y falta de industrialización, problemas de plagas y enfermedades del cultivo, acceso a fuentes de financiamiento, entre otros. Además, todos los encuestados mostraron interés en temas de exportación, pero sólo algunos cuentan con las normas necesarias para tal fin. La identificación de las principales características de los productores y sus sistemas de producción, así como la comprensión de la cadena de comercialización del mango en la región, aportarán conocimientos para integrar el sistema producto mango de una manera más eficiente y eficaz. El aporte de este trabajo se considera de alta relevancia, dado que estos factores básicos son claves en el proceso de exportación y selección de operadores logísticos en una empresa agroindustrial o agroalimentaria, como es el presente caso.

Álvarez-García y Zapata (2021) realizan una tesis en el que tenían como objetivo proponer una plataforma logística que se encargue de los procesos de distribución física internacional para la fruta guayaba, en el municipio de Roldanillo Valle del Cauca, a partir de las principales dificultades de los agricultores es el papel que juega el intermediario en relación a la distribución del producto; para ello se determinó la factibilidad del centro logístico, mediante estudio de mercado, técnico y económico, fue fundamental a la hora de demostrar que se requería en materia económica para la creación de la plataforma logística, adicional a ellos se realizaron estudios complementarios, los cuales ayudaron a demostrar que el proyecto es factible.

Jiménez y Ospitia (2023) enfocan su tesis en diseñar un “Plan de Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hasta Estados Unidos para la empresa Imporfenix” tomando en consideración como premisa, los estándares de sostenibilidad ambiental. En tal sentido, realizaron acciones fundamentales claves para el respectivo diseño: análisis interno y externo, análisis político, económico y social, en el que se proponen estrategias y la formulación de un plan de

acción de mercadeo internacional, donde, a partir del enfoque cualitativo dado a la investigación, se basó en una revisión de la literatura de la temática, así como la recolección de información mediante plataformas especializadas; logrando como resultados la factibilidad efectiva del proyecto, basados en análisis del entorno social, político, económico del mercado americano, formulando las estrategias adecuadas para la introducción del producto.

Brasil es el segundo mayor productor mundial de soja y el mayor exportador; a la luz de esta ventaja Filassi y Ramos (2022), considerando la importancia económica para el país, realizan una investigación titulada “*Competitiveness drivers for soybean exportation and the fundamental role of the supply chain*” bajo el objetivo de identificar los impulsores de la competitividad de la soja destinada al mercado internacional y medir sus impactos en el proceso de exportación. Por tanto, la metodología utilizada considera el carácter sistémico de diferentes factores que afectan positiva o negativamente a la cadena de suministro. Como resultado, la dimensión infraestructura logística fue el único impulsor de la competitividad clasificado como desfavorable entre los factores analizados. Los avances en la agroindustria están siendo seguidos posteriormente por algunos sectores de la economía como la ciencia y la tecnología. Por otro lado, el sector logístico no ha venido mostrando el mismo desarrollo, provocando que persistan algunas debilidades, ya sea por la falta de infraestructura de transporte de la producción, o por la imposibilidad de almacenar adecuadamente la cosecha nacional.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Logística

Para Mora (2023) explica la logística como las actividades naturales a la cadena de abastecimiento, producción, almacenamiento y distribución son factores vitales e importante para la lograr un flujo de productos con inversión mínima y reducir los costos de operaciones para la organización. En adición, menciona que la logística tiene objetivos fundamentales como mejorar los niveles de servicio al cliente, mejorar el rendimiento general de la empresa y establecer objetivos operativos medibles (p. 1).

Asimismo, Castellanos (2021) asevera que la logística para la exportación representa todo el canal de la cadena de suministro, que incluye la simplificación del manejo de pedidos, el transporte, la gestión y el manejo de inventario, el almacenamiento, el embalaje y el despacho de los productos de exportación. La gestión eficiente de la logística por parte de cualquier empresa de exportación puede brindarles una ventaja competitiva a través de un mejor manejo de pedidos y mejores flujos de caja (p. 1-6).

Por otro lado, Silvera-Escudero (2020), define la logística internacional como “el estudio de la cadena de suministro global en la cual se dan importantes tareas para trasladar las cargas desde el punto de origen exportador”; continúa el autor “dichas tareas pueden ser la preparación y la manipulación de las cargas, la documentación, el transporte, la distribución, los seguros, los agentes de aduanas, entre otros elementos que conforman las tareas de la logística internacional” (p. 14).

Los mercados internacionales establecen dinamismo en las organizaciones, las cuales necesitan adquirir ciertas condiciones que el propio entorno exige con la finalidad de continuar siendo sustentables a través tiempo. Por esta razón, avances científicos,

culturales, tecnológicos y económicos han cambiado el pensamiento conceptual de los ejecutivos acerca de cómo se debe gestionar los procesos que lideran en una organización puntualmente dirigiéndose al área de logística y SCM.

Hay maneras de reconocer la prioridad que adquirido en las empresas el plan de logística en las empresas, la idea conceptual que solo era un proceso más ya no es viable, ahora se trabaja como un valor agregado que gana en la ventaja competitiva frente a las demás organizaciones que no lo aplican. Estos en su lugar, requieren de instalar e implementar un plan en dar enfoque a la satisfacción de necesidades y en la que el cliente tenga identificado el gran trabajo desarrollado a través de un mejor modelo y sistema implementado de logística, donde se involucre a toda una organización desde todos sus ejes llamase ejecutivos, técnicos y operarios.

Para Castellanos (2021), la logística ayuda a determinar y coordinar de forma óptima el producto correcto, el cliente correcto y el tiempo correcto. La logística no es, por lo tanto, una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá, incluso, reducir la incertidumbre en un futuro desconocido.

1.2.1.1 Logística Integral

Si bien la estrategia logística en el comercio exterior siempre ha sido importante, en tiempos de pandemia lo es aún más. La crisis sanitaria trajo consigo varios desafíos para las importaciones y exportaciones, reinventando, en algunos aspectos, la forma de hacer comercio exterior. Por eso, hoy más que nunca, es necesario implementar un sistema logístico integral que agilice el transporte de mercancías.

La definición de logística integrada, en algunos aspectos, parece idéntica a la de logística. Sin embargo, contiene una diferencia fundamental: la integración de cada paso, tanto con la fase de planificación como con la fase de control. Es decir, además de ocuparse de todo lo relacionado con la logística tradicional, también conecta con los departamentos de producción, marketing y todos los demás departamentos de la empresa. Por tanto, la logística integrada está aún más orientada a optimizar costes y tiempos de producción, así como a mejorar la calidad (Castellanos, 2021).

Para Flores (2021) sostiene que la logística integral se origina con el fin de hacer frente los cambios y evolución de mercado; dado que consiste en buscar el equilibrio en la cadena de suministros y el alcance de operaciones eficientes para la entrega final del producto. Este concepto obliga a las empresas a realizar estrategias que potencien operaciones de suministro, optimicen ciclos y reducir costos. Coordinar con los departamentos que se compone una empresa permite un funcionamiento flexible y a la vanguardia que da respuesta inmediata con precisión a las nuevas exigencias globales de mercado. En el mismo orden de ideas, Mora (2023) define la logística comercial internacional como “el estudio que determina y gestiona los flujos de materiales, la producción y la distribución con los flujos de información, con el fin de adecuar la oferta de la empresa a la demanda del mercado en condiciones óptimas de calidad” (p. 16).

La logística integrada es un modelo de gestión empresarial que se utiliza cada vez más para acelerar la entrega de productos y mejorar el servicio al cliente (Vargas-Pilla, Romero, & Suárez, 2022). En este modelo, todos los departamentos, procesos y recursos están alineados para trabajar en perfecta sincronía y operar como una unidad cohesiva.

De tal manera que, la logística integral pretende conseguir una mejor eficiencia en el proceso de distribución colocando los productos en una ubicación adecuada en el tiempo correcto. De esta forma, una organización que tiene implementado servicios logísticos integrales gana flexibilidad, minimiza costos, acorta tiempo de respuesta, atiende con calidad a clientes y aumenta rentabilidades en el proceso productivo, consiguiendo una ventaja frente a otras organizaciones. Ser competitivo a través del tiempo requiere estar dispuesto a cambios y mejoras con efectividad, se necesita desarrollar e implementar planes logísticos que los diferencie de sus competidores en el exterior o al nivel local (Mancheno & Guamanquispe, 2019).

1.2.1.2 Logística en la exportación de palta fresca

Los procesos de importación y exportación son bastante complejos. Requieren planificación y coordinación para garantizar que los productos viajen desde su origen hasta su destino sin complicaciones. En el proceso de logística involucrada en la exportación de avocado o palta es complicado y con presupuesto elevado considerando volumen y precios de transporte. En referencia al funcionamiento de esta actividad que importante en el negocio, la subcontratación es método de trabajo para las actividades operativas y administrativas. La palta o avocado de calidad de exportación se procesa en una faja de clasificación en donde se diferencia y clasifica por calibres que son los tamaño y pesos, ser empacado en cajas con alveolos, llamado maquila, paletización y embalaje para la exportación (Gómez-Sepulveda & Pinzón, 2019).

Según el Ministerio de Agricultura y Riego en Perú citado por Gálvez (2021), la palta se puede cultivar durante casi todo el año y en todas sus estaciones; sin embargo, el

mayor bloque de cultivo del mes de abril a julio. Los picos altos se desarrollan entre los meses mencionados del año. De igual forma, según investigaciones realizadas, el Perú ha incrementado su superficie y campos de cultivo en los últimos años alcanzando el puesto número 6 en el ranking del mundo.

Además de abrir nuevos mercados internacionales, el trabajo se dirige en educar y capacitar los productores para asegurar en los cultivos se cumpla con normas sanitarias y fitosanitarias que exige por los países donde se encuentran los importadores. También realizamos una vigilancia fitosanitaria constante, al igual que la certificación de los lugares de producción e inspecciones de embarque para el mercado internacional. La gestión detallada ha permitido lograr resultados positivos en las campañas. Asimismo, a medida que se avanza se integran a todos los productores a la cadena agroexportadora del país” afirman directivos del Senasa (2018).

Los esfuerzos y las acciones de negociaciones internacionales han permitido que la palta Hass se afiance en 66 mercados globales, considerando la variedad Hass como el más exportado, representado en 94% total en las exportaciones. En el periodo 2021, se reconoció embarques con destino, Bélgica, Tailandia, India, Bolivia, Argentina, Suiza, Alemania, Dinamarca, Italia, Portugal, Inglaterra, Reino Unido, Chile, China, Emiratos Árabes, Rusia, Japón, Canadá, Francia, Corea del Sur, Argelia, Austria, Colombia, México, Polonia, Hong Kong, Costa Rica, Marruecos, Dubái, Guatemala, Uruguay, Panamá, Líbano, Arabia Saudita, Finlandia y Ucrania (Frutícola, 2023). La cosecha de palta peruana se realiza desde marzo hasta septiembre y su cultivo se concentra en las zonas costeras y aledañas, siendo el segundo exportador a nivel mundial, a saber:

Figura 2

Distribución geográfica de 32.000 Ha + plantadas de palta peruana



Nota: Tomado de South Pacific Logistics (2021)

1.2.2 Operador logístico

1.2.2.1 Definición

Según Cossio y Puente (2021) la empresa operadora logística es toda empresa que planifica, administra, controla, gestiona las operaciones y proceso según requerimiento del cliente contratante, utilizando un establecimiento físico u oficinas, sistemas de tecnología, contable y sistemas de control, muy aparte de los servicios que puedan ser contratados por terceros para que empresa pueda funcionar sin complicaciones. En palabras resumidas, el operador logístico cumple la función de ser pilar importante de las empresas en el rubro de comercio exterior, responde directamente ante la necesidad de transportar las mercancías, como si fuese propiamente de ellos, no es solo un servicio más dentro de una empresa, es un eslabón vital y que sin este proceso no se progresa.

Para Mora (2016), los proveedores de servicio logístico u operadores logísticos; (Galo, Rivero, Mergulhão, & Vidal, 2018) son los responsables de hacer un flujo eficiente

de movimientos y estrategias dentro de la cadena de suministros, de la mano con los sistemas de información que proveen al cliente una trazabilidad sincera de su producto o carga con destino a su cliente final, este se debe realizar de inicio a fin de la operación.

Una red logística es parte de un sistema diseñado para conectar eficientemente las actividades de producción de un producto y su consumo (venta al cliente final). Es parte de la cadena de suministro. Dicho de otra manera, su objeto principal en la cadena de suministro es el transporte y el almacenamiento, y aunque pueda parecer algo sencillo, es un proceso empresarial que requiere una planificación detallada. Esta compleja tarea suele subcontratarse a operadores logísticos cuyos tipos y funciones se analizan a continuación. En consecuencia, el operador logístico se puede conceptualizar como una organización responsable de gestionar la cadena de suministro a clientes terceros quienes confían y contratan sus servicios con la finalidad de conseguir mayores resultados positivos, un sistema sólido y ser diferente frente a la demás competencia (Sánchez-Polanco, Acevedo, & Orjuela, 2023).

El origen de los operadores logísticos (PL), se da al notar que las empresas debían priorizar sus esfuerzos y recursos en todas las actividades que representan su línea de negocios, siendo organizaciones que se especializan en el sector logístico, tienen como propósito lograr trasladar, almacenar, de una manera eficiente materias primas, insumos o producto terminado en todo el proceso de una cadena de suministro, solicitado por el cliente (The Logistics World, 2023) Dentro de los proveedores logísticos que requiere una empresa son quienes puedan intervenir en el proceso de embarque, desembarque y transbordo de mercancías estos son los agentes de aduanas, agencias marítimas, agentes de carga internacional, depósitos de contenedores vacíos, depósitos temporales, depósitos

aduaneros, depósito simple, y demás acciones que puedan ser participe, puede ser una persona natural o jurídica que se rige bajo normas y leyes aduaneras que se describe en la Ley General de Aduanas y su Reglamento, quienes en su mayoría se ubican sus oficinas operativas cerca las zonas de terminales (Filassi & Ramos, 2022).

1.2.2.2 Ventajas de Operador logístico

Retos en Supply (2018) considera que una diferenciación frente a las competencias es considerar a un operador logístico como un acierto en la toma de decisiones, impulsa una mejora constante en operaciones y su impacto se ve reflejado en los resultados, habilidades técnicas y de atención, que consiguen aumentar la satisfacción que se direcciona a la tan deseada fidelización.

M. Duque, E. Ortega, M, Rodriguez, M (2017) Explica que una asignación correcta de un operador logístico genera ventajas competitivas en las pyme al notar que sus recursos son bien gestionados y supervisados en no incurrir en costos adicionales y lograr mejores oportunidades de entregas de mercancías, adicional genera un pilar especial en el mercado global debido a que se pueden traducir en competencias, desarrollo, crecimiento en todas las líneas de la empresa.

Para Galo et al. (2018) los servicios logísticos han sido vistos como un asunto estratégico en la distribución de mercancías; por ello, entre los enfoques en las cuales puede priorizarse la contratación de servicio de proveedores logísticos en las organizaciones: disminuir los costos y extra-costos; desarrollar otros enfoques de la empresa; construir una estructura de costos variables; habilitación de nuevas herramientas; incrementar los beneficios económicos; construir sistemas de calidad; ahorrar capital invertido; y finalmente la innovación. Estos enfoques muestran las ventajas de una empresa obtiene

desde la contratación de servicios de terceros, lo cuales dependiendo la línea de negocio de la organización será beneficiosa.

1.2.2.3 Las principales desventajas de un operador logístico

Los inconvenientes al momento de contar con los servicios de los operadores logísticos se pueden identificar a raíz de posibles debilidades en la organización como los siguientes: frecuentes cambios administrativos y operacionales; conflictos que arremeten con la relación comercial, por ejemplo, relaciones estrechas y cercanas afuera de la organización; presencia en el mercado de operadores logísticos integrales que solo ven a su conveniencia su existencia más no las necesidades reales de los clientes; ser cuidadosamente vigilante y controlar las operaciones al detalle a fin contrarrestar extra-costos.

1.2.3 Nivel de Servicio

González (2020) describe sobre los diferentes servicios y sus niveles aplicables como símbolo de eficiencia y eficacia del objetivo del servicio. En resumen, es indicador que provee analizar las mercancías y/o productos comprometidos a entregar, y corroborar con lo que recibe el cliente finamente.

1.2.3.1 Calidad en el servicio

Galo et al. (2018) aseveran sobre la calidad y servicio al cliente, que ésta se origina a razón de implementar procedimientos de acuerdo con solicitudes, de la misma forma toma importación para la logística y los servicios que se asigna, suele ser sensible si se da el incumplimiento por razones o factores diversos que intervienen.

Por su lado, Flores (2021) define el servicio como aporte principal en la ventaja competitiva de las organizaciones, esto porque el cliente no solo se fija en el producto, la

efectividad y el modo de sentir los servicios prestados es importante en su mismo nivel. Por estas razones, es necesario ser sólidos dentro de un sistema en donde la logística brinde optimizar la cadena de abastecimiento.

1.2.3.2 Dimensiones del servicio

Puente y Cossío (2021) refieren las dimensiones que tiene el operador logístico referencia al grado de integración de las actividades logísticas. En ello se mencionan como términos globales el XPL, en la cual la X es para la asignación de números del 1 al 5 para diferenciar los niveles de integración, el número uno es de menor integración y el número cinco es una total integración. PL es el significado de *Party Logistics*, para diversos autores asociados al tema este se le conoce como el proveedor logístico. En las siguientes líneas se abarcará la explicación de las diferencias entre estos términos:

- 1PL *First Party Logistics* - Primer nivel de proveedor logístico.

Este primer nivel se le asigna a toda empresa de transporte de mercancías. Es en este nivel donde se origina la contratación de servicios, generaliza a todas las organizaciones de transporte quienes cumplen la función de recolectar y llevar a su destino a las materias primas, productos terminados de la empresa que contrata los servicios. Para la empresa que contrata el servicio significa que no se vea en la obligación de la compra de unidades de transporte para realizar este proceso. Esto no quiere decir que el área de logística de la empresa que contrate los servicios no tenga que incurrir en otros temas asociados, pueden realizar las tareas operativas y tener en sus propias instalaciones su almacén y un sistema que permita controlar.

- 2PL *Second Party Logistics* - Segundo nivel de proveedor logístico

El segundo nivel de proveedor logístico se encarga del transporte de productos o mercancías y adicional de su almacenamiento asumiendo sus propios recursos para cumplir con ello. Ellos seguirán brindando el servicio principal deberán aplicar otras acciones para poder llevar a cabo el almacenamiento y cumplir requisitos del cliente en cuanto su acondicionamiento.

- 3PL *Third Party Logistics* - tercer nivel de proveedor logístico

En este tercer nivel de servicio, la empresa de servicios integra y se hace responsable de casi total la operación de transporte, almacenamiento y distribución. Esto obliga a que la empresa que contrata se dedique a sus labores administrativas mientras que la operación lo realiza el proveedor logístico. El proveedor logístico debe conocer bien la normativa o estándares que rige la empresa que contrata.

- 4PL *Fourth Party Logistics* - cuarto nivel de proveedor logístico

En este nivel el proveedor logístico realiza actividades diferentes a los anteriores 3 niveles de proveedores logísticos, en este nivel el proveedor logístico se encargará de la supervisión del funcionamiento de todo el flujo operativo y sistemático, dejando toda la acción operativa y documentaria a los anteriores proveedores logísticos de los niveles anteriores. Es donde se especializa la tercerización global de la logística de una empresa y está se olvida de todo manejo a realizar sabiendo que contrato a una empresa profesional y legal donde comprometerá su valioso capital e inversión.

- 5PL *Fifth Party Logistics* - Quinto nivel de proveedor logístico

Esta última categoría de operadores logísticos combina el rendimiento de servicio típico de un 3PL con la especialización en optimización de la cadena de suministro

inherente a un 4PL. Estos son los principales tipos de operadores logísticos en función de las funciones de la cadena de suministro que realizan y cómo funcionan.

1.2.4 Homologación y Selección

1.2.4.1 Fases en la homologación operadores logísticos

La fase de homologación de operadores es entender que son potenciales prestadores de servicios, llámese socios estratégicos, y considerarlo como importantes con el objetivo de que se brinde un servicio profesional comprometido en la misión de la empresa, servicio eficiente y eficaz. El objetivo de realizar una homologación a operadores está enfocado directamente con el compromiso y gestión de solicitudes indicados por los clientes; lo que, a su vez, permite mitigar gastos. El operador logístico tendrá las condiciones de cumplir con las expectativas de los clientes, dar competencia en el rubro local e internacional, atendiendo con inmediatez y excelencia las necesidades que entre ellas son la entrega a tiempo, prestación de servicio y productos de venta, según la empresa Coordinación de Actividades Empresariales (2020).

1.2.4.2 Criterios en la Selección

En el proceso de seleccionar a los operadores, permite analizar las diferentes características o habilidades especializadas de cada uno de los operadores que hacen importante en la empresa contratante, con el único ideal de conseguir un aliado que vea lo importante que es su función y actividad para ellos y que sin ellos no podrían seguir adelante en la línea de negocio. Los criterios se pueden clasificar por tipos, ejemplo estructural, tecnológica, competencia operativa, competencia financiera y competencia presencial frente a contingencias.

CAPÍTULO II.CONTEXTO LABORAL

Negocacer S.A.C se constituye como empresa familiar con más de 20 años de experiencia dentro del sector agroindustrial, dedicada principalmente en el cultivo, comercialización y exportación de aguacates. Actualmente tiene una finca ubicada en Huacho a 150 Km al norte de Lima con un total de 500 hectáreas entre campos propios y en asociación con pequeños y medianos agricultores de todo el país. La producción propia como la de terceros se procesa en la fábrica de empaque ubicada en Lima, a 75 km del puerto del Callao; esto da una ventaja sobre la competencia por su cercanía al puerto y se puede dar una rápida respuesta a cualquier contingencia logística en situaciones de cualquier tipo.

Negocacer S.A.C se fundó en el año 2015. Una nueva razón social de la cual se inicia con los gerentes y administradores de amplia experiencia, una empresa dedicada al acopio, cosecha, procesamiento y exportación de palta fresca para los diferentes mercados internacionales, comprometida en brindar el mejor producto, satisfacer necesidades del cliente y estar a la vanguardia de la tendencia de valores del mercado. Inicia operaciones con la finalidad de crear oportunidades de negocio y establecerse como exportador sólido en el país de Chile y España. Dentro de la cartera de clientes, tenemos presencia en Europa países como España, Francia, Rusia. Ciudades Miami y Nueva York en Estados Unidos. América del Sur en Chile, Argentina, Brasil, y por último en el continente de Asia; China y Corea del sur

Misión

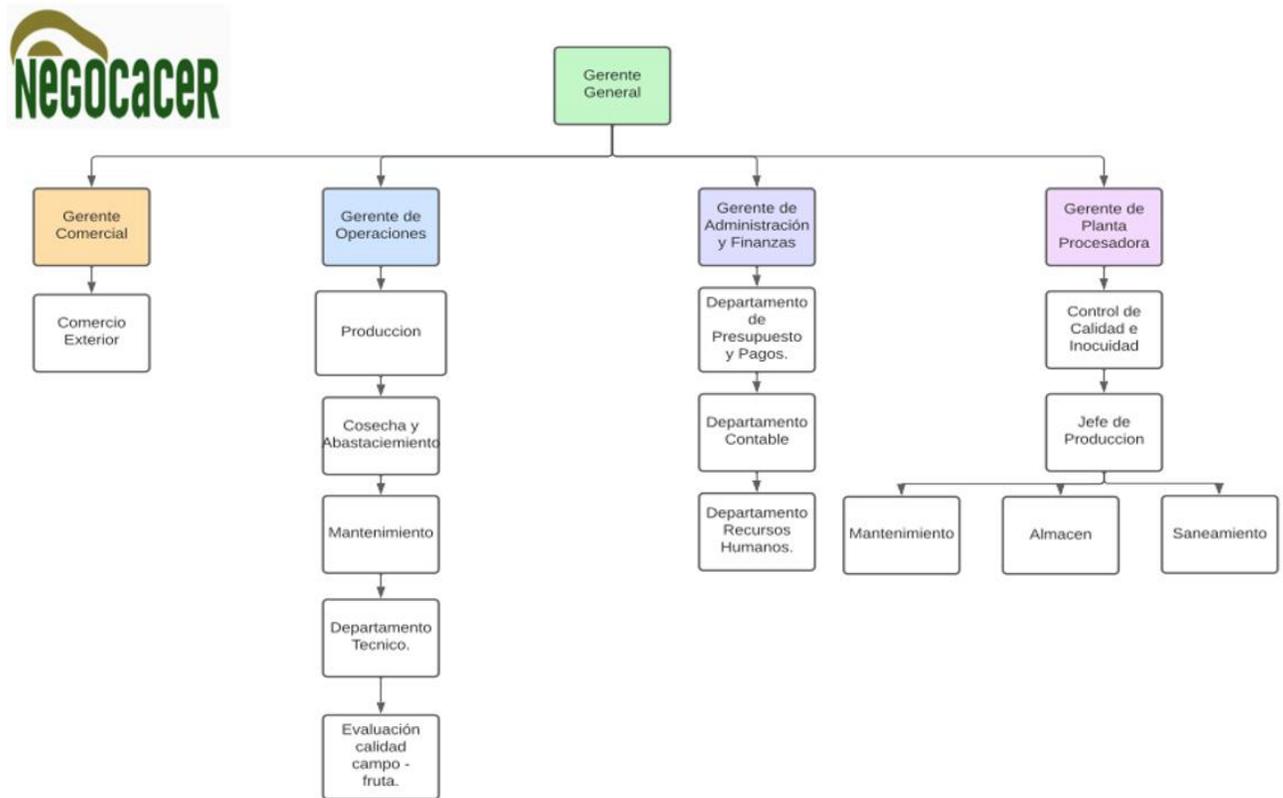
Desarrollar el proceso de mejora continua para las frutas y empaque cumpliendo con los altos estándares de calidad e inocuidad, siendo conscientes y determinantes en el proceso productivo por parte del equipo humano especializado con orientación del cuidado al medio ambiente y de las comunidades vecinas.

Visión

Ser reconocidos por ser una empresa exportadora de fruta de calidad al nivel de los grandes mercados internacionales.

Figura 3

Estructura organizativa de Negocacer



Nota: Información obtenida por parte del área de Recursos Humanos – Negocacer S.A.C

Actualmente, la gerencia general ha cedido la oportunidad al autor del presente informe, del manejo del departamento de Comercio Exterior que es una dependencia de la Gerencia Comercial que, a su vez, reporta a Gerencia General. Esta labor se ha ejercido desde mayo del 2021. En cuanto a las tareas asignadas, están relacionada a temas de comercio exterior, en este trabajo se ejecutó las estrategias de negociación, estructura de costos desagregados, finalmente, criterios sólidos y

validos acorde a los objetivos, orientación, capacidad financiera y alcances de Negocacer S.A.C; de lo mencionado anteriormente se pudo implementar un método y sistema en la cadena interna eficiente a medida que se requería, la cual fue desarrollada para la selección de operadores logísticos integrales, proveedores externos para la campaña de exportación 2021 – 2022. En el trayecto y ejecución de estas actividades, se logró demostrar las competencias a nivel profesional, análisis crítico de la situación actual, trabajo en equipo, mejora continua, liderazgo, ética laboral, sólidos conocimientos del régimen de exportación e importación, negociación activa y gestión aduanera. Cabe destacar que el departamento de Comercio Exterior tiene las siguientes funciones:

- a) Liderar y gestionar el plan estratégico del área de Comercio Exterior enfocado en los objetivos de cada campaña de palta fresca.
- b) Coordinar con Gerencia Comercial el planeamiento de los embarques y pedidos internacionales para la exportación.
- c) Planificar mediante árboles de decisiones bajo que INCOTERMS ofrece mayor beneficio a la organización.
- d) Cumplir y optimizar los indicadores de Comercio Exterior, alineados con las directrices de la empresa y objetivos del área.
- e) Revisar y coordinar las exportaciones con todos los agentes, navieras, operadores y/o servicios para la atención logísticas de los embarques de exportación.
- f) Liquidación de cada operación de Comercio Exterior a Contabilidad.
- g) Definir y proponer estrategias de mejora para garantizar las exportaciones con los mejores costos y tiempos en el proceso.
- h) Responsable de la ejecución de Drawback acorde a los despachos regularizados, coordinaciones de inspecciones de los embarques con entidad SENASA.

- i) Reportar la rentabilidad por exportación, cuentas corrientes de clientes internacional y supervisión de cobranza internacional.

CAPÍTULO III. DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Una vez iniciada las actividades dentro de la empresa, bajo la responsabilidad del departamento de Comercio Exterior, se identificaron las evaluaciones, apreciación y selección de proveedores logísticos integrales faltaba de un método definido; la asignación de los operadores logísticos para los embarques de palta fresca era decidido bajo relaciones comerciales internas entre gerencias de ambas partes. Esto impedía promover una competencia justa entre proveedores, no permitía identificar los sobre costos de cada operación y servicio, originando una perspectiva de falta de eficiencia y confianza en el proceso.

Durante los años anteriores hasta el 2021 los trabajos logísticos locales de exportación realizados en Negocacer S.A.C. se realizaban mediante operadores logísticos que contaban con beneficios en la simplificación de procesos operativos y documentarias para llevar a cabo con éxito los embarques a bordo. Sin embargo, se lograron detectar facturaciones por sobrecostos en toda la cadena logística local de exportación, situación que no permite mantener la información actualizada permanentemente, dado que el giro del negocio es muy dinámico y cambiante al momento de tomar decisiones.

En gran parte de la campaña de exportación del año 2020 – 2021 se dan cambios y/o reprogramaciones propias al negocio, como ejemplo el ingreso de fruta, en este caso la palta Hass a la planta procesadora ubicada en la ciudad de Lima, distro de Puente Piedra a fin de procesarla, registro de calidad e inocuidad, empaque, etiquetado de cajas, inspección SENASA; etc. Todo el conjunto de procesos para cumplir los plazos / *deadlines* del embarque y finalmente embarcarse en el buque, se ven afectados con retrasos en la cosecha, temas climatológicos en ruta, la caída de operaciones de compra de materia prima, fruta de agricultores que no cumplen con los requisitos de exportación hace que se varíen las fechas programadas del despacho o simplemente cambiando

de país destino por órdenes comerciales; lo que en consecuencia, conlleva a tomar decisiones rápidas y lógicas a fin de darle solución a las contingencias mediante una coordinación previa; finalizando en extra costos que muchos operadores logísticos adjudica a la empresa, resultando el impacto negativo en la rentabilidad de las exportaciones.

En los años 2020 y 2021 la empresa Negocacer S.A.C, para poder ejecutar sus operaciones de exportación de palta fresca, viene optando por la contratación de servicios de proveedores logísticos integrales por principales razones:

- Como cliente exportador de palta fresca, la línea de negocio no implica los procesos que intervienen en la exportación local; esto quiere decir, el proveedor u operador logístico local tiene la capacidad operativa, documentaria de trámites y procesos a seguir frente a la cadena de una exportación, esto involucra retiro de contenedores, agencia de aduana, transporte de contenedores y trámites propios a la operación.
- Por otro lado, en cuanto a la legislación aduanera; la empresa no puede figurar como operador logístico o agente aduanero, sino como exportadores bajo el marco legal que rige en Perú; por cuanto existen tramites y procesos que solo son direccionados por agencia de aduanera.

A la luz de estos motivos, Negocacer S.A.C, en la campaña de palta fresca 2019-2021, contrato a 6 operadores o proveedores logísticos integrales, quienes han sido seleccionados bajo indicadores que carecen de estructura y de una visión estratégica a favor de la empresa, falta de un método de evaluación y selección, lo que, en consecuencia, se rige bajo indicadores no preestablecidos, falta de organización y falta de análisis. En algunos casos, los operadores logísticos que continuaban trabajando por periodos de tiempo largo con la empresa, solo eran analizados con propuestas económicas, debido a que resolvían problemas operativos como es el caso de New

Transport. Para los nuevos operadores, la evaluación se basa en aspectos financieros e indicadores de calidad percibida, es decir; las evaluaciones no tienen una estandarización por lo que existe una falta de igualdad en la competencia leal. Este modelo de evaluación y selección hacia compleja la competitividad de los operadores y estar disponible para nuevas oportunidades de la empresa, ya que la política es, asignar operadores con vasta experiencia. En adición, este método ha causado reiteradamente insatisfacción y genera inseguridad al operador, logrando reflejarse sobre la atención al cliente, reduciendo así su competitividad en términos de calidad y costos, más aún, en ausencia de indicadores. En el año 2019-2020 carece de un proceso o estructura sin objetivos, credibilidad, creando muchas más cuentas por pagar a proveedores.

El departamento de exportaciones de Negocacer S.A.C a mediados del año 2021, toma la decisión de integrar una estructura y estrategia distinta, implementando nueva metodología asociado a la exportación local. Se propuso el modelo de valor a gerencia general y el área de finanzas sobre la mejora de selección de operadores logísticos integrales de exportación e implementar el control del proceso logístico de exportación local, en el que se homologaría a operadores logísticos bajo su línea de negocio de servicio, la coordinación total del departamento de comercio exterior, reducir sobre costos con información exacta y tiempo de la programación de embarques de exportación de palta fresca.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1 Colaboradores y sus funciones en el proyecto de trabajo.

En aras de alinearse a los objetivos empresariales con el compromiso de implementar una nueva metodología para evaluar y seleccionar a proveedores u operadores logísticos integrales de exportación Negocacer S.A.C, en esta labor se suman y participan los siguientes colaboradores:

- Gerente General: Valida y aprueba métodos según directrices que están definidos por los objetivos a cumplir por la organización.
- Gerencia en finanzas: Analiza la factibilidad de los ingresos potenciales y flujo de caja en la metodología a llevarse a cabo.
- Gerencia comercial: Analiza las propuesta y proformas económicas de comercio exterior y verifica, si es acorde a las condiciones de trabajo con los clientes sin presentar complicaciones o costos adicionales considerados.
- Responsable de comercio exterior. Realiza un análisis de manera global en evaluar y seleccionar a los operadores logísticos integrales, comprendiendo la situación real interna y externa de la empresa, el alcance operativo, priorizando objetivos, ideales y estandarización del servicio a integrar.

4.1.1 Etapas del trabajo

Etapa 1. Análisis a la situación interna de las operaciones de logística local e integral de Negocacer SAC 2021-2022.

Negocacer S.A.C en el año 2021 se asoció estratégicamente con los operadores logísticos New Transport SAC y Flex Cargo SAC, principales operadores logísticos destacados y de mayor prestigio a nivel nacional. El primero se desempeña con todas las operaciones de exportación

marítima y aérea de Negocacer SAC; mientras que el segundo asume todas las operaciones de exportación terrestre con destino Chile. A continuación, se detalla las exportaciones del año 2021, según información aportada por la empresa:

Tabla 1

Total de exportaciones con clientes respectivos año 2021

Destino	N° Embarques
Chile - Santiago	79
España - Algeciras	35
Chile - Valparaíso	29
China - Shenzhen	6
Argentina-Mendoza	5
Chile - Punta Arenas	4
México-Manzanillo	3
Brasil - Sau Paulo	1
Total general	162

Durante el mes de mayo del 2021, se encontraba una cartera de clientes sólidos quienes son responsables de la mayor concentración de operaciones de exportaciones. Esta realidad se conoce, mediante la identificación de los clientes y los requerimientos que solicitan en los terminales en destino, lo que permite analizar las razones de asignar a ciertas líneas navieras y operadores logísticos. Se visualiza en el gráfico que el principal destino es Chile, ciudades de Santiago de Chile y Valparaíso, las exportaciones en Chile son por vía terrestre donde la operación logística integral va ejecutada por el operador Flex Cargo. Esta situación brinda un alcance real de la magnitud de las operaciones y prioriza los análisis y aspectos de la operación en las que se pueda agregar valor al departamento de Comercio Exterior.

Tabla 2

Operadores logísticos en el año 2021 en la empresa Negocacer S.A.C.

Operador Logístico	Terrestre	Marítimo	Total
Flex Cargo		107	107
New Transport			39
Transtainer			12
Logicorp			2
Ransa Comercial			2
Total General		107	55

Nota: Información recopilada en la empresa.

En las operaciones logísticas de exportación marítima y terrestre en el año 2021 se visualiza a 5 operadores logísticos integrales para la campaña. Revisando al detalle cada operación, se presentó facturación de sobrecostos no contemplados en la cotización inicial, lo cual hace mucho más costoso los precios de venta, por ende, los resultados de rentabilidad no son los esperados. Al identificar estos sobrecostos que se facturaban, la falta de conocimiento por parte de la administración, hubo falla en el análisis del origen de estas facturaciones que debían ser asumidas por Negocacer S.A.C.

Es importante también considerar en los embarques de exportación marítimas las líneas navieras respectivas debido a que va a depender de ello la tarifa negociada y pactada por el operador logístico con la representada Negocacer S.A.C.

Tabla 3*Clientes y líneas navieras año 2021 en la empresa Negocacer S.A.C.*

Cliente	Línea marítima	N° Embarques
Argenfruit SA	Hapag Lloyd	2
Avocasar SPA	Evergreen	1
Central de Carnes	Maersk	4
Gfoods	Msc	2
	Cma Cgm	1
Mesbonsa SL	Cma Cgm	8
	Hsud	6
Rafico	Hapag Lloyd	1
Reyes Gutierrez S.L.	Cma Cgm	11
	Hsud	10
Shantou Txs Suply Chain	Yang Ming	6
Sociedad Agrocomercial Fruchac S.A.	Hapag Lloyd	1
Tropical Argentina	Hapag Lloyd	2
Total general		55

Las líneas marítimas CMA (Compagnie Messageries Maritimes) y CGM (Compagnie Générale Maritime) son las que cuentan con mayor asignación en el 2021. Los números de cada línea naviera en la Tabla 3, se derivan directamente de tres puntos principales: el primero las opciones de los países en destinos, puertos de arribo solicitados por los importadores clientes, después evaluar la disponibilidad cada línea naviera, el segundo el *transit time* o tiempo de tránsito de cada destino acorde a ruta o itinerario; en otras palabras trabajar con palta fresca es por naturaleza mercancía perecedera, por lo que suele considerarse la embarcación con menos días tránsito, bajo tecnología de refrigeración, que es importante para que la mercancía en este caso palta Hass llegue en idóneas condiciones; y el tercero es las fechas de itinerario de nave o buques con los itinerarios del programa comercial u *forecast*, de la mano del área de producción que será revisado semanalmente.

El total de las líneas navieras asignadas fueron contratadas y negociadas por Negocacer S.A.C, en ello se negoció los niveles de flete internacional que pagaría el importador o en caso se negocie CIF o CFR para ser abonado por Negocacer S.A.C; tarifas y condiciones a aplicar:

- Comisión por embarque o rebate por embarque asociado a la tarifa de flete.
- Días libre de sobreestadía en origen y destino
- Costos de energía del transporte / horas extras.
- Costos por día de almacén en terminal.
- Costos por gate out o retiro en almacén de contenedores.
- Costo de visto bueno.

Las negociaciones y condiciones de tarifas son negociadas por Negocacer S.A.C, pero parte de este proceso consiste en que sean abonado por los operadores logísticos, ya que ellos serán quienes financien la operación y los costos logísticos acorde a las tarifas establecidas. Posteriormente, ellos deben realizar una liquidación de cobranza con los sustentos cerrada la operación, generando soporte de las facturas de terceros, *gate out*, transporte, agencia de aduana y visto bueno, etc. Gran número de exportadores desconocen este proceso y operativa, como es el caso de Negocacer S.A.C y se limitan a negociar condiciones de tarifa de logística integral sin hacer estos análisis financieros bajo una estructura de costo.

Etapa 2. Identificar la situación externa de la logística en Negocacer S.A.C.

En la actualidad, SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria) en conjunto con OMA (Organización Mundial de Aduanas) en el contexto de indicadores de seguridad con nombre SAFE, está emitiendo certificados a los operadores de comercio exterior con la finalidad de dar garantía en la seguridad de todo el proceso y operatividad

en la interna de las empresas; lo que permite para el comercio exterior el flujo más importante a nivel mundial. En compensación hay beneficios en temas de control y flexibilizar diligencias y tramites, que se resume en la lucha constante en contra del narcotráfico, contrabando y blanqueo de capitales o ingresos. Estos procesos u operaciones son dirigidos bajo estándares establecidos de seguridad que garantizan un control real y se supervisar la trazabilidad en la cadena logística de la empresa contratante.

La certificación se viene realizando de forma progresiva y se ajusta a la implementación en los diferentes sectores empresariales. Desde el año 2021 agencias de aduana, proveedores operadores y transportes internacionales optan por la certificación, lo cual significa ser un socio estratégico para el exportador y la SUNAT. Por esta razón con este nuevo estándar de nivel internacional que viene siendo tendencia y vanguardia Negocacer S.A.C como exportador presenta su enfoque para asegurar la calidad y seguridad en toda la cadena de exportación y así asegurar la competitividad leal en los mercados internacionales.

A la luz de estos supuestos, en la implementación metodología de evaluación y selección de proveedores logísticos de exportación, Negocacer S.A.C requiere que bajo la misma sintonía en la vanguardia los agentes de aduana deben de tener la certificación OEA sin excusas o sin pasar esto por alto; sin omitir este filtro. El BASC una de grandes y valiosa certificación en empresas que respalda la seguridad de la mano con World BASC Organization (WBO) que da soporte a las actividades y métodos de en una cadena de suministro involucrado en el comercio exterior internacional, esto no se puede llevar a cabo sin apoyo de autoridades nacionales y globales.

En las operaciones de la empresa, los operadores logísticos van incorporando la seguridad debida a los embarques. Negocacer S.A.C. ha venido evaluando operadores logísticos con certificación BASC, el fin es fortalecer de inicio a fin la cadena de suministro, dar prioridad a la

seguridad, dada el estatus de la mercancía que tiene un valor de factura y esfuerzo para poder ser exportado.

Etapa 3. Identificación en las deficiencias y consecuencias en el método de evaluación y selección a los operadores logísticos en Negocacer S.A.C 2021

En esta etapa del trabajo se va a identificar la cantidad deficiencias o inconsistencias significativas en la campaña de exportación de palta fresca 2020-2021, el objeto es evidenciar los tipos de consecuencias sobre las exportaciones realizadas en Negocacer S.A.C y brindar con estrategia.

A) Ausencia de información de la realidad logística de exportación de Negocacer S.A.C:

- No se pueden definir un objetivo claro con orientación al manejo de la logística.
- No se pueden identificar las necesidades en la logística y embarque de exportación de la empresa Negocacer S.A.C.
- No se puede determinar expectativas y los alcances en los servicios fijamente.
- La elección de operadores logísticos integrales de exportación es ineficaz.
- El proceso careció de credibilidad y objetividad.
- La competitividad ha disminuido en los operadores.

B) Falta de métodos eficiente en evaluar y seleccionar a los operadores logísticos de exportación:

- Es muy complejo conseguir una trazabilidad en la exportación que sea efectiva.
- Pone barreras e impedimentos a opciones de desarrollo con nuevos operadores logísticos.

- Generar un sistema de control y manejo para los operadores que se vienen trabajando durante años.

C) Asignación de operadores logísticos integrales por indicador de propuesta más económica y no de calidad:

- El contexto comercial frente a los operadores logísticos que vienen laborando durante periodos largos, hace complicado la competencia leal.
- Omitir medidas en la calidad del servicio antes de la selección, lo que resulta un rendimiento ineficiente.

D) Falta de medidas y sistemas de filtros para la evaluación de operadores logísticos de exportación Evaluación no efectiva.

- Baja calidad y problemas constantes en sobrecostos.
- Mayores riesgos e incertidumbre en los embarques de exportación.
- Incremento de incidencias.
- La capacidad de solución a las contingencias operativas es constante en los operadores.
- Los operadores no cumplen estándares internacionales de seguridad al comercio exterior.
- Incrementa el riesgo de contaminación a la carga, por posible drogas o mala declaración aduanera.

E) Aumento de reprocesos e ineficiencias en la campaña de Negocacer S.A.C.

- No se encuentra una estructura o base de los costos de operadores logísticos y costos asociados:
- Desconocimiento de la realidad de costos que intervienen en las exportaciones.
- Carencia de poder de negociación con operadores logísticos y oportunidades.
- Aumento de costos naturales al proceso.
- Mala gestión de costos.
- Responsabilidades confusas y poco claras entre cliente exportador y operador logístico.

A la luz de estos señalamientos, se ha logrado identificar una falta de un método base, para evaluar y seleccionar a operadores logísticos integrales, de acuerdo a los objetivos, dirección de la logística de exportación, principios y misión de la empresa; genera un número de brechas que en consecuencia afectan la calidad de los servicios prestados y lógicamente compromete la competitividad de Negocacer S.A.C frente a otros agroexportadores, así como los logros en las operaciones de exportación y el control de costos de la empresa. Dicho esto, y basado en estas inconsistencias identificadas, Negocacer S.A.C está considerando un nuevo enfoque orientado a metas claras, objetivos concretos y un manejo administrativo eficiente de costos sin descuidar la calidad del servicio.

Etapa 4. Criterios del método para evaluar y asignar a los operadores logísticos en Negocacer S.A.C.

Concluido el análisis de información pertinente se propone una estructura y un plan de trabajo para evaluar y seleccionar a proveedores logísticos con los soportes en los siguientes criterios para que sea implementada por el departamento de comercio exterior:

A) Estructura:

Entender todos las variables y contextos que van asociados con la similitud de los objetivos de la empresa como la cultura organizacional y tecnológica de las empresas proveedoras de servicios y Negocacer S.A.C. Los principales criterios para una estructura en Negocacer S.A.C son:

- **Cultura:** Coincide con la relación de las empresas por las operaciones del día a día, adaptándose al cambio y resolviendo situaciones complejas o conflictivas.
- **Tecnología:** capacidad de adaptarse de manera flexible y amigable para facilitar la comunicación y se logre obtener la información en línea.
- **Confianza y experiencia:** Conocimiento global, establecido en el sector y compromiso de la alta gerencia.
- **Organización:** Se debe encontrar puntos en común entre los niveles y funciones de todas las áreas, eso quiere decir toda la empresa debe buscar sus objetivos desde su posición y cargo correspondiente.

B) Administración

Se contextualiza a toda relación en los modelos de gestión en las organizaciones las cuales hacen destacar y hacen notar a través de tiempo por su base administrativa sólida, se adiciona sistemas de gestión de la calidad, gestión en responsabilidad social, finalmente, gestión ambiental.

- **Gestión de calidad:** Aplicar todo el conocimiento de aspectos naturales de la operación como lo son las certificaciones, normas, reglamentaciones. Considerar la capacidad para el registro de documentación e incidencias dentro del proceso. Integrar sistemas operativos y reportes solventes.

- Responsabilidad social y ambiental: Generar vínculos entre las políticas, programas de responsabilidad social y ambiental entre las respectivas empresas.
- Estrategias: Generar nuevos proyectos y estrategias comerciales, operativas y gerenciales en la toma de decisiones.
- Aspecto ético: Corresponde a la afinidad en las prácticas de gestión y comerciales de las organizaciones.

C) Competencia financiera

Es un conjunto de aspectos asociados a la situación financiera de una organización y aplicar una jerarquía en la negociación frente a proveedores u entidades bancarias.

- Costos: Se describe a todos los costos en la operación de embarque de exportación, quiere decir transporte, agencia de aduana, terminales portuarios, agencias marítimas, etc.
- Condiciones de abono: Son las políticas de pago y condiciones dependiendo al incoterm negociado que aplicamos con los clientes. El contexto más favorable es el pago al contado que vendría hacer incoterm FOB o FCA para las exportaciones. En cuanto a operadores logísticos se establece el pago de 48 horas contra ingreso de contenedor a puerto.
- Soporte financiero: Solidez financiero y de flujo de caja concreto.
- Capacidad de negociar: Tener la capacidad de persuadir y realizar negocios para ganar y crecer.

D) Competencia en operaciones

Se destaca las habilidades, conocimientos propios del negocio, que son realizados por Negocacer S.A.C a fin de lograr un valor en la competencia, bajo este contexto en la logística local de exportación se da los siguientes criterios:

- Servicio de excelencia: Competencia para brindar soluciones a las contingencias flexibles y sean factibles para el cliente, responder a las dinámicas del negocio de la agroindustria.
- Línea de información: Tener un sistema de información constante y frecuente en tiempo y espacio donde el cliente solicite por parte de su embarcación.
- Entrega: capacidad para entrega de los contenedores o posicionamiento en planta en fecha y hora instruida.
- Calidad en la operación: capacidad para garantizar condiciones de seguridad desde el inicio y fin de la operación de embarque.
- Capacidad administrativa: Ser participe la organización de una gestión administrativa clara y objetiva, aplicar las diferentes capacidades profesionales de cada uno de sus integrantes.
- Tratamiento de reclamos: El operador logístico necesita tener estrategias acordes a su línea de negocio a fin de resolver consultas y complejidades propias, investigar el origen y, por ende, mejorar el servicio de manera continua.
- Ubicación: oficinas y soporte operativo en campo, el operador logístico necesita tener un lugar estratégico frente a las operaciones de exportación que permita influir en los costos o disminuir tiempos, tarifa de fletes, acceso a documentos de exportación, contingencias operativas.

Etapas 5. Introducción e implementación de nuevos métodos para evaluar y seleccionar de empresas operadoras logísticas en Negocacer S.A.C.

La base establecida en la metodología y la realidad administrativa operacional en Negocacer S.A.C: definir requisitos y alcance, generar una línea estándar entre ellos, trabajar bajo la actual situación interna y externa frente a clientes; por lo demás, enfocarse basados en la experiencia profesional y estrategias para negociar en los costos e indicadores de evaluación.

Una de las finalidades que se persigue con la implementación de nuevos métodos, es desligar de los embarques de exportación a los operadores logísticos integrales, los cuales representaban para Negocacer S.A.C una cuenta corriente pasiva demasiado crítica y que iría incrementándose con las operaciones de exportación, dada la facturación generada por sobrecostos. Con la experiencia profesional y operativa de la cadena de exportación, se necesitaba tener el control de tiempo y proveedores logísticos directos a disposición de los embarques.

La empresa operadora y prestadora de servicio debe asistir las siguientes solicitudes:

- Agencia de aduana: cubriendo el proceso integral de seguimiento de las exportaciones marítimas y aéreas (documental y físico), asesoría legal. Asimismo, velar por el cumplimiento de los acuerdos comerciales.
- Transporte local: Transporte de contenedores *reefer* cumpliendo las directrices de la compañía en cuanto a tipo de vehículos, *underslung* (energía) y seguridad en general; con inicio de los depósitos de contenedores asignados por cada línea naviera hacia la planta de Negocacer S.A.C, una vez cargado la mercancía en el contenedor y aprobación por parte de Senasa y la asignación de canal aduanero e ir, finalmente, a puerto del Callao.
- Depósito de contenedores: Conocer las tarifas por retiro de contenedores refrigerados, horarios de atención y generar vínculos comerciales.
- Puerto de embarque: Conocer los plazos operativos de cada nave o buque para embarques y cumplir con el ingreso del transporte con el contenedor a puerto a fin de no perder el embarque.
- Agentes marítimos: Empresa que representa las operaciones administrativas y operativas de las líneas navieras internacionales, transportista naviero.

- Línea naviera/área: Brinda el servicio de transporte de mercancía internacional, negociar fletes por campaña acorde al volumen proyectado de contenedores y negociar tarifas locales administrativas.
- Entidad Certificadora: La empresa entidad certificadora permitirá la obtención de los certificados de origen que son documentos de goza de preferencias arancelarias en destino para clientes en el exterior.
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria: Es una entidad estatal suscrito al Ministerio de Agricultura, es autoridad oficial en materia de sanidad agraria e inocuidad frente al mundo.
- Courier: La empresa *courier* concluye la operación de envío de documentos originales en físico hacia clientes en el exterior. Se contrató el servicio directo con DHL.

Solicitud de selección y evaluación en operadores logísticos

El primer paso se da con la búsqueda y solicitud a los diferentes operadores logísticos en el mercado nacional, en el que se invita mediante una promoción y evaluación, ser parte de la cadena operativa. Aunado a ello, se agregan los puntos como los requisitos operativos y tarifas a todas las empresas operadores participantes, que son los más representativos en la aduana de Callao, aduana de Paita y aérea del Callao, no se tiene un límite en cuanto al número de operadores logísticos a evaluar. En dicha evaluación se brindan los objetivos que tiene Negocacer S.A.C y metas a lograr con sus embarques de exportación de palta fresca, para dar a conocer el nivel de exigencia a los postulados.

Requisitos en la evaluación a los operadores logísticos

Estos requisitos son aceptados y dando visto bueno de gerencia general y comercial en conjunto con las metas a lograr como compañía en Negocacer S.A.C, se consiguió construir una

estructura con un límite mínimo en calidad de servicio en relación a las certificaciones, homologaciones del operador y bajo un análisis de los niveles de endeudamiento de la empresa prestadora de servicio.

Tabla 4

Requerimientos solicitados para evaluar y seleccionar operadores logísticos integrales en la cadena de exportación, periodo 2021-2022, Negocacer S.A.C.

Agencia De Aduana - Basc	Indispensable
Agencia De Aduana – Operador Economico Autorizado.	Indispensable
Capacidad Financiera - Financiamiento. (*)	Indispensable
Transportes Con Seguro De Mercancia.	Indispensable
Transportista De Contenedores - Basc	Indispensable

Nota: () Enviar sus 2 últimas declaraciones juradas PDT, declaración anual del último periodo, Se evaluará con el área de finanzas de Negocacer S.A.C.*

Requerimiento en la evaluación operativa

La evaluación de requisitos operativos serán los alcances en el servicio de cada operador logístico, se transformarán en los indicadores donde se evaluarán el rendimiento de cada operador logístico, los cuales desde el primer día se hará respetar el cumplimiento de sus servicios.

Tabla 5

Requisitos operativos para evaluar y seleccionar a los proveedores logísticos en los embarques de exportación, 2021-2022, Negocacer S.A.C.

Regularización De Los Embarques De Exportación En 7 Días Calendarios A Partir De La Fecha De Entrega De La Factura Comercial Final.	Indispensable
Rectificación de los despachos en 7 días calendarios a partir de la fecha de notas contables si las hubiera, Nc, Nd, Etc.	Indispensable
GPS y estatus de la unidad de transporte (asignación de contenedor, ruta a planta de empaque, en carga, termino de carga, ruta al terminal portuario, e ingreso al terminal)	Indispensable
Enviar los datos finales del ingreso del contenedor, ticket de puerto, DAM, guía de remisión	Indispensable
Lanzar Canal De Control 1 Hr De Entregado La Guía De Remisión En Planta De Empaque Para Su Ingreso A Puerto Del Contenedor A Ingreso, Modalidad Aforo En Planta.	Indispensable
Enviar Draft De Co 1 Hora Despues De Enviar La Factura Comercial	Indispensable
Enviar Certificado De Origen Y Recojo De Documento Fitosanitario Para Su Envio En Courier Dhl A Destino A Los Clientes.	Indispensable

CAPÍTULO V. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Una vez generado los filtros en los requisitos previos, las empresas operadores logísticos de exportación dentro una exportación, son evaluadas específicamente en 02 aspectos, los costos y el servicio en nivel integral, esto ha sido establecido por Negocacer S.A.C a fin de salvaguardar la operatividad y el nivel de servicio hacia las solicitudes. Para el departamento de comercio exterior de Negocacer S.A.C, sus operadores logísticos integrales ya no van a formar parte del gran volumen de despachos de exportación, nosotros el equipo humano de comercio exterior será el que controle mediante procesos e instrucciones cada despacho integrando a cada empresa proveedora en su línea de negocio y servicio respectivo.

Tabla 6. Cuadro y conceptos de los costos de logístico en los embarques de exportación en Negocacer S.A.C.

Conceptos	Porcentaje
Gate Out (Retiro De Contenedor)	11%
Derecho Embarque Puerto	37%
Visto Bueno Agencia Marítima	19%
Transporte Local Reefer	16%
Certificado De Origen	1%
Courier DHL	3%
Vuce Senasa - Fitosanitario	3%
Comisión Agencia Aduana	9%
Costo Logístico	100%

Nota: Estructura de costos Negocacer S.A.C – Operación logística, información tomada de la empresa.

El análisis de los costos de exportación se diseñó mediante una estructura para las empresas operadores logísticos que intervienen en la cadena, se identificó a 8 empresas y entre ellos costos no negociables y en las cuales se podía establecer alguna negociación. La tarifa de transporte local de contenedores, tarifa de visto bueno, tarifa de agencia aduanera, courier DHL corresponden a

costos determinados por empresas que pueden verse mejorados en sus condiciones de tarifa, va a depender de las relaciones comerciales, volúmenes de despacho y relación de trabajo.

El costo de transporte terrestre: Representa aproximadamente un 16% de una operación de exportación, se evalúa las tarifas de transporte en relación a la distancia entre el lugar de retiro de recojo del contenedor vacío en el lugar de *packing* o despacho del contenedor, se acuerdan las horas libres de posicionamiento y las horas libres de energía que provee el transporte al contenedor desde el pre-enfriado, lo que significa se debe llegar al área de carga con control de temperatura y durante su estadía en *packing* hasta su ingreso a un depósito temporal o al puerto del Callao para su embarque. Las empresas de transporte homologadas por el departamento de comercio exterior forman parte de un exhaustivo filtro y vinculo de negociación concreto, en ese sentido la negociación de tarifa y condiciones de pagos es directa.

Costo por derecho de embarque: Se explica en la gestión operativa y administrativa de las empresas portuarias en Callao, en el momento de la recepción e ingreso de los contenedores refrigerados a su recinto portuario para posicionamiento de embarque y carga en buque asignado. Este costo determinado por la empresa portuaria DP *World* o APM Terminals Callao dependiendo del muelle donde recalca el buque de carga marítima. Mediante un trato directo comercialmente se nos brinda soluciones logísticas mucho más al alcance de la empresa.

Costo por visto bueno de agencia marítima: Se refiere al cobro por agencia aduanera marítima, gastos administrativo, representación de la línea naviera frente a las operaciones portuarias en el país, el cual es afecto a cada exportación por contenedor y se debe concluir su pago a fin de que la agencia de aduana pueda regularizar el despacho de exportación en tiempo y forma correcta, evitando las multas por fuera de plazo y finalmente el exportador, en este caso Negocacer S.A.C pueda solicitar el acogimiento de *drawback*.

Costo por *gate out* – retiro de contenedor: Se denomina con este término en inglés, a la acción de retiro de contenedor vacío en el recinto de contenedores asignado por la línea naviera la cual transportara el contenedor de un punto de origen a un punto en destino. El retiro del contenedor se da mediante el pago previamente en la cual se consolidan los datos de la unidad de transporte y su registro este correctamente para el retiro conforme. Se necesita de la fecha de despacho para planificar el horario y día en la cual se procederá su retiro del contenedor y esté en tiempo en la planta de despacho.

Costo por certificado de origen: Es aquel donde se valida el origen de la mercancía a ser comercializada internacionalmente, va directamente relacionado a fines arancelarias y acuerdos comerciales entre países y comunidades miembros. Para la emisión de un certificado de origen, el proceso que sigue el departamento de comercio exterior de Negocacer S.A.C es una vez realizada la factura comercial y validada por el cliente en destino se deriva a contactos de la Asociación de exportadores, más conocido por sus siglas Adex, quien es un gremio empresarial líder en comercio exterior, tienen el propósito de promover las exportaciones peruanas. Una de sus herramientas de apoyo es la emisión de certificados de origen. Se comparte la factura con ejecutivos a cargo y se brinda el draft del certificado para que sean corroborados los datos y posterior su emisión final con sello y firma. Este costo es fijo y no negociable, es una tarifa estándar para todas las empresas.

Costos por Courier de documentos originales: Este costo representa un menor porcentaje de la operación logística de exportación. Se inició este proceso a fin de tener el control de envío de documentos en tiempos correctos a destino con los clientes quienes solicitan factura comercial, fitosanitario, certificados de origen, *packing list* de una manera física en destino para su proceso de desaduanaje de la mercancía. Se comienza a trabajar con la empresa de *courier* DHL, quienes ofrecen una tarifa acorde a la cantidad de envíos de documentos al año. El adaptar

como proceso directo el envío de documentos ayuda a reducir los costos inflados por parte de un operador logístico integral. Todo este proceso se realiza virtualmente en la web de DHL para el recojo y emisión de guía aérea.

Costo por certificado fitosanitario – VUCE: Este costo se traduce por el trámite de certificación de la fruta y mercancía que será embarcada a destino, el cual mediante la entidad Senasa, se da aprobación en conjunto con el ingeniero a cargo de la inspección antes del despacho de los contenedores, cuya función es confirmar y certificar, finalmente, que la mercancía se encuentra libre de cualquier plaga o contaminante que afecte la salud humana. La plataforma que brinda soporte a esta acción operativa es la ventanilla única de comercio exterior, más conocida por sus siglas VUCE. A través de un generar la solicitud con el detalle de la exportación en la plataforma web, se emite un documento CDA, el cual va a depender de la cantidad de kilos de fruta a exportar para que se defina el costo por la inspección fitosanitaria. Negocacer S.A.C completa los despachos de exportación con un total de 22,000 kilos. Basados en esta cantidad, el pago es de S/155.00. Una vez cancelado, se expide un número de expediente el cual el ingeniero de Senasa dará conformidad y finalizada la inspección.

Costo por agenciamiento de aduana: Se explica y detalla en el concepto comisión de agencia, la cual se percibe por el agente de aduana por las diligencias aduaneras de exportación y gestiones operativas realizados. Estas tarifas son de estado negociable y el trato directo con la agencia de aduana a cargo y asignada. Se cumplió la homologación por parte del departamento de comercio exterior de Negocacer S.A.C, el cual la agencia de aduana Despachos Aduaneros Chavimochic es la seleccionada para llevar el agenciamiento aduanero del total de los despachos de exportación, por numerables servicios dentro de su rol como agencia aduanera. Las negociaciones directas con agentes de aduana ayudan a tener información exacta, brindando

consultorías y apoyo en mejora de procesos. La tarifa de este servicio es negociable junto con el volumen de despachos a ser asignados.

Evaluación cualitativa

La evaluación cualitativa se aplica virtualmente al personal operativo y administrativo de las empresas proveedoras de servicios logísticos que se asignaran a las exportaciones, con la finalidad de llevar a cabo una mejora en costos y llevar un nivel de servicio acorde a las exigencias de la organización. Estos indicadores son desarrollados bajo evaluaciones según tabla siguiente:

Tabla 7

Pilares para evaluar y seleccionar a los proveedores de servicios logísticos en los embarques de exportación, periodo 2020-2021 en la empresa Negocacer S.A.C.

Pilares de evaluación	
Dinamismo en la operación.	Operación ejemplo del transporte de contenedores en espacio y tiempo correcto. capacidad de respuesta, información flexible, atención a llamadas, stand by de embarques.
Capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones.	Esto es materia de aplicación a la agencia de aduana y coordinadores logísticos bajo situaciones en relación a la realidad e incidencias de la empresa en la cadena de exportación.
Eficiencia de control documentario y/o reportes virtuales.	Revisión y tiempos de envío de documentos y reportes online: datos finales, revisión de bl, transmisión de VGM y matriz, regularización de DAM, rectificaciones de notas contables en caso las hubiera.
Competencia operativa.	Requerimientos y solicitudes del ejecutivo de cuenta como cliente sobre cómo afrontar situaciones adversar en la campaña de palta fresca.
Profesionales especializados.	Funciones y responsables profesional a cargo, coordinador operativo, jefe de documentación, coordinador de transportes, auxiliar de facturación.

Selección de operadores de servicios logísticos

Realizado el consolidado de los resultados de las evaluaciones de tarifas, costos e indicadores cualitativos, se ejecuta un análisis y se suma a como corresponde de indicadores determinados, la mayor cantidad requisitos que se adapten al estándar exigido siendo aliados estratégicos de los embarques de exportación.

Tabla 8

Tarifa de servicio logístico integral de exportación. Operadores logísticos.

Operador logístico Puerto de ingreso	Servicio logístico integral DP World	Servicio logístico integral2 APM Terminal Callao
Ransa Comercial	\$ 1.240	\$ 1.130
New Transport	\$ 1.260	\$ 1.120
Transtainer	\$ 1.278	\$ 1.125
Logicorp	\$ 1.379	\$ 1.160
Brest Cargo	\$ 1.320	\$ 1.150
Ceva Logistic	\$ 1.280	\$ 1.145
DSV	\$ 1.260	\$ 1.135

Tabla 9

Costos de operación logística de exportación directa Negocacer SAC.

Operación logística Negocacer SAC Conceptos	directa	Puerto DPW	Puerto2 APM
Gate out		\$ 135	\$ 135
Derecho embarque		\$ 407	\$ 371,35
Visto bueno		\$ 195	\$ 200
Transporte		\$ 180	\$ 180
Certificación de origen		\$ 10	\$ 10
Courier		\$ 50	\$ 50
Comisión agencia		\$ 110	\$ 110
Total general		\$ 1.087	\$ 1.056,35
Operadores logísticos promedio		\$ 1.288	\$ 1.137
Reducción de costos		\$ 201	\$ 80,65

Proceso final: Se procede a realizar un último filtro mediante entrevista presencial entre proveedor, con presencia de la gerencia comercial y general, solicitando una mejora de condiciones

en la tarifa y beneficios adicionales, los cuales serán evaluados en función a la necesidad y realidad Negocacer S.A.C. Los proveedores de servicios directos son.

- Agencia de aduana: Despachos Aduaneros Chavimochic SAC
- Empresa de transporte Reefer: Nets del Perú SAC.

No cumplir condiciones mínimas: Se procede al retiro de registro de la base de proveedores de servicios logísticos.

Aceptación de las proformas económica y contratos de servicios

Una vez seleccionado los proveedores de servicio logístico, se informa mediante correo electrónico y llamada telefónica la conformidad de la propuesta del servicio y tarifa; en la que Negocacer S.A.C añade y ejecuta el contrato de servicio enfocado en los siguientes puntos:

- Tiempo del servicio.
- Condiciones y términos en el servicio y tarifas negociadas.
- Solución a controversias o disolución de acuerdo.
- Pilares de evaluación de desempeño.

El contrato de servicio se concluye en un plazo no máximo de 7 días hábiles, firmado por los representantes legales de Negocacer S.A.C y las empresas de servicios.

CONCLUSIONES

- a) A nivel general, en respuesta al objetivo planteado inicialmente para determinar el proceso de mejora en la gestión de evaluación y selección de operadores logísticos integrales en la exportación de palta fresca en la empresa agroindustrial Negocacer SAC. para alcanzar la competitividad planeada en el 2021 -2022; se logró dar los primeros pasos para implementar métodos efectivos de evaluación y selección de proveedores eficaz asociados a principios, misión, alcance y realidad que teníamos en ese momento; siendo de alta relevancia en los procesos tanto operativos como administrativos, en la gestión y reducción de costos de exportación, dado que sin ello no alcanzaría la capacidad operativa a la que se desea llegar y mantener, ni resultados altamente efectivos y favorables en las operaciones de exportación.
- b) En relación al diagnóstico del proceso de gestión de evaluación y selección de operadores logísticos integrales en la exportación de palta fresca en la empresa agroindustrial Negocacer SAC. para alcanzar la competitividad planeada, 2021 -2022 a partir del nivel de calidad en el servicio; se logró detectar facturaciones por sobrecostos en toda la cadena logística local de exportación, situación que no permite mantener la información actualizada permanentemente, dado que el giro del negocio es muy dinámico y cambiante al momento de tomar decisiones. Asimismo, se genera un número de brechas que, en consecuencia, afectan la calidad de los servicios prestados y lógicamente compromete la competitividad de Negocacer S.A.C frente a otros agroexportadores, así como los logros en las operaciones de exportación y el control de costos de la empresa.

- c) Con respecto al objetivo de identificar el proceso de mejora en la gestión de evaluación y selección de operadores logísticos integrales en la exportación de palta fresca en la empresa agroindustrial Negocacer SAC. para alcanzar la competitividad planeada en el 2021 -2022, a partir del nivel de costos competitivos; se logró reconocer la estructura ideal para la implementación de una nueva metodología en el cumplimiento de este objetivo; mediante estructura, administración, competencias financieras y competencia en operaciones; precisando la evaluación de proveedores de servicios logísticos bajo criterios sólidos evaluados de manera cuantitativa y cualitativa; sin dejar nada subjetivo en su elección, el evaluador deberá ser objetivo y sincerar sus informes para determinar los resultados, consiguiendo un sistema dentro del departamento de comercio exterior confiable e imparcial.
- d) Todo lo anterior conllevó al alcance del tercer objetivo que no es otro que la selección de propuesta el proceso de mejora en la gestión de evaluación y selección de operadores logísticos integrales en la exportación de palta fresca en dicha empresa para alcanzar la competitividad planeada en el 2021 -2022, a partir del nivel de experiencia en el rubro; englobados por cinco etapas detalladas cada una en los apartados anteriores. El análisis de los costos de exportación se diseñó mediante una estructura para las empresas operadores logísticos que intervienen en la cadena, se identificó a 8 empresas y entre ellos costos no negociables y en las cuales se podía establecer alguna negociación. Se logró la reducción del promedio de 20 a 25% en costos logísticos locales. La tarifa de transporte local de contenedores, tarifa de visto bueno, tarifa de agencia aduanera, *courier* DHL corresponden a costos determinados por empresas que pueden verse

mejorados en sus condiciones de tarifa, va a depender de las relaciones comerciales, volúmenes de despacho y relación de trabajo.

RECOMENDACIONES

- a) Es de alta relevancia para una organización de comercio internacional emprender evaluaciones constantes de sus procesos operativos, estrategias de exportación y metodologías para la selección de operadores logísticos; por lo tanto, se sugiere hacer seguimiento y trabajar sobre la mejora de procesos y obtención de los resultados esperados, considerando en todo momento la toma de decisiones, tanto gerenciales como operativas.
- b) Por otro lado, se sugiere actualizar y mantener a la vanguardia los procesos organizacionales y operativos, como herramientas informáticas para trazabilidad de las cargas, generar o adaptar un aplicativo amigable en su uso y sea importante en las propias necesidades. A su vez, hacer seguimiento mediante breves encuestas online para dar un feedback al proveedor logístico sobre sus servicios, todo esto desde el punto de vista de las demás áreas de la empresa Negocacer S.A.C.
- c) Se recomienda revisar de manera integral los procesos logísticos para poder determinar los lineamientos y parámetros en el avance para un método exitoso de evaluación y selección de proveedores de servicios logísticos, que estos se adapten a las necesidades cambiante del rubro agroindustrial. No obstante, contar con una proyección de flujo de caja por parte del área de tesorería y finanzas de la empresa Negocacer S.A.C el cual permita no tener ningún retraso en el proceso de exportación, este modelo de condiciones de pago nos permitirá reducir las cuentas por pagar y llevar un orden financiero con mejores costos de exportación.
- d) Finalmente, considerar estos trabajos de suficiencia profesional, aunque académicos; poseen una información enriquecedora en relación al funcionamiento operativo,

administrativo y gerencial de la empresa, dado que reúne información precisa y real, que puede dar apoyo a los distintos departamentos o áreas directas que ejecutan el proceso de exportación de la fruta.

REFERENCIAS

- Álvarez-García, D., & Zapata, L. (2021). *Propuesta de Plataforma Logística para el proceso de distribución física internacional de la guayaba en el Municipio del Roldanillo, Valle del Cauca*. Zarzal/Valle del Cauca/Colombia: Universidad del Valle. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21782/3845-A473pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Astudillo-Miller, M., Maldonado, R., Segura, H., & Maldonado, P. (2020). Mango marketing chains and export potential in Costa Grande, Guerrero. *Revista Mexicana Ciencias Agrícolas*, 11(1), 111-124. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.scielo.org.mx/pdf/remexca/v11n1/2007-0934-remexca-11-01-111-en.pdf
- Castellanos, A. (2021). *Logística Comercial Internacional* (Primera ed.). Barranquilla: Universidad del Norte. Obtenido de https://books.google.co.ve/books?id=261YEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=log%C3%ADstica+y+exportaci%C3%B3n&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=log%C3%ADstica%20y%20exportaci%C3%B3n&f=false
- Coordina. (2020). *Normativa CAE – Ley*. Obtenido de https://www.coordinacae.com/normativa-cae-ley/
- Cossio, G., & Puente, M. (2021). *Clasificación de los modelos y tipos de operadores logísticos del comercio internacional*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68105/Coss%C3%ADo_HG-Puente_BME-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Díaz, M., & Chavarry, G. (2020). *Mejora de los procesos logísticos de exportación para generar eficiencia operativa en la empresa Hilandería de Algodón Peruano, SA Lima 2019*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/81b27a23-7fd0-4063-b7bb-3d36045bc905/content
- Filassi, M., & Ramos, A. (2022). Competitiveness drivers for soybean exportation and the fundamental role of the supply chain. *Economía Social Rural*, 60(3), 1-22. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/resr/a/HBtXctpQ9FrFw8t9tv6X3TK/?lang=en>
- Flores, L. (2021). Logística Integral y Satisfacción del Cliente de los Servicios Logísticos en Guayaquil. *UPS*, 37(696), 1-24. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20194/1/UPS-GT003194.pdf
- Fresh Plaza. (16 de 02 de 2023). *Perú prevé un nuevo incremento en las exportaciones de palta en 2023*. Obtenido de <https://www.freshplaza.es/article/9504261/peru-preve-un-nuevo-incremento-en-las-exportaciones-de-palta-en-2023/#:~:text=a%20624.000%20toneladas-,Per%C3%BA%20prev%C3%A9%20un%20nuevo%20incremento%20en%20las%20exportaciones%20de%20palta,al%20volumen%20despac>
- Frutícola. (14 de 02 de 2023). *Palta peruana proyecta un 13% más de exportaciones este 2023*. Obtenido de Portal Frutícola: <https://www.portalfruticola.com/noticias/2023/02/14/palta-peruana-proyecta-un-13-mas-de-exportaciones-este-2023/>

- Galo, N., Rivero, P., Mergulhão, R., & Vidal, J. (2018). Selección de proveedor de servicios logísticos: alineación entre criterios e indicadores. *EStrategias y Organizaciones*, 28(69), 55-70. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/818/81856556005/html/>
- Galvez, M., & Zapater, K. (2021). *Modelo de asociatividad que permite aumentar el rendimiento del cultivo y el porcentaje de exportación de palta hass existente en los valles interandinos ubicados alrededor de la cuenca media del Río San Juan, Castrovirreyna, Huancavelica para generar des*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660594/G%C3%A1lvez_AM.pdf?sequence=11
- Gómez-Sepulveda, A., & Pinzón, L. (2019). *Análisis de oportunidades para la exportación de aguacate Hass de Colombia a Estados Unidos*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/18459/2019GomezAngieyPinzoLiliana.pdf?sequence
- González, C. (2021). *Propuesta de mejora de la gestión logística para cumplir con el nivel de servicio en un operador logístico*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos . Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/16724>
- Hammer, A. (2020). *Implementación de mejora continua en una empresa exportadora de aguaymanto deshidratado para el mercado europeo. Caso Green Box*. Lima: Universidad ESAN. Obtenido de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1812>
- Jiménez, M., & Ospitia, C. (2023). *Plan de exportación de aguacate hass de Colombia a Estados Unidos de la empresa Imporfenix con base en parámetros de sostenibilidad ambiental*.

Tesis de Grado, Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/12495/T09337.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Mancheno, M., & Guamanquispe, J. (2019). Constructivismo WEB: Un enfoque en crecimiento para el desarrollo de la logística integral. *UTA*, 1-8. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/29507>

Mora, L. (2016). *Gestión de Logística Integral*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Mora-García, L. (2014). *Logística del transporte y distribución de carga*. Bogotá/Colombia: Ecoe Ediciones.

Mora-García, L. (2019). *Indicadores de la gestión logística*. Bogotá: UNI. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf

Mora-García, L. (2023). *Gestión Logística Integral*. Bogotá / Colombia: ECOE Ediciones SAS. Obtenido de https://books.google.co.ve/books?id=FrquEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=luis+mora+log%C3%ADstica&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=luis%20mora%20log%C3%ADstica&f=false

Rivera, C., & Pisconte, C. (2020). *Distribución Física Internacional en relación a las Exportaciones de Palta de las Empresas peruanas 2018*. Lima: Universidad Tecnológica del Perú. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/ha

ndle/20.500.12867/3921/Carmen%20Rivera_Carlos%20Pisconte_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez-Polanco, D., Acevedo, M., & Orjuela, J. (2023). Evaluando los operadores logísticos. Retos y tendencias. *Tecnura*, 27(75), 207-237. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-921X2023000100010

Senasa. (21 de 05 de 2018). *Consumo de palta, una fruta saludable*. Obtenido de Senasa comunica: <http://www.senasa.gob.ar/senasa-comunica/noticias/consumo-de-palta-una-fruta-saludable>

Silvera-Escudero, R. (2020). *Gestión Logística Internacional* (Primera ed.). Bogotá: ECOE Ediciones. Obtenido de https://books.google.co.ve/books?id=ZzRCEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=log%C3%ADstica+y+exportaci%C3%B3n&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=log%C3%ADstica%20y%20exportaci%C3%B3n&f=false

South Pacific Logistics . (2021). *Exportación de Palta Peruana*. Obtenido de Logística Perú: <https://web.splogistics.com/es/logistica-peru/exportacion-de-palta-peruana>

The Logistics World. (20 de 03 de 2023). *Retos y tendencias de los operadores logísticos en México*. Obtenido de Actualidad Logística: <https://thelogisticsworld.com/actualidad-logistica/retos-y-tendencias-de-los-operadores-logisticos-en-mexico/>

Vargas-Pilla, Romero, A., & Suárez, C. (2022). Modelo de gestión logística para pequeñas empresas agrícolas. *Cienciamatria*, 8(15), 4-22. Obtenido de <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/820>

Vásquez, T., & Tirado, K. (2021). *Gestión de la cadena de suministro para incrementar las exportaciones de uva de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña SA*. Pimentel: Universidad de San Martín de Porres. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8594/dami%C3%A1n_tcj-vasquez_rtp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS



CONSTANCIA

NEGOCACER S.A.C, con RUC N° 20600689780, domiciliada en CAL.SANTA GABRIELA MZA. X1 LOTE. 1 C.P. ZAPALLAL ALTO (A 2 CDRAS CRUCE PAN. NORTE KM 35.5) LIMA - LIMA - PUENTE PIEDRA, debidamente representada por MARIA ROSA CHUQUIMUNI DE CACERES, identificado(a) con DNI N° 09918532. Da constancia del Trabajo de Suficiencia Profesional:

TITULO:
PROCESO DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE EVALUACION Y SELECCIÓN DE OPERADORES LOGISTICOS INTEGRALES EN LA EXPORTACION DE PALTA FRESCA EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL NEGOCACER SAC PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD PLANEADA. PERIODO. 2021 -2022.

El mismo que es realizado y ejecutado por nuestro colaborador:

WALTER FRANCISCO CAYCAY CAPUÑAY.

Debido a lo expresado la empresa NEGOCACER SAC da por consentimiento y certifica que ha participado en la propuesta desarrollada ya mencionada que fue dirigida y administrada por el área de Comercio Exterior.


Maria R. Chuquimuni de Caceres
GERENTE GENERAL
NEGOCACER S.A.C.
RUC 20600689780

Prescintos



Cierre del Termoking



REPORTE DE MOVIMIENTOS DE EXPORTACIONES ACUMULADO POR EXPORTADOR, PERIODO, AGENTE, ADUANA Y PAÍS**EXPORTADOR:** 4 - 20600689780 - NEGOCACER S.A.C.**PERIODO:** TODO EL AÑO 2022**ADUANA:** 118 - MARITIMA DEL CALLAO

ITEM	EXPORTADOR	MES	AGENTE	ADUANA	PAÍS	FOB \$
1	20600689780 - NEGOCACER S.A.C.	Abril 2022	DESPACHOS ADUANEROS CHAVIMOCHIC SAC	MARITIMA DEL CALLAO	CHILE	178,784.67
2	20600689780 - NEGOCACER S.A.C.	Abril 2022	DESPACHOS ADUANEROS CHAVIMOCHIC SAC	MARITIMA DEL CALLAO	SPAIN	149,743.09
3	20600689780 - NEGOCACER S.A.C.	Abril 2022	DESPACHOS ADUANEROS CHAVIMOCHIC SAC	MARITIMA DEL CALLAO	KOREA, REPUBLIC OF	124,996.68
4	20600689780 - NEGOCACER S.A.C.	Agosto 2022	DESPACHOS ADUANEROS CHAVIMOCHIC SAC	MARITIMA DEL CALLAO	CHILE	277,215.89
5	20600689780 - NEGOCACER S.A.C.	Agosto 2022	DESPACHOS ADUANEROS CHAVIMOCHIC SAC	MARITIMA DEL CALLAO	RUSSIAN FEDERATION	21,775.02
6	20600689780 - NEGOCACER S.A.C.	Enero 2022	DESPACHOS ADUANEROS CHAVIMOCHIC SAC	MARITIMA DEL CALLAO	BRAZIL	115,930.50
7	20600689780 - NEGOCACER S.A.C.	Enero 2022	DESPACHOS ADUANEROS CHAVIMOCHIC SAC	MARITIMA DEL CALLAO	SPAIN	83,328.91