



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

**GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA  
INCREMENTAR LAS EXPORTACIONES DE UVA DE LA  
EMPRESA SOCIEDAD AGRÍCOLA SAN AGUSTÍN DE  
ZAÑA S.A.**

**PRESENTADA POR**

**CATHERINE JULIANA DAMIÁN TIRADO  
TATIANA PAOLA VÁSQUEZ RODRÍGUEZ**

**ASESOR**

**DANTE GODOFREDO SUPO ROJAS**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PIMENTEL – PERÚ**

**2021**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

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



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA INCREMENTAR  
LAS EXPORTACIONES DE UVA DE LA EMPRESA SOCIEDAD  
AGRÍCOLA SAN AGUSTÍN DE ZAÑA S.A.**

**PRESENTADO POR:**

- **CATHERINE JULIANA DAMIÁN TIRADO**
- **TATIANA PAOLA VÁSQUEZ RODRÍGUEZ**

**ASESOR:**

**MG. DANTE GODOFREDO SUPO ROJAS**

**PIMENTEL, PERÚ**

**2021**

## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

Por brindarnos salud y guiar nuestros pasos para llegar a este momento tan importante de nuestra vida profesional. Él es nuestra perseverancia y dedicación

### **A nuestros padres:**

Quienes siempre estuvieron presentes brindándonos las herramientas necesarias para nuestra superación continua, quienes nos alientan día a día para convertirnos en buenas personas y excelentes profesionales.

### **A nuestros hermanos:**

Cuyo apoyo moral ha sido de vital importancia durante todos los procesos de nuestra vida.

Igualmente, a todas las personas que siempre confiaron en nosotras desde el primer día y lo siguen haciendo.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por permitirnos obtener un logro más en nuestras vidas.

A nuestro asesor, el profesor Dante Supo Rojas, quien tuvo la paciencia y dedicación para guiarnos durante todo este año para culminar la presente investigación.

Asimismo, a la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña y a todos sus trabajadores quienes nos acogieron y ayudaron durante toda esta etapa para lograr finalizarla con éxito.

## Índice De Contenido

Resumen .....	10
Abstract .....	12
Introducción.....	14
Capítulo I: Planteamiento Del Problema.....	17
1.1.Descripción De La Situación Problemática .....	17
1.2.Formulación Del Problema.....	20
1.2.1. Problema General .....	20
1.2.2. Problemas Específicos .....	20
1.3.Objetivos De La Investigación.....	21
1.3.1. Objetivo General .....	21
1.3.2. Objetivos Específicos .....	21
1.4.Justificación De La Investigación .....	21
1.4.1. Importancia De La Investigación .....	21
1.4.2. Viabilidad De La Investigación .....	22
1.5.Limitaciones Del Estudio.....	22
Capítulo II: Marco Teórico .....	24
2.1.Antecedentes de la Investigación .....	24
2.1.1. Internacional.....	24
2.1.2. Nacional .....	25
2.1.3. Local.....	27
2.2.Bases Teóricas .....	28
2.2.1. Cadena de Suministro .....	28
2.2.1.1. Concepto .....	28
2.2.1.2. Origen.....	29
2.2.1.3. Procesos De La Cadena De Suministro .....	30

2.2.1.4.	Gestión De Aprovisionamiento .....	32
2.2.1.5.	Gestión De La Producción.....	35
2.2.1.6.	Gestión De Distribución Y Transporte .....	35
2.2.2.	Exportaciones.....	38
2.2.2.1.	Concepto .....	38
2.2.2.2.	Dimensiones.....	38
2.2.2.3.	Tipos de Exportación .....	40
2.2.2.4.	Ley General De Aduanas .....	45
2.2.2.5.	Barreras Arancelarias Y No Arancelarias .....	46
2.2.2.6.	Incoterms.....	49
2.2.2.7.	Documentación.....	50
2.2.2.8.	Envase, Empaque, Embalaje y Transporte .....	53
2.2.3.	Uva De Mesa Fresca Para Exportación .....	55
2.2.3.1.	Definición.....	55
2.2.3.2.	Variedades .....	56
2.2.3.3.	Zonas De Producción .....	57
2.2.3.4.	Estacionalidad De Producción.....	57
2.2.3.5.	Certificación Fitosanitaria .....	58
2.2.3.6.	Tratamiento De Frío De Uva Para Exportación .....	59
2.2.3.7.	Producción nacional .....	60
2.3.	Definición de términos básicos .....	64
Capítulo III: Hipótesis Y Variables .....		66
3.1.	Formulación De Hipótesis Principal Y Derivadas.....	66
3.1.1.	Hipótesis Principal.....	66
3.1.2.	Hipótesis Derivadas .....	66
3.2.	Variables Y Definición Operacional.....	67
Capítulo IV: Metodología .....		69

4.1. Diseño Metodológico .....	69
4.2. Diseño Muestral .....	70
4.3. Técnicas De Recolección De Datos.....	71
4.4. Técnicas Estadísticas Para El Procesamiento De La Información.....	73
4.5. Aspectos Éticos .....	73
Capítulo V: Resultados.....	74
5.1. Resultados De La Investigación .....	74
5.1.1. Descripción De La Muestra .....	74
5.1.2. Verificación De Los Objetivos O Contrastación De Las Hipótesis .....	75
5.1.2.1. Situación Actual De La Cadena De Suministro De La Empresa	75
5.1.2.2. Desempeño De Las Exportaciones De La Empresa.....	93
5.1.2.3. Propuesta De Mejora De La Cadena De Suministros.....	97
Capítulo VI: Discusión .....	115
6.1. Discusión de resultados .....	115
6.1.1. Análisis De La Validez Y Generalización .....	115
6.1.2. Contrastación de resultados.....	117
Conclusiones.....	126
Recomendaciones.....	128
Fuentes De Información .....	129
Anexos .....	133
ANEXO 1: Matriz de consistencia .....	134
ANEXO 2: Matriz de operacionalización de variables .....	136
ANEXO 3: Validación de instrumentos.....	138
ANEXO 4: Evidencias fotográficas.....	150
ANEXO 5: Orden de compra de proveedores .....	157
ANEXO 6: Guía de remisión remitente.....	161

ANEXO 7: Certificado de calidad .....	162
ANEXO 8: Lista de verificación de transporte local .....	163
ANEXO 9: Certificado Global GAP .....	164
ANEXO 10: Factura 77 de material para unitarización de carga .....	165
ANEXO 11: Factura 79 de material para unitarización de carga .....	166
ANEXO 12: Factura 80 de material para unitarización de carga .....	167
ANEXO 13: Factura 81 de material para unitarización de carga .....	168
ANEXO 14: Factura 82 de material para unitarización de carga .....	169
ANEXO 15: Factura 167 de material para unitarización de carga .....	170
ANEXO 16: Bill of lading .....	171
ANEXO 17: Datos de campaña 2016 – 2017 .....	173

## Índice De Tablas Y Figuras

### Índice De Tablas

<b>Tabla 1.</b> Ventajas o Desventajas de la Exportación Indirecta .....	43
<b>Tabla 2 .</b> <i>Ventajas y Desventajas de la Exportación Directa</i> .....	45
<b>Tabla 3.</b> <i>Siglas de Incoterms</i> .....	50
<b>Tabla 4.</b> Subpartida nacional de la uva.....	56
<b>Tabla 5.</b> Exportaciones nacionales de uva 2013 – 2017.....	61
<b>Tabla 6.</b> Importación nacional de uva 2013 – 2017 .....	63
<b>Tabla 7.</b> Matriz de consistencia .....	67
<b>Tabla 8.</b> Proveedores de SAGSA .....	76
<b>Tabla 9.</b> Costo de materiales de exportación.....	77
<b>Tabla 10.</b> Producción por turnos.....	83
<b>Tabla 11.</b> Informe de packing en kilogramos .....	86
<b>Tabla 12.</b> Costo de flete (S/.) .....	89
<b>Tabla 13.</b> Costo de transporte campaña 2017 – 2018.....	90
<b>Tabla 14.</b> Costos de cadena de frío campaña 2017 – 2018 .....	92
<b>Tabla 15.</b> Campañas de exportación de la empresa.....	94
<b>Tabla 16.</b> Criterios para la selección y evaluación de proveedores .....	98
<b>Tabla 17.</b> Producción de la empresa .....	101
<b>Tabla 18.</b> Plantilla para control de capacitaciones .....	102

<b>Tabla 19.</b> Producción mejorada .....	104
<b>Tabla 20.</b> Cronograma de despachos.....	106
<b>Tabla 21.</b> Proyección de las exportaciones de la empresa 2018 – 2022.....	108
<b>Tabla 22.</b> Cuadro comparativo de mejoras .....	111
<b>Tabla 23.</b> Contrastación de antecedentes y resultados .....	117

## Índice De Figuras

<b>Figura 1.</b> Comportamiento de las exportaciones nacionales de uva 2013 – 2017 .....	62
<b>Figura 2.</b> Comportamiento de las importaciones nacionales de uva 2013 – 2017 .....	64
<b>Figura 3.</b> Flujograma de producción.....	79
<b>Figura 4.</b> Plano del fundo por turnos de producción.....	82
<b>Figura 5.</b> Maquinaria utilizada en campo.....	84
<b>Figura 6.</b> Procesos de packing de la empresa .....	85
<b>Figura 7.</b> Comportamiento de las exportaciones de la empresa 2014 – 2017....	95
<b>Figura 8.</b> Espina de Ishikawa de la mala gestión de la cadena de suministro en la empresa .....	96
<b>Figura 9.</b> Propuesta de mejoras para la cadena de suministros de la empresa .	97
<b>Figura 10.</b> Proyección de las exportaciones de la empresa 2018 – 2022 .....	109

## Resumen

El tema de gestión de la cadena de suministro y exportaciones están directamente relacionadas ya que depende de todo un proceso logístico para poder llevar a cabo una operación eficiente. Sin embargo, la mayoría de las empresas del Perú, sobre todo Lambayeque, no le toman la importancia correspondiente y no poseen las prácticas adecuadas.

El presente trabajo de tesis tiene como 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.

La metodología empleada para la elaboración de esta investigación tiene un alcance descriptivo con un enfoque mixto y diseño no experimental, de tipo aplicado. Los instrumentos utilizados para la recopilación de información fueron las entrevistas aplicadas al personal administrativo del área logística.

Se han identificado problemas en las tres dimensiones de la cadena de suministro: en aprovisionamiento, la falta de organización y planificación arrastra consigo incremento de costos y tiempos hasta el final de la cadena; en producción, la capacidad productiva de la empresa no está siendo utilizada al 100% lo que significa un alto potencial de crecimiento, que se ve sustentada por el gran posicionamiento

de este producto peruano en el mercado nacional y la creciente demanda internacional; y en distribución, también como en aprovisionamiento, no existe un cronograma de despachos que sirva como guía para evitar retrasos en las entregas.

Se han corroborado las hipótesis planteadas y finalmente se concluye que la correcta gestión de la cadena de suministros de la empresa permitirá que esta pueda optimizar sus procesos lo que a su vez generaría 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.

**Palabras clave:** Cadena de suministro, agilizar, exportaciones, deficiencias.

## **Abstract**

The issue of supply chain management and exports are directly related due to it depends on a whole logistic process to be able to carry out an efficient operation. However, most companies in Peru, especially in Lambayeque, do not take the corresponding importance and do not have the proper practices.

The objective of this thesis is to increase the exports of the company Sociedad Agrícola San Augustin de Zaña S.A. from an improvement in the supply chain management which covers three processes: procurement, production and distribution. The study aims to achieve efficiency in exports through the reduction of costs and streamlining of processes within the logistics area.

The methodology used to prepare this research has a descriptive scope with a mixed approach and non-experimental design, of an applied type. The instruments used for the collection of information were the interviews applied to the administrative personnel of the logistics area.

Problems have been identified in the three dimensions of the supply chain: in supply, the lack of organization and planning carries with it an increase in costs and times until the end of the chain; in production, the company's productive capacity is not being used to 100%, which means a high growth potential, which is supported by the great positioning of this Peruvian product in the international market and the growing international demand; and in distribution, as well as in supply, there is no dispatch schedule that serves as a guide to avoid delays in deliveries.

The hypotheses raised have been corroborated and it is finally concluded that the correct management of the company's supply chain will allow it to optimize its processes, which in turn would indirectly generate an increase in its exports periodically. The deficiencies and disorganization in the company have limited since its creation that it can expand in the market and achieve the efficiency that is sought in the development of its activities and production processes.

**Keywords:** Supply chain, speed up, exports, deficiencies.

## **Introducción**

En el Perú uno de los principales problemas en las empresas agroexportadoras es la falta de organización de estas. Esto es debido a que más del 90% de empresas en el país son Pymes y las personas que trabajan en estas empresas si bien son profesionales, carecen en muchos casos de la formación especializada para el desarrollo de sus actividades. Esto significa una desventaja significativa con respecto al mercado que cada vez se vuelve más competitivo y donde es necesario la adaptación al cambio.

Esta investigación tiene por objetivo determinar la Cadena de Suministro que permitirá incrementar las exportaciones de uva de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A., del cual se desprenden tres objetivos específicos que permiten desarrollar a profundidad el objetivo general. Estos son: analizar la situación actual de la cadena de suministro de la empresa, identificar y medir el desempeño exportador de la empresa y, finalmente establecer la propuesta de la cadena de suministro aplicable a la empresa para incrementar las exportaciones.

La presente investigación se desarrolla en seis capítulos. El primer capítulo comprende el planteamiento del problema de investigación, en el cual se realiza una descripción del mismo, identificando de esta manera los objetivos que se quieren lograr, así como la justificación de la investigación, la viabilidad y limitaciones que se tuvieron para desarrollar la tesis.

En el segundo capítulo se presentan los antecedentes de nuestra investigación, tanto nacional como internacional, así como las bases teóricas que serán el sustento del tema de investigación y las hipótesis, tomando en cuenta también, la definición de términos claves que brinden una mayor comprensión del tema investigado.

En el tercer capítulo se definen las hipótesis derivadas de los objetivos y problemas de investigación, las cuales se buscan confirmar a lo largo del desarrollo de toda la investigación. Asimismo, se presenta la matriz de consistencia que resume el planteamiento del problema.

En el cuarto capítulo se describe la metodología de investigación utilizada en el desarrollo de esta, la cual posee un alcance descriptivo, con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) y un diseño no experimental., teniendo como población la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. y considerando en la muestra un trabajador del área logística de la empresa. El instrumento elegido para poder obtener información es la entrevista, realizada a diferentes encargados de la empresa, sobre todo a un trabajador del área de logística. La técnica utilizada es la recolección de datos que nos ha permitido obtener información relevante de la empresa.

El quinto y sexto capítulo abarcan el desarrollo de la investigación, aquí se presentan los resultados obtenidos y la discusión de estos. La presentación de resultados fue realizada teniendo como guía los objetivos planteados al inicio de la

investigación. En la discusión de resultados se realizó la contrastación de antecedentes con resultados obtenidos para la confirmación de las hipótesis planteadas.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones, las cuales muestran que una correcta gestión de la cadena de suministro ayudará a mejorar de manera significativa las exportaciones y por lo tanto los beneficios económicos hacia la empresa. Además, se recomienda continuar con la investigación para poder tratar con mucha más profundidad el tema y a partir de este poder brindar nuevas soluciones

## **Capítulo I: Planteamiento Del Problema**

### **1.1. Descripción De La Situación Problemática**

Se puede decir que en el contexto mundial actual hablar solo de logística en la empresa ya no es suficiente para lograr una ventaja competitiva en el mercado internacional. Debido a esto es que surge el concepto de cadena de suministro como un tema más amplio que abarca no solo la logística empresarial, sino también la integración y cooperación de sus procesos, así como también de los recursos involucrados (humanos, materiales y económicos).

De acuerdo con Estaún (2018) la gestión de la cadena de suministro es el ciclo de vida de un producto o servicio, desde su concepción hasta su consumo. Es considerado un subsistema dentro de la organización que engloba la planificación, desarrollo y control de abastecimiento, producción y distribución de los productos terminados. Por ello es por lo que la SCM (Supply Chain Management, por sus siglas en inglés) abarca la oferta y demanda, dentro y fuera de la empresa.

La SCM integra y estandariza la información disponible de los clientes internacionales, así como los procesos de las empresas brindándoles de esta manera la flexibilidad necesaria para adaptarse al entorno mundial cada vez más cambiante. Esto quiere decir que proporciona mejores herramientas para enfrentar la competencia internacional.

Chávez & Torres-Rabello (2012) mencionaron que la gestión de la cadena de suministro es un esfuerzo conjunto, que involucra el todo de una organización. No basta solo con enfocarse en la logística, sino que es necesario hablar de la integración de todos los procesos organizacionales. Además, este concepto sigue evolucionando con la ampliación de los mercados y su interconexión.

Actualmente, en el Perú, la agroexportación ha cobrado gran importancia dentro del contexto nacional por su aporte a la economía, representada en el aumento de las exportaciones y contribución al crecimiento del PBI (Producto Bruto Interno). Es por lo que la gestión de la cadena de suministro ha pasado de ser una operación más en la cadena de valor de las empresas a convertirse en una herramienta estratégica en el modelo de negocio de las compañías exportadoras durante la última década. La cadena de suministro representa una de las áreas más intensivas en inversión, mano de obra, trabajo en equipo y sobre todo en la utilización de todo tipo de procesos e información.

Los problemas a los que se enfrentan las empresas en el país están claramente definidos, como la falta de infraestructura vial, vías de comunicación, educación, organizaciones gubernamentales de apoyo al agro y medios de transporte. Sin embargo, los problemas más importantes que se presentan en la cadena de suministro se ubican en: a) Producción, b) Transporte, c) Almacén d) Embalaje y manipulación, e) Trazabilidad y f) Riesgos. Estos problemas pueden solucionarse en un mediano o largo plazo, siempre y cuando se perciba la iniciativa

de aceptar mejoras continuas en todos los actores de la cadena. (Hilario & Robles , 2018)

Dichos inconvenientes interrumpen la correcta gestión de una cadena de suministro lo que disminuiría la calidad del producto al momento de llegar a destino. En el caso de la uva, al ser un producto extremadamente sensible, su correcta manipulación durante el proceso de packing permitirá asegurar la calidad del producto al momento de llegar a destino.

Debido a su gran importancia dentro del flujo de procesos en una empresa, la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. no cuenta con una gestión de su cadena de suministro lo que imposibilita la eficiencia de estos procesos y estanca el crecimiento de sus exportaciones, dado que la falta de profesionalización del personal y el incumplimiento de fechas de entregas por parte de sus proveedores retrasa los tiempos de entrega y disminuye la calidad del producto final.

Tal es el caso, que en campañas pasadas han existido problemas importantes enfocados en contratos con proveedores, como por ejemplo la tercerización de la cámara de frío, quienes por falta de pagos a tiempo por parte de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. dejaron sin espacio, y estos tuvieron que derivar la fruta desde Mocupe hasta una planta en Trujillo de la empresa Danper quienes fueron los únicos que recibieron la mercadería. Estos procesos de manipulación excesiva y horas sin la correcta temperatura disminuyen el tiempo de vida de la uva, lo que a su vez repercute directamente en la calidad.

Es importante recalcar que la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. cuenta aquí en Perú solo con el fundo Benjamín, el cual está conformado por 4 áreas básicas: administración, campo, almacenamiento y packing. El área comercial es vista directamente desde Santiago de Chile junto con el traslado de la mercancía desde la cámara de frío hasta puerto de Paita.

## **1.2. Formulación Del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cuál es la gestión de la cadena de suministro que permitirá incrementar las exportaciones de uva de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a. ¿Cuál es la situación actual de la cadena de suministro de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.?
- b. ¿Cuál es nivel de las exportaciones de uva de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.?
- c. ¿Cuáles son las mejoras propuestas en la cadena de suministro aplicable a la empresa para incrementar las exportaciones de uva?

### **1.3. Objetivos De La Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la gestión de la cadena de suministro que permitirá incrementar las exportaciones de uva de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Analizar la situación de la cadena de suministro de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.
- b. Identificar y medir el actual desempeño de las exportaciones de uva de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.
- c. Establecer propuestas de mejora en la cadena de suministro aplicable a la empresa para incrementar las exportaciones de uva.

### **1.4. Justificación De La Investigación**

#### **1.4.1. Importancia De La Investigación**

Esta investigación busca fortalecer la gestión de la distribución en la cadena de suministro de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. para incrementar las exportaciones de uva logrando así la disminución de costos, optimización de tiempo y aseguramiento de la calidad del producto para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado internacional. Debido, a la alta demanda de uva existente en la actualidad, los procesos de la cadena de suministro se vuelven

una prioridad para lograr un mayor control que permita la correcta toma de decisiones frente al mercado internacional.

De la misma forma, se busca contribuir de manera cognitiva a diferentes asociaciones y cooperativas que tengan como actividad la exportación de frutas frescas, como la uva, a impulsar su propio desarrollo empresarial que permita proyectar sus intereses comerciales y plasmarlos en el buen manejo de sus procesos.

#### **1.4.2. Viabilidad De La Investigación**

La investigación contó con el apoyo de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. como objeto de estudio, debido a que es una pequeña organización a la cual se tuvo una entrada directa por asuntos laborales, lo cual permitió accesibilidad a la información de esta y el permiso necesario para la realización de visitas, entrevistas y todo aquello que sea necesario por el Administrador de Fundo. Se tiene recursos de tiempo y dinero limitados, aunque suficientes para realizar la investigación planteada.

La ventaja del acceso directo y el tamaño de la organización permite tener un mayor alcance y control de las dimensiones e indicadores a ser analizados.

#### **1.5. Limitaciones Del Estudio**

En cuanto al acceso a la información, hubo buena disposición por parte de los socios pertenecientes a la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.

para brindar los documentos e información necesaria, sin embargo, debido a un robo en la empresa a inicios del 2019 en donde se llevaron computadoras que se encontraban en las oficinas del fundo, algunos datos relevantes para el desarrollo de esta investigación se perdieron.

Para el desarrollo de la investigación se consideraron los 3 procesos de la cadena de suministro en las cuales la empresa objeto de estudio presenta problemas, siendo la distribución considerada solo hasta el despacho del contenedor de la planta tercerizadora de la cámara de frío, debido a que en Perú no se cuenta con área comercial y toda la información sobre las exportaciones es manejada desde la empresa matriz en Chile.

Asimismo, la existencia de fuentes bibliográficas y plataformas virtuales permitieron un análisis a profundidad de la realidad del país frente a la cadena de suministros y su influencia en las exportaciones. Por otro lado, en cuanto a distancia y tiempo, sí hubo limitaciones debido a que la empresa se encuentra ubicada a hora y media de la ciudad de Chiclayo, lo cual dificultó la realización de las entrevistas necesarias.

## **Capítulo II: Marco Teórico**

### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

#### **2.1.1. Internacional**

Según Orjuela (2018) en su tesis de doctorado “Incidencia del diseño de la cadena de suministro alimentaria en el equilibrio de flujos logísticos” tuvo como propósito evaluar la incidencia del Diseño de la Cadena de Suministro de alimentos perecederos en el equilibrio de los flujos logísticos, así como encontrar una estructura y configuración con capacidad de respuesta y eficiente que garanticen la calidad del alimento desde la finca hasta en el consumidor, de manera que permita a los actores acercarse a fronteras de mayor eficiencia y permanecer en los mercados competitivos. Para el desarrollo de la investigación se planteó un diseño metodológico mixto secuencial. Los resultados de los modelos muestran que la reestructuración y la reconfiguración de la cadena de suministro de frutas perecederas conduce a mejores medidas de desempeño, alcanzando equilibrios más cercanos a fronteras de eficiencia, lo que evidencia que el cambio de diseño de la cadena mejora la eficiencia, capacidad de respuesta, calidad y desempeño logístico a través del tiempo.

Según Assan & Albay (2018) en su investigación titulada “Análisis de la cadena de suministro de producción del cacao en la organización de UNOCACE” posee como objetivo principal analizar la cadena de suministro del cacao en la organización y lograr elaborar estrategias para mitigar los efectos. La metodología

utilizada fue cualitativa y cuantitativa (enfoque mixto) con una investigación descriptiva, la cual permite tener información objetiva. La población, fue conformada por representantes y socios productores de la organización UNOCACE, de los cuales se obtuvo información mediante la técnica documental, entrevistas y encuestas. Finalmente, se concluye que, mediante la implementación de estrategias administrativas en la organización, se puede lograr optimizar la cadena de suministro, disminuir las pérdidas y aumentar las ganancias de los socios.

### **2.1.2. Nacional**

Según Guardián & Trujillo (2018) en su investigación titulada “Investigación aplicada para el diseño de una cadena de suministros óptima para la comercialización y distribución de granos andinos orgánicos para exportar a Estados Unidos” diseñaron una cadena de suministro óptima para las empresas dedicadas a la producción, comercialización y distribución de granos andinos orgánicos certificados a EE.UU. El trabajo fue considerado descriptivo debido a la especificación de las características de los procesos esenciales, utilizando herramientas de identificación y análisis tanto organizacional como logístico. Se concluyó que el Perú tiene un gran potencial para el desarrollo y producción de granos andinos de alta calidad, sin embargo, existe un déficit muy marcado en cuanto a la tecnificación productiva y personal calificado, lo que significa que es necesario invertir en esos aspectos para impulsar este sector.

Según Altez (2017) en su tesis de grado titulada “La Gestión de la Cadena de Suministro: El Modelo SCOR en el Análisis de la Cadena de Suministro de una PYME de Confección de ropa industrial en Lima Este” analizó la cadena de suministro de la Pyme de confección de ropa Industrial a través del modelo SCOR, dando a conocer que existen muchos procesos dentro de su cadena que no cumplen con los estándares mínimos sugeridos por el CSCMP. La investigación tuvo un alcance descriptivo con un diseño cualitativo con muestra no probabilística debido a que el estudio obedece a diferentes criterios. Se trabajó con herramientas como entrevistas estructuradas, encuestas y guías de observación. Se analizó la cadena de suministro dando a conocer que existen muchos procesos que no cumplen con los estándares mínimos, lo que impide una adecuada gestión y demuestra una mínima integración, planteándose mejoras específicas en cada etapa y promoviendo su valor.

Vera & Caveró (2019) en su tesis titulada “Propuesta de un modelo en el proceso de distribución y transporte del café orgánico, basado en la integración logística enfocada en asociaciones del departamento de Junín” analiza la integración de la cadena de suministro de cada una de las 19 cooperativas en una sola. La metodología de la investigación estuvo compuesta por análisis de la literatura, entrevistas realizadas a los encargados de las cooperativas y un registro en una base de datos con diferentes herramientas de ingeniería. El estudio se centró en diferentes entidades desde los agricultores hasta el puerto de Callao, una cadena de suministro de café orgánico donde la desintegración es constante. Es así como

se determinó que los procesos utilizados por las cooperativas eran modelos empíricos e informales mejorándose a través de herramientas como la planificación, gestión de transporte y automatización documentaria.

### **2.1.3. Local**

Lozada & Carranza (2017) en su tesis “Factores interno y externos y su incidencia en las exportaciones de uva de mesa en la región Lambayeque en los años 2012-2015” tuvieron como objetivo establecer la incidencia de los factores internos y externos en las exportaciones de uva de mesa en la región Lambayeque en los años 2012 -2015 mediante un diseño descriptivo simple no experimental. Concluyeron que las exportaciones de uva de mesa tuvieron un incremento en los últimos años debido a la apertura de mercados internacionales gracias a los tratados de libre comercio, siendo los factores más influyentes el grado de innovación, nivel de conocimiento y formación del personal, la inversión y el posicionamiento internacional.

Según Chavarry (2017) en la tesis de maestría titulada “Propuesta de mejora para los procesos en la gestión de la cadena de suministros en base a los estándares de la Council Of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) en una empresa molinera de arroz – Lambayeque – 2019” analiza los procesos de la cadena de suministro como abastecimiento, producción y distribución que realiza la empresa molinera. La metodología utilizada es un diseño experimental – transversal, su población estuvo conformada por los procesos de la organización y

su muestra fueron los estudios de casos de unidades de análisis, las cuales fueron recopiladas a través de la observación, entrevistas abiertas, registros manuales y otros. Se reconocieron procesos como producción y manufactura deficientes los cuales necesitan ser mejorados o repotenciados, además la distribución posee actividades fundamentales que no se desarrollan según los estándares. Las mejoras deben alinearse con las mejores prácticas del estándar de la CSCMP.

Según Arcila & García (2015) en su tesis “Propuesta de canales de distribución comercial para la exportación de Yacón al mercado de Estados Unidos por parte de los agricultores de la provincia de San Ignacio- Cajamarca 2014” desarrollaron una propuesta que permita la exportación de yacón al mercado americano. Concluyendo que en la provincia de San Ignacio – Cajamarca existe una gran oferta exportable que en la actualidad es vendida solamente al mercado local, lo que significa que la propuesta permitirá la apertura y posicionamiento del producto peruano en el mercado internacional.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Cadena de Suministro**

#### **2.2.1.1. Concepto**

Vilana (2012) Indica que la cadena de suministro o también llamada “supply chain” abarca todas las actividades asociadas con el flujo y transformación de bienes e información asociada desde la fase de materias primas hasta el usuario final. Es esencialmente un conjunto de proveedores y clientes conectados; donde

cada cliente es a su vez proveedor de la siguiente organización hasta que el producto terminado alcanza al usuario final.

La cadena de suministro está formada por empresas que coordinan y colaboran con el objetivo de explotar una oportunidad de mercado, satisfaciendo las necesidades de los clientes. Dichas empresas, que la conforman son proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y el mismo cliente final. Su objetivo principal es administrar de manera integral los flujos de productos, información y fondos que se dan a lo largo de estas redes. (Solis, 2018)

#### **2.2.1.2. Origen**

La cadena de suministros tiene su origen y fundamento en la logística. Anteriormente se hablaba en la organización de los procesos logísticos como procesos unitarios, independientes y en la actualidad la disciplina de SCM abarca un ámbito mayor, habla de la integración de los procesos que permite una mayor colaboración y control de las actividades que componen esta cadena para un óptimo funcionamiento de la empresa.

De acuerdo con Chávez & Torres-Rabello (2012) aporte de la logística fue fundamental para consolidar la gestión de la cadena de suministro. Esta usa tecnología avanzada, gestión de información e investigación de operaciones para planificar y controlar una complejidad creciente de factores para producir y entregar de mejor forma los productos y servicios para satisfacer al cliente.

### **2.2.1.3. Procesos De La Cadena De Suministro**

La Gestión de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management, SCM) es la coordinación sistemática y estratégica de las funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas. Es la estrategia a través de la cual se gestionan actividades y empresas en la cadena de suministro (abastecimiento, producción y distribución) (Soret, 2006)

#### **A. Abastecimiento**

El aprovisionamiento está destinado a poner a disposición de la empresa todos aquellos productos que son necesarios para su funcionamiento, mediante la previsión de necesidades y su planificación temporal, eligiendo proveedores y asegurando la recepción en las condiciones óptimas requeridas. (Soret, 2006)

El abastecimiento hace referencia a la repartición de recursos de una manera eficiente, de tal manera que pueda satisfacer en tiempo, cantidad y especificaciones una necesidad requerida por algún cliente.

#### **B. Producción**

Pérez & Merino (2014) mencionaron que la producción está definida como la creación y el procesamiento de bienes y mercancías. El proceso abarca la concepción, el procesamiento y la financiación, entre otras etapas.

La producción constituye uno de los procesos económicos más importantes y es el medio a través del cual el trabajo humano genera riqueza.

Producción significa la capacidad de poder crear un bien a partir de un proceso utilizando materia prima y herramientas que permitan generar valor en el producto y una utilidad ya que se encuentra destinado para la compra y venta dentro de un mercado.

### **C. Distribución y transporte**

El transporte y distribución es complejo debido a las diferentes particularidades que presentan los distintos mercados: industrial, servicios, gran consumo, etc. Es posible, no obstante, citar diversas prácticas aconsejables que pueden ser aplicables genéricamente con las convenientes adaptaciones: consolidación, cross-docking y transporte intermodal. (Soret, 2006)

La distribución es el proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor. Para que la distribución sea exitosa, el producto debe estar a disposición del potencial comprador en el momento y en el lugar indicado. (Perez & Merino, 2014)

Distribución es un concepto relacionado con la entrega de bienes en un tiempo y lugar determinado, cumpliendo con las expectativas y requerimientos deseados, disminuyendo costos e imprevistos.

#### **2.2.1.4. Gestión De Aprovisionamiento**

El aprovisionamiento consiste en asegurar el abastecimiento de las mercancías necesarias para la producción, a fin de evitar fallas ante los clientes. Este proceso abarca todas las actividades relacionadas a controlar el suministro de los proveedores con los que cuenta la organización para el desarrollo de sus operaciones. (Castellanos, 2015)

Una eficiente gestión de aprovisionamiento nos permite controlar la base de toda la cadena, lo que significaría mejora de la calidad, reducción de costos y optimización de procesos. Manteniendo una buena organización desde el inicio es que se lograría entregar un producto de calidad al final de toda la cadena de suministro.

Según Castellanos (2015) el éxito de una eficiente gestión de aprovisionamiento consiste en:

- La planeación del aprovisionamiento/abastecimiento desde los proveedores, teniendo presente las previsiones de producción o venta.
- La coordinación del aprovisionamiento y su transporte, y todas las operaciones relacionadas con ello.
- La administración de todos y cada uno de los proveedores, buscando siempre la mejora del servicio y la reducción de los costos logísticos.

## **A. Objetivos de la compra**

El autor Castellanos (2015) menciona que aprovisionar es una función destinada a poner a disposición de la empresa los productos y servicios necesarios para su buen funcionamiento. Mientras que la compra constituye una función más restringida

- Mantener la continuidad en el abastecimiento.
- Evitar duplicaciones, desperdicios e inutilizaciones.
- Obtener costos bajos, acordes con calidad y servicio.
- Mantener niveles de calidad.
- Mantener la posición competitiva de la empresa.
- Evaluación económica de las compras.
- Desarrollo y beneficio mutuo entre las partes.
- Velar por la exitosa rotación de los inventarios.
- Satisfacción de los clientes internos, con entregas oportunas de los productos o servicios solicitados.

## **B. Selección de proveedores**

Una de las actividades de mayor importancia en el abastecimiento está relacionada a la valoración y categorización de los proveedores, por esta razón, es necesario clasificarlos de acuerdo a su capacidad de respuesta. (Castellanos, 2015)

Las empresas deben tener definidos los criterios más importantes para la selección de sus proveedores, logrando de esta establecer una barrera inicial de calidad. Una vez categorizados, se debe llevar a cabo la selección de estos. Algunos de los puntos a tener en cuenta para la calificación son:

- Calidad del producto
- Facilidades de entrega
- Plazos de entrega
- Continuidad
- Flexibilidad
- Nivel tecnológico
- Precios

### **C. Almacenamiento**

Se considera almacenamiento a la acción de dar una ubicación específica a cualquier material con el bien de ubicarlo oportunamente cuando sea requerido, lo que en logística significa la utilización óptima de un espacio asignado para colocar determinada cantidad de elementos. (Castellanos, 2015)

En este caso se hace referencia a la ubicación estratégica de los insumos necesarios para la producción. Para esto también es necesario

definir dos aspectos clave: sistema de gestión del almacén y el modelo de almacenamiento.

#### **2.2.1.5. Gestión De La Producción**

Es aquí en donde se gestionan los flujos físicos y administrativos de la transformación de los materiales, ensamble de piezas y elementos y el almacenamiento de productos terminados con el fin de colocarlos para su distribución (Castellanos, 2015)

Las actividades contempladas en este proceso varían dependiendo del sector empresarial de la organización. Por esta razón cada empresa es única en cuanto a la definición de los planes de acción.

Involucra una serie de elementos clave, tales como la maquinaria, el transporte y el recurso humano. Además, tiene la particularidad de la integración de la cadena logística, el transporte y determinación de itinerarios de los vehículos, la gestión de almacenes y las estrategias de distribución y gestión de inventarios. (Castellanos, 2015)

#### **2.2.1.6. Gestión De Distribución Y Transporte**

Cuando los productos ya han sido elaborados, terminados y almacenados, el siguiente paso dentro de la cadena es el de cumplir con las necesidades de los clientes; esto consiste en organizar la distribución y transporte de los productos a

fin de cubrir la demanda del mercado y llevarlos hasta su destino final (Castellanos, 2015).

## **A. Funciones**

Según Castellanos (2015) la función de distribución y transporte hace parte de la gestión de los flujos físicos

- La previsión de la actividad de los centros logísticos.
- La movilización de mercancías de un lugar a otro del almacén, contando con los recursos y equipos necesarios para ello.
- Preparación de pedidos o ejecución de cross-docking.
- Cuando se requiera, llevar a cabo actividades de transformación.
- Transporte de los pedidos hasta los clientes, de acuerdo con los canales de distribución que se manejen.

En pocas palabras se puede decir que las funciones de la distribución son: transportar, fraccionar, almacenar, surtir, contactar e informar. La buena administración de estas acciones ayudará a la creación de valor para la empresa, ya que le permite, entre otros aspectos, reducir el tiempo entre pedidos, ayudar a la segmentación de los clientes, hacer seguimiento de los créditos, tener en tiempo real la información de estos, y así diseñar programas especiales de promoción y fidelización (Castellanos, 2015).

## B. Modelos de distribución

Castellanos (2015) mencionó los siguientes canales de distribución:

- a) **Canal corto:** Este canal consiste en el trato directo del productor/exportador con el comprador/importador mediante su propia red de distribución ubicada en el país de destino por medio de su equipo de venta. Este canal es poco utilizado para la distribución de productos de consumo masivo debido a los altos costos.
- b) **Canal medio:** A través de este canal, el productor/exportador vende directamente al detallista a través de un distribuidor que se ocupa, bajo el control del productor de almacenar y distribuir físicamente el producto en un país determinado. Cuando se maneja este tipo de canal, las empresas deben tener una muy buena relación y comunicación con sus distribuidores, especialmente en lo referente al control de créditos, devoluciones, etc.
- c) **Canal largo:** En este tipo de canal, el fabricante suministra sus productos a intermediarios, mayoristas e importadores, quienes compran, pagan, almacenan el producto y lo ponen a disposición de los consumidores, a veces, a través de una indefinida red de intermediarios. La composición de estos canales intermediarios depende tanto del producto como del país de que se trate, pero generalmente todos siguen una estrategia para realizar beneficios a cortos plazo, sin importarles lo más mínimo el futuro del producto en el mercado.

## **2.2.2. Exportaciones**

### **2.2.2.1. Concepto**

SUNAT (2017) define a la Exportación como la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior, es decir, la transferencia de bienes debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero.

### **2.2.2.2. Dimensiones**

Según Econlink (2014) mencionan a la política comercial como parte de la política económica de un país, que se relaciona con las medidas e instrumentos que tienen efectos en las exportaciones y las importaciones, ya sea en la cantidad, los precios o en los bienes o servicios que se exportan, repercutiendo en la situación económica de los países y por lo tanto en el nivel de bienestar de las personas.

Por otro lado, la política comercial muestra los siguientes instrumentos:

#### a. Regulaciones:

- La política arancelaria: principalmente tarifas de exportación.
- Restricciones no arancelarias: por ejemplo, restricciones cuantitativas (cuotas de exportación), permisos de exportación, etc.

b. Subsidios y otros instrumentos para fomentar ciertas industrias: el Estado puede subvencionar el desarrollo de ciertas industrias que sustituyan

importaciones o que aumenten las exportaciones de un país. También puede brindar apoyo tecnológico y fomentar las relaciones comerciales de esas empresas en el resto del mundo.

Sin embargo, la importancia de política comercial forma parte de una estrategia de desarrollo económico nacional, y ésta se puede clasificar como liberal, cuando las restricciones y aranceles son bajos; o restrictiva, cuando existen muchas trabas para importar y exportar, y/o los aranceles son elevados. Sin duda alguna el principal factor de ello, son las relaciones entre países. Los gobiernos de los países muchas veces buscan lograr acuerdos en relación a sus políticas comerciales. Los acuerdos pueden ser bilaterales (entre dos países) o multilaterales (entre más países).

Las relaciones entre los países no siempre son cooperativas ni encausan la política comercial hacia una mayor apertura, sino que medidas restrictivas del comercio, tomadas por un país, pueden ocasionar que otro país tome medidas restrictivas en represalia a las primeras.

Fernandez, et al. (2007) expusieron a la estrategia exportadora como un determinante de la exportación, clasificándola en tres subdimensiones:

- a. Estrategia de expansión: se refiere al número de mercados exteriores a los que se dirige una empresa, asociación y/o cooperativa exportadora y constituye una decisión estratégica que puede tener implicaciones

importantes para el resultado global de su actividad empresarial – exportadora.

- b. Estrategia competitiva: determina la forma en la que la empresa fundamenta su competitividad en los mercados exteriores, esto es, la manera en la que las empresas buscan crear una ventaja frente a la competencia.
- c. Estandarización de políticas de marketing: es el grado de acción de la empresa exportadora frente a los programas de marketing empleados para mercados internacionales.

### **2.2.2.3. Tipos de Exportación**

Las empresas o personas que deciden irrumpir en los mercados nuevos mediante la exportación deben diferenciar de entre dos formas de hacerlo: exportación directa e indirecta.

#### **A. Exportación Indirecta**

Según MINAGRI (2018) a través de la venta a clientes nacionales, que luego ven el producto a mercados extranjeros. Es como vender a cualquier otro cliente nacional. En esta situación, es otro el que decide qué producto puede ser vendido en un mercado extranjero, asumiendo las tareas de investigación de mercados y la gestión de la exportación. Es una forma interesante de comenzar a colocar los productos propios en el extranjero.

En esta situación es esencial que el productor (proveedor) identifique con precisión las empresas susceptibles de estar interesadas en sus productos, estableciendo una estrecha relación con las mismas, pues su éxito comercial dependerá de la capacidad de interpretar las necesidades de la empresa exportadora. Esto permite una integración eficaz del proceso productivo, fortaleciendo la relación comercial. También es importante que el productor se mantenga bien informado sobre las tendencias de los mercados donde la empresa vendedora coloca sus productos, pues ello le permite establecer estrategias relativas a los mismos y a sus clientes exportadores. Es importante destacar que el productor puede luego encontrar la oportunidad de exportar directamente. A través de intermediarios. En este caso la empresa exporta, por ejemplo, a través de una "Trading" (sociedad intermediaria) que busca o tiene los compradores en los mercados del extranjero. (MINAGRI, 2018)

Esta forma de exportar es utilizada por pequeñas empresas que no se sienten en condiciones de comprometerse con la exportación directa; o bien por empresas que ya exportan, pero que eligen la vía del intermediario para ingresar a nuevos mercados. La principal ventaja de la exportación indirecta, para una pequeña o mediana empresa, es que ésta es una manera de acceder a los mercados internacionales sin tener que enfrentar la complejidad de la exportación directa. (MINAGRI, 2018)

El principal inconveniente de este tipo de exportación es la necesidad de encontrar intermediarios adecuados que tengan posibilidades concretas de colocar los productos. De esta forma, la selección del intermediario es crucial, ya que el productor o la empresa dependerán totalmente de la capacidad de venta de este. (MINAGRI, 2018)

Una alternativa a tener en cuenta es la creación de una Trading común para diversas PYMES productoras. Es un concepto similar al que puede presentar un consorcio de exportación o agrupación para la exportación. Estas organizaciones resultan particularmente útiles para las PYMES, las cuales están, por lo general, limitadas en su capacidad comercial internacional individual. (MINAGRI, 2018)

En estas agrupaciones de comercialización, las diferentes empresas productoras aúnan esfuerzos y recursos, con el objetivo de ingresar conjuntamente a los mercados internacionales. Estas agrupaciones de comercialización pueden también ser sumamente útiles en la resolución de problemas relativos a la producción y el control de la calidad. (MINAGRI, 2018)

La agrupación de comercialización es, asimismo, un excelente instrumento "multiplicador" de las capacidades individuales de las empresas que la componen. Las empresas agrupadas podrían organizar, por ejemplo, campañas de publicidad y promoción en un determinado mercado, iniciativa

que la mayoría de las empresas no podrían emprender por sí solas. (MINAGRI, 2018)

De esta manera, algunos competidores en el territorio nacional pueden ser paralelamente socios de éxito en el campo de la exportación, situación que es frecuente encontrar en el comercio internacional. Por ello, es necesario que el empresario participe y promueva activamente la constitución de este tipo de organizaciones, donde sus miembros poseen un control más directo sobre las operaciones que el que podrían ejercer sobre un intermediario. (MINAGRI, 2018)

**Tabla 1.**

*Ventajas o Desventajas de la Exportación Indirecta*

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
a. No requiere de mucha inversión.	a. Impide o limita los contactos directos de la empresa con los compradores consumidores y usuarios finales.
b. Presenta menores riesgos para la empresa.	b. Limita el control de las actividades de marketing o posicionamiento.
c. No exige un gran conocimiento en los ámbitos generales.	c. Contribuye al incremento el precio de venta final del producto.
d. Facilita conexiones con los compradores en los mercados internacionales.	d. Poco aprendizaje sobre el mercado meta y el proceso de exportación.
e. Facilita al productor los trámites de producción.	

*Nota.* Información obtenida de Diario del Exportador (2016)

## **B. Exportación Directa**

La definición de exportación directa dada por MINAGRI (2018) indicó que es la modalidad más ambiciosa, donde el exportador debe administrar todo el proceso de exportación, desde la identificación del mercado hasta el cobro de lo vendido.

Las ventajas de una exportación directa son: mayor control ejercido sobre todo el proceso de exportación; potencialmente mayores ganancias; relación directa con los mercados y con los clientes.

Este tipo de exportación es el camino más directo para aumentar las ganancias y obtener un sólido crecimiento empresarial a mediano y largo plazo. Cuando la empresa está por emprender el camino hacia la exportación directa, debe reflexionar acerca de los canales de distribución más apropiados. Estos canales de distribución incluyen: agentes, distribuidores, minoristas y consumidores finales.

**Tabla 2 .**

*Ventajas y Desventajas de la Exportación Directa*

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
a. Se tiene contacto y trato directo con los consumidores finales del producto	a. Se requiere mayor inversión
b. Se tiene más control sobre las actividades de marketing	b. Conlleva a mayores riesgos
c. Se puede ofrecer un menor precio	c. Conocimientos de mayores áreas, cultura, idiomas y otros que lleve a una mejor comunicación con los consumidores finales.
d. A largo plazo se obtiene más beneficios	

*Nota.* Información obtenida de Diario del Exportador (2016)

#### **2.2.2.4. Ley General De Aduanas**

La Ley General de Aduanas considera las siguientes modalidades de exportación:

##### **A. Exportación Definitiva**

La exportación definitiva en adelante exportación es el régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior y no está afectada a tributo alguno. (SUNAT, 2018)

## **B. Exportación Temporal**

Régimen que permite la salida del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas con la finalidad de reimportarlas en un plazo determinado, sin haber experimentado modificación alguna, con excepción del deterioro normal por su uso. Las mercancías exportadas bajo este régimen al ser reimportadas no estarán sujetas al pago de los derechos arancelarios y demás tributos aplicables a la importación para el consumo y recargos de corresponder. (SUNAT, 2018)

## **C. Exportación sin valor comercial**

Operaciones que involucren menor cuantía que comprende el equipaje, menaje de casa, donaciones, así como las muestras, obsequios, mensajería internacional y otras mercancías, cuyo valor FOB no exceda de US\$ 2,000. (SUNAT, 2018)

### **2.2.2.5. Barreras Arancelarias Y No Arancelarias**

#### **A. Barreras Arancelarias**

Existen políticas dentro del comercio exterior, las cuales actúan de manera proteccionista y son conocidas como Barreras Arancelarias; éstas tienen por objeto dificultar la exportación y lo utilizan países con el fin de gravar, quiere decir, imponer un impuesto a través de aranceles. (SUNAT, 2018)

Los aranceles también están con el propósito de proteger los productos nacionales de los competidores extranjeros y son asignados a mercancías que entran, salen o pasan por un país. Un arancel es un impuesto que se aplica a los bienes, con el objetivo de proteger los productos nacionales. (SUNAT, 2018)

De acuerdo con SUNAT (2018) existe una diversificación de Aranceles, los principales son los siguientes:

a) Ad Valorem

- Son los impuestos establecidos en el Arancel de Aduanas a las mercancías que ingresan al territorio aduanero nacional.
- Base imponible: Valor en Aduanas determinado conforme al sistema de valoración vigente.
- Tasa impositiva: cuatro (04) niveles: 0%, 4%, 6% u 11%, según subpartida nacional.

b) Específicos

Este tributo que tiene la naturaleza de derecho arancelario grava las importaciones de los productos agropecuarios tales como arroz, maíz amarillo, leche y azúcar (productos marcadores y vinculados), fijando derechos variables adicionales y rebajas arancelarias según los niveles de

Precios Piso y Techo determinados en las Tablas Aduaneras. (SUNAT, 2018)

## **B. Barreras No Arancelarias**

Así como existen barreras arancelarias, existen las No arancelarias, las cuales son restricciones o limitaciones impuestas por instituciones gubernamentales. Asimismo, en ciertos mercados puede haber limitaciones como son factores culturales, religiosos, costumbristas, entre otros. (SUNAT, 2018)

Entre las barreras no arancelarias más destacadas se mencionan las siguientes:

- Dificultad para obtener permisos de exportación.
- Presencia de cuotas de exportación para diversos orígenes y destinos.
- Medidas fitosanitarias.
- Restricciones legales para el flujo de mercancía por razones políticas.
- Problemas de clasificación arancelaria de productos.
- Diferencias de costumbres, religión, creencias.

Tanto las barreras arancelarias como no arancelarias negocian y se discuten en diferentes foros, tales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización Mundial del Comercio (OMC), Asociación Latinoamericana de integración (ALADI), etc., creando así acuerdos

comerciales y convenios que facilitan la eliminación de estas barreras. Sin embargo, aquellas barreras costumbristas, culturales y religiosas son difíciles de negociar, por el desconocimiento propio de ellas. (SUNAT, 2018)

#### **2.2.2.6. Incoterms**

INCOTERMS 2010 es un estándar internacional de términos comerciales, desarrollado, mantenido y promovido por la Comisión de Derecho y Práctica Mercantil de la Cámara de Comercio Internacional (CLP-ICC).

Antares Aduanas (2018) mencionó que los INCOTERMS son aquellos términos utilizados en un contrato de compraventa internacional, que definen cuál de las dos partes (vendedor o comprador) tiene la obligación de asegurar la mercancía, qué tipo de póliza debe adquirirse y quién paga la prima de seguro.

Existe una clasificación de los tipos de INCOTERMS, los cuales son los siguientes:

- El lugar de venta.
- La forma de entrega.
- El modo de transporte.

**Tabla 3.**

*Siglas de Incoterms*

<b>Siglas</b>	<b>Inglés</b>	<b>Español</b>
EXW	Ex Works	En fábrica
FCA	Free Carrier At	En fábrica o porteador
FAS	Free Alongside Ship	Al costado del buque
FOB	Free On Board	A bordo del buque
CFR	Cost and Freight	A bordo del buque con flete
CIF	Cost Insurance and Freight	A bordo del buque con flete y seguro
CIP	Carriage and insurance paid to	Al porteador con transporte y seguro
CPT	Carriage Paid to	Al porteador con transporte pagado
DAP	Delivered at Place	En destino sin descarga
DAT	Delivered at Terminal	En terminal con descarga
DDP	Delivery Duty Paid	En destino con impuestos pagados

*Nota.* Información obtenida de SUNAT (2018)

### **2.2.2.7. Documentación**

De acuerdo con SUNAT (2018) los documentos de exportación se encargan de brindar información, como por ejemplo: saber quién es el dueño de la mercancía, cuanto es su peso, cantidad, etc.

El exportador tiene que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Qué se va a exportar (Producto)
- A dónde se va a exportar (Mercado)
- Cómo se va a exportar (Medios de transporte)
- Documentos Certificado de Origen, Factura proforma, Lista de empaque, entre otros.

A continuación, se describirán los documentos que son necesarios para realizar la exportación:

- a. El certificado de origen: Se emite en el país de salida de la mercancía y lo elabora la cámara de comercio.
- b. La factura: es indispensable en cualquier transacción comercial y debe contener lo siguiente:
  - Aduana de salida del país de origen y puerto de entrada al país de destino.
  - Nombre y dirección del vendedor.
  - Nombre y dirección del comprador o consignatario.
  - Descripción específica de la mercancía, conteniendo el nombre con el que se conoce la mercancía, el grado o la calidad, marca, números y símbolos que utiliza el fabricante. Cantidades, peso y medidas del embarque.
  - Precio de cada mercancía enviada, detallando el tipo de moneda, mostrando su equivalente en moneda nacional (sin incluir IVA).

- Tipo de divisa utilizada.
  - Condiciones de venta (INCOTERM elegido).
  - Lugar y fecha de expedición. Si la factura se compone de 2 o más hojas, éstas deben numerarse consecutivamente.
- c. Existe la factura comercial, donde se fijan términos y condiciones de la venta de las mercancías; sirve para comprobar la venta; es emitida por el exportador, conteniendo sus datos y los del importador, fecha de emisión, nombre, descripción de la mercancía, condiciones de pago y los términos de entrega. Ésta es un comprobante de pago que justamente, acredita la transacción comercial, donde la información tiene que ir lo más concreta posible.
- d. La lista de empaque es aquella que detalla toda la información que se está indicando en la factura: volumen, peso, códigos, contenido, dimensiones, el detalle en sí de todo ese despacho; sirve para que el operador logístico y todos los involucrados dentro de la distribución física internacional sepan, de manera concreta, qué mercancía es la que está saliendo.
- e. El certificado de inspección acredita alguna característica de la mercancía; los emiten certificadoras terceras, certificado de calidad, certificado orgánico, certificado de comercio justo. Este certificado se realizará de acuerdo a las normas de control de calidad; cuando se efectúa esta inspección deberá concordar con los datos de los documentos.

- f. Los documentos de transporte son los que acreditan la contratación de un transporte internacional para el traslado de la mercancía, desde el punto de origen al punto de destino
- g. Los documentos de transporte son los que acreditan la contratación de un transporte internacional para el traslado de la mercancía, desde el punto de origen al punto de destino e está comercializando, a qué precio, etc. Es vital que haya un acuerdo entre las dos partes.
- h. La carta de crédito son medios de pago que utilizan los importadores para garantizar al exportador que se le va a pagar; a este último le conviene la garantía de pago, para poder exportar con tranquilidad el producto que ha negociado con su cliente. La carta tiene ciertas características, que sean irrevocables, confirmadas y pagaderas a la vista.

Todos estos documentos son vitales en el comercio internacional; se tienen que llenar correctamente y la mercancía tiene que estar claramente detallada para que no haya ningún problema o inconveniente a la hora de exportar el producto.

#### **2.2.2.8. Envase, Empaque, Embalaje y Transporte**

Herrera (2019) expone que estos componentes son parte fundamental para la distribución del producto, ya que funcionan como sus protectores, además de que brindan información al cliente.

El envase es aquel que se mantiene en contacto directo con el producto; su propósito es el de guardar el producto, protegiéndolo de aquellos agentes

contaminantes, facilitar su transporte y distinguirlo de otros artículos. El envase influye mucho en el consumidor, debido a que éste es atraído por sus características, facilidad para utilizarlo, comodidad, diseño, atracción visual, colores, etc., dependiendo de su cultura, provocando que el comprador lo recuerde y logre elegirlo por su preferencia. El tipo de envase depende del contenido del producto; los materiales más utilizados para su elaboración son madera, papel, cartón, vidrio, plástico y metal. (Herrera, 2019)

El empaque y embalaje es cualquier material que protege a un artículo con el fin de preservarlo, facilita la entrega al consumidor en buenas condiciones y protege los bienes que son delicados. Sirven para manipular, almacenar, conservar y transportar una mercancía; deben ser resistentes como: madera, plástico, cartón, cartón corrugado, contenedor, bolsas y sacos, para proteger el contenido y conservar el producto en las maniobras de carga y descarga, el traslado y almacenamiento. Cuando se elige el embalaje, debe tomarse en cuenta el tipo de mercancía, la duración de la transportación, el tipo de estiba y las condiciones climatológicas, para la protección y conservación del producto. (Herrera, 2019)

El transporte internacional se encarga de traspasar fronteras, entregando los productos del país de origen al país de destino, utilizando el medio adecuado para la mercancía.

Antes de decidir cuál será el medio de transporte idóneo que se utilizará, se deben tomar en cuenta ciertas características: la naturaleza del producto, que es

conocer si el producto es frágil, peligroso, radioactivo, peso, volumen, precio, punto de partida, lugar de destino, empaque, embalaje, rutas, fletes, factor tiempo, seguro, entre otros. (Herrera, 2019)

- a. El envío marítimo es uno de los medios más utilizados y muy económicos, pero su inconveniente es la tardanza en la transportación; su gran ventaja es que puede transportar grandes volúmenes de mercancías.
- b. El transporte terrestre es el más usado, ya que permite el desplazamiento de bienes, servicios y personas dentro y fuera del país; llega a lugares donde otros medios no podrían lograrlo y, además, es económico.
- c. El transporte multimodal es aquel en el que se utilizan diversos tipos de transporte para trasladar la mercancía, desde su lugar de origen hasta el destino final, a fin de realizar más rápida y eficazmente, la llegada de la mercancía.

### **2.2.3. Uva De Mesa Fresca Para Exportación**

#### **2.2.3.1. Definición**

La uva de mesa es un fruto carnoso de origen caucásico, con diferentes variedades de producción a nivel nacional. Se presenta tradicionalmente en cajas de cartón corrugado o de espuma de polietileno de 5 y 8 kg. según el mercado. (Rojas, 2018)

La subpartida nacional de este producto es:

**Tabla 4.**

*Subpartida nacional de la uva*

<b>PARTIDA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
08.06	Uvas, frescas o secas, incluidas las pasas
0806.10.00.00	Uvas frescas

*Nota.* Información obtenida de SUNAT (2018)

### **2.2.3.2. Variedades**

De acuerdo con Rojas (2018) las variedades de uva de mesa existentes en el país son:

- Red Globe
- Superior seedless
- Crimson seedless
- Flame seedless.
- Thompson seedless.
- Arra 15
- Sweet celebration
- Magenta
- Sheegene 2
- Sweet globe
- Jack's salute
- Autumn royal
- Early sweet
- Sheegene 13
- Scarlotta seedless
- Sugrasixteen
- Midnight beauty
- Sweet enchantment
- Summer royal seedless

### **2.2.3.3. Zonas De Producción**

Esta fruta se produce en toda la costa del país, los departamentos que destacan en cuanto a producción son Lima, Ica, La Libertad y Piura. Siendo Piura el principal productor, representando más de 40% de la producción nacional (superando a Ica con 32%). Estas 4 regiones aportaron más del 90% de la producción nacional de uva de mesa. (MINAGRI, 2017)

De acuerdo con MINAGRI (2017) el resto de la producción local se distribuye en las regiones de Arequipa y Lambayeque donde la producción osciló entre el 3,1 y 3,7% de la producción nacional y en otras como Moquegua, Tacna, Ancash, Cajamarca, San Martín y Tumbes se produce en conjunto el 2,5% restante.

### **2.2.3.4. Estacionalidad De Producción**

En la producción de los últimos tres años, 2014-2016, según el calendario de siembras y cosechas del MINAGRI, los mayores volúmenes de producción se registran en los periodos enero-abril y octubre-diciembre, en términos de un calendario anual. (MINAGRI, 2017)

A pesar de esto, la referencia usual es que la campaña de producción de la uva nacional se concentra en el periodo octubre – abril del año siguiente, periodo en el que se llega a producir más del 90,0% de la producción anual. (MINAGRI, 2017)

### **2.2.3.5. Certificación Fitosanitaria**

De acuerdo con Quiroz (2014) las actividades que se desarrollan durante el proceso de certificación fitosanitaria son las siguientes:

- A. Certificación del lugar de producción.
- B. Certificación de la planta de empaque.
- C. Certificación del envío.
  - Inspección Fitosanitaria del envío
  - Inspección de contenedor.
  - Colocación de precinto de seguridad.
  - Emisión del certificado fitosanitario y documentos del tratamiento de frío.
- D. Condiciones de resguardo en el proceso de exportación:
  - Cosecha de la fruta destinada a la exportación.
  - Movilización de la fruta
  - Almacenamiento de fruta antes y posterior a la inspección fitosanitaria.
- E. Tratamiento cuarentenario, según corresponda

Para cada una de estas actividades SENASA asigna a una persona encargada de la inspección, en la cual se deben verificar que cumpla con todos los requisitos de inocuidad y salubridad de acuerdo al mercado hacia el que se realizará

la exportación del producto. En dicha inspección se evalúa la planta de producción, equipo y maquinaria utilizada, así como el campo y personal encargado. Una vez pasada la inspección, se realiza la emisión del certificado fitosanitario, el cual solo es válido para la campaña de exportación. En el caso de la uva durante los meses de octubre – abril. (Quiroz, 2014)

#### **2.2.3.6. Tratamiento De Frío De Uva Para Exportación**

El tratamiento de frío debe ser realizado en contenedores auto-refrigerados (reefer o atmósfera controlada) con temperaturas al centro de la pulpa y periodos establecidos para los diferentes países importadores, el cual se inicia en el país de origen y finaliza en tránsito hacia el país de destino. (Quiroz, 2014)

#### **Condiciones del contenedor**

- Los contenedores de envío marítimo deben ser auto-refrigerados (integral) y contar con equipo de refrigeración capaz de alcanzar y mantener la temperatura requeridas.
- Los contenedores deben encontrarse en buenas condiciones operativas, las puertas deben ser ajustables y sellables, comprobando el buen funcionamiento del sistema de expulsión del aire frío.
- El sistema de frío de los contenedores debe ponerse en funcionamiento 30 minutos antes de empezar la carga, mientras se calibra y se carga no debe funcionar la entrada de aire frío.

Antes de cerrar las puertas del contenedor se debe verificar nuevamente la temperatura registrada por los sensores, debido a que estos pueden sufrir algún daño durante la estiba de la carga, procediendo al precintado del contenedor. (Quiroz, 2014)

El tratamiento en frío concluye en tránsito antes de la llegada al país de destino. La verificación del cumplimiento se realiza por la Autoridad Fitosanitaria del país de destino en los puertos autorizados o que cuentan con personal autorizado. Para ello los registros del tratamiento son descargados y entregados a la Autoridad Fitosanitaria del país de destino para su verificación y autorización correspondiente. Si el inicio del período de tratamiento se cortase por exceso de temperatura, falla en el registrador o algún procedimiento inadecuado, el tratamiento tiene que ser reiniciado por la naviera sin apertura del contenedor. (Quiroz, 2014)

#### **2.2.3.7. Producción nacional**

El Perú es uno de los principales productores y exportadores de uva debido a que las condiciones climatológicas de la costa norte y sur del país favorecen el incremento del rendimiento de la producción de uva nacional. Es así como se ha consolidado como el quinto en exportación mundial de uvas, lo que ha permitido que dicha fruta haya conquistado 40 mercados internacionales.

El Perú ocupó el tercer lugar en el mundo en cuanto a la productividad por hectárea de uvas, alcanzando así 21,498 Kg/ha, superando a los grandes productores a nivel mundial, según datos de la FAO al año 2014. La alta

productividad peruana supera el rendimiento promedio mundial, el cual fue en el 2014 10,457Kg/ha. (MINAGRI, 2017)

Este despegue de la producción nacional de uva se ha dado a través de la ampliación progresiva de la superficie cosechada, que creció a una tasa promedio anual de 9.6% y en menor grado por una mejora sucesiva de los rendimientos por hectárea, la cual se incrementó a una tasa media anual de 4,9%. (MINAGRI, 2017)

En cuanto a las exportaciones nacionales, estas crecieron en la última década a una tasa anual de 30,6% en masa neta y 31,6% en valor FOB. De acuerdo con MINAGRI (2017) este incremento significativo de las exportaciones de uva se ha debido a la mayor demanda del mercado mundial; pero, principalmente, por la apertura de nuevos mercados para el Perú a partir de la firma de diferentes tratados comerciales; así como también por el buen desempeño de la producción interna y el excelente trabajo del SENASA como órgano en cargo del control fitosanitaria.

**Tabla 5.**

*Exportaciones nacionales de uva 2013 – 2017*

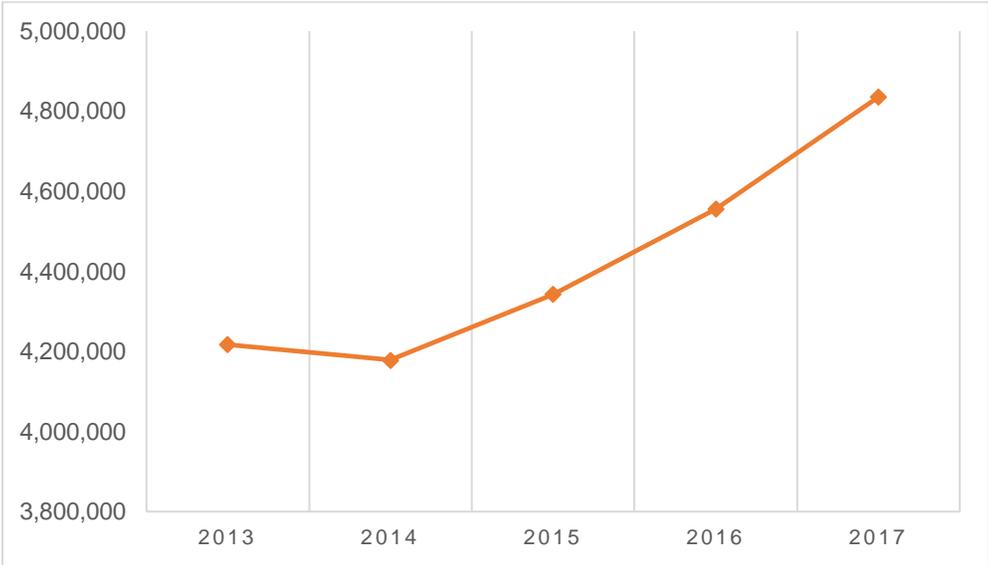
<b>AÑO</b>	<b>FOB USD</b>	<b>VOLUMEN (KG)</b>	<b>%</b>
2013	442,677.00	177,475,794	
2014	642,374.00	268,421,337	51.24%
2015	708,689.00	314,305,867	17.09%
2016	659,718.00	293,512,133	-6.62%
2017	653,449.00	269,661,747	-8.13%

*Nota.* El año en el que se exportó más fue el 2015, con un FOB total de \$ 708,689.00, los años siguientes se observa una caída de los montos, lo cual se puede atribuir al fenómeno costero ocurrido en ese período que perjudicó muchos cultivos en la costa del país. Información obtenida de Umcontrade (2018)

Los principales mercados importadores de la uva nacional son: Estados Unidos, Holanda, China y Reino Unido. Estos países representan más del 40% de las exportaciones nacionales.

**Figura 1.**

*Comportamiento de las exportaciones nacionales de uva 2013 – 2017*



*Nota.* La tendencia de las exportaciones es positiva, con un notable crecimiento entre el 2013 – 2015, en el año 2016 se dio una contracción de 6.62% debido a factores climáticos que causaron retrasos en la campaña anual, para lo cual los

productores tuvieron que vender la uva no exportada en el mercado local para obtener precios competitivos y no perder su inversión de la campaña. Información obtenida de Uncomtrade (2018)

En cuanto a las importaciones de uva del país, se puede decir que estas han tenido una contracción notable, lo cual es debido a la mayor producción nacional. El único país de donde Perú importa uva es el país vecino de Chile.

**Tabla 6.**

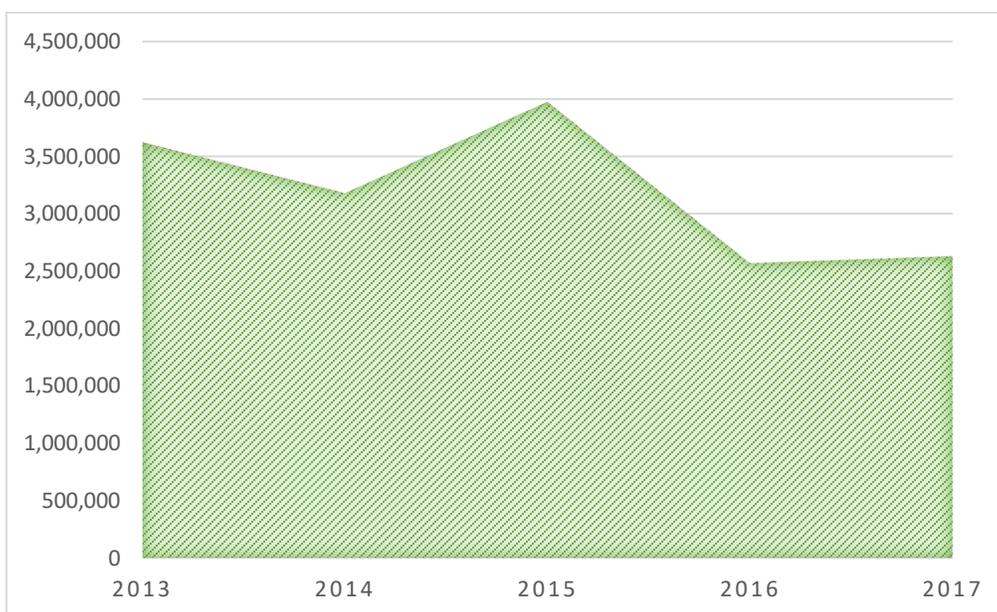
*Importación nacional de uva 2013 – 2017*

<b>AÑO</b>	<b>FOB USD</b>	<b>VOLUMEN (KG)</b>	<b>%</b>
2013	3,345.00	3,619,334	
2014	3,176.00	3,177,112	-12.22%
2015	3,884.00	3,973,534	25.07%
2016	2,241.00	2,566,998	-35.40%
2017	2,372.00	2,629,270	2.43%

*Nota.* Si bien las importaciones han ido disminuyendo, en el 2015 hubo un incremento del 25.07% con respecto al año anterior. Asimismo, se puede recalcar que, en ese mismo año, las exportaciones nacionales tuvieron un incremento del 17.09%. Al 2016 las importaciones cayeron 35.40% pero en el 2017 incrementaron en 2.43%. Información obtenida de SUNAT (2018)

**Figura 2.**

*Comportamiento de las importaciones nacionales de uva 2013 – 2017*



*Nota.* La tendencia de estas es negativa, lo cual se atribuye a la mayor producción nacional. En promedio, las importaciones han disminuido 5.03% por año. Mientras que las exportaciones han ido en un aumento promedio de 13.4%. Información obtenida de SUNAT (2018)

### **2.3. Definición de términos básicos**

**Cadena de suministros:** es el sistema logístico integrado que abarca todos los procesos desde la obtención de materiales e insumos para la elaboración del producto hasta la entrega del producto final al cliente.

**Aprovisionamiento:** Proceso de la cadena de suministro que se encarga del planificar y controlar la adquisición de todos los recursos necesarios para la producción del producto o servicio.

**Producción:** Proceso de transformación de los recursos mediante un conjunto de actividades previamente planificadas que permitirá obtener el producto final.

**Distribución:** Fase final de la cadena de suministro que engloba todas aquellas actividades destinadas para la entrega del producto final en perfectas condiciones a su destino.

**Exportación:** consiste en la obtención de beneficios por la venta de productos y servicios a otros países. De ahí que los vendedores (exportadores) gocen del privilegio de tener clientes fuera de sus fronteras (importadores) y por supuesto se deben de tomar muy en cuenta las normas aplicables al mercado objetivo, en cuestión.

## **Capítulo III: Hipótesis Y Variables**

### **3.1. Formulación De Hipótesis Principal Y Derivadas**

#### **3.1.1. Hipótesis Principal**

Con las propuestas de mejora sugeridas en los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución se lograrán incrementar las exportaciones de uva de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.

#### **3.1.2. Hipótesis Derivadas**

- a. La cadena de suministro en la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. es deficiente debido a la incorrecta gestión de sus procesos de aprovisionamiento, producción y distribución.
- b. El volumen de las exportaciones de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. se encuentra por debajo de su capacidad productiva.
- c. La propuesta de mejora en la cadena de suministro está enfocada en los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.

### 3.2. Variables Y Definición Operacional

**Tabla 7.**

*Matriz de consistencia*

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>			
¿Cuál es la gestión de la cadena de suministro que permitirá incrementar las exportaciones de uva de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.?	Determinar la Gestión de la Cadena de Suministro que permitirá incrementar las exportaciones de uva de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.	Con las propuestas de mejora sugeridas en los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución se lograrán incrementar las exportaciones de uva de la Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.	Cadena de suministros	Aprovisionamiento	<input type="checkbox"/> Enfoque: Mixto <input type="checkbox"/> Tipo: Aplicada <input type="checkbox"/> Alcance: Descriptivo <input type="checkbox"/> Diseño: No experimental  <input type="checkbox"/> Unidad de investigación: Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.
				Producción	
				Distribución	
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	Exportaciones	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Información</b>
a. ¿Cuál es la situación actual de la cadena de suministro de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.?	a. Analizar la situación de la cadena de suministro de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.	a. La cadena de suministro en la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. es deficiente debido a la incorrecta		Cumplimiento de proveedores	Registros del área logística / Revisión documentaria  Responsable del área logística/Entrevista
				Rendimiento	
				Capacidad de producción	

		gestión de sus procesos de aprovisionamiento, producción y distribución.		Pedidos entregados a tiempo	
b. ¿Cuál es nivel de las exportaciones de uva de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.?	b. Identificar y medir el actual desempeño de las exportaciones de uva de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.	b. El volumen de las exportaciones de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. se encuentra por debajo de su capacidad productiva.		Precios FOB	Base de datos de la plataforma virtual SUNAT
				Volumen de exportación	
c. ¿Cuáles son las mejoras propuesta de la cadena de suministro aplicable a la empresa para incrementar las exportaciones de uva?	c. Establecer propuestas de mejora en la cadena de suministro aplicable a la empresa para incrementar las exportaciones de uva.	c. La propuesta de mejora en la cadena de suministro están enfocados en los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.		Comparativo del transporte	Modelos de gestión de cadena de suministros/ Revisión documentaria  Responsable del área logística/Entrevista

## **Capítulo IV: Metodología**

### **4.1. Diseño Metodológico**

El diseño de la investigación participa de un esquema metodológico, para lo cual presenta un enfoque mixto debido a los aspectos a considerar de la cadena de suministro que repercuten en las exportaciones de la Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña.

Se efectuará el tipo de investigación aplicada, debido a que se analizará a detalle la cadena de suministro con el fin de mejorar la gestión, formulando propuestas para incrementar las exportaciones en la Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña.

La investigación tendrá un alcance descriptivo, donde se detallará la realidad de la situación de la cadena de suministro en la Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña, se presentará los objetos de estudio y sujeto involucrados en la investigación, con el fin de incrementar las exportaciones de la empresa.

El diseño de la investigación es no experimental; pues solo se observará y analizará la realidad de la empresa como tal y no se manipularán ni transformarán las variables debido a que se mostrará una visión precisa y detallada de la situación presente. Dada la investigación no experimental, será vista desde lo transversal para analizar el nivel de las dos variables, tanto de cadena de

suministro como de exportaciones, para recolectar datos en el momento y tiempo determinado en la investigación.

## 4.2. Diseño Muestral

### Muestro No Probabilístico por Conveniencia

La presente investigación realizará un muestro no probabilístico para lo cual la selección de cada unidad de la muestra depende del juicio del investigador. Bolaños (2012) indicó que en este tipo de muestreo no existe una total seguridad de que un elemento de la población sea seleccionado para la muestra.

#### a) Población

Tamayo (2012) indicó que la población es la totalidad de un objeto de estudio, esto quiere decir que envuelve a todas las unidades de análisis que componen dicho objeto y que debe cuantificarse para un estudio específico formando un conjunto N de sujetos que comparten una determinada característica.

- **Población:** Procesos de la Cadena de Suministro de la Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.
- **Población Objetivo:** Procesos de la Cadena de Suministro de la Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.
- **Población Muestreada:** Procesos de la Cadena de Suministro de la Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.

## **b) Muestra**

Según Tamayo (2012) la muestra se determina a partir de la población de la investigación; sin embargo, en caso no sea medible cada uno de los sujetos de la población; la muestra se consideraría como el total de la población.

- **Muestra:** Debido a que nuestra población es reducida y está compuesta por los procesos de la Cadena de Suministro, que es el objeto de estudio, la muestra equivaldría al total de la población.

### **4.3. Técnicas De Recolección De Datos**

#### **Técnicas**

La obtención de datos puntuales se desarrolla mediante los sistemas de información, con la utilización de técnicas de recolección de datos tales como entrevista, revisión documentaria y observación. Dichas técnicas serán aplicadas a la muestra para recolectar toda la información útil y necesaria para efectuar la investigación.

#### **Técnicas de recolección de datos**

La investigación utilizará las siguientes técnicas que se ejecutarán en la investigación: las entrevistas y revisión documentaria. Además, se contará con

métodos adicionales que permitan una mejor comprensión de la realidad de la investigación:

- a. Registro de Exportaciones mensuales/anuales de Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.
- b. Registro de Exportaciones de uva en Perú.

En la presente investigación, teniendo en cuenta que el objeto de estudio es la Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña, se desarrollarán las entrevistas al área de Logística, es decir, sus trabajadores, mientras que la revisión documentaria constará de los registros de la evolución de las exportaciones mensuales/anuales.

Por motivos laborales, la observación también fue una de las técnicas utilizadas para la recolección de datos.

### **Instrumentos**

Los instrumentos que se manipularán, para las entrevistas, será por una guía de entrevista, el cual será expuesta con relación y consecuencia para ser realizadas con éxito; de tal manera que las preguntas muestren un enfoque mixto, donde los entrevistados manifestarán sus respuestas a dichos instrumentos de forma cerrada o abierta.

#### **4.4. Técnicas Estadísticas Para El Procesamiento De La Información**

Las técnicas estadísticas que se emplearán, ya mencionadas anteriormente, son la entrevista y las revisiones documentarias, en ambas técnicas, la información que se recolectará en el programa Excel, facilitando el conocimiento y el análisis para una óptima interpretación de los resultados de la investigación.

#### **4.5. Aspectos Éticos**

##### **Beneficencia**

El fin de la propuesta en esta investigación busca beneficiar a la Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A., de tal manera que ayude a incrementar las exportaciones a través del fortalecimiento de la empresa a cargo de sus socios.

##### **Compromiso**

La presente investigación envuelve objetivos y metas que posee la Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. reconociendo así la contribución de ésta a través de abastecimiento de datos relevantes que apoyen al desarrollo de la investigación. Gracias a lo mencionado, se manifiesta el compromiso y el respeto hacia la investigación y a la Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.

## **Capítulo V: Resultados**

### **5.1. Resultados De La Investigación**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo a través del análisis de la cadena de suministro de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. así como la revisión documentaria correspondiente.

#### **5.1.1. Descripción De La Muestra**

La muestra de la investigación está compuesta por los procesos logísticos en la cadena de suministro de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A., los cuales se encuentran compuesto por:

- Entrega y recepción de cajas para el empaquetado del producto final
- Producción total del Fundo Benjamín
- Packing
- Transporte de la uva a la empresa tercerizadora de la cámara de frío
- Cámara de frío
- Transporte del lugar de almacenamiento a puerto.

## **5.1.2. Verificación De Los Objetivos O Contrastación De Las Hipótesis**

### **5.1.2.1. Situación Actual De La Cadena De Suministro De La Empresa**

Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña (SAGSA) fue fundada el 01 de mayo del 2013 en el centro poblado Popan Alto en el distrito de Zaña. Esta sociedad nació con la asociación de los ingenieros chilenos, Karl Conrads y Regulo Traverso, quienes a partir de una amistad de años y con una relación empresarial en Chile, deciden invertir en Perú reconociendo las diferentes virtudes que posee este para el cultivo de la vid.

Ambos ingenieros son expertos en la producción de uva durante años, contando con una reputación importante ante diferentes empresas locales, es por esta razón que, luego de diferentes visitas al Perú, deciden colocar un fundo de producción de uva para exportación debido a los favorables microclimas que la región les provee. Empezaron con 35 hectáreas de uva destinada únicamente para la producción de tipo Arra 15, la cual tiene distintas características que aseguran su éxito en mercados internacionales.

Con respecto a la cadena de suministro de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A., se sabe que se encuentra con muchas carencias evitando que se puedan desarrollar de manera correcta los procesos necesarios para la exportación de la uva arra 15. Uno de los principales problemas identificados es la falta de profesionalización y planificación por parte de los trabajadores. Esto ocasiona que los costos de exportación de su producto se vean incrementados, y,

a pesar de que esa variedad de uva sea muy bien cotizada en el mercado, el margen de utilidad de la empresa se ve afectado debido por las deudas que ya poseen y la falta de eficiencia en los costos de exportación.

## A. APROVISIONAMIENTO

Los proveedores de la empresa son:

**Tabla 8.**

*Proveedores de SAGSA*

<b>PROVEEDORES</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>TIEMPO</b>
Distribuciones EMI S.A.C.	Agroquímicos	3 - 4 días
Procampo S.A.	Agroquímicos	1 semana
CYTOPERÚ S.A.C.	Agroquímicos	1 - 2 días
Molinos & Cía.	Fertilizantes	1 - 2 semanas
TRUPAL S.A.	Cajas para unitarización de la carga	1 semana

*Nota.* Información obtenida de C. Jiménez, comunicación personal (20 de agosto del 2018).

Debido a los pocos años que la empresa lleva funcionando, no se ha tenido ninguna complicación con los proveedores elegidos de los insumos necesarios para la aplicación en campo. Los pedidos demoran como mucho 1 semana y en algunos casos en el mismo día. La única excepción es la de los molinos que debe ser pedido como mínimo con 2 semanas de anticipación.

El problema que se presenta con el abastecimiento parte de la empresa, que no cuenta con un stock de seguridad y solo realiza el pedido cuando ya no cuentan con insumos. Esto genera retrasos al momento de las aplicaciones, debido a que la empresa debe esperar a que le lleguen los insumos para ser utilizados, situación que cambia la fecha programada de las aplicaciones en campo, lo que, a su vez, puede retrasar la entrega del producto final ya que no estará listo al 100% y con la calidad esperada por el retraso de la aplicación.

**Tabla 9.**

*Costo de materiales de exportación*

<b>MATERIAL</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>COSTO UNITARIO (\$)</b>
Caja de cartón 8.2 kg	Unidad	0,893
Bolsa de racimo Oppy	Bolsa	0,04
Tapas de cartón	Unidad	0,097
Papel absorbente	Unidad	0,013
Generador azul	Unidad	0,08
Papel fruta blanco	Kilogramo	1,806

Parihuela yugo	Unidad	11,41
Bolsa camisa	Bolsa	0,03
Etiquetas verdes	Unidad	0,003

---

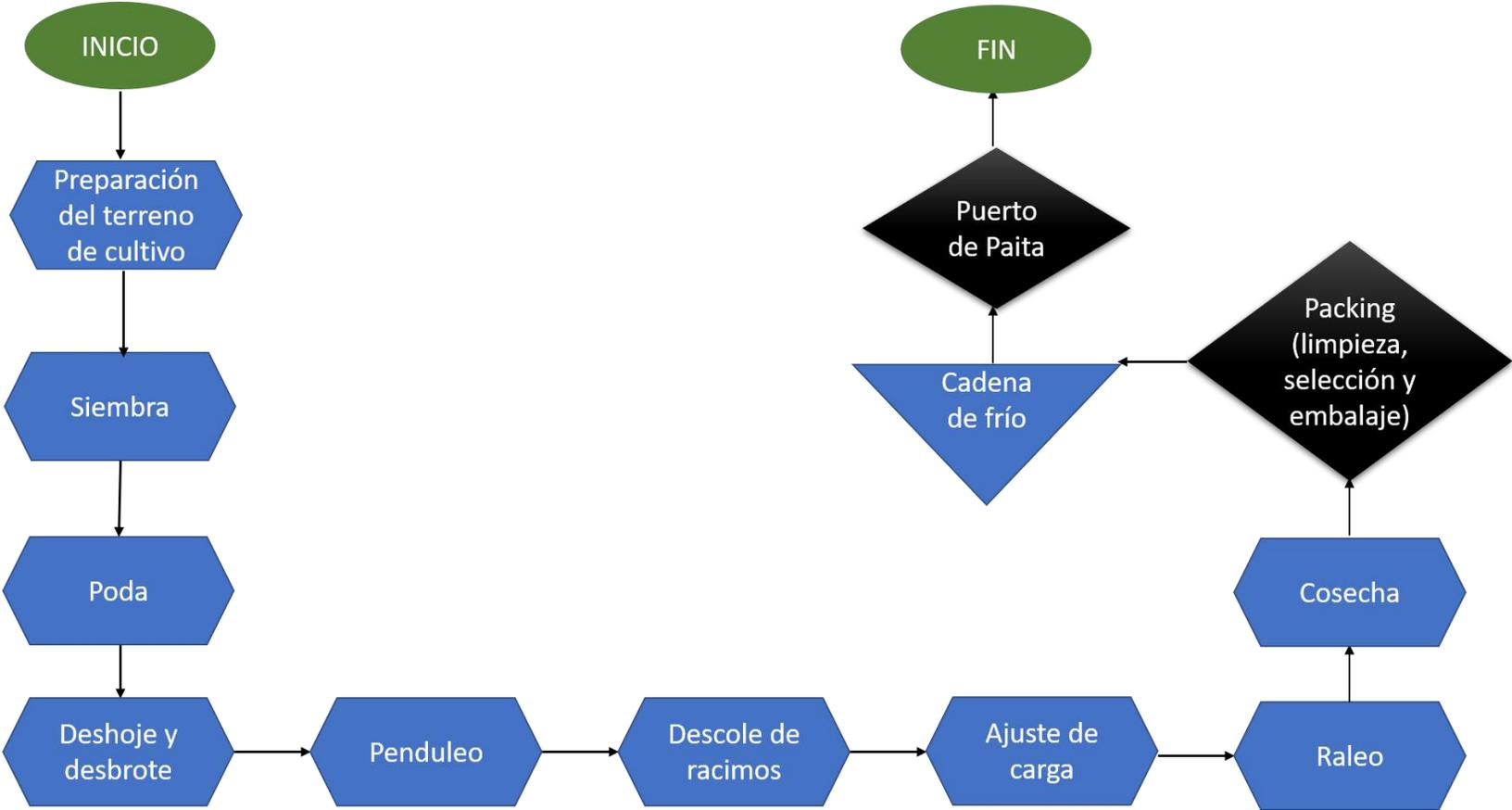
*Nota.* En la Tabla 9 se muestra el costo unitario de los materiales de unitarización de carga para la exportación de cajas de uva arra 15 de 8.2 kg. Información obtenida de las facturas anexadas en el trabajo.

## **B. PRODUCCIÓN**

El proceso de producción no tiene un tiempo definido por actividad por parte de la empresa. La duración total del proceso es de aproximadamente 5 ½ meses.

Figura 3.

Flujograma de producción



A continuación, la explicación de cada etapa de producción:

- a. Poda: Consiste en seleccionar las ramas fruteras (cargadores) que quedarán en la planta, eliminando las que no van de acuerdo a la formación del sistema de producción.
- b. Amarre: Tiene como finalidad sujetar la estructura de la planta al sistema de conducción del parrón empleando amarres (tiras) de totora, distribuyendo ordenadamente los cargadores, preparándose para la futura cosecha.
- c. Deshoje y Desbrote: Consiste en quebrar los excesos de brote para la aplicación uniforme; es decir, eliminar brotes que puedan afectar el desarrollo de la planta, como brotes aglomerados o feminelas
- d. Penduleo: Consiste en bajar los brotes y racimos para una buena exposición y orden; mejorando con ello, entre otros, las aplicaciones fitosanitarias. Es decir, cortar el racimo al tamaño adecuado.
- e. Descole de racimos: permite que el racimo tenga el peso ideal.
- f. Ajuste de carga: Consiste en seleccionar el número de racimos a dejar en planta. Se eliminan los racimos pequeños, muy grandes o mal formados.
- g. Raleo: Actividad realizada para lograr el número adecuado de bayas por racimo. Se realiza de manera manual en la que eliminan las bayas a través de tijeras especiales para este tipo de actividad.
- h. Cosecha: Consiste en cortar la uva y ponerla en jabas, se realiza cuando las bayas tienen un grado adecuado de brix y el color apropiado.

- i. Packing: Consiste en la limpieza, selección y embalaje de la carga hasta dejarla ya puesta en el contenedor.

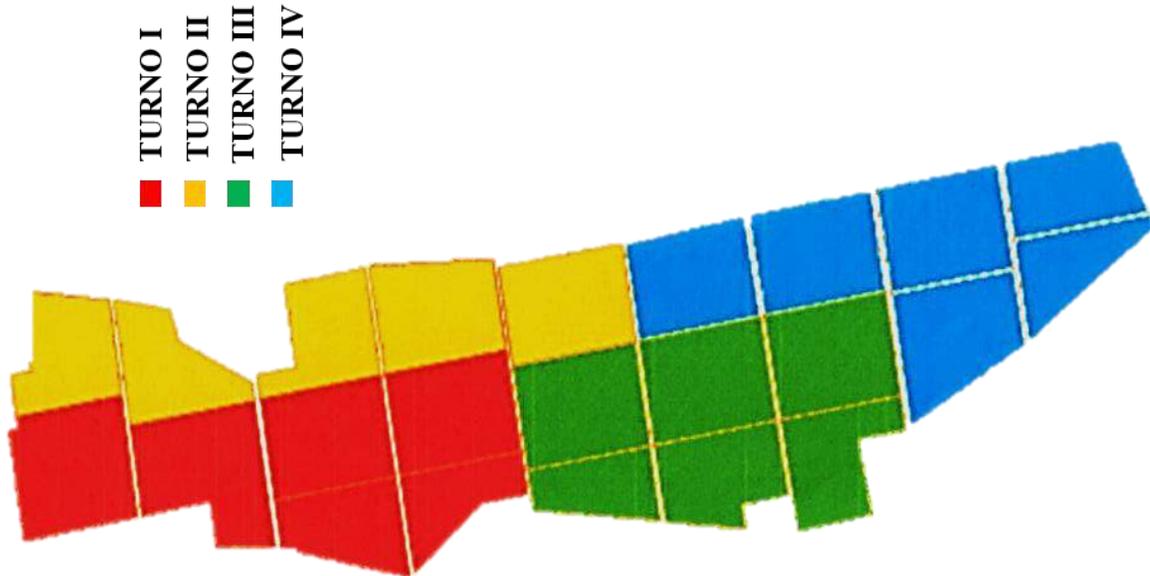
La empresa posee 150 hectáreas de las cuales solo utiliza 36 para la producción, es decir, solo utiliza un 24% de toda la capacidad que posee en el Fundo Benjamín, y de esas 36 Has cosechadas, existe un gran margen de merma que es destinado al mercado local debido a la mala calidad de la fruta para el mercado internacional.

La empresa cuenta con 36 hectáreas de producción, 35 de las cuales son de uva arra 15 para exportación y la hectárea restante es de variedades. El fundo está dividido en 4 turnos de producción, clasificados por colores.

- a. Turno 1 (color rojo): Tiene 10 hectáreas y medias de uva arra 15 y está compuesto por los parrones 1, 2, 3 y 4.
- b. Turno 2 (color verde): Tiene 9 hectáreas en total, 8 de arra 15 y 1 de variedades y está compuesta por los parrones 5, 6 y parte del 7.
- c. Turno 3 (color amarillo): Tiene 9 hectáreas y medias de arra 15 y está compuesto por los parrones 6, 7, 8 y 9.
- d. Turno 4 (color azul): Tiene 7 hectáreas de arra 15 y está compuesto por los parrones 1, 2, 3, 4 y 5.

#### Figura 4.

*Plano del fundo por turnos de producción*



*Nota.* Tomado de *Plano de Distribución del Fundo Benjamín* por R. Torres (2018)

La empresa produce aproximadamente 32.8 toneladas por hectárea lo que significa 1,180.80 toneladas de uva. Solo 35 Has están destinadas a la producción de Arra 15 que es la variedad de uva exportable, es decir que para exportar se tienen 1,148 toneladas, sin embargo, considerando la merma por manipulación (50%), en total para pasar al área de packing queda solo 574 toneladas, lo que significa 70,000 cajas de uva de 8.2 kg cada una.

En la actualidad se cuenta con un ambiente totalmente equipado para realizar las actividades de packing y tres almacenes de productos (almacén de combustible, almacén de agroquímicos y almacén de fertilizantes).

**Tabla 10.**

*Producción por turnos*

<b>FUNDO</b>	<b>HAS</b>	<b>TONELADAS</b>
Turno 1	10.5	344.40
Turno 2	9	295.20
Turno 3	9.5	311.60
Turno 4	7	229.60
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>1,180.80</b>

*Nota.* Información obtenida de R. Torres, comunicación personal (20 de agosto del 2018).

La maquinaria con la que cuentan y utilizan para la aplicación de sus productos son:

**Figura 5.**

*Maquinaria utilizada en campo*



El traslado post cosecha de materia prima en jvas cosecheras al área de packing se realiza por medio de carretas y tractores, cuidando siempre de no maltratar la fruta, cada tractorista realiza de 3 a 4 vueltas o viajes trasladando entre 80 a 100 jvas en cada una; en promedio se trasladan 1500 jvas diarias, para su posterior ingreso al área de recepción.

Antes de ingresar a packing la fruta ingresó al área de recepción, donde se realiza la inspección de control de calidad y evaluación de la fruta (pesado). Las jvas son ordenadas al interior por el personal encargado de la desestiba (descarga). Utilizan el aire comprimido para una limpieza general, luego se pasa a la siguiente fase: limpieza.

**Figura 6.**

*Procesos de packing de la empresa*



**Tabla 11.***Informe de packing en kilogramos*

<b>Fecha</b>	<b>Cosecha</b>	<b>Exportación</b>	<b>Descarte</b>	<b>% merma</b>
09/12/2016	3,944.46	3,411.20	533.26	13.52%
10/12/2016	4,767.20	3,222.60	1,544.60	32.40%
12/12/2016	7,407.20	4,493.60	2,913.60	39.33%
13/12/2016	6,562.50	5,100.40	1,462.10	22.28%
14/12/2016	7,767.24	4,560.00	3,207.24	41.29%
15/12/2016	2,715.86	1,125.00	1,590.86	58.58%
16/12/2016	5,901.82	2,500.00	3,401.82	57.64%
17/12/2016	3,640.00	2,120.00	1,520.00	41.76%
19/12/2016	9,600.00	7,626.00	1,974.00	20.56%
20/12/2016	15,451.64	6,345.80	9,105.84	58.93%
21/12/2016	15,622.65	10,811.00	4,811.65	30.80%
22/12/2016	19,889.48	8,830.60	11,058.88	55.60%
23/12/2016	5,989.45	6,087.60	-98.15	-1.64%
26/12/2016	12,725.90	7,235.60	5,490.30	43.14%
27/12/2016	18,779.82	8,016.00	10,763.82	57.32%
28/12/2016	24,742.97	11,670.40	13,072.57	52.83%
29/12/2016	28,611.91	14,468.40	14,143.51	49.43%
30/12/2016	25,525.32	18,689.40	6,835.92	26.78%
02/01/2017	41,498.46	10,269.40	31,229.06	75.25%
03/01/2017	43,637.95	22,671.60	20,966.35	48.05%
04/01/2017	37,214.30	20,254.40	16,959.90	45.57%
05/01/2017	50,874.00	25,643.60	25,230.40	49.59%
06/01/2017	47,088.27	25,434.40	21,653.87	45.99%
07/01/2017	31,473.60	26,723.80	4,749.80	15.09%
09/01/2017	43,091.24	25,170.40	17,920.84	41.59%

10/01/2017	51,176.58	29,949.20	21,227.38	41.48%
11/01/2017	53,432.84	30,762.80	22,670.04	42.43%
12/01/2017	52,590.70	28,621.40	23,969.30	45.58%
13/01/2017	54,134.80	29,716.20	24,418.60	45.11%
14/01/2017	47,401.20	24,201.20	23,200.00	48.94%
16/01/2017	53,902.80	26,801.60	27,101.20	50.28%
17/01/2017	48,849.54	27,488.20	21,361.34	43.73%
18/01/2017	31,195.98	8,546.60	22,649.38	72.60%
19/01/2017	30,433.34	8,701.00	21,732.34	71.41%
20/01/2017	9,373.18	3,913.40	5,459.78	58.25%
24/01/2017	13,569.34	5,544.00	8,025.34	59.14%
25/01/2017	14,545.98	5,955.20	8,590.78	59.06%
26/01/2017	14,519.70	4,931.60	9,588.10	66.04%
27/01/2017	12,283.92	6,030.00	6,253.92	50.91%
31/01/2017	11,821.11	3,952.40	7,868.71	66.56%
<b>TOTAL</b>	<b>1,013,754.25</b>	<b>527,596.00</b>	<b>486,158.25</b>	<b>47.96%</b>

*Nota.* Como se observa en la tabla el porcentaje de merma luego de que la fruta haya pasado por el proceso de packing es de casi 50%. Esto es debido a que las jivas cosecheras van directamente a packing sin previa limpieza y selección en campo, además a esto se suma la falta de capacitación para la correcta manipulación de la fruta. Información obtenida de SAGSA (2017)

### **C. DISTRIBUCIÓN**

La mercancía es entregada en los plazos determinados dentro del contrato, en caso de incurrir en alguna demora será descontado del monto restante, según el tiempo y la calidad en la que llegue el producto.

Los pedidos son enviados de acuerdo al tiempo de pago, es decir, aquellos que realizaron el pago en primer lugar son priorizados en cuanto a la calidad y tiempos de entrega. De esta manera existe un orden con respecto al despacho de la mercancía destinada para exportación. Finalmente, la fruta que no cumple con los estándares para exportación, son vendidos al mercado local.

La empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. emplea un bróker internacional para la venta de su producto, esto quiere decir que no tienen trato directo con el cliente. Exportan en término FOB, lo que quiere decir que su responsabilidad termina con el contenedor puesto en el barco.

Debido a que no cuentan con una cámara de frío propia, tercerizan el servicio. La empresa tercerizadora queda ubicada en Mocupe lo que significa que las cajas unitarizadas son llevadas en camiones para su respectivo almacenamiento.

Como se observa en la tabla 12, la empresa de transportes establece el precio por flete, el cual incluye también la estiba y desestiba de la carga, dependiendo del peso total de la mercancía.

**Tabla 12.**

*Costo de flete (S/.)*

PUNTO DE PARTIDA MOTUPE Y DESTINOS	COSTO DE FLETE SOLES + IGV INCLUIDO ESTIBA Y DESESTIBA					
	De 10 kg a 100 kg.	0.1 A 1.5 TM	1.6	4 TM	7 TM	9TM
			TM A 4 TM	A 6 TM	A 9 TM	A 12 TM
<b>Cayalti (Huerto Génesis, Sagsa, Fiducia, Danper, Alas Peruanas, Talsa)</b>	350	500	600	800	900	1050

*Nota.* Información obtenida de C. Jiménez, comunicación personal (20 de agosto del 2018).

La empresa SAGSA trabaja con 4 diferentes empresas de transporte local, las cuales son:

- Z Group
- Flete Inversiones Adventistas
- Transportes Cerna
- Carbajal Segundo

Teniendo como base la cotización de la tabla 12, en la última campaña (2017 – 2018) la empresa pagó por el transporte de su mercancía:

**Tabla 13.***Costo de transporte campaña 2017 – 2018*

<b>FACTURAS</b>		<b>MONTO</b>	<b>FECHAS DE EMISIÓN DE FACTURA</b>
629	S/	2,478.00	30/12/2017
630	S/	4,956.00	30/12/2017
631	S/	2,714.00	30/12/2017
632	S/	2,994.76	30/12/2017
633	S/	5,915.64	30/12/2017
634	S/	5,921.38	30/12/2017
635	S/	5,845.00	30/12/2017
636	S/	5,938.63	30/12/2017
637	S/	2,975.26	30/12/2017
638	S/	5,808.00	30/12/2017
639	S/	5,907.38	30/12/2017
640	S/	5,959.24	30/12/2017
641	S/	5,428.00	30/12/2017
668	S/	2,478.00	08/01/2018
669	S/	2,984.00	08/01/2018
670	S/	2,914.54	08/01/2018
671	S/	5,820.17	08/01/2018
672	S/	5,845.38	08/01/2018
673	S/	2,919.66	08/01/2018
674	S/	2,945.13	09/01/2018
675	S/	5,917.56	10/01/2018
676	S/	2,982.19	11/01/2018
677	S/	2,960.02	12/01/2018

678	S/	5,807.00	13/01/2018
680	S/	2,969.22	16/01/2018
681	S/	2,954.64	18/01/2018
<b>Total</b>	<b>S/</b>	<b>112,338.80</b>	

*Nota.* Información obtenida de C. Jiménez, comunicación personal (20 de agosto del 2018).

Se observa en la tabla 13 que el costo total del flete por el transporte de la mercancía durante la última campaña (2017 - 2018) fue de S/ 112,338.00

Cuando incrementa la producción de la empresa, esta no se abastece ni asegura el procesamiento de toda su fruta, por lo que debe tercerizar también este proceso, esto significa incrementar el flete por transportar la uva hacia la planta procesadora con la que se ha realizado el contrato.

- **Costos de cadena de frío**

A la empresa se le cobra por caja el servicio de enfriamiento de refrigeración uva de mesa fresca variedad ARRA 15 SWEETIES. El valor por caja es de \$ 0.92 + IGV

También el servicio de procesamiento por encargo: Selección, Calibración, Pesado, Embalado y Refrigerado según Contrato. El valor de maquila por caja es de \$ 2.60 + IGV

En total se puede decir que el servicio de maquila de la cadena de frío, a la empresa le cuesta \$ 3.52 + IGV por caja.

**Tabla 14.**

*Costos de cadena de frío campaña 2017 – 2018*

<b>TIPO</b>	<b>COMPROBANTE</b>	<b>FECHA COMPROBANTE</b>	<b>IMPORTE</b>
FACTURA	E001-0000000233	19/12/2017	1,954.08
FACTURA	E001-0000000232	19/12/2017	1,954.08
FACTURA	E001-0000000240	21/12/2017	1,954.08
FACTURA	E001-0000000239	21/12/2017	1,954.08
FACTURA	E001-0000000243	22/12/2017	1,954.08
FACTURA	E001-0000000242	22/12/2017	1,954.08
FACTURA	E001-0000000256	27/12/2017	1,954.08
FACTURA	E001-0000000255	27/12/2017	1,954.08
FACTURA	E001-0000000254	27/12/2017	1,954.08
FACTURA	E001-0000000253	27/12/2017	1,954.08
FACTURA	E001-0000000252	27/12/2017	1,954.08
FACTURA	E001-0000000257	28/12/2017	1,954.08
FACTURA	E001-0000000263	29/12/2017	1,954.08
FACTURA	E001-0000000269	30/12/2017	1,954.08
FACTURA	E001-0000000268	30/12/2017	1,954.08
FACTURA	E001-0000000279	03/01/2018	1,854.20
FACTURA	E001-0000000277	03/01/2018	1,938.88
FACTURA	E001-0000000276	03/01/2018	2,208.96
FACTURA	E001-0000000275	03/01/2018	1,172.45
FACTURA	E001-0000000287	05/01/2018	1,954.08
FACTURA	E001-0000000288	05/01/2018	1,573.03

FACTURA E001-0000000289	05/01/2018	1,076.87
FACTURA E001-0000000290	05/01/2018	1,954.08
FACTURA E001-0000000291	05/01/2018	1,954.08
FACTURA E001-0000000292	05/01/2018	1,954.08
FACTURA E001-0000000297	06/01/2018	1,954.08
FACTURA E001-0000000296	06/01/2018	1,954.08
FACTURA E001-0000000305	10/01/2018	1,954.08
FACTURA E001-0000000306	11/01/2018	1,954.08
FACTURA E001-0000000307	11/01/2018	1,954.08
FACTURA E001-0000000310	12/01/2018	1,929.11
FACTURA E001-0000000309	12/01/2018	1,954.08
FACTURA E001-0000000325	24/01/2018	1,954.08
FACTURA E001-0000000324	24/01/2018	1,954.08
FACTURA E001-0000000323	24/01/2018	1,954.08
FACTURA E001-0000000321	24/01/2018	1,954.08
FACTURA E001-0000000322	24/01/2018	1,954.08
<b>TOTAL</b>		<b>70,375.90</b>

*Nota.* En cuanto a la tercerización del proceso de la cámara de frío, la empresa durante la campaña 2017 - 2018 ha incurrido en el costo de \$ 70,375.90. Información obtenida de C. Jiménez, comunicación personal (20 de agosto del 2018).

#### **5.1.2.2. Desempeño De Las Exportaciones De La Empresa**

De acuerdo con la información obtenida de SUNAT (2018) la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. inició sus actividades de exportación en el año 2014, siendo desde ese año, las exportaciones obtenidas:

En la tabla 13 se observan los montos exportados por la empresa desde el inicio de sus actividades. Haciendo un seguimiento con respecto a los meses en los que más se ha vendido, la empresa exporta de noviembre a febrero, dependiendo de la producción durante el año y según los resultados obtenidos de la campaña. Fue en el 2017 el año en el que se exportó más, teniendo un FOB total de \$ 1,266,988.45, lo cual indica que la empresa pudo mantener su producción a pesar del fenómeno del Niño Costero ocurrido en el verano del 2017. En cambio, el 2016 fue el año en el que la empresa exportó menos, incluso menos que su primer año de actividad, con un total de \$ 10,800.00 debido a la mala calidad de la uva producida.

**Tabla 15.**

*Campañas de exportación de la empresa*

<b>CAMPAÑA</b>	<b>FOB USD</b>	<b>VOLUMEN (KG)</b>	<b>CAJAS</b>	<b>TEU</b>	<b>%</b>
2014 - 2015	356,160.00	104,304.00	12,720.00	7	
2015 - 2016	951,720.00	265,680.00	32,400.00	18	154.72%
2016 - 2017	770,855.31	501,840.00	61,200.00	34	88.89%
2017 - 2018	1,136,070.87	516,600.00	63,000.00	35	2.94%

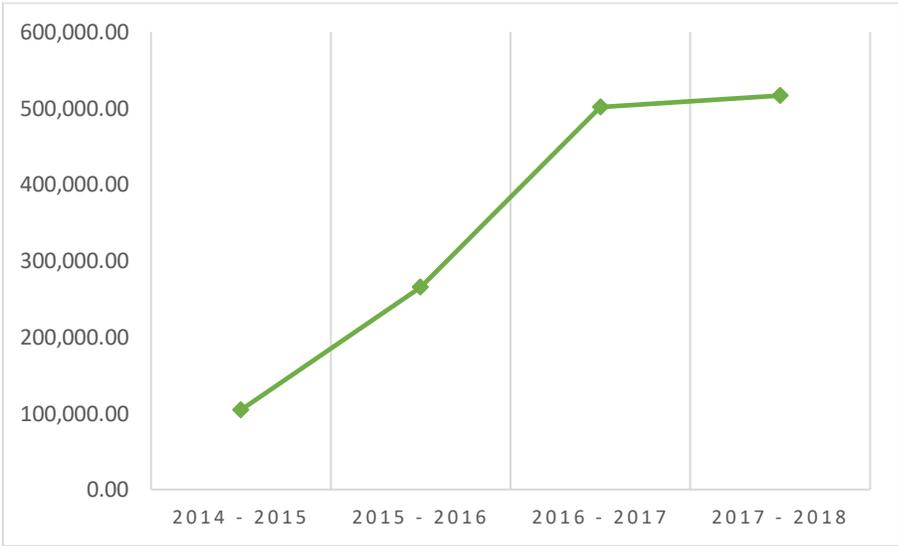
*Nota.* Información obtenida de SUNAT (2018)

El desempeño de las exportaciones de uva no es el más adecuado ya que no alcanzan a cumplir con sus expectativas al momento de finalizar la campaña,

esto se debe a que dentro de sus procesos no cumplen con los tiempos necesarios para poder sacar la fruta a tiempo, causando una diferencia en la calidad del producto final al momento de llegar a mercado de destino; a su vez, esta se ve debilitada por los costos elevados que se incurre al momento de tercerizar diferentes procesos claves. Esto trae como consecuencia la disminución en relación al precio proyectado con el liquidado al finalizar el proceso, lo cual no genera rentabilidad a la empresa.

**Figura 7.**

*Comportamiento de las exportaciones de la empresa 2014 – 2017*



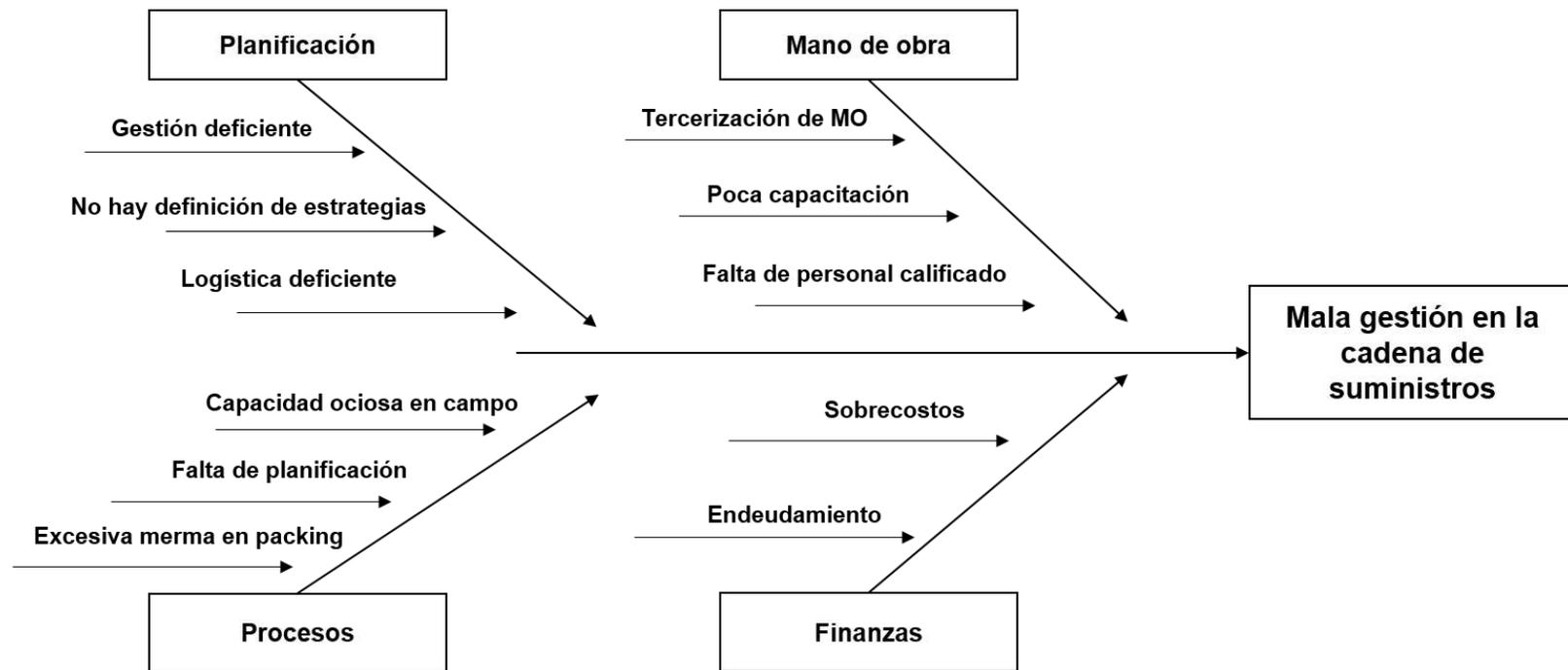
*Nota.* Información obtenida de SUNAT (2018)

Haciendo un análisis más amplio del mismo periodo con respecto a las exportaciones de uva en el país, se encuentra que:

Habiendo realizado un diagnóstico de la situación de la cadena de suministros de la empresa, así como de sus exportaciones desde su incursión en el mercado internacional, se concluye que los problemas que presenta la empresa son:

**Figura 8.**

*Espina de Ishikawa de la mala gestión de la cadena de suministro en la empresa*



### 5.1.2.3. Propuesta De Mejora De La Cadena De Suministros

**Figura 9.**

*Propuesta de mejoras para la cadena de suministros de la empresa*

Aprovisionamiento	Producción	Distribución
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecimiento de parámetros para la evaluación y selección de proveedores, con la selección correcta de los proveedores no se tendrá retraso con los materiales.</li><li>• En caso de existir algún inconveniente se contará con una cantidad de reserva que equivale a 1 contenedor. Todo esto deberá estar consignado en el plan de aprovisionamiento anual.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El personal capacitado en esta área permitirá llevar un control interno sobre cada proceso durante la cosecha.</li><li>• Reducción de tiempos, costos y mano de obra durante la cosecha. El personal capacitado en campo no sólo cosechará, además limpiará las cajas, las cuales saldrán lista para su selección y posteriormente embalaje.</li><li>• La primera actividad de packing, limpieza, quedará totalmente anulada ya que se realizará directamente en campo; esto quiere decir que, se reducen considerablemente los costos. Ahora la caja cosechada y limpia se pagará a S/1.50 teniendo como diferencia S/0.50 al proceso anterior en el cual, por caja cosechada se paga S/1 y por caja limpia S/1 sumando S/2.</li><li>• El espacio será más eficiente ya que en el área de packing solo contarán con 5 secciones: área de recepción de fruta, área de selección, área de embalaje, área de unitarización y área de despacho. Además que permitirá tener más personal para despachar los contenedores diarios programados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La selección correcta del transporte estará a cargo de un <b>check list</b> y un control interno de transporte en el cual se tomará en cuenta el estado de este y la documentación del conductor.</li><li>• En cámara de frío habrá un personal especializado para <b>repcionar</b> los productos y después proceder al despacho aduanero.</li><li>• No habrán retrasos, ya que se contará con una programación de despacho de contenedores diarias, desde la planta de producción.</li></ul>

## A. APROVISIONAMIENTO

El objetivo es tener una mejora en la cadena de suministro de la empresa, por lo que se busca como primera acción organizar el aprovisionamiento. Este debe estar incluido en la planificación anual de la organización, de manera que se tomen en cuenta las necesidades para la campaña correspondiente, considerando los datos que se tengan como antecedentes, a partir de los cuales se elabore una proyección de la misma que permita estimar los insumos y materiales a utilizar para la producción y despacho de la mercancía.

Teniendo en cuenta que la empresa ha trabajado con los mismos proveedores desde el inicio de sus funciones, es necesario ampliar la cartera para tener un back up en caso de incumplimiento, lo cual generaría el retraso en la producción. Para realizar la evaluación y selección de proveedores se consideran los aspectos más importantes señalados a continuación.

**Tabla 16.**

*Criterios para la selección y evaluación de proveedores*

Criterio de Selección	Empresas proveedoras				
	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5
<b>Calidad</b>					
Calidad del Producto					
Características técnicas					
Garantía					
Servicio postventa y asistencia técnica					
<b>Condiciones económicas</b>					
Precio por unidad					
Forma de pago					

Precios de envases y embalajes					
Pago de portes y seguros					
Recargos por aplazamiento del pago					
Descuentos por pronto pago					
<b>Otros</b>					
Puntualidad					
Posibilidad de devolución de mercancía					
Tiempos prudentes					
Plazo de entrega					
<b>TOTAL</b>					

La calificación por cada proveedor será del 0 al 5 donde 0 será la puntuación más baja, esto quiere decir que no cumple con ese ítem; y el 5 será la puntuación más alta, significando que dicho proveedor cumple totalmente con el ítem indicado. La suma total definirá el proveedor a elegir, los demás serán clasificados según el puesto en el que quedaron para ser tomados dentro de la posible cartera de clientes en caso de algún incumplimiento por parte del ganador.

Una vez seleccionados los proveedores que cumplan con los criterios se debe armar una cartera que permita tener la información disponible cuando sea necesario para la adquisición de insumos en caso el proveedor principal no pueda cumplir.

Teniendo la información ordenada y disponible en tiempo real en una nube u otro sistema de organización gerencial, se debe elaborar un plan de aprovisionamiento en el cual debe ir consignado el stock de seguridad. Para esto se debe tener en cuenta:

- Encargado del área de compras: Responsable únicamente de la planificación y el correcto desempeño del área.
- Productos / insumos necesarios para la fruta: Son dos tipos de productos con los que trabaja la empresa; productos para campo como son: agroquímicos, fertilizantes, adherentes, foliares, etc. Y productos de exportación como es el tema de cajas, pallets, bolsas, zunchos, jabas, stretch film, entre otros.
- Rotación de inventario: El cual debe estar adecuado según las dos temporadas: temporada baja, cuando solo se hace mantenimiento de campo y procesos primarios; temporada alta, cuando es temporada de cosecha y exportación y la rotación de inventario es constante.
- Cartera de proveedores: En la cual debe incluir variedad de proveedores por producto, con especificaciones que permitan tener otra opción cercana en caso de algún inconveniente.
- Rango de precios: Es un factor importante ya que se debe contar con un rango de precio amplio para poder tomar una correcta decisión.
- Almacenamiento: Los almacenes deben estar divididos según la clasificación de materiales, dentro de los que encontramos: almacén de fertilizantes, almacén de agroquímicos, almacén de materiales, almacén de packing, almacén de productos vacíos, entre otros
- Elaboración de flujograma de aprovisionamiento: Este permitirá tener un procedimiento específico que eliminará cuellos de botellas existentes anteriormente, de esta manera el área de compras será eficiente.

## B. PRODUCCIÓN

Se sabe que de la producción total solo el 50% es exportable, es decir que de las 1,180.8 toneladas se trabaja con 590.4 toneladas lo que significan 72,000 cajas para exportación.

Considerando la última campaña con 35 contenedores exportados:

**Tabla 17.**

*Producción de la empresa*

	Producción		
	Exportable	Total	Merma
<b>TEU</b>	35	80	45
<b>Cajas</b>	63,000	144,000	81,000
<b>Volumen</b>	516,600	1,180,800	664,200

*Nota.* A pesar de que el 50% de la fruta producida es exportable, el volumen de sus exportaciones no superó el 45% de la producción total desde el inicio de sus funciones en el 2014.

La empresa manejó durante los últimos años, un promedio de 24 toneladas diarias desde el momento de la cosecha hasta su ingreso al área de packing. Diariamente sale 1 contenedor que equivale 14.76 toneladas.

Para evitar este excesivo número en la merma, se propone la contratación de personal capacitado para cada campaña, así como la tercerización de toda la mano de obra. Esto significará la reducción de costos, tiempo y merma.

**Tabla 18.**

*Plantilla para control de capacitaciones*

<b>CAPACITACIÓN DE BUENAS PRACTICAS EN PRODUCCIÓN</b>		
<b>Fecha:</b>	<b>Hora de Inicio:</b>	<b>Hora de Fin:</b>
<b>Apellidos y Nombres</b>		<b>Firma</b>

Para estas capacitaciones se busca contar con profesionales especializados en la materia que permitirán desarrollar buenas prácticas dentro de cada subproceso. El costo estimado por hora de cada profesional especializado es de S/250.00 y se dictarán 03 capacitaciones por campaña que sumaría un total de S/.750. Los subprocesos a tener en cuenta para las capacitaciones son:

- Limpieza: corte de tallos excedentes de manera uniforme para mantener la forma del racimo.
- Selección: conocimiento sobre calibres utilizados y características de selección para evitar confusiones en destino.
- Embalaje: uso correcto de materiales según destino y calibre

- Etiquetado: llenado correcto de etiqueta según datos necesarios para identificación de la carga.
- Unitarización: uniformidad para evitar contratiempos en el traslado.

Actualmente la empresa cuenta con proceso de cosecha (en campo) y el proceso de packing que abarca cinco actividades: limpieza, selección, embalaje, unitarización y despacho. La propuesta busca optimizar tiempo, espacio, personal y dinero; por esta razón se unirán dos actividades principales que son: cosecha y limpieza, las cuales se realizarán directamente en campo, de ahí saldrán las cajas listas para seleccionarse y embalsarse. Estos dos últimos procesos más unitarización se tercerizarán en una empresa con ambientes más grandes ya que al producir más cajas necesitaremos más personal.

La cantidad de personal requerido normalmente es de 180 personas en el área de packing y cosecha para exportar entre 24 a 30 contenedores, todos pertenecientes a la planilla de la empresa. Ahora para poder exportar 72 contenedores necesitaremos 115 personas cosechando, este será el único personal considerado en planilla.

Con respecto a los costos, el precio por caja cosechada es de S/1.00, por caja limpiada S/1.00, por caja seleccionada S/. 0.70 y por caja embalada S/0.80, además de los jornales diarios de paletizadores y despachadores. Con la propuesta la caja cosechada y limpiada costará S/1.50 y los demás costos serán tercerizados.

Se puede notar que los costos incrementarán, al igual que el número del personal, sin embargo, estos factores se deben tomar en cuenta como parte del crecimiento, debido a que el área de packing con el que cuenta no tiene el aforo suficiente para tener más personal. Además, eso será compensado con las ventas que tendrá la empresa. Lo ideal sería en una próxima campaña contar con todos los servicios tercerizados ya en planta.

**Tabla 19.**

*Producción mejorada*

	Producción		
	Exportable	Total	Merma
<b>TEU</b>	72	80	8
<b>Cajas</b>	129,600	144,000	14,400
<b>Volumen</b>	1,062,720	1,180,800	118,080

*Nota.* Se reduce la merma a un 10% mejorando las prácticas en campo, reduciendo al mismo tiempo personal y costos.

### **C. DISTRIBUCIÓN**

Por el hecho de no contar en planta con una cámara de frío para almacenar la mercancía ya unitarizada se toma en cuenta este proceso como el traslado hacia la empresa tercerizadora del servicio. Por este motivo y para evitar retrasos se plantea el control de salida de mercancía de planta a través de un cronograma, el cual incluye:

- Nombre de la empresa de transporte
- Fecha de contrato
- Horario de salida y llegada
- Cantidad de pallets por camión

Asimismo, la empresa debe llevar un control de las cajas despachadas diariamente y un cronograma con el cual cruzarlo para medir la eficiencia de sus procesos y de la mano de obra empleada para dicha tarea.

Se propone a continuación, utilizando la capacidad máxima exportable, el siguiente cronograma de despachos:

**Tabla 20.***Cronograma de despachos*

<b>Día</b>	<b>Semana</b>	<b>Cajas diarias</b>	<b>Kilogramos</b>	<b>TEU</b>
Lunes	45	1,200.00	9,840.00	0.67
Martes		1,200.00	9,840.00	0.67
Miércoles		1,200.00	9,840.00	0.67
Jueves		1,500.00	12,300.00	0.83
Viernes		2,000.00	16,400.00	1.11
Sábado		2,000.00	16,400.00	1.11
Domingo				
Lunes	46	2,000.00	16,400.00	1.11
Martes		2,000.00	16,400.00	1.11
Miércoles		2,000.00	16,400.00	1.11
Jueves		2,500.00	20,500.00	1.39
Viernes		2,500.00	20,500.00	1.39
Sábado		2,500.00	20,500.00	1.39
Domingo				
Lunes	47	3,200.00	26,240.00	1.78
Martes		3,200.00	26,240.00	1.78
Miércoles		3,200.00	26,240.00	1.78
Jueves		3,200.00	26,240.00	1.78
Viernes		3,200.00	26,240.00	1.78
Sábado		3,200.00	26,240.00	1.78
Domingo				
Lunes	48	3,800.00	31,160.00	2.11
Martes		3,800.00	31,160.00	2.11
Miércoles		3,800.00	31,160.00	2.11
Jueves		3,800.00	31,160.00	2.11
Viernes		3,800.00	31,160.00	2.11
Sábado		3,800.00	31,160.00	2.11
Domingo				
Lunes	49	3,800.00	31,160.00	2.11
Martes		3,800.00	31,160.00	2.11
Miércoles		3,500.00	28,700.00	1.94
Jueves		3,500.00	28,700.00	1.94

Viernes		3,500.00	28,700.00	1.94
Sábado		3,500.00	28,700.00	1.94
Domingo				
Lunes	50	3,500.00	28,700.00	1.94
Martes		3,500.00	28,700.00	1.94
Miércoles		3,300.00	27,060.00	1.83
Jueves		3,200.00	26,240.00	1.78
Viernes		3,200.00	26,240.00	1.78
Sábado		3,200.00	26,240.00	1.78
Domingo				
Lunes	51	2,000.00	16,400.00	1.11
Martes		2,000.00	16,400.00	1.11
Miércoles		2,000.00	16,400.00	1.11
Jueves		2,000.00	16,400.00	1.11
Viernes		2,000.00	16,400.00	1.11
Sábado		2,000.00	16,400.00	1.11
Domingo				
Lunes	52	2,000.00	16,400.00	1.11
Martes		2,000.00	16,400.00	1.11
Miércoles		2,000.00	16,400.00	1.11
Jueves		2,000.00	16,400.00	1.11
Viernes		2,000.00	16,400.00	1.11
Sábado		1,500.00	12,300.00	0.83
Domingo				
		<b>129,600.00</b>	<b>1,062,720.00</b>	<b>72.00</b>

*Nota.* Cronograma realizando tomando en consideración la capacidad máxima de rendimiento en la empresa.

Es importante tener en cuenta las diferentes dificultades presentadas en la cámara de frío, ya que como se menciona anteriormente, la falta de coordinación y control con las empresas tercerizadoras podría generar costos excesivos e innecesarios que se pondrían evitar con una correcta planificación

y evaluación por parte del área de finanzas para poder cumplir con los pagos a tiempos y evitar retrasos y defectos en la calidad del producto final.

La empresa exporta en términos FOB, por lo que el fundo Benjamín por ser una organización con dueños chilenos, toda el área comercial y procesos involucrados desde el transporte de la cámara de frío hasta puerto son manejados desde la sede en Santiago de Chile.

#### D. EXPORTACIÓN

**Tabla 21.**

*Proyección de las exportaciones de la empresa 2018 – 2022*

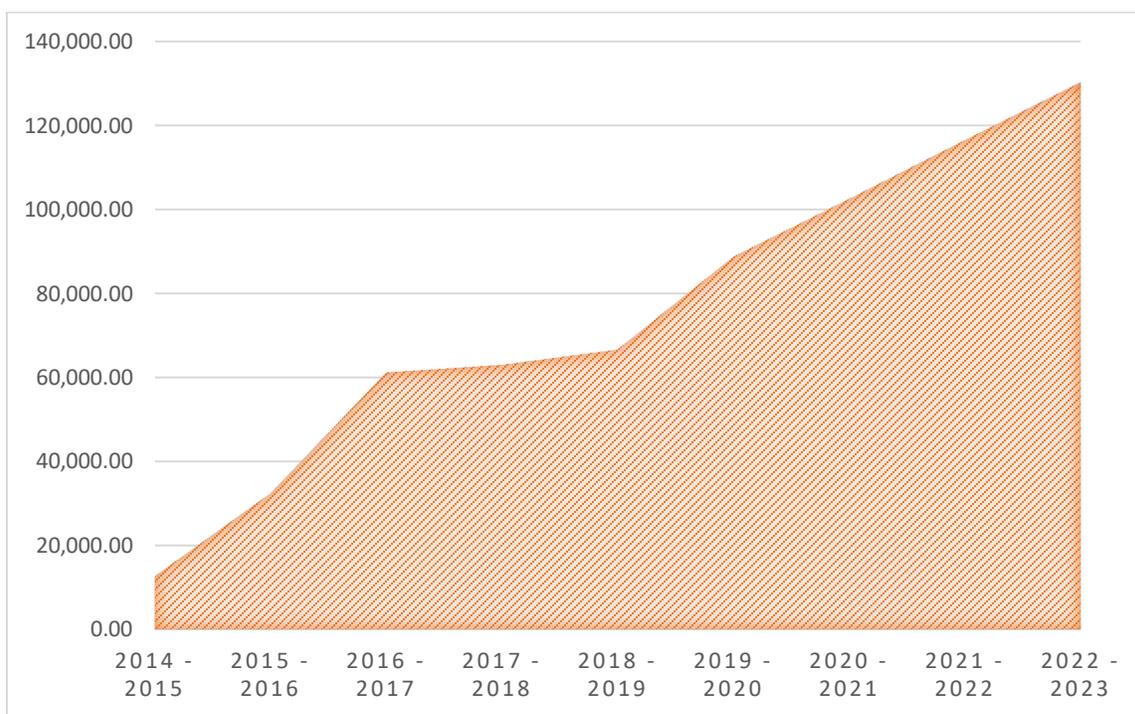
<b>CAMPAÑA</b>	<b>FOB USD</b>	<b>VOLUMEN (KG)</b>	<b>CAJAS</b>	<b>TEU</b>	<b>%</b>
2014 - 2015	356,160.00	104,304.00	12,720.00	7	
2015 - 2016	951,720.00	265,680.00	32,400.00	18	154.72%
2016 - 2017	770,855.31	501,840.00	61,200.00	34	88.89%
2017 - 2018	1,136,070.87	516,600.00	63,000.00	35	2.94%
2018 - 2019	1,065,600.00	546,120.00	66,600.00	37	5.71%
2019 - 2020	1,419,840.00	727,668.00	88,740.00	49	33.24%
2020 - 2021	1,641,600.00	841,320.00	102,600.00	57	15.62%
2021 - 2022	1,863,360.00	954,972.00	116,460.00	65	13.51%
2022 - 2023	2,085,120.00	1,068,624.00	130,320.00	72	11.90%

*Nota.* Se ha realizado la proyección histórica, teniendo en cuenta el tope máximo de cajas de uva que puede despachar la empresa considerando un margen de

merma del 10% en su producción. Partiendo de estos datos se calculó la cantidad de contenedores, dado que por contenedor se unitarizan 1800 cajas de uva de 8.2 kg cada una. Con respecto al FOB USD el precio promedio para dicho cálculo fue de \$ 16.00 por caja.

**Figura 10.**

*Proyección de las exportaciones de la empresa 2018 – 2022*



La proyección del incremento de las exportaciones de la empresa hacia el año 2022 se ve sustentada también en el incremento de la demanda internacional de uva. Siendo el Perú un país bien posicionado a nivel mundial con este producto.

**Tabla 22.**

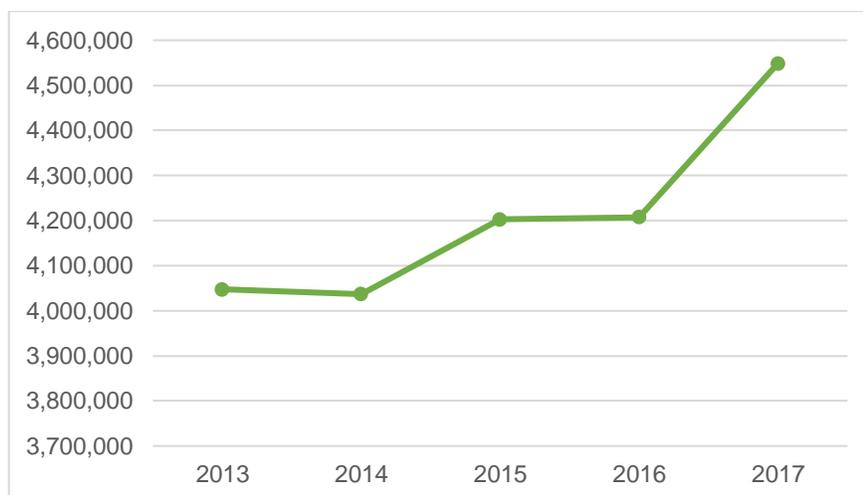
*Importaciones mundiales de uva 2013 – 2017*

<b>AÑO</b>	<b>FOB USD</b>	<b>VOLUMEN (TN)</b>	<b>%</b>
2013	8,481,506.00	4,047,420	
2014	8,798,002.00	4,036,699	-0.26%
2015	8,298,269.00	4,202,432	4.11%
2016	8,526,377.00	4,207,375	0.12%
2017	9,095,006.00	4,548,670	8.11%

Para un mejor entendimiento de los datos plasmados en la tabla 22 sobre las importaciones mundiales, se tiene la siguiente figura, en la que se aprecia el comportamiento positivo de las mismas a través de los años.

**Figura 11.**

*Comportamiento de las importaciones mundiales de uva 2013 - 2017*



En resumen, implementando todas las mejoras propuestas en este trabajo de investigación, se logra:

**Tabla 23.**

*Cuadro comparativo de mejoras*

<b>PARÁMETROS</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>MEJORA</b>
<b>Aprovisionamiento</b>			
Criterios de selección de proveedores	0%	100%	+ 100%
Cumplimiento de proveedores	80%	100%	+ 20%
Stock de seguridad	0%	100%	+ 100%
<b>Producción</b>			
Rendimiento	50%	90%	+ 40%
Tiempos	60 días	40 días	- 20 días
Número de operarios	180 personas	115 personas	- 65 personas
Costo de caja cosechada y limpia	S/ 2.00	S/ 1.50	- S/0.50
Capacitaciones	0%	100%	+ 100%
Eficiencia de espacio	0%	100%	+ 100%
Volumen de exportación	35 TEU	72 TEU	+ 37 TEU
<b>Distribución</b>			
Pedidos entregados a tiempo	70%	100%	+ 30%
Despachos diarios	57,600 cajas	129,600 cajas	+ 72,000 cajas

**Aprovisionamiento:**

Los criterios de selección de los proveedores no estuvieron establecidos dentro de la empresa, su selección era básica, simplemente referencial o por búsquedas en internet, lo que ocasionaba poca formalidad y falta de base datos de proveedores.

El cumplimiento de proveedores es reforzado con ciertos procesos de formalidad, como un contrato, que permitirá que los cumplimientos estén dentro de un tiempo establecido, igualmente los pagos por parte de la empresa cliente. En caso de no cumplirse cualquiera de los anteriores existirá una sanción.

El stock de seguridad es un factor importante dentro del aprovisionamiento por lo que, será establecido a partir de ahora, y de esa manera evitar retrasos durante los procesos en caso de sobre producción diaria o algún inconveniente. A demás permitirá que la fruta pueda llegar a destino con las especificaciones necesarias.

## **Producción**

El rendimiento será aumentará de un 50% a un 90% debido a las buenas prácticas agrícolas que existirán en el campo, la capacitación del personal y contratación de profesionales especializado permitirá que la manipulación de la fruta sea la correcta, evite el desgaste y mantenga la calidad prometida. Esto nos da un 10% de merma considerándose uno de los porcentajes más bajos, ya que, hablando específicamente de la uva, es un fruto muy delicado que simples acciones naturales como la lluvia deterioran la calidad y no podrá ser admitida en mercados internacionales; esta merma será vendida al mercado nacional, de esta manera no generaría pérdidas para la empresa.

La reducción del tiempo se dará debido al aumento de personal en la cosecha, lo que duraba normalmente una campaña era 60 días, ahora se

reducirán a 40 días que a su vez reducirán costos y aumentará la liquidez de la empresa, analizando la posibilidad de poder hacer dos campañas anuales.

El costo de la caja de cosechada y limpia disminuirá, lo que antes se realizaba en dos procesos en diferentes espacios como es campo y packing, se reducirá a un solo proceso que se realizará exclusivamente en campo, llevando la fruta lista para selección por calibre y posteriormente pasar a embalaje.

Las capacitaciones es otra propuesta novedosa ya que anteriormente no se llevaba, incluso no se contrataba personal especializado en uva, sino simplemente obreros que estén dispuestos a trabajar en campo; estas capacitaciones permitirán que personal antiguo mantenga su trabajo con la conocimiento necesarios y específicos para la uva, de esta manera se evita el exceso de merma y se reduce al 10%

La eficiencia de espacio se mejorará completamente ya que se tercerizará todo el proceso desde selección hasta despacho de contenedores; esto debido a que por ahora el espacio es muy pequeño por lo cual sería interesante que la empresa evalúe el poner un área de packing muy bien implementada con una cámara de frío.

El volumen de exportación en contenedores aumentará de 35 a 72 contenedores por campaña, significando el uso del 90% del campo destinado para vid arra 15. Esto aumentará de una manera importante las ganancias de la empresa.

## **Distribución**

Se optimizará los pedidos entregados a tiempo ya que se contará con un cronograma específico de pedidos según el tiempo de campaña y los destinos a los que se encuentren dirigidos dichos pedidos. Se evitarán los cuellos de botella existentes anteriormente.

Los despachos diarios llegarán a un total de 129 600 cajas que se repartirán entre uno a dos contenedores diarios, que corresponderán a las cajas cosechadas diariamente. Se elaboró un cronograma de despacho de contenedores que permitirá tener un control diario durante toda la campaña y medir el desempeño de todos los procesos.

## **Capítulo VI: Discusión**

### **6.1. Discusión de resultados**

En el presente acápite se presenta la discusión de resultados del análisis realizado para estudiar «La Gestión de la Cadena de Suministro para incrementar las exportaciones de uva de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.», para tal fin la discusión de los resultados será explicados a través de la realización de un contraste entre los antecedentes y bases teóricas previamente analizados.

#### **6.1.1. Análisis De La Validez Y Generalización**

Para la realización de esta investigación, los resultados fueron obtenidos utilizando entrevistas estructuradas que abarcaban todo el tema de la cadena de suministro de la empresa, así como visitas a la empresa objeto de estudio. Todas estas actividades de trabajo de campo para la recopilación de información fueron evidenciadas a través de fotografías y videos, estableciendo así la confiabilidad de la investigación.

Los instrumentos utilizados para este fin fueron sometidos a evaluación de tres expertos en el campo de estudio, garantizando la calidad de los mismos, así como su importancia para llevar a cabo el estudio.

En cuanto a las limitaciones, el principal problema fue la desorganización en el área administrativa de la empresa, que, a pesar de su buena disposición para brindar la información necesaria para la investigación, esta fue difícil de encontrar entre los archivos de la empresa, esto también fue debido al robo que hubo a inicios del año 2019.

Enfocándose en el tema de la generalización de resultados, se puede considerar que estos son aplicables en las Pymes del país, ya sea que realicen actividades de exportación o solo produzcan para venta local. También pueden ser empleados en otros sectores económicos sensibles al problema presentado debido a que, en muchos casos, estas empresas no analizan el contexto general en el que se encuentran e incurrir en mayores costos y tiempos. Asimismo, se puede generalizar también los instrumentos utilizados para la recopilación de la información, ya que estos han permitido el análisis a profundidad de las actividades pertenecientes a la cadena de suministro de la empresa.

## 6.1.2. Contrastación de resultados

**Tabla 24.**

*Contrastación de antecedentes y resultados*

<b>ANTECEDENTES</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>CONTRASTE</b>
<p>Orjuela (2018) mencionó que la reestructuración y la reconfiguración de la cadena de suministro de frutas percederas conduce a mejores medidas de desempeño, alcanzando equilibrios más cercanos a fronteras de eficiencia, lo que evidencia que el cambio de diseño de la cadena mejora la eficiencia, capacidad de respuesta, calidad y desempeño logístico a través del tiempo.</p>	<p>Según las entrevistas realizadas al personal administrativo de la empresa, a pesar de trazarse metas anuales con respecto a la producción esperada y cantidad de fruta exportada debido a poca especialización y desorganización dentro de la misma muchas veces no se cumple con lo previsto. Si bien existe buena comunicación debido al tamaño de la empresa, no queda nada documentado por lo que en muchos casos diaria se pierde. La empresa no cuenta con estrategias o planes de contingencia para afrontar la incertidumbre.</p>	<p>Tener la información necesaria para desenvolverse en un determinado campo es de vital importancia para una empresa. Esta información le permite a la empresa generar estrategias para afrontar los retos y competir en el mercado. Para obtener este recurso, es necesario estudiar los factores del entorno, así como la competencia; también, es necesario tener en cuenta el flujo de información dentro de la organización ya que esto permite controlar o mejorar la integración de las áreas, lo cual permite una mejora de procesos.</p>

---

Assan & Albay (2018) analizó la cadena de suministro del cacao, realizando estrategias para mitigar los efectos que poseen las cooperativas, La información brindada por la Se observa que la falta de en la cual identificó que la eficiencia de empresa muestra la falta de planificación no permite que se pueda este proceso inicia desde la correcta planificación no solo a nivel logístico, medir el desempeño y mucho menos, gestión de la planificación en la sino a nivel gerencial. Sí se establecen controlar los resultados. Este tema empresa. La falta de los recursos objetivos, pero no se lleva un genera en muchos casos mayores necesarios como personal no seguimiento de estos y mucho menos costos. En la mayoría de Pymes capacitado en logística o tecnologías un sistema de control establecido para peruanas no existe la planificación de de información y comunicación determinar el nivel de desempeño de procesos, lo que se observa dificultan la precisión y veracidad de la la organización. La falta de este tipo de claramente en los resultados información. Es necesario invertir en información dificulta el establecimiento obtenidos a nivel nacional con estos elementos debido a la carencia de resultados o pronósticos respecto a la productividad y eficiencia de estrategias administrativas no necesarios. en las empresas.

permiten realizar la trazabilidad al proceso, dificultan la administración y el control mismo.

---

El administrador del fundo entrevistado, sostuvo que la falta de tecnología para el desarrollo de los procesos limita a la empresa en cuanto al cumplimiento de sus actividades. Si bien la empresa produce 1,180 toneladas en el campo, apenas el 50% de esta fruta es exportable debido a la calidad de la misma. Se debe mencionar que el apoyo estatal es de vital importancia para poder potenciar el mercado, además afirma que es necesario invertir en la estructura logística ya que mejorará el desempeño agroindustrial de todo el país.

Es indispensable, especialmente en una industria agroexportadora contar con tecnología que optimice sus procesos, esto a largo plazo significará una reducción de costos importantes para la empresa ya que sus procesos podrán estandarizarse y obtener productos de alta calidad. Perú es uno de los países con más potencial agroexportador de Sudamérica debido a su geografía, pero a su vez es uno de los países con menor nivel de tecnología, lo que nos pone en desventaja competitiva con respecto al ambiente empresarial. en el mercado internacional.

---

Altez (2017) mencionó en su tesis lo más importante para la adecuada gestión de la cadena de suministros es la planificación de esta. Es necesario que los procesos estén adecuadamente integrados para la generación de valor. Para esto se debe mantener al personal motivado y alineado con los objetivos de la organización. Además, se debe tener en cuenta que contar con sistemas de información gerencial permiten hacer un mejor análisis que ayude a medir y controlar desempeño de la empresa.

La empresa no cuenta con ningún sistema de información gerencial, la falta de tecnología limita a la organización en el desarrollo de sus actividades y la tercerización de esta influye de manera significativa en los costos. Por otro lado, se puede mencionar, que la tercerización en cuanto al personal si bien disminuye sus costos, no permite tener un control adecuado que de por si en la empresa es mínimo.

Se contrasta que en el país existe una deficiente capacidad de los empresarios en cuanto a la planificación de procesos, esto se traduce en el bajo desempeño de las empresas nacionales. Aún se mantiene un pensamiento cerrado con respecto al tema del uso de tecnologías por parte de algunas empresas a pesar de estar entrando en la cuarta revolución industrial. Para lograr como empresa sobrevivir en el mercado es indispensable el saber adaptarse y adoptar las nuevas prácticas para ser lo suficientemente competitivo en el mercado internacional.

---

Vera & Cavero (2019) en la realización de su tesis determinaron que los procesos utilizados en la cadena de suministro de las cooperativas son modelos empíricos e informales debido a la falta de profesionalización dentro de la empresa, además la distribución y el transporte es ineficientes, como consecuencia genera leads time largos exponiéndolo a contingencias. Se debe implementar un seguimiento simple pero minucioso que evite mayor gasto y mejore el beneficio de todas las cooperativas. Además, sería importante implementar un plan de benchmarking junto con un flujograma de la situación actual del transporte y la distribución.

El personal entrevistado mencionó que la empresa no cuenta con profesionales especializado ocasionado grandes pérdidas durante todo este tiempo. El transporte es uno de los grandes problemas que posee, debido a que el producto exportado es un perecible y la manipulación constante que se tiene para poder transportarlo a diferentes puntos se ve reflejado cuando el producto llega a destino. Al incumplir con los parámetros de calidad establecidos, el precio disminuye y las ganancias también.

La mayoría de micro y pequeños empresarios en el país consideran que invertir en profesionales que ayuden a mejorar los procesos en una empresa es un gasto innecesario. Esta razón no puede estar más equivocada, debido a que en el mundo tan competitivo en el que se desarrollan las empresas se observa que es necesaria el constante conocimiento que, si bien significan una inversión, a largo plazo estas se traducen en una reducción significativa de los costos de la empresa. La importancia de la inversión en el transporte es, además, un factor importante para asegurar la calidad del producto final, de esta manera lograr posicionarse dentro del mercado internacional.

---

Lozada & Carranza (2017) plantean que los factores internos que más inciden en las exportaciones de uva de mesa son el grado de innovación (40%) en base a la capacidad de recepción por parte del mercado, el nivel de conocimientos (66.6%) y el nivel de expectativas de crecimiento de inversión (80%), estos factores son los que otorgan mayores posibilidades de crecimiento a las exportaciones. Proponiendo que las empresas exportadoras de uva pongan énfasis en la especialización de sus procesos y en mejorar sus prácticas.

El administrador del fundo comentó que es de vital importancia la tecnología agraria que debe poseer la empresa para mejorar sus niveles de producción, además que es de vital importancia contar con un nivel de conocimiento, el cual en la empresa es casi nula, ya que más del 80% son personas sin estudios superiores y mucho menos especializados lo cual puede jugar en contra durante el proceso. Asimismo, afirmó que es necesario la inversión de capital para poder implementar dicha tecnología y mejorar y aumentar su producción de uva.

Las pequeñas empresas de la región, en su mayoría son empresas que cuentan con personal poco calificado y especializado en las distintas actividades de las empresas. Parte de la globalización es de vital importancia vivir siempre actualizados y contando con la tecnología necesaria, la cual no podrá ser obtenida si dicha empresa no cuenta con el capital necesario para poder implementarla y mejorar sus procesos, esto hará que la empresa sea mucho más competitiva y exitosa en mercados internacionales.

---

Chavarry (2017) afirma que la gestión de la cadena de suministro integra la gestión de la oferta y la demanda dentro de la empresa y también entre las empresas. La gestión de la cadena de suministro es una función de integración con la responsabilidad principal de vincular las principales funciones empresariales y procesos empresariales dentro y entre las empresas en un modelo de negocio cohesivo y de alto rendimiento. Esto permitirá tener una visión completa de si tus recursos utilizados serán los necesarios para poder enfrentar el mercado.

SAGSA posee una proyección de la oferta y de la demanda con tendencia positiva, lo que ayuda a tomar unas mejores decisiones con respecto a su futuro mercado. El administrador comentó que este tipo de investigaciones ayuda a ver el posible rendimiento por campaña que podría tener la empresa y sus posibles utilizadas des a mediano y largo plazo.

Las empresas hoy en día no toman en cuenta el factor de estudio de mercado para poder evaluar sus posibilidades y posible rendimiento dentro de esto. Dicha actividad es de vital importancia ya que te permitirá saber si lo que produce la empresa es coherente con lo que el mercado necesita, respondiendo a un exceso de demanda o de oferta o a un déficit en ambas, de esta manera la empresa podrá proponer estrategias que permitan que amortiguar los posibles problemas futuros.

---

Regalado & Huatangari (2018) mencionaron que existe una gran oferta exportable en la actualidad en el mercado internacional. La investigación dispone una propuesta que permitirá la apertura de nuevos mercados además del posicionamiento de dichos productos. Adicionalmente afirma de la importancia de los tratados y políticas comerciales dentro del comercio exterior, ya que facilita su ingreso a nuevos destinos, que a largo plazo significa un crecimiento a todo el país.

El administrador de la empresa, en una entrevista, afirmó que, para ellos, como empresa exportadora, es muy importante los tratados de libre comercio con todos sus países de destino. Estados Unidos es un destino muy importante para la empresa y con él se tiene mayor relación comercial, el bróker posee una de sus sedes en este país y desde ahí distribuye toda la fruta hacia los diferentes destinos.

Las empresas exportadoras deben tener siempre presente las diferentes oportunidades comerciales que le brinda el comercio exterior, un gran ejemplo son los tratados de libre comercio, los cuales liberan a las mercancías de posibles aranceles, que aumentan los costos de venta al mercado de destino. Además, esto genera una ventaja competitiva con respecto a otras empresas internacionales que se encargan de vender el mismo producto.

Después de haber realizado el análisis de los resultados, así como la contrastación de los antecedentes con los resultados, se puede decir que, de acuerdo a las hipótesis planteadas en el planteamiento del problema de investigación, dichas hipótesis fueron confirmadas durante el desarrollo de la investigación:

- a. Con las propuestas de mejora sugeridas en los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución de la cadena de suministro se lograrán incrementar las exportaciones de uva de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.
- b. La cadena de suministro en la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. es deficiente debido a la incorrecta gestión de sus procesos de aprovisionamiento, producción y distribución.
- c. El volumen de las exportaciones de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. se encuentra por debajo de su capacidad productiva.
- d. La propuesta de mejora en la cadena de suministro está enfocada en los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.

## Conclusiones

El establecimiento de una adecuada cadena de suministro para la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. permitirá que incrementen sus exportaciones de uva en 45% en 5 años, para la campaña 2022 – 2023, reduciendo significativamente tiempo y costos al organizar y optimizar los procesos de su cadena de suministro.

La empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. ejecuta los procesos de su cadena de suministro de manera deficiente siendo lo principales problemas o errores: la ausencia de un plan de aprovisionamiento, malas prácticas de manipulación de la fruta desde cosecha hasta packing, retrasos en los despachos diarios, falta de planificación y organización de todo el proceso.

Las exportaciones de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. han alcanzado un crecimiento de 3% durante la última campaña (2017 – 2018), siendo el volumen de estas menos del 50% de su capacidad productiva. Además, la falta de planificación y organización en la empresa ha generado retrasos en las entregas que conlleva a la disminución de la calidad de la mercancía, lo que significa menores ingresos por venta.

Mediante la implementación de las propuestas de mejora en la cadena de suministro de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A., se obtendría un mayor control en los procesos centrales; permitiendo de esta manera, una mejora del 90% respecto al aprovisionamiento de los insumos necesarios para que no

ocasionen retrasos en la campaña, disminuyendo la merma de producción a un 10%, así como también disminución de costos y tiempo de producción; es así como se logrará el incremento de las exportaciones en casi 50%.

## **Recomendaciones**

Se recomienda una mejora continua y una investigación más profunda de la presente propuesta, lo que permitirá no solo mejorar el rendimiento, sino aumentar la capacidad productiva con la que cuenta la empresa, de esta manera generará más puestos de trabajo, mejorará la competitividad y el nivel en el sector agro industrial.

Uno de los pilares para el éxito de toda empresa es la correcta gestión de la cadena de suministro, que permitirá el adecuado funcionamiento de las principales para áreas; para esto, se recomienda continuar con el seguimiento y control de esta y proporcionar mejoras para lograr el éxito constante en la empresa.

Fomentar la industria agroexportadora, especialmente de la uva, que se encuentra muy bien posicionada mundialmente debido a la buena calidad de la fruta producida en el país, así como el nivel de productividad, que está por encima del promedio mundial. Siendo reconocidas las prácticas agrícolas que se practican el país.

La implementación de la propuesta busca optimizar los procesos de la cadena de suministro y brindar el mejor rendimiento posible, recomendando el monitoreo constante y la retroalimentación para que con el tiempo el nivel de merma pueda seguir disminuyendo; la tecnología sería un factor a estudiar importante que podría reducir los costos y mejorar el desempeño de las exportaciones de uva.

## Fuentes De Información

Altez, C. (2017). *La Gestión de la Cadena de Suministro: El Modelo SCOR en el análisis de la Cadena De suministro de una PYME de confección de ropa Industrial en Lima Este*. [Tesis de Pre Grado, Pontificia Universidad Católica del Perú] <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9143>.

Antares Aduanas (31 de Julio de 2018). *antaresaduanas*. Antares Aduanas. <http://antaresaduanas.com.pe/herramientas/incoterms/>

Assan Rodriguez, J. V., & Albay Chonillo, E. V. (2018). *Análisis de la cadena de suministro de producción del cacao en la organización de UNOCACE*. [Tesis de Pre Grado, Universidad de Guayaqui] <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/35689>

Bolaños Rodriguez. (13 de Agosto 2012). Procedimientos de Muestreos *REVISTA CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN*, Volumen (26), 151-167. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/46/art13.pdf>

Castellanos, A. (2015). *Logística comercial internacional*. Barranquilla: ECOE Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/libros/libros-de-logistica/logistica-comercial-internacional-1ra-edicion/>

Chavarry, M. (2017). *Propuesta de mejora para los procesos en la gestión de la cadena de suministros en base a los estándares de la COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP) en una empresa molinera de*

arroz – Lambayeque - 2016. [Tesis de Pre Grado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo] <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/5705>

Chávez, J., & Torres-Rabello, R. (2012). *Supply Chain Management* (Segunda ed.). RIL editores.

Diario del Exportador. (02 de Abril 2016). *Exportación Indirecta vs Exportación Directa*. Diario del Exportador. <https://www.diariodelexportador.com/2016/08/exportacion-indirecta-vs-exportacion.html>

Econlink. (15 de enero de 2014). *Política Comercial*. Econlink <https://www.econlink.com.ar/politica-comercial>

Estaún, M. (31 de Diciembre de 2018). *La Cadena de Gestión de Suministro (SCM): qué es y cuáles son las ventajas que ofrece*. IEBS School. <https://www.iebschool.com/blog/cadena-gestion-suministro-negocios-internacionales/>

Fernandez Moreno, J., Peña Garcia-Pardo, I., & Hernandez Perlina, F. (2008). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. *CIRIEC, Volumen (63)*, 41-47. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17412307002.pdf>

Guardián, J., & Trujillo, I. (2018). *Investigación aplicada para el diseño de una cadena de suministros óptima para la comercialización y distribución de granos*

*andinos orgánicos para exportar a Estados Unidos*. [Tesis de Pre Grado, Universidad de Lima] [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6056/Guardi%c3%a1n\\_Sedano\\_Jos%c3%a9\\_Enrique.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6056/Guardi%c3%a1n_Sedano_Jos%c3%a9_Enrique.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Herrera, W. G. (13 de abril del 2019). *Definición de Rutas*. Course Hero. <https://www.coursehero.com/file/48634853/ACTIVIDAD-DE-APRENDIZAJE-5-EVIDENCIA-6-25docx/>

Hilario, S., & Robles, D. (2018). *Propuesta de un modelo básico de gestión de supply chain del café orgánico en la región San Martín*. [Tesis de Pre Grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas] <http://hdl.handle.net/10757/625505>

Lozada, F., & Carranza, A. (2017). *Factores internos y externos y su incidencia en las exportaciones de uva de mesa en la región Lambayeque en los años 2012 - 2015*. [Tesis de Pre Grado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo] <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1475/BC-TES-TMP-312.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MINAGRI. (25 de mayo del 2017). *Análisis económico de la Producción Nacional de Uva Fresca*. Lima: MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO. Ministerio de Agricultura y Riego. <https://www.gob.pe/minagri#publicaciones>

MINAGRI. (13 Julio de 2018). *Ministerio de Agricultura y Riego*. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de Ministerio de Agricultura y Riego.

<http://minagri.gob.pe/portal/comercio-exterior/icomoeexportar/introduccion62/677-formas-de-exportacion>

Orjuela, J. (2018). *Incidencia del diseño de la cadena de suministro alimentaria en el equilibrio de flujos logísticos*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Colombia] <http://bdigital.unal.edu.co/69976/1/79270174.2018.pdf>

Perez, J., & Merino, M. (14 de noviembre del 2014). *Definición de distribución*. Definiciones. <https://definicion.de/distribucion/>

Pires, S., & Carretero, L. (2007). *Gestión de la Cadena de Suministros*. España: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.

Quiroz, G. (29 de Octubre de 2014). *PROCEDIMIENTO: CERTIFICACIÓN FITOSANITARIA DE UVA FRESCA DESTINADA A LA EXPORTACIÓN*. SENASA: <https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2014/12/Procedimiento-exportacion-uva.pdf>

Rojas, N. (21 de Julio de 2018). *Variedad de uva que exporta el Perú*. Uvas del Perú: <https://uvasperu.wordpress.com/2018/07/21/sepa-cuales-son-las-variedades-de-uva-que-exporta-el-peru/>

# Anexos

### ANEXO 1: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>			
¿Cuál es la gestión de la cadena de suministro que permitirá incrementar las exportaciones de uva de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.?	Determinar la Gestión de la Cadena de Suministro que permitirá incrementar las exportaciones de uva de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.	Con las propuestas de mejora sugeridas en los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución se lograrán incrementar las exportaciones de uva de la Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.	Cadena de suministros	Aprovisionamiento Producción Distribución	<input type="checkbox"/> Enfoque: Mixto <input type="checkbox"/> Tipo: Aplicada <input type="checkbox"/> Alcance: Descriptivo <input type="checkbox"/> Diseño: No experimental  <input type="checkbox"/> Unidad de investigación: Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Información</b>
a. ¿Cuál es la situación actual de la cadena de suministro de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.?	a. Analizar la situación de la cadena de suministro de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.	a. La cadena de suministro en la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A. es deficiente debido a la incorrecta gestión de sus procesos de aprovisionamiento, producción y distribución.		Cumplimiento de proveedores Rendimiento Capacidad de producción Pedidos entregados a tiempo	Registros del área logística / Revisión documentaria  Responsable del área logística/Entrevista
b. ¿Cuál es nivel de las exportaciones de uva de la	b. Identificar y medir el actual desempeño de las exportaciones de uva de	b. El volumen de las exportaciones de la empresa Sociedad Agrícola San		Precios FOB Volumen de exportación	Base de datos de la plataforma virtual SUNAT

empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.?	la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.	Agustín de Zaña S.A. se encuentra por debajo de su capacidad productiva.			
c. ¿Cuáles son las mejoras propuesta de la cadena de suministro aplicable a la empresa para incrementar las exportaciones de uva?	c. Establecer propuestas de mejora en la cadena de suministro aplicable a la empresa para incrementar las exportaciones de uva.	c. La propuesta de mejora en la cadena de suministro están enfocados en los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución de la empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña S.A.		Comparativo del transporte	Modelos de gestión de cadena de suministros/ Revisión documentaria  Responsable del área logística/Entrevista

## ANEXO 2: Matriz de operacionalización de variables

### Operacionalización de la variable 1

<b>Variable:</b> Cadena de Suministro		
<b>Definición conceptual:</b> La cadena de suministro se basa en todas las actividades referentes al flujo de bienes e información desde la etapa de materias primas hasta el consumidor final. (Vilana, 2012)		
<b>Instrumento:</b> Guía de Entrevista		<b>Técnica:</b> Entrevista
Dimensiones (depende de la naturaleza de la variable)	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
Aprovisionamiento	Nivel de cumplimiento de proveedores	¿Con cuántos proveedores cuenta?
		¿Cuál es el medio de pago que utiliza con sus proveedores?
		¿En cuánto tiempo llega el pedido desde la fecha en la que se solicitó?
Producción	Rendimiento	¿Qué porcentaje de la uva producida sirve para la exportación?
		¿Cuentan con algún proceso estandarizado en la manipulación de la uva exportable?
	Capacidad de producción utilizada	¿Cuenta con servicio de cadena frío o realiza tercerización?
		¿Cuánto tiempo debe realizarse el tratamiento de frío?
Distribución	Pedidos entregados a tiempo	¿Cuántas horas de transporte local son desde la salida de la carga hasta la llegada a puerto?
		¿Qué tipo de transporte local utiliza para llevar la mercancía al puerto?
	Comparativo del transporte	¿Tiene transporte propio o terceriza?
		¿Cuánto representa el costo de transporte de los costos totales de exportación?

Operacionalización de la variable 2

<b>Variable:</b> Exportaciones	
<b>Definición conceptual:</b> Mercancías que se disponen a salir de un territorio para su uso o consumo definitivo en el exterior. (SUNAT, 2018)	
<b>Instrumento:</b> Guía de Entrevista	<b>Técnica:</b> Entrevista
<b>Indicadores (Definición Operacional)</b>	<b>Ítems del instrumento</b>
Volumen de exportación	
Precios FOB	- ¿Cómo evolucionó el volumen de las exportaciones de la Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña durante los últimos 5 años?
	- ¿Cómo se fija el precio de exportación FOB?
	- ¿Poseen certificaciones que respalden sus precios?
	- ¿Existen precios mínimos y máximos de exportación?

## ANEXO 3: Validación de instrumentos



### FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

**Instrucciones:**

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que corresponda, según su evaluación basad en la presente rúbrica.

#### RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
<b>1. SUFICIENCIA:</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador, pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
<b>2. CLARIDAD:</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>3. COHERENCIA:</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
<b>4. RELEVANCIA:</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: [www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3\\_juicio\\_de\\_experto\\_27-36.pdf](http://www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf)

Chiclayo, 23 de agosto del 2018

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1  
Variable 1: Cadena de Suministro

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	Guía de Entrevista					
Autor del instrumento	Tatiana Paola Vasquez Rodriguez y Catherine Juliana Damián Tirado					
Variable 1	<b>INDEPENDIENTE: Cadena de Suministro</b> La cadena de suministro se basa en todas las actividades referentes al flujo de bienes e información desde la etapa de materias primas hasta el consumidor final (Milana, 2012)					
Posición:						
Dimensión / Indicador	Items	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1	¿Con cuántos proveedores cuenta?	4	3	4	4	
Aprovisionamiento	¿Cuál es el medio de pago que utiliza con sus proveedores?	4	4	4	4	
	¿En cuánto tiempo llega el pedido desde la fecha en la que se solicitó?	4	3	4	4	
D2	¿Qué porcentaje de la uva producida sirve para la exportación?	4	4	4	4	
Producción	¿Cuentan con algún proceso estandarizado en la manipulación de la uva exportable?	4	4	4	4	
	¿Cuenta con servicio de cadena frío o realiza tercerización?	4	4	3	4	
	¿Cuánto tiempo debe realizarse el tratamiento de frío?	4	4	4	4	
D3	¿Cuánto representa el costo del tratamiento de frío del total?					
Distribución	¿Cuántas horas de transporte local son desde la salida de la carga hasta la llegada al puerto?	4	4	3	4	
	¿Qué tipo de transporte local utiliza para llevar la mercancía al puerto?	4	4	4	4	
	¿Tiene transporte propio o terceriza?	4	3	4	4	
	¿Cuánto representa el costo de transporte de los costos totales de exportación?	4	4	3	4	
Nota: Inserte más filas de acuerdo a su instrumento						

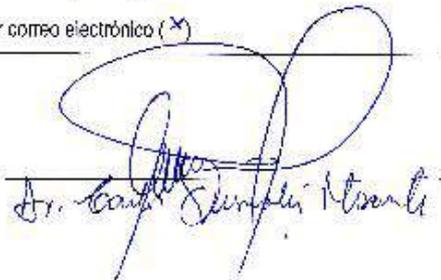
**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS**

**TABLA N° 2**  
Variable 2: Exportaciones

Nombre del instrumento: motivo de evaluación:	Guía de Entrevista					
Autor del instrumento:	Tatiana Paola Vásquez Rodríguez y Catherine Juliana Damián Tirado					
Variable 2:	<b>DEPENDIENTE: Exportaciones</b> Mercancías que se disponen a salir de un territorio para su uso o consumo definitivo en el exterior. (SUNAT, 2019)					
Posición:						
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
I1						
Volumen de exportación	¿Cómo evolucionó el volumen de las exportaciones de la Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña durante los últimos 5 años?	4	3	4	4	
I2						
Precios FOB	¿Cómo se fija el precio de exportación FOB?	4	3	4	4	
	¿Poseen certificaciones que respalden sus precios?	3	4	4	4	
	¿Existen precios mínimos y máximos de exportación?	4	4	4	4	
Nota: inserte más filas de acuerdo a su instrumento						

## Validado por:

Tipo de validador:	Interno <input checked="" type="checkbox"/> Externo ( ) (Docente JSMP)
Apellidos y nombres:	Silvestre Monte Carlo Pinto
Sexo:	Hombre <input checked="" type="checkbox"/> Mujer ( )
Profesión:	Ing. Industrial
Grado académico	Licenciado ( ) Maestro ( ) Doctor <input checked="" type="checkbox"/>
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 ( ) De 11 a 15 ( ) De 16 a 20 ( ) De 21 a más <input checked="" type="checkbox"/>
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	UNPQ
Cargo actual:	Director ESG
Área de especialización	Negocios internacionales
N° telefónico de contacto	981875973
Correo electrónico de contacto	Correo institucional: esmocarante@boltonet.com
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono ( ) Por correo electrónico <input checked="" type="checkbox"/>

  
 Dr. Carlos Silvestre Monte Carlo Pinto

<sup>1</sup> Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.



### FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

**Instrucciones:**

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que corresponda, según su evaluación basada en la presente rúbrica.

### RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
<b>1. SUFICIENCIA:</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador, pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
<b>2. CLARIDAD:</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>3. COHERENCIA:</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
<b>4. RELEVANCIA:</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: [www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3\\_juicio\\_de\\_experto\\_27-36.pdf](http://www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf)

Chiclayo, 23 de agosto del 2018

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1  
Variable 1: Cadena de Suministro

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	Guía de Entrevista					
Autor del instrumento	Tatiana Paola Vásquez Rodríguez y Catherine Juliana Darrián Tirado					
Variable 1:	<b>INDEPENDIENTE: Cadena de Suministro</b> La cadena de suministro se basa en todas las actividades referentes al flujo de bienes e información desde la etapa de materias primas hasta el consumidor final. (Villara, 2012)					
Población:						
Dimensión / Indicador	Items	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1						
Aprovisionamiento	¿Con cuántos proveedores cuenta?	4	4	4	4	
	¿Cuál es el medio de pago que utiliza con sus proveedores?		4	4	4	
	¿En cuánto tiempo llega el pedido desde la fecha en la que se solicitó?		4	4	4	
D2						
Producción	¿Qué porcentaje de la uva producida sirve para la exportación?	4	4	4	4	
	¿Cuentan con algún proceso estandarizado en la manipulación de la uva exportable?		4	4	4	
	¿Cuenta con servicio de cadena frío o realiza tercerización?		4	4	4	
	¿Cuánto tiempo debe realizarse el tratamiento de frío?		4	4	4	
	¿Cuánto representa el costo del tratamiento de frío del total?	4	4	4	4	
D3						
Distribución	¿Cuántas horas de transporte local son desde la salida de la carga hasta la llegada a puerto?	4	4	4	4	
	¿Qué tipo de transporte local utiliza para llevar la mercancía al puerto?		4	4	4	
	¿Tiene transporte propio o terceriza?		4	4	4	
	¿Cuánto representa el costo de transporte de los costos totales de exportación?	4	4	4	4	
Nota: Inserte más filas de acuerdo a su instrumento						

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 2  
Variable 2: Exportaciones

Nombre del instrumento/ motivo de evaluación:	Guía de Entrevista					
Autor del instrumento	Tatiana Paola Vásquez Rodríguez y Catherine Juliana Camián Tirado					
Variable 2:	<b>DEPENDIENTE: Exportaciones</b> Mercancías que se disponen a salir de un territorio para su uso o consumo definitivo en el exterior. (SUNAT, 2018)					
Población:						
Dimensión / Indicador	Ítems	Utilización	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
I1						
Volumen de exportación	¿Cómo evolucionó el volumen de las exportaciones de la Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña durante los últimos 5 años?	4	4	4	4	
I2						
Precios FOB	¿Cómo se fija el precio de exportación FOB?		4	4	4	
	¿Poseen certificaciones que respalden sus precios?	4	4	4	4	
	¿Existen precios mínimos y máximos de exportación?		4	4	4	
Nota: Inserte más filas de acuerdo a su instrumento						

Validado por:

Tipo de validador:	Interno <input checked="" type="checkbox"/> Externo ( ) (Docente USMP)
Apellidos y nombres:	Quezada Machado Christian Martín
Sexo:	Hombre <input checked="" type="checkbox"/> Mujer ( )
Profesión:	Ingeniero Industrial
Grado académico	Licenciado <input checked="" type="checkbox"/> Maestro ( ) Doctor ( )
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 ( ) De 11 a 15 ( ) De 16 a 20 ( ) De 21 a más <input checked="" type="checkbox"/>
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	U.S.M.P.
Cargo actual:	Docente Tiempo Parcial
Área de especialización	Logístico - Gestión de Procesos
N° telefónico de contacto	945094068
Correo electrónico de contacto	Correo institucional: cris.6535@gmail.com
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono ( ) Por correo electrónico <input checked="" type="checkbox"/>



<sup>2</sup> Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS**
**Instrucciones:**

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que corresponda, según su evaluación basada en la presente rúbrica.

**RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS**

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
<b>1. SUFICIENCIA:</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador, pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
<b>2. CLARIDAD:</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>3. COHERENCIA:</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
<b>4. RELEVANCIA:</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: [www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3\\_juicio\\_de\\_experto\\_27-36.pdf](http://www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf)

Chiclayo, ... 23 de agosto del 2018

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

**TABLA Nº 1**  
Variable 1: Cadena de Suministro

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	Guía de Entrevista					
Autor del instrumento	Taliana Paola Vasquez Rodríguez y Catherine Juliana Camián Tirado					
Variable:	<b>INDEPENDIENTE: Cadena de Suministro</b> La cadena de suministro se basa en todas las actividades referentes al flujo de bienes e información desde la etapa de materias primas hasta el consumidor final. (Milano, 2012)					
Población:						
Dimensión / Indicador	Items	Suminencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1						
Aprovisionamiento	¿Con cuántos proveedores cuenta?	4	4	4	4	
	¿Cuál es el medio de pago que utiliza con sus proveedores?		3	4	4	
	¿En cuánto tiempo llega el pedido desde la fecha en la que se solicitó?		4	4	4	
D2						
Producción	¿Qué porcentaje de la uva producida sirve para la exportación?	4	4	3	4	
	¿Cuentan con algún proceso estandarizado en la manipulación de la uva exportable?		3	4	3	
	¿Cuenta con servicio de cadena frío o realiza tercerización?		4	3	3	
	¿Cuánto tiempo debe realizarse el tratamiento de frío?		3	3	3	
	¿Cuánto representa el costo del tratamiento de frío del total?		3	4	4	
D3						
Distribución	¿Cuántas horas de transporte local son desde la salida de la carga hasta la llegada a puerto?		4	3	4	
	¿Qué tipo de transporte local utiliza para llevar la mercancía al puerto?		3	3	3	
	¿Tiene transporte propio o terceriza?		3	3	3	
	¿Cuánto representa el costo de transporte de los costos totales de exportación?		3	4	4	
Nota: Inserte más filas de acuerdo a su instrumento						

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 2  
Variable 2: Exportaciones

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Guía de Entrevista					
Autor del Instrumento	Tatiana Paola Vásquez Rodríguez y Catherine Juliana Damián Tirado					
Variable 2	<b>DEPENDIENTE: Exportaciones</b> Mercancías que se disponen a salir de un territorio para su uso o consumo definitivo en el exterior. (SUNAT, 2018)					
Población:						
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
I1						
Volumen de exportación	¿Cómo evolucionó el volumen de las exportaciones de la Empresa Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña durante los últimos 5 años?	4	3	3	4	
I2						
Precios FOB	¿Cómo se fija el precio de exportación FOB?		4	3	4	
	¿Poseen certificaciones que respalden sus precios?	4	3	3	4	
	¿Existen precios mínimos y máximos de exportación?		3	3	3	
Nota: Inserto más filas de acuerdo a su instrumento						

Validado por:

Tipo de validador:	Interno <input checked="" type="checkbox"/> Externo ( ) [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	Vigil Rojas, Fernando Antonio
Sexo:	Hombre <input checked="" type="checkbox"/> Mujer ( )
Profesión:	Abogado / Lic. Comercio y Negocios Internacionales
Grado académico	Licenciado <sup>1</sup> <input checked="" type="checkbox"/> Maestro ( ) Doctor ( )
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 <input checked="" type="checkbox"/> De 11 a 15 ( ) De 16 a 20 ( ) De 21 a más ( )
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	USMP-FN
Cargo actual:	Docente a tiempo Completo Facultad CC-AA y RRHH
Área de especialización	Aduanas y Comercio Exterior
Nº telefónico de contacto	997 883 120
Correo electrónico de contacto	Correo institucional: f.vigil@usmp.pe
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico de alumno. Por teléfono <input checked="" type="checkbox"/> Por correo electrónico <input checked="" type="checkbox"/>

  
 Fernando A. Vigil Rojas  
 DNI N° 47228309

<sup>1</sup> Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del turno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

## ANEXO 4: Evidencias fotográficas

### OFICINAS







**ALMACÉN**





# MAQUINARIA



FUNDO



## PACKING



## ANEXO 5: Orden de compra de proveedores

<b>ORDEN DE COMPRA</b>		411										
<b>SAN AGUSTIN DE ZAÑA S.A.</b> Los Gladiolos 965, Urb Las Pirqueas Chidaya Lambayeque Peru Fono +51 (74) 270450 RUC 20539158899												
												
Fecha: <b>13/09/2018</b>												
Nombre: <b>PROCAMPO S.A.</b> Ruc: <b>20258784625</b> Dirección: <b>Calle Chinchón N° 855</b> Ciudad: <b>San Isidro, LIMA - PERU</b> Fono: <b>074 472328</b> Atención: <b>GABRIELA</b> Email: <b>giba@procampo.com.pe</b>												
<b>Cuenta Dolares : BCP 193-0168783-1-87</b>												
<b>ITEMS</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>	<b>TOTAL</b>								
1	12	TRIFMINE 30% PM X KG - AUTOSER SAN ISIDRO	107.00	\$1,177.00								
2	2	WUXAL CALCIO	123.50	\$247.00								
3	5	FORTRESS X LT	175.00	\$875.00								
4	2	ZELPAK X 50 LT	360.80	\$721.60								
<b>PLAZO DE ENTREGA</b>		18/09/2018	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: right;"><b>SUB TOTAL</b></td> <td style="text-align: right;">\$2,559.39</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;"><b>IGV 18%</b></td> <td style="text-align: right;">\$460.77</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;"><b>TOTAL</b></td> <td style="text-align: right;">\$3,020.16</td> </tr> </table>		<b>SUB TOTAL</b>	\$2,559.39	<b>IGV 18%</b>	\$460.77	<b>TOTAL</b>	\$3,020.16		
<b>SUB TOTAL</b>	\$2,559.39											
<b>IGV 18%</b>	\$460.77											
<b>TOTAL</b>	\$3,020.16											
<b>LUGAR DE ENTREGA</b>		Fundo Benjamin, Carretera Cayalti Sipan s/n, Puente bocanegra Zaña										
<b>HORARIO DE ATENCIÓN</b>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">CONDICIONES DE PAGO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">MONEDA</td> <td style="text-align: center;">DÓLARES</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">PLAZO</td> <td style="text-align: center;">CONTADO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">IGV</td> <td style="text-align: center;">18%</td> </tr> </table>			CONDICIONES DE PAGO		MONEDA	DÓLARES	PLAZO	CONTADO	IGV	18%
CONDICIONES DE PAGO												
MONEDA	DÓLARES											
PLAZO	CONTADO											
IGV	18%											
De 7:00 am a 12:00 pm De 2:00pm a 4:30 pm												

pp. Soc. Agr. San Agustín de Zaña  
Administración

SOL. AGRICOLA  
SAN AGUSTIN DE ZAÑA S.A.

ORDEN DE COMPRA

412

Los Gladiolos 365, Urb. Los Riquenes  
Chiclayo Lambayeque Peru  
Fono +51 (74) 370450  
RUC 20530158849



Fecha  
13/09/2018

Nombre:	AGROVETERINARIA SMI E.I.R.L.	Ruc:	20352813711
Dirección:	AV. ANICA N° 825 CERCAJO		
Ciudad:	CHICLAYO	Fono:	RPC- 979842954
Atención:	DANIEL SUAREZ	E-mail:	suarez_d@smiagro.com
<b>Cuenta Dolares BCP: 305-1518014-1-92</b>			

ITEMS	Cantidad	Descripción	Precio	Total
1	15	AGRICOMAT PLUS	\$115.00	\$1,725.00
2	9	KAMAB X 25 KG (15.75LT)	\$999.00	\$8,991.00
3	12	PANTERA MOVIO SECO X 25 KG	\$15.00	\$228.00

PLAZO DE ENTREGA

15/09/2018

SUB TOTAL 52,521.09

LUGAR DE ENTREGA

Fundo Benjamin, carretera Cayalti  
Sipan s/n. Frente bocanegra Zaña

IGV 18 % 5450.81

TOTAL 51,952.02

HORARIO DE ATENCIÓN

9:00 am a 12:00 pm  
1:00 pm a 4:30 pm

CONDICIONES DE PAGO	
MONEDA	DOLARES
PLAZO	CONTADO
IGV	18%

sp. Soc. Agr. San Agustín de Zaña  
Administración

SOC. AGRICOLA  
SAN AGUSTIN DE ZAÑA S.A.

ORDEN DE COMPRA

404

Los Gladales 303, Lto. Los Parques  
Circuito Camayaguec Pto.  
Fono +51 (74) 270458  
RUC 20539155949



Fecha  
29/08/2018

Nombre:	Molinos & Cia. S.A	RUC:	20257364357
Dirección:	Calle Panamericana Norte Km. 788 N° 1001		
Ciudad:	CHICLAYO	Factur:	RPW #518303 97 9694073
Atención:	Cynthia Vera Reyes	E-mail:	
<b>Cuenta Dolares SCP : 193-0083594-1-92</b>			
<b>CCI :00219900003599413214</b>			

ITEMS	Cantidad	Descripcion	Precio	Sub Total
1	5.00	SULFATO DE POTASIO SOLUBLE	\$ 652.00	\$ 3,260.00
2	3.50	SULFATO DE MAGNESIO	\$ 301.00	\$ 1,053.50
3	6.5	NITRATO DE AMONIO	\$ 364.00	\$ 2,366.00
4	1	ACIDO FOSFORICO	\$ 1,281.00	\$ 1,281.00

PLAZO DE ENTREGA 31/08/2018

SUB TOTAL \$ 6,560.50

LUGAR DE ENTREGA

IGV 18% \$ 1,441.89

Pico Benjamin, carretera Cayalti  
Sipan s/n, Puente bocanegra Zaña

TOTAL \$ 8,002.39

HORARIO DE ATENCIÓN

De 7:00 am a 12:00 pm  
De 2:00 pm a 4:30 pm

CONDICIONES DE PAGO	
MONEDA:	DOLARES
PLAZO:	CONTADO
IGV:	18%

pp. Soc. Agr. San Agustín de Zaña  
Administración

SOC. AGRICOLA  
SAN AGUSTIN DE ZAÑA S.A.

ORDEN DE COMPRA

392

Los Gladios 365, Urb Los Perques  
Chilayo Lumbayequi Peru  
Fono +51 (74) 770150  
RUC 20539158849



Fecha

02/08/2018

Nombre: CYTOPERU SAC	Ruc: 20520757423
Direccion: Av. Isaac Nieto 138. Urb Ind San Francisco	
Ciudad: ATE-LIMA	Fono: 989076774
Atencion: Maria Rios	E-mail: mjrjos@cytoperu.com
<b>CUENTA DÓLARES BCP: 194-1900570-1-86</b>	
CCI: 002-194001900570186-97	

ITEMS	Cantidad	Descripcion	Precio	TOTAL
1	11	AMISTAR TOP X LT	\$79.69	\$876.59
2	3	FORNRESS X LT	\$151.20	\$453.60

PLAZO DE ENTREGA

LUGAR DE ENTREGA

Fundo Benjamin, carretera Cayalti  
Siyan s/n, Puente bocanegra Zaña

HORARIO DE ATENCIÓN

De 7:00 am - 12:00 pm  
De 2:00pm - 4:30 pm

SUB TOTAL	\$1,330.19
IGV 18 %	\$239.43
TOTAL	\$1,569.62

CONDICIONES DE PAGO	
MONEDA	DÓLARES
PLAZO	CONTADO
IGV	18%

pp. Soc. Agr. San Agustín de Zaña  
Administración

ANEXO 6: Guía de remisión remitente

**SAGSA** San Agustín de Zaña SA R.U.C. 20539158849  
**GUIA DE REMISION-REMITENTE**  
 Nº 002- Nº 000518

PREIO BENYAMIN SUN - SECTOR POPAN ALTO - PUENTE BOCANEGRA - CARRETERA SAÑA - CHICLAYO - LAMBAYEQUE  
 CAL. LOS GLAZOLOS NRO. 365 URB. LOS PROGRES (1ER PISO) CHICLAYO, CHICLAYO, LAMBAYEQUE

Fecha de Emisión: 06 / 01 / 2017

Punto de Partida: Carretera Antigua Panamericana Norte km 37, Jayanca - Lambayeque  
 Punto de Llegada: Jr. Ferrocarril Nro 127 Paita - Paita

Fecha de Inicio del Traslado: 06 - 01 - 2017  
 Nombre, denominación o razón social del DESTINATARIO: Terminales Portuarias Enechadoceros Paita SA. TPE Paita SA  
 Costo Mínimo:  
 RUC/DNI: 20 52 24 73 57 A

**UNIDAD DE TRANSPORTE Y CONDUCTOR(ES)**  
 Marca y Número de Placa: HACE ANP 893 / TDB 994  
 Nº de Constancia o Inscripción: 20 16 00 834  
 Nº(S) de Licencia de Conducir: B 0289 7139

**EMPRESA DE TRANSPORTES**  
 Nombre, denominación o razón social: Transportes Sa La Merced SRL  
 Nº de R.U.C.: 20 39 96 42 109

CANT.	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	PESO TOTAL
1800	una fusca de exportación Arma 15. Sweets = 8.2 Kg c/u	caja	14760 Kg
	Booking: GLIMES 8777		
	Nº Contenedor: SUDUG171273		
	Presinto de Aduana: 009072		
	Presinto de Línea: HS268670 / HS193137		
	Nº Termografía: DH1810 J660, DH1810 J630, 2776628881		
	Nº Pallets: 0020161135, 0020161139, 0020161147, 0020161150, 0020161152, 0020161157, 0020162019, 0020162021, 0020162022, 0020161170, 0020161188, 0020161189, 0020161192, 0020162029, 0020162031, 0020161195, 0020161198, 0020161199, 0020161206, 0020161207		
	Peso Bruto: 16290 kg		
	Peso NETO: 14760 kg		

Comprobante de pago: 06/01/2017

MOTIVO DE TRASLADO:  
 1 VENTA  
 2 COMPRA  
 3 TRANSFORMACIÓN  
 4 CONSIGNACIÓN  
 5 DEVOLUCIÓN  
 6 TRASLADO ENTRE ESTABLECIMIENTOS DE UNA MISMA EMPRESA  
 7 Traslado Por Emisor Rincanto de Comprobante de Pago  
 8 Importación  
 9 Venta Sujeta a Confirmación  
 10 Otros

## ANEXO 7: Certificado de calidad

Diversey Perú S.A.C  
 Jr. Luis Carranza N° 1882  
 Lima- Perú  
 Tel(51-1)7138601  
 Código: ALM-022 - Versión: 03



### CERTIFICADO DE CALIDAD

---

PRODUCTO	:	SOFT CARE PLUS FREE CAJA 4X5L	
CODIGO DE PRODUCTO TERMINADO	:	101100355	
CODIGO DE BULK	:	BY03112	
ORDEN DE FABRICACIÓN	:	2172802	
FECHA DE FABRICACIÓN	:	15-05-19	
FECHA DE ENVASADO	:	10-05-19	
FECHA DE CONFECCIÓN	:	N/A	
FECHA DE VENCIMIENTO	:	14-05-21	
LOTE	:	10500059	
PRESENTACIÓN	:	5L	

---

RESULTADO			
ANÁLISIS FISIQUÍMICO	RESULTADO	ESPECIFICACIÓN	MÉTODO APLICADO
ASPECTO	CONFORME A PATRÓN	LÍQUIDO CONFORME A PATRÓN	JF - 01.01
COLOR	CONFORME A PATRÓN	INCOLORO CONFORME A PATRÓN	JF - 01.01
PH (DIRECTO A 20 °C)	2.4	2.3 - 2.8	JQ - 08.01
DENSIDAD 20°C	1.052 g/mL	1.040 - 1.060 g/mL	JF - 04.02
VISCOSIDAD (BROOKFIELD LVT SP 3/60 RPM, 25°C, 1MIN)	700 CPS	500 - 1000 CPS	JF - 06.02
% ACIDO LACTICO	1.74	1.67 - 1.95	JF - 01.08

---

ANÁLISIS MICROBIOLÓGICO	RESULTADO	ESPECIFICACIÓN	MÉTODO APLICADO
Numeración de microorganismos aerobios mesófilos viables	< 10 UFC/g	Máximo 100 UFC/g	DQYSCM.005
Numeración Total de Hongos y Levaduras	< 10 UFC/g	Menor a 10 UFC/g	DQYSCM.005
Pseudomonas aeruginosa	Ausente / g	Ausente / g	DQYSCM.036
Staphylococcus aureus	Ausente / g	Ausente / g	DQYSCM.036
Escherichia coli	Ausente / g	Ausente / g	DQYSCM.036



**Q.F. Yanel Mejía Palomino**  
 DIRECTOR TÉCNICO  
 C.Q.F.P. 16871  
 DIVERSEY PERÚ S.A.C.

---

CONCLUSIÓN: LOS RESULTADOS DE ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN REFERENCIA CUMPLEN CON LAS ESPECIFICACIONES

DISPOSICIÓN DE LIBERACIÓN PRODUCTO TERMINADO: APROBADO

OBSERVACIONES: -

## ANEXO 8: Lista de verificación de transporte local



**LISTA DE VERIFICACIÓN DEL CAMIÓN DE TRANSPORTE DE FRUTA A LA PLANTA DE PROCESO**

Secundario - Agro Industrializado  
CONDUCTOR:  
PLACA: D8B 2904

EMPRESA: *Cris Carl Eiel*  
 FECHA: *10/12/2019*  
 RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN: *Ing. Yanet Alcamara*  
 LUGAR: *Sociedad Agrícola San Agustín de Zaña*

ASPECTOS	CUMPLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
<b>AF 3 HIGIENE</b>	✓		
CUENTA CON CAPACITACIÓN DE BUENAS PRACTICAS EN COSECHA	✓		
CUENTA CON LA CARROSERIA ADECUADA SIN ABERTURA DE POSIBLES CONTAMINANTES.	✓		
NO TRANSLADADO MATERIA ORGANICA	✓	✓	
SE REALIZO LA DESINFECCIÓN DEL CAMION PARA CARGAR FRUTA.	✓		
CUENTA CON TOLDO PARA PROTEGER LAS FRUTAS DE AGENTES CONTAMINANTES	✓		
<b>AF 4 SEGURIDAD</b>	✓		
CUENTA CON CAPACITACION DE RIESGOS	✓		
CUENTA CON EXTINTOR	✓		
CUENTA CON BOTIQUIN	✓		
CAPACITACIÓN PARA USO DE EXTINTORES	✓		
CUENTA CON TARJETA DE IDENTIDAD	✓		
CUENTA CON CERTIFICADO DE INSPECCIÓN TÉCNICA VEHICULAR	✓		
CUENTA CON SOAT	✓		
CUENTA CON LICENCIA DE CONDUCIR	✓		
AF 4.1.3 CUENTA CON CAPACITACIÓN SOBRE SALUD E HIGIENE	✓		
CUENTA CON BUENA SALUD	✓		
AF 4.5.5 EL VEHICULO ES SEGURO PARA LOS TRABAJADORES Y LAS FRUTAS	✓		
AF 6.1.1 SE HA IDENTIFICADO POSIBLES RESIDUOS CONTAMINANTES		✓	
1.1.1 NO DEBE DE LLEVAR MATERIA ORGANICA	✓		
<b>FV 5 VEHICULO LIMPIO</b>	✓		
TOLVA ADECUADA Y BIEN INSTALADO	✓		
FV 5.1.4 LOS TRANSPORTISTAS HAN RECIBIDO FORMACIÓN SOBRE HIGIENE ANTES DE LA COSECHA Y DE LA MANIPULACION DEL PRODUCTO.	✓		
FV 5.2.2 TIENEN ACCESO A SANITARIOS LIMPIOS	✓		
FV 5.2.6 SE MANTIENEN LIMPIA LOS VEHICULOS QUE TRANSPORTAN PRODUCTO COSECHADO	✓		
<b>ESPECIFICO:</b>	✓		
SISTEMA DE FRENO	✓		
GATA Y LLAVE	✓		
ESPEJOS Y MICAS SIN RAJADURAS	✓		

OBSERVACIÓN:

  
 FIRMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

  
 FIRMA DEL CONDUCTOR

## ANEXO 9: Certificado Global GAP

SGS




[www.jas-anz.org/register](http://www.jas-anz.org/register)  
 GGN: 4049929053007  
 SGS Registration No: SGS AR09 0039

### GLOBALG.A.P.

#### CERTIFICATE

According to GLOBALG.A.P.<sup>®</sup>  
 General Regulations Plant Propagation Material Version V2.0\_March08

#### Option 1

Issued to  
**Viveros Génesis S.A.C.**  
 Av. La Universidad Nro. 130 Res. Monterrico Ampliac. Sur, Lima, Lima, La Molina  
 Perú

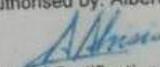
The Annex contains details of the producers and production management units/product handling units included in the scope of this certificate.  
 The Certification Body (SGS) declares that the production of the products mentioned on this certificate has been found to be compliant in accordance with the standard.

### GLOBALG.A.P. Plant Propagation Material

#### IFA CPCC Version V2.0\_March08

Product(s)	GlobalG.A.P. Certificate Number	Quantity (in ha)
Artichokes	00028-KXTHP-0002	4.26
Onions	00028-KXTHH-0002	4.18
Capsicums	00028-KXTFV-0002	8.35
Tomatoes	00028-KXTKH-0002	1.66
Avocados	00028-KXTHC-0002	1.32
Asparagus	00028-KXTHL-0002	1.00
Melons	00028-KXTKC-0002	0.002
Watermelons	00028-KXTFP-0002	0.02
Grapes	00028-KXTHV-0002	1.83

Date of Issuing (Printing date of certificate): 12/06/2013  
 Valid from: 12/06/2013  
 Valid to: 11/06/2014

Authorised by: Alberto Alvisio  
  
 Date of Certification Decision:  
 12/06/2013




The actual status of this certificate is always displayed at [www.certification.sgs.com](http://www.certification.sgs.com) SGS Systems & Services Certification Pty Ltd, 480 Princess Highway, Traralgon, VIC 3747, Australia. OPN01 is a GlobalG.A.P. Approved Supplier.  
 This document is issued by the Company named in the Certificate. Conditions of Certification Services available at [www.sgs.com/terms\\_and\\_conditions.htm](http://www.sgs.com/terms_and_conditions.htm). Attention is drawn to the limitations of liability, indemnification and fundamental issues established therein. The authenticity of this document may be verified at <http://www.sgs.com/certificates/verification.htm>. Any unauthorised alteration, forgery or falsification of its content or appearance of this document is unlawful and offenders may be prosecuted to the fullest extent of the law.

## ANEXO 10: Factura 77 de material para unitarización de carga

<b>SOCIEDAD AGRICOLA SAN AGUSTIN DE ZAÑA SA</b> CAL. EL BOULEVARD 162 INT. 1004 URB. HOGARES DE MONTEERRICO CHI  SANTIAGO DE SURCO - LIMA - LIMA		<b>FACTURA ELECTRONICA</b> RUC: 20539158849 E001-77																							
Fecha de Vencimiento : Fecha de Emisión : <b>21/12/2019</b> Señor(es) : <b>SOCIEDAD AGRICOLA 3P S.A.C.</b> RUC : <b>20566144434</b> Dirección del Cliente : <b>CAL. EL BOULEVARD 162 URB.                  HOGARES DE MONTEERRICO CHI                  INT. 1004 LIMA-LIMA-                  SANTIAGO DE SURCO</b> Tipo de Moneda : <b>SOLES</b> Observación : <b>GUÍA 005-0017</b>																									
<b>Cantidad</b>	<b>Unidad Medida</b>	<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>ICBPER</b>																				
31000.00	UNIDAD	5	BOLSA RACIMO OPPY	0.04	0.00																				
Valor de Venta de Operaciones : <input style="width: 150px;" type="text" value="S/ 0.00"/> Gratuitas : <input style="width: 150px;" type="text" value="S/ 0.00"/>				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Sub Total Ventas :</td><td style="text-align: right;">S/ 1,240.00</td></tr> <tr><td>Anticipos :</td><td style="text-align: right;">S/ 0.00</td></tr> <tr><td>Descuentos :</td><td style="text-align: right;">S/ 0.00</td></tr> <tr><td>Valor Venta :</td><td style="text-align: right;">S/ 1,240.00</td></tr> <tr><td>ISC :</td><td style="text-align: right;">S/ 0.00</td></tr> <tr><td>IGV :</td><td style="text-align: right;">S/ 223.20</td></tr> <tr><td>ICBPER :</td><td style="text-align: right;">S/ 0.00</td></tr> <tr><td>Otros Cargos :</td><td style="text-align: right;">S/ 0.00</td></tr> <tr><td>Otros Tributos :</td><td style="text-align: right;">S/ 0.00</td></tr> <tr><td>Importe Total :</td><td style="text-align: right;">S/ 1,463.20</td></tr> </table>		Sub Total Ventas :	S/ 1,240.00	Anticipos :	S/ 0.00	Descuentos :	S/ 0.00	Valor Venta :	S/ 1,240.00	ISC :	S/ 0.00	IGV :	S/ 223.20	ICBPER :	S/ 0.00	Otros Cargos :	S/ 0.00	Otros Tributos :	S/ 0.00	Importe Total :	S/ 1,463.20
Sub Total Ventas :	S/ 1,240.00																								
Anticipos :	S/ 0.00																								
Descuentos :	S/ 0.00																								
Valor Venta :	S/ 1,240.00																								
ISC :	S/ 0.00																								
IGV :	S/ 223.20																								
ICBPER :	S/ 0.00																								
Otros Cargos :	S/ 0.00																								
Otros Tributos :	S/ 0.00																								
Importe Total :	S/ 1,463.20																								
<b>SON: UN MIL CUATROCIENTOS SESENTA Y TRES Y 20/100 SOLES</b>																									
<i>Esta es una representación impresa de la factura electrónica, generada en el Sistema de SUNAT. Puede verificarla utilizando su clave SOL.</i>																									



## ANEXO 12: Factura 80 de material para unitarización de carga

<b>SOCIEDAD AGRICOLA SAN AGUSTIN DE ZAÑA SA</b> CAL. EL BOULEVARD 162 INT. 1004 URB. HOGARES DE MONTEERRICO CHI  SANTIAGO DE SURCO - LIMA - LIMA		<b>FACTURA ELECTRONICA</b> <b>RUC: 20539158849</b> <b>E001-80</b>																							
Fecha de Vencimiento : Fecha de Emisión : <b>21/12/2019</b> Señor(es) : <b>SOCIEDAD AGRICOLA 3P S.A.C.</b> RUC : <b>20566144434</b> Dirección del Cliente : <b>CAL. EL BOULEVARD 162 URB. HOGARES DE MONTEERRICO CHI INT. 1004 LIMA-LIMA-SANTIAGO DE SURCO</b> Tipo de Moneda : <b>DOLAR AMERICANO</b> Observación : <b>GUÍA 005-0020</b>																									
<b>Cantidad</b>	<b>Unidad Medida</b>	<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>ICBPER</b>																				
1925.00	UNIDAD	1	CAJA DE CARTON 8.2KG 38X58.7X12.5	0.893	0.00																				
50000.00	BOLSA	5	BOLSA DE RACIMO OPPY	0.04	1,505.00																				
6500.00	UNIDAD	2	TAPAS DE CARTON	0.097	0.00																				
15000.00	UNIDAD	6	PAPEL ABSORBENTE 36X46/50GR	0.013	0.00																				
4800.00	UNIDAD	8	GENERADOR AZUL 33X46/5GR	0.08	0.00																				
500.00	KILOGRAMO	9	PAPEL FRUTA 45X50 CM BLANCO	1.806	0.00																				
Valor de Venta de Operaciones : Gratuitas : <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">\$ 0.00</span>				<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="border: 1px solid black;">Sub Total Ventas :</td><td style="text-align: right; border: 1px solid black;">\$ 5,831.53</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black;">Anticipos :</td><td style="text-align: right; border: 1px solid black;">\$ 0.00</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black;">Descuentos :</td><td style="text-align: right; border: 1px solid black;">\$ 0.00</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black;">Valor Venta :</td><td style="text-align: right; border: 1px solid black;">\$ 5,831.53</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black;">ISC :</td><td style="text-align: right; border: 1px solid black;">\$ 0.00</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black;">IGV :</td><td style="text-align: right; border: 1px solid black;">\$ 1,049.67</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black;">ICBPER :</td><td style="text-align: right; border: 1px solid black;">\$ 1,505.00</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black;">Otros Cargos :</td><td style="text-align: right; border: 1px solid black;">\$ 0.00</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black;">Otros Tributos :</td><td style="text-align: right; border: 1px solid black;">\$ 0.00</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black;">Importe Total :</td><td style="text-align: right; border: 1px solid black;">\$ 8,386.20</td></tr> </table>		Sub Total Ventas :	\$ 5,831.53	Anticipos :	\$ 0.00	Descuentos :	\$ 0.00	Valor Venta :	\$ 5,831.53	ISC :	\$ 0.00	IGV :	\$ 1,049.67	ICBPER :	\$ 1,505.00	Otros Cargos :	\$ 0.00	Otros Tributos :	\$ 0.00	Importe Total :	\$ 8,386.20
Sub Total Ventas :	\$ 5,831.53																								
Anticipos :	\$ 0.00																								
Descuentos :	\$ 0.00																								
Valor Venta :	\$ 5,831.53																								
ISC :	\$ 0.00																								
IGV :	\$ 1,049.67																								
ICBPER :	\$ 1,505.00																								
Otros Cargos :	\$ 0.00																								
Otros Tributos :	\$ 0.00																								
Importe Total :	\$ 8,386.20																								
<b>SON: OCHO MIL TRESCIENTOS OCHENTA Y SEIS Y 20/100 DOLAR AMERICANO</b>																									
<i>Esta es una representación impresa de la factura electrónica, generada en el Sistema de SUNAT. Puede verificarla utilizando su clave SOL.</i>																									

### ANEXO 13: Factura 81 de material para unitarización de carga

SOCIEDAD AGRICOLA SAN AGUSTIN DE ZAÑA SA CAL. EL BOULEVARD 162 INT. 1004 URB. HOGARES DE MONTEERRICO CHI SANTIAGO DE SURCO - LIMA - LIMA		<b>FACTURA ELECTRONICA</b> <b>RUC: 20539158849</b> <b>E001-81</b>																																						
Fecha de Vencimiento : Fecha de Emisión : <b>21/12/2019</b> Señor(es) : <b>SOCIEDAD AGRICOLA 3P S.A.C.</b> RUC : <b>20566144434</b> Dirección del Cliente : <b>CAL. EL BOULEVARD 162 URB.                  HOGARES DE MONTEERRICO CHI                  INT. 1004 LIMA-LIMA-                  SANTIAGO DE SURCO</b> Tipo de Moneda : <b>DOLAR AMERICANO</b> Observación : <b>GUÍA 005-0021</b>																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Cantidad</th> <th style="text-align: left;">Unidad Medida</th> <th style="text-align: left;">Código</th> <th style="text-align: left;">Descripción</th> <th style="text-align: right;">Valor Unitario</th> <th style="text-align: right;">ICBPER</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5320.00</td> <td>UNIDAD</td> <td>1</td> <td>CAJA DEDE CARTON 8.2KG 38X58.7X12.5</td> <td style="text-align: right;">0.893</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td>24.00</td> <td>UNIDAD</td> <td>4</td> <td>PARIHUELA YUGO 1,020X1,220</td> <td style="text-align: right;">11.41</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> </tbody> </table>	Cantidad	Unidad Medida	Código	Descripción	Valor Unitario	ICBPER	5320.00	UNIDAD	1	CAJA DEDE CARTON 8.2KG 38X58.7X12.5	0.893	0.00	24.00	UNIDAD	4	PARIHUELA YUGO 1,020X1,220	11.41	0.00	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Sub Total Ventas :</td> <td style="text-align: right;">\$ 5,024.60</td> </tr> <tr> <td>Anticipos :</td> <td style="text-align: right;">\$ 0.00</td> </tr> <tr> <td>Descuentos :</td> <td style="text-align: right;">\$ 0.00</td> </tr> <tr> <td>Valor Venta :</td> <td style="text-align: right;">\$ 5,024.60</td> </tr> <tr> <td>ISC :</td> <td style="text-align: right;">\$ 0.00</td> </tr> <tr> <td>IGV :</td> <td style="text-align: right;">\$ 904.43</td> </tr> <tr> <td>ICBPER :</td> <td style="text-align: right;">\$ 0.00</td> </tr> <tr> <td>Otros Cargos :</td> <td style="text-align: right;">\$ 0.00</td> </tr> <tr> <td>Otros Tributos :</td> <td style="text-align: right;">\$ 0.00</td> </tr> <tr> <td>Importe Total :</td> <td style="text-align: right;">\$ 5,929.03</td> </tr> </table>		Sub Total Ventas :	\$ 5,024.60	Anticipos :	\$ 0.00	Descuentos :	\$ 0.00	Valor Venta :	\$ 5,024.60	ISC :	\$ 0.00	IGV :	\$ 904.43	ICBPER :	\$ 0.00	Otros Cargos :	\$ 0.00	Otros Tributos :	\$ 0.00	Importe Total :	\$ 5,929.03
Cantidad	Unidad Medida	Código	Descripción	Valor Unitario	ICBPER																																			
5320.00	UNIDAD	1	CAJA DEDE CARTON 8.2KG 38X58.7X12.5	0.893	0.00																																			
24.00	UNIDAD	4	PARIHUELA YUGO 1,020X1,220	11.41	0.00																																			
Sub Total Ventas :	\$ 5,024.60																																							
Anticipos :	\$ 0.00																																							
Descuentos :	\$ 0.00																																							
Valor Venta :	\$ 5,024.60																																							
ISC :	\$ 0.00																																							
IGV :	\$ 904.43																																							
ICBPER :	\$ 0.00																																							
Otros Cargos :	\$ 0.00																																							
Otros Tributos :	\$ 0.00																																							
Importe Total :	\$ 5,929.03																																							
Valor de Venta de Operaciones Gratuitas : \$ 0.00		SON: CINCO MIL NOVECIENTOS VEINTINUEVE Y 03/100 DOLAR AMERICANO																																						
<i>Esta es una representación impresa de la factura electrónica, generada en el Sistema de SUNAT. Puede verificarla utilizando su clave SOL.</i>																																								



## ANEXO 15: Factura 167 de material para unitarización de carga

<b>SOCIEDAD AGRICOLA SAN AGUSTIN DE ZAÑA SA</b> CAL. EL BOULEVARD 162 INT. 1004 URB. HOGARES DE MONTEERRICO CHI SANTIAGO DE SURCO - LIMA - LIMA		<b>FACTURA ELECTRÓNICA</b> RUC: 20539158849 E001-167		
Fecha de Vencimiento : Fecha de Emisión : <b>27/01/2020</b> Señor(es) : <b>SOCIEDAD AGRICOLA 3P S.A.C.</b> RUC : <b>20566144434</b> Dirección del Cliente : <b>JR. INCA RIPAC 364 LIMA-LIMA- JESUS MARIA</b> Tipo de Moneda : <b>DOLAR AMERICANO</b> Observación : <b>GGN: 4059883321166</b>				
<b>Cantidad</b>	<b>Unidad Medida</b>	<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unitario</b>
7500.00	UNIDAD	20	PAPEL ABSORBENTE	0.01
8000.00	UNIDAD	24	ETIQUETAS VERDES (GRREN SEEDLESS)	0.00
Valor de Venta de Operaciones Gratuitas : <input style="width: 100px;" type="text" value="\$ 0.00"/>				Sub Total Ventas : <input style="width: 100px;" type="text" value="\$ 105.50"/> Anticipos : <input style="width: 100px;" type="text" value="\$ 0.00"/> Descuentos : <input style="width: 100px;" type="text" value="\$ 0.00"/> Valor Venta : <input style="width: 100px;" type="text" value="\$ 105.50"/> ISC : <input style="width: 100px;" type="text" value="\$ 0.00"/> IGV : <input style="width: 100px;" type="text" value="\$ 18.99"/> Otros Cargos : <input style="width: 100px;" type="text" value="\$ 0.00"/> Otros Tributos : <input style="width: 100px;" type="text" value="\$ 0.00"/> Importe Total : <input style="width: 100px;" type="text" value="\$ 124.49"/>
<b>SON: CIENTO VEINTICUATRO Y 49/100 DOLAR AMERICANO</b>				
<i>Esta es una representación impresa de la factura electrónica, generada en el Sistema de SUNAT. Puede verificarla utilizando su clave SOL.</i>				

ANEXO 16: Bill of lading

Bill of Lading Multimodal Transport or Port-to-Port Shipment		HAMBURG SÜD www.hamburgsud-lha.com	
<b>Shipper</b> SOCIEDAD AGRICOLA SAN AGUSTIN DE SAÑA S.A. ON BEHALF OF SERVICIOS AGRICOLAS OPPENWEINER CHILE LTDA Calle Los Gladiolos N°385 Urb. Los Parques (1er piso)		<b>BL No (also to be used as payment ref)</b> SUDUR7065A0NFVVV	<b>Booking No.</b> 6LINES0777
<b>Consignee</b> ("Not negotiable unless consigned to order") CENTRAL DICA S.A NIF A50249335 Longitudinal 7 n° 65 08040 Mercabarna (Barcelona) Telf : 0034 93 262 66 52 / Fax:0034 93 262 66 51		<b>Shippers information -</b> LLOYDS LIST:0245996 INTL: LINES777 RUT-SW: 2053915999 SC:IPRC600115	
<b>Notify Party Name</b> Cool Control B.V. Wouderland 30, 2676 LS Nieuwadijk VAT number : NL0044.57.355.B.01 The Netherlands Ph: 0031 174 526360 / Fax: 0031 174 526361		<b>Forwarding Agent Reference</b> REAL TIME LOGISTIC LTDA. AV. LOS MILITARES 5620 OF. 1717 - LAS COMEDS SANTIAGO Chile	
<b>Place of Receipt</b> PAIIA PE		<b>Domestic Loading Instructions / Also Notify / Agent at Port of Discharge</b> B/L contract	
<b>Port of Loading</b> PAIIA PE		<b>Ocean Vessel</b> NORTHERN DEKTERITI	<b>Origin to be received at</b> ROTTERDAM, NETHERLANDS
<b>Port of Discharge</b> ROTTERDAM, NETHERLANDS		<b>Place of Delivery</b> ROTTERDAM, NETHERLANDS	<b>Freight payable at</b> ROTTERDAM, NETHERLA
<b>Marks &amp; Nos.</b> SUD06171270 Seal-Numbers 009071 HS269970 HS193137 Size:40' Type:RH Cnt. Id.:FCLFCL		<b>Particulars furnished by shipper</b> 1 CONTAINER -SWIPPER'S LOAD, STOW, COUNT, WEIGHT AND SEAL 1900 BOXES 16290.000 KGS BOXES FRESH GRAPES - VARIETY: SWEETIES 1,900 BOXES IN 20 PALLETS THERMOREGISTROS: DHS107630 / DHS107660 VENTILATION: CLOSED DEHUMIDIFICATION OFF FREIGHT COLLECT * CHICLAO, LANGRANQUE PERU RUC: 2053915999 90220413 ATENCION: REGULO MOBRE TELF: (51 5) 942268350 EMAIL: R.MOBRES@GMAIL.COM* **DICAS@GRUPOLC.COM / GRUPOLC@GRUPOLC.COM** ***INFO@COOLCONTROL.NL / WWW.COOLCONTROL.NL*** Cargo stowed in a refrigerated container set at the shipper's requested carrying REQ.TEMPERATURE OF: -0.50 C. P.A.:080610, ----- 1900 ----- FREIGHT COLLECT AS PER AGREEMENT STANDARD DEMURPAGE/DETENTION TARIFF (NOT INCLUDING STORAGE AND COOLING COSTS AT THE TERMINAL). CONTAINERS TO BE STRIPPED AND TO BE REDELIVERED TO OWNERS DEPOT AS INFORMED BY CARRIER WITHIN GR ANTED FREE TIME. FREE TIME FOR STANDARD (INCL. WC) / SPECIAL CM TRS. 7 RUNNING DAYS, FOR REEFER CNTRS. 3 RUNNING DAYS. FREE TIME COUNTING STARTS AT THE DAY THE CNTR. WAS BEEN	
Page: 1 of 2		<b>COPY not negotiable</b>	
<b>Bill of Lading No.</b> 080610	<b>Total No. of Pkgs.</b>	<b>Declared value (USD value only)</b>	<b>No. of B/Ls.</b> 2
RECEIVED for export as specified above in apparent good order and condition unless otherwise stated. This Goods to be delivered as shown mentioned Part of Discharge at Place of Delivery, unless otherwise specified. SHIPPER'S TO Give and Conditions contained in reverse side hereof, to which the carrier agrees by accepting this B/L of lading.		Place and date of issue ROTTERDAM, NETHERLAND 10.01.17	
SHIPPER'S TO SIGN (in case of export B/Ls of Lading issued on the sea, and in the case of non-export B/Ls, one of which being non-negotiable) the carrier by hand and unless expressly agreed otherwise.		Signed by Hamburg Süd Chile as agent for Hamburg Süd Chile Transporte y Logística S.A. de CV	

**Bill of Lading**  
Multimodal Transport  
or Part-to-Port Shipment



www.hamburgsud-lha.com

<b>Shipper</b> SOCIEDAD AGRICOLA SAN AGUSTIN DE SAÑA S.A. ON BEHALF OF SERVICIOS AGRICOLAS OPPENHEIMER CHILE LTDA Calle Los Gladiolos N°265 Urb. Los Parques (1er piso) -		<b>BL No. (also to be used as payment ref.)</b> SUD087065A0NFVVV	<b>Booking No.</b> 6LINES#777
<b>Consignee</b> (Not negotiable when consigned in order) CENTRAL DICA S.A NIF A58349338 Longitudinal 7 n° 65 08040 Marcebrans (Barcelona) Tels : 0034 93 262 66 52 / Fax:0034 93 262 66 51-		<b>Export Reference</b> LLOYDS LIST:9265996 INTNL: LINES777 RUT-SW: 2059159949 SC:LRRCAG01153	
<b>Notify Party (also agent)</b> Cool Control B.V. Wouderland 90, 2676 LS Haesdijk VAT number : NL0044.57.955.B.01 The Netherlands Ph: 0031 174 526360 / Fax: 0031 174 526361-		<b>Forwarding Agent Reference</b> REAL TIME LOGISTIC LTDA. AV. LOS MILITARES 5620 OF. 1717 - LAS COMEDAS SANTIAGO Chile	
<b>Place of Receipt</b> SAITA PE		<b>Place of Discharge</b> ROTTERDAM, NETHERLANDS	
<b>Port of Loading</b> SAITA PE		<b>Origin to be received at</b> ROTTERDAM, NETHERLANDS	<b>Freight payable at</b> ROTTERDAM, NETHERLANDS
<b>Port of Discharge</b> ROTTERDAM, NETHERLANDS		<b>Place of Delivery*</b> ROTTERDAM, NETHERLANDS	<b>Mode of Discharge</b> B/L contract

Mark & Nos.	Cont./Case Nos.	No. of Pkgs.	Description of Goods	PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER	Gross Weight	Measurement
DISCHARGED FROM ARRIVING VESSEL. CHARGES TO BE PAID BY CONSIGNEE AND MERCHANT AFTER FREE TIME: STANDARD CONTAINER(5): FROM DAY 9 UNTIL DAY 12: EUR 20/20FT AND EUR 25/40FT PER DAY (SSWINC). FROM DAY 13 ON: EUR 40/20FT AND EUR 70/40FT PER DAY (SSWINC). SPECIAL CONTAINER(5): FROM DAY 9 UNTIL DAY 12: EUR 40/20FT AND EUR 70/40FT PER DAY (SSWINC). FROM DAY 13 ON: EUR 80/20FT AND EUR 140/40FT PER DAY (SSWINC). REEFER CONTAINER(5): FROM DAY 4 UNTIL DAY 10: EUR 70/20FT AND EUR 110/40FT PER DAY (SSWINC). FROM DAY 11 ON: EUR 110/20FT AND EUR 150/40FT PER DAY (SSWINC).						

08081777

Page: 2 of 2

**COPY not negotiable**

<b>Bill of Lading No.</b> 080810	<b>Total No. of Pkgs.</b>	<b>Discharge date (see clause 4.2.1)</b>	<b>No. of B/L</b> 2	<b>SWIPPED ON BOARD:</b> 10.01.17
<b>Place and date of issue</b> ROTTERDAM, NETHERLAND 10.01.17			<b>Signed by Hamburg SÜD CM&amp;A as agent for</b> Hamburg Südamerikanische Dampfschiffahrts-Gesellschaft KG	

RECEIVED by consignee specified above in separate copy only and neither copies reference value. The Carrier to be substituted in those mentioned here in Discharge at Place of Delivery, unless it appears, CLEARLY TO THE CONTRARY, that the Carrier has not been substituted, in which case the carrier shall be responsible for the Bill of Lading. UNLESS INDICATED TO THE CONTRARY, THE CARRIER'S LIABILITY FOR LOSS OF OR DAMAGE TO GOODS IS LIMITED TO THE AMOUNT OF THE CARRIER'S CONTRIBUTION TO THE NET WEIGHT OF THE GOODS AT THE TIME OF PACKING. UNLESS OTHERWISE SPECIFIED, THE CARRIER'S LIABILITY FOR LOSS OF OR DAMAGE TO GOODS IS LIMITED TO THE NET WEIGHT OF THE GOODS AT THE TIME OF PACKING. UNLESS OTHERWISE SPECIFIED, THE CARRIER'S LIABILITY FOR LOSS OF OR DAMAGE TO GOODS IS LIMITED TO THE NET WEIGHT OF THE GOODS AT THE TIME OF PACKING.



## ANEXO 17: Datos de campaña 2016 – 2017

		<b>COSECHA</b>								
Empacadora	Fecha	Javas cosch.	P.P	TOTAL	CHILENO	P.P2	TOTAL	GENERAL	8.2Kg v 5Kg	Descarte
SAGSA	09/12/2016	389	10.14	3944.46			0	3944.46	3411.2	533.26
SAGSA	10/12/2016	472	10.1	4767.2			0	4767.2	3222.6	1544.6
SAGSA	12/12/2016	752	9.85	7407.2			0	7407.2	4493.6	2913.6
SAGSA	13/12/2016	625	10.5	6562.5			0	6562.5	5100.4	1462.1
SAGSA	14/12/2016	766	10.14	7767.24			0	7767.24	4560	3207.24
SAGSA	15/12/2016	266	10.21	2715.86			0	2715.86	1125	1590.86
SAGSA	16/12/2016	601	9.82	5901.82			0	5901.82	2500	3401.82
SAGSA	17/12/2016	364	10	3640			0	3640	2120	1520
SAGSA	19/12/2016	960	10	9600			0	9600	7626	1974
SAGSA	20/12/2016	1466	10.54	15451.64			0	15451.64	6345.8	9105.84
SAGSA	21/12/2016	1341	11.65	15622.65			0	15622.65	10811	4811.65
SAGSA	22/12/2016	1663	11.96	19889.48			0	19889.48	8830.6	11058.88
SAGSA	23/12/2016	515	11.63	5989.45			0	5989.45	6087.6	-98.15
SAGSA	26/12/2016	1006	12.65	12725.9			0	12725.9	7235.6	5490.3
SAGSA	27/12/2016	1506	12.47	18779.82			0	18779.82	8016	10763.82
SAGSA	28/12/2016	1423	12.39	17630.97	635	11.2	7112	24742.97	11670.4	13072.57
SAGSA	29/12/2016	1388	11.9	16517.2	1077	11.23	12094.71	28611.91	14468.4	14143.51
SAGSA	30/12/2016	1223	12.26	14993.98	859	12.26	10531.34	25525.32	18689.4	6835.92
SAGSA	02/01/2017	2153	12.06	25965.18	1288	12.06	15533.28	41498.46	10269.4	31229.06
SAGSA	03/01/2017	2801	11.81	33079.81	894	11.81	10558.14	43637.95	22671.6	20966.35
SAGSA	04/01/2017	2490	11.26	28037.4	815	11.26	9176.9	37214.3	20254.4	16959.9
SAGSA	05/01/2017	3159	12.2	38539.8	1011	12.2	12334.2	50874	25643.6	25230.4
SAGSA	06/01/2017	2498	12.73	31799.54	1201	12.73	15288.73	47088.27	25434.4	21653.87
SAGSA	07/01/2017	2490	12.64	31473.6	0	12.64	0	31473.6	26723.8	4749.8
SAGSA	09/01/2017	2535	11.78	29862.3	1123	11.78	13228.94	43091.24	25170.4	17920.84
SAGSA	10/01/2017	2630	12.74	33506.2	1387	12.74	17670.38	51176.58	29949.2	21227.38
SAGSA	11/01/2017	2752	12.71	34977.92	1452	12.71	18454.92	53432.84	30762.8	22670.04
SAGSA	12/01/2017	2710	12.7	34417	1431	12.7	18173.7	52590.7	28621.4	23969.3
SAGSA	13/01/2017	2690	12.92	34754.8	1500	12.92	19380	54134.8	29716.2	24418.6
SAGSA	14/01/2017	2271	12.54	28478.34	1509	12.54	18922.86	47401.2	24201.2	23200
SAGSA	16/01/2017	2572	13.02	33487.44	1568	13.02	20415.36	53902.8	26801.6	27101.2
SAGSA	17/01/2017	2390	12.93	30902.7	1388	12.93	17946.84	48849.54	27488.2	21361.34
SAGSA	18/01/2017	2441	12.78	31195.98			0	31195.98	8546.6	22649.38
SAGSA	19/01/2017	2402	12.67	30433.34			0	30433.34	8701	21732.34
SAGSA	20/01/2017	734	12.77	9373.18			0	9373.18	3913.4	5459.78
SAGSA	24/01/2017	1039	13.06	13569.34			0	13569.34	5544	8025.34
SAGSA	25/01/2017	1107	13.14	14545.98			0	14545.98	5955.2	8590.78
SAGSA	26/01/2017	1170	12.41	14519.7			0	14519.7	4931.6	9588.1
SAGSA	27/01/2017	968	12.69	12283.92			0	12283.92	6030	6253.92
SAGSA	31/01/2017	933	12.67	11821.11			0	11821.11	3952.4	7868.71
								<b>1,013,754.25</b>	<b>527,596.00</b>	<b>486,158.25</b>