



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

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE  
EFECTIVIDAD EN EL PROCESO DE DESPACHO DE UVA RED  
GLOBE EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE LA ZONA DE  
JAYANCA, LAMBAYEQUE 2015-2016**

PRESENTADO POR

**MARCIA FERNANDA FALLA GÓMEZ**

**TATIANA PAZ CASTRO**

ASESOR:

**FERNANDO ANTONIO VIGIL ROJAS**

TESIS

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

CHICLAYO – PERÚ

2017



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual  
CC BY-NC-SA**

Las autoras permiten 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/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTIN DE PORRES

Facultad de  
Ciencias Administrativas  
y Recursos Humanos

TESIS

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR EL  
NIVEL DE EFECTIVIDAD EN EL PROCESO DE  
DESPACHO DE UVA RED GLOBE EN LA EMPRESA  
EXPORTADORA DE LA ZONA DE JAYANCA,  
LAMBAYEQUE 2015-2016.**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentada por:

**Bachiller FALLA GÓMEZ, MARCIA FERNANDA**

**Y**

**Bachiller PAZ CASTRO, TATIANA**

Chiclayo-Perú

2017

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a las personas que contribuyeron a convertirnos en profesionales, y a nuestros maestros que compartieron sus experiencias con nosotras.

Marcia Falla Gómez

Esta investigación se la dedico a Dios y a todas las personas que hicieron posible nuestro crecimiento como personas y profesionales, enseñándonos a actuar positivamente en cada etapa de esta investigación.

Tatiana Paz Castro



**USMP**  
UNIVERSIDAD  
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de  
Ciencias Administrativas  
y Recursos Humanos

Instituto de  
Investigación



EUROPEAN  
COUNCIL FOR  
BUSINESS  
EDUCATION



AXENCIA para a CALIDADE do  
SISTEMA UNIVERSITARIO de  
GALICIA

## AGRADECIMIENTOS

Les agradecemos a los gerentes y trabajadoras de la empresa exportadora donde realizamos nuestro trabajo de investigación, destacando su amabilidad y disposición.

Marcia Falla Gómez

Gratitud con cada uno de los docentes que nos brindaron su apoyo, conocimientos y experiencias, para lograr la ejecución de la tesis. Asimismo, a mi compañera, porque juntas logramos cumplir una etapa más en nuestra vida profesional.

Tatiana Paz Castro



## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTOS .....	3
TABLA DE CONTENIDO .....	4
ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y APÉNDICES .....	8
RESUMEN .....	10
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN .....	14
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.1. Planteamiento del problema.....	15
1.2. Objetivos de la investigación .....	16
1.3. Impacto potencial.....	16
1.3.1. Impacto teórico.....	16
1.3.2. Impacto práctico.....	16
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	18
2.1. Antecedentes .....	18
2.1.1. Antecedentes nacionales .....	18
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	22
2.2. Bases teóricas.....	26
2.2.1. Cadena de suministro.....	26
2.2.2. Canales de distribución.....	28
2.2.3. Preparación de la carga para el despacho .....	29
2.2.3.1. Embalaje.....	29
2.2.3.2. Marcado.....	29
2.2.3.3. Unitarización .....	29
2.2.3.3.1. Contenedorización .....	29
2.2.3.3.2. Paletización .....	29
2.2.3.4. Manipulación.....	30
2.2.4. Despacho .....	30
2.2.5. Planeamiento estratégico en las empresas.....	30
2.2.5.1. Estrategia .....	30
2.2.5.1.1. Finalidad de estrategia .....	30
2.2.5.1.2. Importancia de estrategia.....	31



2.2.5.2.	Planeamiento estratégico .....	31
2.2.5.3.	Características planeamiento estratégico .....	31
2.2.5.4.	Importancia del planeamiento estratégico .....	32
2.2.5.5.	Herramientas del planeamiento estratégico.....	32
2.2.5.5.1.	Análisis FODA .....	32
2.2.5.5.2.	Identificar fortalezas y debilidades .....	32
2.2.5.5.3.	Identificar oportunidades y amenazas .....	33
2.2.5.6.	Análisis PESTEC.....	33
2.2.5.6.1.	Factores políticos.....	33
2.2.5.6.2.	Factores económicos.....	33
2.2.5.6.3.	Factores sociales.....	34
2.2.5.6.4.	Factores tecnológicos.....	34
2.2.5.6.5.	Factores medio ambiente .....	34
2.2.5.6.6.	Factores competitivos .....	34
2.2.5.7.	Matriz de evaluación de factores internos .....	35
2.2.5.8.	Matriz de evaluación de factores externos .....	35
2.2.6.	Efectividad.....	36
2.2.6.1.	Eficiencia.....	36
2.2.6.2.	Eficacia.....	36
2.2.6.3.	Nivel de efectividad.....	36
2.2.6.4.	Importancia de un alto nivel de efectividad en las empresas.....	37
2.2.7.	Indicador OTIF.....	37
2.2.7.1.	Beneficios de las órdenes OTIF .....	37
2.2.8.	Exportación de Uva Red Globe .....	37
2.3.	Hipótesis .....	39
2.3.1.	Hipótesis general .....	39
2.3.2.	Hipótesis específicas .....	39
<b>CAPÍTULO III. MÉTODO .....</b>		<b>40</b>
3.1.	Diseño .....	40
3.2.	Población y muestra.....	40
3.3.	Instrumentación.....	41
3.4.	Procedimiento .....	42
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>		<b>44</b>

4.1.	Análisis del nivel de efectividad del proceso de despacho de uva red globe, en la empresa exportadora de la zona de Jayanca- Provincia de Lambayeque .....	44
4.1.1.	Descripción General de la empresa “Exportadora de uva de la zona de Jayanca – Provincia de Lambayeque” .....	44
4.1.1.1.	Exportaciones de la empresa “Exportadora de uva de la zona de Jayanca – Provincia de Lambayeque” .....	47
4.1.2.	Análisis del proceso de despacho de la Exportadora de uva de la zona de Jayanca – Provincia de Lambayeque .....	52
4.1.3.	Análisis del nivel de efectividad de la empresa .....	56
4.1.3.1.	Análisis PESTEC .....	56
4.1.3.1.1.	Factores políticos.....	56
4.1.3.1.2.	Factores económicos .....	56
4.1.3.1.3.	Factores sociales.....	56
4.1.3.1.4.	Factores tecnológicos .....	57
4.1.3.1.5.	Factores medio ambiente .....	57
4.1.3.1.6.	Factores competitivos.....	57
4.1.3.2.	Análisis de factores externos .....	57
4.1.3.3.	Análisis de factores internos .....	58
4.1.4.	Discusión de resultados del objetivo 1.....	59
4.2.	Identificación de los factores influyentes en el nivel de efectividad del despacho de uva red globe, en la empresa exportadora de la zona de Jayanca, 2015-2016.....	61
4.2.1.	Factor calidad .....	61
4.2.2.	Factor tiempo.....	62
4.2.3.	Factor costos.....	65
4.2.4.	Discusión de resultados del objetivo 2.....	68
4.2.4.1.	Discusión del factor calidad.....	68
4.2.4.2.	Discusión del factor tiempo .....	69
4.2.4.3.	Discusión del factor costos .....	70
4.3.	Identificación de estrategias aplicables en el proceso de despacho de uva Red Globe en la empresa exportadora y estimación de los resultados.....	71
4.3.1.	Discusión del objetivo 3 .....	74
4.3.1.1.	Requerir servicio de asesoría de un experto o grupo de expertos en gestión estratégica, logística y control de calidad.....	74
4.3.1.1.1.	Elaboración de los principales manuales y procedimientos de trabajo .....	75
4.3.1.1.2.	Mejorar la eficiencia en el despacho/ entrega: .....	75
4.3.1.1.2.1.	Mejorar el indicador OTIF .....	75
4.3.1.1.2.2.	Indicadores de desempeño logístico .....	76



4.3.1.3. Mejorar la calidad en el proceso de despacho.....	77
4.3.1.3.1. Diagrama de Pareto .....	77
4.3.1.3.2. Diagrama de Ishikawa .....	78
4.3.1.4. Brindar capacitación al personal.....	78
4.3.1.5. Asistencia a ferias internacionales/ congresos .....	79
4.3.1.5.1. Expoalimentaria 2017.....	79
4.3.1.6. Mejorar comunicación con el cliente .....	81
4.3.1.6.1. Elaboración de brochure y catálogo virtual .....	81
4.3.1.7. Invertir en maquinaria y equipos .....	82
4.4. Costeo de la aplicación de estrategias y estimar la capacidad económica de la empresa para aplicarlas. ....	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	88
Conclusiones.....	88
Recomendaciones .....	89
REFERENCIAS.....	90
APÉNDICES .....	97

## ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y APÉNDICES

### Índice de tablas

Tabla 1. Principales mercados destino de la uva, partida 0806.10.00.00 (Valor FOB expresado en dólares americanos) .....	39
Tabla 2. Número de trabajadores de empresa exportadora .....	40
Tabla 3. Presentaciones de uva Red Globe según destinos de exportación .....	49
Tabla 4. Precios por caja exportada según calibre (expresado en dólares americanos) .	51
Tabla 5. Factores externos clave.....	58
Tabla 6. Factores internos clave .....	59
Tabla 7. Porcentaje de contenedores estimados con reclamos de calidad.....	62
Tabla 8. Porcentaje de contenedores estimados con retrasos .....	65
Tabla 9. Tarifa SLI US\$ + IGV (expresado en dólares americanos) .....	65
Tabla 10. Tarifa SENASA 2016 – UVA – 24 TN (expresado en dólares americanos) .	67
Tabla 11. Sobrecostos estimados (expresado en dólares americanos) .....	67
Tabla 12. Sobrecostos estimados de contenedores con retrasos 2014- 2016 (Expresados en dólares americanos) .....	68
Tabla 14. Capacitaciones propuestas a los empleados de la empresa exportadora .....	79
Tabla 15. Tarifas para visitantes de Expoalimentaria 2017 (Vigente desde Mayo 2017) Precios incluyen IGV Valido por 3 días –expresado en dólares americanos .....	80
Tabla 16. Tarifas para stands de expoalimentaria 2017 (Expresado en dólares americanos).....	81
Tabla 17. Tarifas por elaboración de brochure y catálogo virtual.....	82
Tabla 18. Exportaciones de uva 2014-2015 (expresado en dólares americanos).....	83
Tabla 19. Exportaciones de uva enero-julio 2016 (expresado en dólares americanos)..	83
Tabla 20. Proyecciones de exportaciones de uva 2016-2020 (expresado en dólares americanos).....	83
Tabla 21. Costos de implementación de estrategias (expresado en soles y dólares americanos).....	85
Tabla 22. Proyección de sobrecostos sin aplicación de estrategias .....	86
Tabla 23. Proyección de sobrecostos con aplicación de estrategias .....	86

### Índice de figuras

Figura 1. Fases de decisión de la cadena de suministro .....	27
Figura 2. Estrategia.....	30
Figura 3. Innovaciones del planeamiento estratégico actual .....	31
Figura 4. Importancia del planeamiento estratégico actual .....	32
Figura 5. Análisis PESTEC .....	34
Figura 6. Actividades de las empresas del consorcio .....	45
Figura 7. Uva variedad Thompson .....	45
Figura 8. Calibrado de uva variedad Thompson.....	46
Figura 9. Uva variedad Red Globe .....	46
Figura 10. Líneas procesadoras de uva.....	46

Figura 11. Principales mercados destino de uva Red Globe de la empresa exportadora en la zona de Jayanca, provincia de Lambayeque .....	48
Figura 12. Empaque de exportación de uva .....	48
Figura 13. Flujoograma de actividades de empresa exportadora de uva Red Globe.....	50
Figura 14. Contenedor tipo Reefer 40' .....	51
Figura 15. Medidor de temperatura del contenedor .....	52
Figura 16. Lead Time de la actividad de despacho .....	54
Figura 17. Ejemplo de etiqueta para exportación .....	55
Figura 18. Tiempo de paletización de mercancía.....	63
Figura 19. Tiempo de paletización de mercancía.....	63
Figura 20. Tiempo para llenado del contenedor.....	64
Figura 21. ¿Cuenta con maquinaria y equipos adecuados? .....	64
Figura 22. Selección y empaquetado de fruta.....	122
Figura 23. Paletizado de fruta.....	122
Figura 24. Preparación de la mercancía para contenedorización .....	123
Figura 25. Precintos, controles de temperatura y otros .....	123
Figura 26. Sello de contenedor lavado y apto para uso .....	124
Figura 27. Inspección del contenedor.....	124
Figura 28. Proceso de contenedorización.....	125
Figura 29. Cerrado de contenedorización- precintos.....	125
Figura 30. Documentos de exportación de Emp. “Las Marías” .....	126
Figura 31. Diagrama de Pareto .....	127
Figura 32. Diagrama de Ishikawa.....	127

## Índice de apéndices

<i>Apéndice 1: Matriz de coherencia.....</i>	<i>97</i>
<i>Apéndice 2: Formato de instrumento: ENTREVISTA (a las gerencias).....</i>	<i>99</i>
<i>Apéndice 3. Formato de instrumento: ENCUESTA (no estructurada a los trabajadores)</i>	
<i>.....</i>	<i>101</i>
<i>Apéndice 4. Instrumentos validados.....</i>	<i>104</i>
<i>Apéndice 5. Carta de consentimiento.....</i>	<i>116</i>
<i>Apéndice 6. Entrevista a profundidad dirigida al gerente del área de exportaciones de la empresa exportadora de uva .....</i>	<i>117</i>
<i>Apéndice 7. Visita a planta: observación de proceso de exportación.....</i>	<i>122</i>



**USMP**  
UNIVERSIDAD  
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de  
Ciencias Administrativas  
y Recursos Humanos

Instituto de  
Investigación



EUROPEAN  
COUNCIL FOR  
BUSINESS  
EDUCATION



ACSUC  
AXENCIA para a CALIDADE do  
SISTEMA UNIVERSITARIO de  
GALICIA

## RESUMEN

La investigación titulada “Diseño de estrategias para incrementar el nivel de efectividad en el proceso de despacho de uva Red Globe en la empresa exportadora de la zona de Jayanca 2015-2016”, analiza los problemas que presenta la empresa en el proceso y enfoca sus esfuerzos en corregirlos para mejorar su desempeño, logrando la satisfacción de sus clientes y aumentando su rentabilidad.

El objetivo de esta tesis es diseñar estrategias para incrementar el nivel de efectividad en el proceso de despacho de uva Red Globe en la empresa exportadora de la zona de Jayanca, Lambayeque.

Después de aplicar encuestas, entrevistas a gerencia y la observación de los procesos se obtuvieron los siguientes resultados: primero, el despacho es inefectivo porque se generan retrasos, sobrecostos y mal manejo de recursos. Segundo. los factores influyentes en el nivel de efectividad como calidad, costos y tiempo se encuentran íntimamente relacionados. En consecuencia, se necesita diseñar estrategias de mejora y realizar el costeo de las mismas.

Por lo que, el proceso de despacho es inefectivo debido a que la empresa no cuenta con el equipo indispensable para realizar la contenedorización al menor tiempo posible ni con el equipo de protección para el personal. Asimismo, no están aprovechando correctamente sus oportunidades o haciéndole frente a sus amenazas. Es importante mencionar que continuamente tienen retrasos, reclamos por calidad, y todo esto genera sobrecostos e insatisfacción por parte de sus clientes.

Por otro lado, los factores influyentes como: calidad, costos y tiempo, contribuyen a lograr que los clientes reciban sus pedidos a tiempo, de acuerdo a sus requerimientos y evitando mermas y costos excesivos.

Es por esta razón, que se proponen las siguientes estrategias: recurrir a una asesoría con énfasis en el planeamiento o gestión estratégica, logística y el control de calidad, realizar

inversión en maquinaria y equipos en el proceso de despacho, capacitar a los trabajadores y fomentar su asistencia a congresos y ferias y mejorar la comunicación con los clientes. En conclusión, todos estos costos pueden ser asumidos por la empresa, dado que representan menos del 2% de su valor FOB exportado y proyectado para el presente año.

**Palabras clave: estrategias, despacho, efectividad, gestión.**



**USMP**  
UNIVERSIDAD  
SAN MARTÍN DE PÓRRRES

Facultad de  
Ciencias Administrativas  
y Recursos Humanos

Instituto de  
Investigación



EUROPEAN  
COUNCIL FOR  
BUSINESS  
EDUCATION



AXENCIA para a CALIDADE do  
SISTEMA UNIVERSITARIO de  
LALICIA

## ABSTRACT

The research entitled "Design of strategies to increase the level of effectiveness in the process of dispatch of red globe grape in the exporter company located in Jayanca, Lambayeque 2015-2016, provides an analysis that will allow the company to focus its efforts on correcting the problems they present and improving their performance, achieving the satisfaction of their customers and improving their profitability.

The objective of this research is to design strategies in order to increase the level of effectiveness in the process of dispatch of red globe grape in the exporter company located in Jayanca, Lambayeque.

The results are, the dispatch process is ineffective because there are constant delays, overcharges and mismanagement of resources; The influential factors are: quality, costs and times, for this reason it is necessary to apply improvement strategies and carry out the respective costing.

The conclusions are: the dispatch process is ineffective and its due to the fact that the company does not have the necessary equipment to carry out the containerization in the shortest time, there is not enough protection equipment for the employees, the company is not taking advantage of their opportunities Or facing their threats, also there are constant delays, claims for quality and all this generates over costs and dissatisfaction in the customers. The second conclusion is that the influential factors are: quality, costs and time, each of them is very important to send he orders on time, according to the client requirements avoiding losses and excessive costs.

In addition, different strategies are proposed, these include consulting with an expert on strategic planning and management, logistics and quality control, investing in machinery and equipment required in the dispatch process, training workers and Promote their attendance to congresses and fairs and improve communication with customers.

Finally, all these costs can be assumed by the company since they represent less than 2% of its exported FOB value projected for the current year.

**Key words: strategies, dispatch, effectiveness, management.**



**USMP**  
UNIVERSIDAD  
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de  
Ciencias Administrativas  
y Recursos Humanos

Instituto de  
Investigación



EUROPEAN  
COUNCIL FOR  
BUSINESS  
EDUCATION



AXENCIA para a CALIDADE do  
SISTEMA UNIVERSITARIO de  
GALICIA

## INTRODUCCIÓN

Debido a la globalización, la competencia en los mercados internacionales es más exigente y dura. Es por ello, que las empresas deben realizar una mejor gestión de la cadena de suministros para incrementar la efectividad de sus procesos y actividades de exportación, por ejemplo, el proceso de despacho.

Es fundamental optimizar la integración con su cadena de valor sectorial, para mejorar sus relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes, utilizando enfoques innovadores que beneficien a todos los actores de la cadena de suministro.

Esta investigación tiene como objetivo diseñar estrategias para incrementar el nivel de efectividad en el proceso de despacho de uva Red Globe en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque 2015-2016

Su realización brindará a la empresa un diagnóstico de la situación en la que se encuentra y así determinará el nivel de efectividad de los procesos, reconociendo las deficiencias para buscar oportunidades de mejora o soluciones y poder implementarlas.

La tesis se divide en cuatro capítulos: en el primer capítulo se plantea el problema, los objetivos de la investigación y se describe el impacto potencial, teórico y práctico.

En el segundo capítulo, se presenta la fundamentación teórica: antecedentes tanto nacionales como internacionales y las bases teóricas (cadena de suministro, despacho, efectividad, exportación de uva Red Globe, etc.), así mismo, las hipótesis correspondientes.

En el tercer capítulo se describe el método empleado: diseño, población, muestra, instrumentación y los procedimientos que se ejecutaron.

El cuarto capítulo trata sobre los resultados y la discusión de los mismos. Aquí, se analizó el nivel de efectividad del proceso de despacho, se identificaron los factores influyentes en el nivel de efectividad y se proponen estrategias que contribuyen a la mejora de dicho proceso y a la realización del costeo respectivo.

## CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

La empresa objeto de estudio es una exportadora de uva, mango, palta, langostinos, y otros, que ejecuta sus actividades en el distrito de Jayanca, Lambayeque y en Piura. Tiene más de 7 años realizando exportaciones a diferentes mercados internacionales como son China, Estados Unidos, Unión Europea, etc.

En la empresa exportadora, existen varios problemas:

- Con respecto al cliente:
  - ✓ Fidelización de clientes
  - ✓ Retraso de pedidos
  
- En relación al despacho
  - ✓ Fallas en los envíos de fruta, a causa de el estado de la misma (excesiva maduración, residuos químicos, etc.) y al tiempo (retrasos)
  - ✓ Costos innecesarios por sobreestadía de contenedores en terminales portuarios, así como falta de espacio en nave
  - ✓ Demora del proceso de unitarización: contenedorización y paletización
  - ✓ Retrasos ocasionados por revisiones de SENASA
  - ✓ Fallas en el control documentario: falta de información y errores en los documentos
  
- Referente al abastecimiento:
  - ✓ Conflictos con los proveedores en cuanto a calidad y tiempos
  - ✓ Abastecimiento de envases y embalajes: problemas de calidad con las cajas, esquineros, retrasos, etc.

El problema más resaltante se encuentra en el proceso de despacho de uva Red Globe, ya que existen demoras en actividades como paletización o contenedorización, lo que genera costos elevados y otras fallas en las actividades. Además, existen ciertos factores que afectan el nivel de efectividad del proceso de despacho de uva Red Globe.

Por lo tanto, el problema general es:

¿Cómo incrementar el nivel de efectividad del proceso de despacho de uva Red Globe en la empresa exportadora de la zona de Jayanca, Lambayeque 2015-2016?

Los problemas específicos son:

- ¿Cuál es el nivel de efectividad actual del proceso de despacho de uva Red Globe, en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque 2015-2016?

- ¿Cuáles son los factores influyentes en el nivel de efectividad en el proceso de despacho de uva Red globe, en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque 2015-2016?
- ¿Cuáles son las estrategias aplicables al proceso de despacho, en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque 2015-2016?
- ¿Cuánto costaría la implementación de las estrategias, está la empresa en condiciones de aplicarla?

## 1.2. Objetivos de la investigación

La investigación tiene como objetivo general:

Diseñar estrategias para incrementar el nivel de efectividad del proceso de despacho de uva Red Globe en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque 2015-2016.

Cuenta con los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el nivel de efectividad del proceso de despacho de uva Red Globe, en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque 2015-2016
- Identificar los factores influyentes en el nivel de efectividad en el despacho de uva Red Globe, en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque 2015-2016
- Identificar las estrategias aplicables en el proceso de despacho de uva Red Globe en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque y estimar los resultados del mismo.
- Costear de aplicación de las estrategias y la capacidad económica de la empresa para implementarla.

## 1.3. Impacto potencial

### 1.3.1. Impacto teórico

Se brindará información acerca de la implementación de estrategias para aumentar el nivel de efectividad en el proceso de despacho de uva Red Globe y la importancia de un buen análisis y planeamiento estratégico para la consecución de metas, ya sea en una empresa o en un área de la misma.

### 1.3.2. Impacto práctico

Se propone el diseño de estrategias para incrementar el nivel de efectividad en el proceso de despacho de uva Red Globe en la empresa exportadora, ubicada en la zona de Jayanca, Lambayeque.



**USMP**  
UNIVERSIDAD  
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de  
Ciencias Administrativas  
y Recursos Humanos

Instituto de  
Investigación



EUROPEAN  
COUNCIL FOR  
BUSINESS  
EDUCATION



**ACSUC**  
AXENCIA para a CALIDADE do  
SISTEMA UNIVERSITARIO de  
GALICIA

Se ofrece un análisis de la situación empresarial, reconociendo aspectos de mejora, proponiendo estrategias como, incrementar la efectividad de su proceso de despacho, determinar necesidades de capacitación del personal y mejorar la relación con los clientes.

Se debe agregar la propuesta de solución en respuesta a los problemas. Permitiendo la mejora continua de los sistemas de gestión y los procesos de la empresa. Esto se traduce en el cumplimiento de sus pedidos, ahorro de costos y tiempo.

La empresa objeto de estudio se dedica a la exportación y se podrían estudiar procesos como la planificación, aprovisionamiento, distribución y devoluciones. En este caso, el estudio se centrará en el proceso de despacho.

## CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. Antecedentes

Se han desarrollado investigaciones previas sobre cómo una adecuada gestión de la cadena de suministro, mejora considerablemente el nivel de efectividad de la organización. Dichos estudios analizaron cómo la globalización influye en los esfuerzos empresariales por adaptarse al complejo entorno en el que se mueven, el cual se caracteriza por reglas de juego, dinámicas e impredecibles, competencia intensa y mayor uso de la tecnología, puesto que, las exigencias y demandas del cliente son mayores e irracionales.

Muchas empresas nacionales e internacionales tienen problemas en sus procesos, especialmente, en la producción y despacho. Esto sucede porque carecen de herramientas que permiten una eficiente gestión de sus procesos logísticos y una identificación y control, en relación a los requerimientos de los clientes y a los objetivos estratégicos para alcanzar el éxito.

Al analizar las conclusiones de los autores de tesis nacionales e internacionales, se concluye que es necesario el uso de ciertas herramientas o mecanismos, que mejoren la eficiencia de las empresas. Una de ellas es el planeamiento estratégico, que facilita el diseño y aplicación de estrategias, sobre la base de un análisis interno y externo, que permite lograr los objetivos de una empresa o del área, corrigiendo errores o desarrollando nuevos proyectos.

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Arrieta (2012) en su tesis “Propuesta de mejora de un operador logístico: análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución” menciona que, si se realizan mejoras en los procesos o flujos logísticos de la empresa, esta representa una gran oportunidad para optimizar el nivel de servicio brindado y la reducción de costos.

Lo expuesto por Arrieta es acertado, porque al optimizar las actividades de la empresa alrededor de la cadena de suministro, se incrementará la rentabilidad, reduciendo costos innecesarios y tiempos.

Quevedo (2010) en su “Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una empresa peruana comercializadora de productos químicos” propone que ninguna empresa puede darse el lujo de “mantener” su logística dentro los marcos tradicionales, debido a que las empresas buscan reducir costos de almacenaje y de distribución, disminuyendo errores y teniendo una logística enfocada al cliente.

Se considera que un eficiente manejo de la cadena de suministro, dará a la empresa un valor agregado en cuanto a cumplimiento de pedido, reducción

de costos y fidelización de clientes, a su vez permitirá crear alianzas fuertes y futuras entre proveedores y clientes.

Cárdenas (2013) en su “Análisis y propuestas de mejora para la gestión de abastecimiento de una empresa comercializadora de luminarias” concluye que, al implementar un sistema de planeación para controlar los costos, analizar la demanda, controlar el lead time, y otros se ahorran costos por productos al tener una frecuencia de compra adecuada, mejorando su gestión de comprar y sus ventas.

Cabe recalcar que un buen y continuo control de las actividades de la empresa exportadora, ayudará a detectar errores a tiempo, para así reducir costos, tiempo, capacitar al personal y poder ser competitivos a futuro.

Corrales, C. (2013) en su “Propuesta para la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en una empresa del sector construcción” indica que, al utilizar como herramienta a dicha norma, esta brinda una mejora en la imagen, rentabilidad, productividad y competitividad de la empresa.

Lo afirmado por Corrales es correcto, ya que el progreso continuo en una empresa es esencial para el avance de su imagen y prestigio, lo que hace necesario el desarrollo de políticas y cumplimiento de objetivos relacionados con la calidad; también, implica la capacitación constante y el perfeccionamiento de los procesos. Todo esto lleva a la reducción de tiempo, la reducción de costos, aumento de rentabilidad y competitividad frente a terceros; asimismo, se logra que los clientes estén satisfechos. Se debe considerar que esto requiere de la participación y compromiso de toda la organización.

Con respecto a la rentabilidad, Rengifo (2011) en su pesquisa “Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio-rubro artesanía shipibo-conibo del distrito de Callería-Provincia de Coronel Portillo, periodo 2009-2010” enfatiza que una inversión sostenible en el tema de capacitación del personal, refleja un aumento en la eficiencia, y por lo tanto, en la rentabilidad de una empresa, debido a que es una inversión a mediano plazo.

Toda organización empresarial busca ser rentable en sus actividades y generar la mayor cantidad de utilidades. Es por ello, que las decisiones de financiamiento, en la empresa exportadora, constituyen una fuente de desarrollo entre los agentes participantes de la cadena de suministros.

Castillo (2012) en su estudio “Implementación del modelo SCOR en INDECO S.A”, planteó una propuesta integral para mejorar el desempeño de la cadena de suministro de INDECO. Se empleó dicho modelo como

propuesta de solución para la mejora de la cadena de suministros y se logró que ninguno de los procesos principales de la cadena de suministro alcance el estándar mínimo.

Uribe (2010) en su “Estudio de pre factibilidad de industrialización y exportación de uva al mercado de Estados Unidos” indica, que su objetivo es determinar la viabilidad técnica, económica y financiera de la instalación de una planta. Realizó un estudio estratégico y proyecciones, determinando la capacidad de la planta, lo que ayudó a planificar y tomar mejores decisiones. Uribe sostuvo que, sí es factible dicha inversión, ya que el mercado estadounidense es uno de los principales importadores de productos peruanos, y el país debe aprovechar la materia prima con la que cuenta, para transformarla y ofrecer un producto con valor agregado.

El Ministerio de Relaciones Exteriores (2011) informa en “Perfil de mercado de uva de mesa a Estados Unidos” que la uva peruana cuenta con una ventaja comercial en el mercado internacional y que su etapa de cosecha se extiende de octubre a marzo, lo que le da una ventaja competitiva frente al resto, pues la temporada californiana culmina en diciembre y la chilena se inicia en enero.

Según lo expuesto por Uribe y el Ministerio de Relaciones Exteriores, debido a las relaciones comerciales entre Perú y Estados Unidos, se han podido incrementar los envíos peruanos sobretodo de frutas tradicionales y no tradicionales, generando mayores ingresos monetarios, y más trabajo. La empresa debe ofrecer un producto con los mejores estándares y con valor agregado, para no solo ser exportador de materias primas, sino escalar al nivel de exportar productos con valor agregado. Esto requiere de una inversión en maquinaria, equipos y sistemas de control de actividades, como por ejemplo el Modelo SCOR.

SIICEX (2011) elaboró el “Perfil de uva fresca en el mercado canadiense”, en el que indica que los principales proveedores con beneficio arancelario en dicho país son: EEUU, Chile, México y Perú. Inclusive, dilucida que debido a que es un país extenso, los costos de transporte podrán ser extremadamente elevados; por esta razón, se debe realizar una correcta selección de los canales de distribución.

De acuerdo con lo expuesto por SIICEX, la uva es una fruta muy cotizada en el mercado internacional, que goza de beneficios arancelarios por los diferentes TLC's firmados. Esta es una ventaja competitiva: por un lado, porque la empresa exportadora al momento de realizar sus actividades, reducirán costos; por otro lado, se debe conocer territorialmente al país, para escoger el medio de transporte más idóneo.

SIICEX (2014) en la guía de mercado, a partir de la vigencia del TLC (Acuerdo de Libre Comercio) con Corea del Sur, precisó que los envíos agrícolas se vieron fuertemente beneficiados, destacando las uvas, los

bananos y los espárragos frescos. Habría que precisar, que el mercado coreano es uno de los más exigentes en cuanto a reglas de salubridad, tiempo y buen estado de frutas, envases y contenedores.

Es uno de los países más exigentes después de China, en cuanto a estándares de calidad de productos, tiempo de entrega, etc. El mercado surcoreano, es un cliente potencial, debido a su alta tendencia al consumo de productos naturales, pero pocos han podido cumplir con sus requisitos, puesto que el Ministerio de Salud de dicho país es muy estricto. Para que la empresa exportadora pueda fidelizar a sus clientes debe mejorar e implementar sus canales de distribución, para así reducir costos innecesarios, realizar pedidos a tiempo, disminuir el porcentaje de merma del producto, etc.

Huapaya, J. (2011) en su proyecto “Análisis de la problemática en la distribución física internacional de las principales empresas agroexportadoras de espárrago verde fresco por vía aérea al mercado de la Unión Europea” explicó que es esencial hacer un análisis periódico de las actividades para detectar las deficiencias que impiden brindar un servicio competitivo en el país.

Es importante que en la empresa exportadora exista una excelente distribución física internacional (DFI); por ello, se deben identificar y analizar los principales problemas que surgen al momento de enviar la mercadería perecible como las frutas y verduras, para que estos lleguen en perfecto estado en el momento y lugar indicado, y evitar reclamos de calidad y pérdidas monetarias.

Muñoz, A. & Rodríguez, T. (2014) en su investigación “Diseño de estrategias comerciales para incrementar las exportaciones de mango fresco Kent de la empresa “VITA CANADA PERÚ SAC” al mercado canadiense, periodo 2015-2019” afirman que si una empresa sabe aprovechar sus factores competitivos puede conformar una alianza estratégica donde ambas partes puedan verse beneficiadas. Dado que se lograría satisfacer las principales necesidades y la empresa sería capaz de cumplir con los requerimientos del cliente internacional. Por este motivo, resulta fundamental que se implemente una estructura organizacional adecuada para tal fin.

Consideramos vital, que para la empresa objeto de estudio, tenga una organización formal y una guía de acción que facilite el cumplimiento de sus objetivos, la realización de sus actividades de forma eficiente, logrando la satisfacción de los clientes. Por eso, sus estrategias deben basarse en un análisis previo de la parte interna y externa, consiguiendo la mejora y la competitividad deseada.

Ortecho, K. (2011) en su “Propuesta de mejora en el proceso de distribución de una empresa de aceites y grasas lubricantes” expone que es

indispensable establecer ciertos lineamientos para hacer que el proceso de distribución y despacho sea más eficiente y así reducir los costos generados. Estos lineamientos deben ser establecidos en un plan estratégico, también hacer revisiones periódicas y analizar las propuestas, para ejecutar aquella con la que se obtenga la máxima rentabilidad; muchas de estas mejoras requerirán de adquisición de nueva tecnología, o de personal mejor capacitado, entre otras,

Sánchez, C., Reyes, C & Villanes, N. (2006) en su “Propuesta de mejora en la logística de entrada en una empresa agroexportadora” manifiestan que la gestión adecuada de inventarios permite atender con un nivel óptimo a los clientes internos y externos, al igual que establecer políticas y niveles de rotación de stock que conlleven a una optimización en los costos de almacenamiento.

Se debe reiterar que, si se manejan niveles óptimos de servicios, se mantiene la confiabilidad frente a los clientes y aumenta la rentabilidad y competitividad.

Benavente, M., Calderón, A., Rivadeneira, D. & Rodríguez, K. (2012) en su pesquisa “Planeamiento estratégico del mango en la región Lambayeque” afirman que el desarrollo de un plan estratégico representa una valiosa herramienta de gestión, ya que se identifican los factores críticos para el desarrollo del producto; los mismos, que se encuentran relacionados a un incremento de las exportaciones, estricto control fitosanitario, mejoras tecnológicas, óptimo desarrollo y comercialización.

Por lo tanto, tener un plan ayuda a reducir errores, pero también a prever las necesidades de recursos humanos y materiales, para el desarrollo adecuado de las actividades. Si se habla de exportaciones es primordial innovar y contar con todo el equipo que permita que los productos lleguen en buenas condiciones al consumidor final.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

Barrera Caiche & Guachisaca (2011) en su artículo “Diseño de un sistema de gestión basado en la metodología de las 5’S aplicado al proceso de almacenamiento y despacho de producto terminado en una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de pinturas”, manifiestan que, si una empresa tiene problemas como retraso en los pedidos, falta de trabajo en equipo, etc. ocasionará incomodidad en los clientes y, en consecuencia, disminución de las ventas. Por tal razón, es esencial identificar qué eslabón de la cadena de suministro está fallando, para así minimizar gastos y pérdidas a la empresa. También, se debe analizar si esas fallas son humanas o por falta de equipos, y así determinar las necesidades de capacitación y/o adquisición de equipos, para implementar las mejoras correspondientes.

Ayala, N., Medina, Y. & Mosquera, Y. (2010) en su estudio “Propuesta de mejoramiento del proceso de despacho a clientes en una empresa del sector alimentos de la ciudad de Cali” sostienen que la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, al igual que todo el flujo de información asociado, mediante los que la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal, que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

En resumen, la empresa objeto de estudio debería contar con indicadores de gestión para asegurar el correcto funcionamiento de cada área y hacer las correcciones en función a lograr la rentabilidad y sobre todo la satisfacción de los clientes.

Baptiste, A. & Pérez, X. (2004) en su proyecto “Propuesta de mejoramiento del centro de distribución de Hewlett Packard Colombia Ltda., ubicado en la zona franca de la ciudad de Bogotá, integrando la gestión de las áreas comercial y logística en pro de los objetivos corporativos” expresan que el conocimiento de los niveles de servicio requeridos por los clientes son un factor importante para la definición de estrategias logísticas.

Las estrategias que la empresa exportadora desarrolle, deben plantearse en función a los objetivos, teniendo en cuenta, lo que desea el cliente, de tal modo, se aplicará aquella que resulte beneficiosa tanto a la empresa como al cliente.

Hakspiel, M. (2012) en su investigación “Mejoramiento del proceso logístico de despacho de materiales para la empresa CARBONES DE CERREJÓN LIMITED” indica que hoy en día, las empresas requieren una dinámica de mejoramiento de los procesos para mantener su posición competitiva en un mundo globalizado. Es por ello, que las empresas optan por implementar estrategias.

Es necesario prestarle atención al proceso de despacho porque de este depende que los productos lleguen a tiempo al puerto y posteriormente, al cliente; por lo tanto, el desarrollo de estrategias sobre el mismo debe estar orientado a reducir costos, tiempo y a brindar un buen servicio.

Hernández, L. (2012) en la investigación “Desarrollo estratégico de proveedores nacionales para una gran empresa de retail” señala que la aplicación de estrategias para el proceso de recepción para las empresas de retail, mejora su rendimiento general, porque se eliminan procesos internos de los centros de distribución como la auditoría, logrando fluidez en sus flujos y significativos ahorros.

Definitivamente, la aplicación de estrategias en la empresa exportadora trae muchos beneficios económicos a la misma, pues ayuda a aprovechar

las oportunidades, enfrentar mejor las amenazas y a brindar un mejor servicio/ producto.

Alandette, Y. & Páez, T. (2013) en su “Propuesta de un plan de mejora para el almacén de materia prima de la empresa Stanhome Panamericana con la finalidad de aumentar la confiabilidad de la información de inventario” explica, que las empresas deben y tienen que estar preparadas para adaptarse al cambio y a las demandas del medio donde se desenvuelvan, para poder seguir siendo competitivas. Es por ello, que se considera importante que evolucionen los métodos que mejoren sus procesos; de ahí, que es básico desarrollar e implantar diferentes estrategias que permitan lograr y conseguir los objetivos planteados de su gestión.

Una vez más las estrategias que utilizan para la mejora de las organizaciones y áreas de las mismas, si se centra en el proceso de almacenamiento, este también merece atención. Manejar los índices de rotación es relevante para controlar la frecuencia de los pedidos, maximizar la rentabilidad, y en caso se trate de productos perecibles, será importante para el control de calidad.

Cano, A. & Cifuentes, D. (2011) en su análisis titulado “Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.” sostienen que hoy en día, las empresas deben diseñar e implementar un plan estratégico, ya que este conlleva a incrementar las posibilidades de éxito, Por otra parte, indican que para que la planeación estratégica llegue a ser esencial para la empresa, los directivos deben tener en claro cuál es su razón de ser, a donde se quiere llegar y sobre qué bases se sustenta cada una de las acciones.

El plan estratégico en la empresa exportadora debe estar documentado, así como los manuales y políticas, pero sobre todo debe ser interiorizado por el personal y partir de un análisis profundo de la empresa y su entorno, así como estar dispuestos a realizar cambios e invertir en los mismos.

Hernández, A. & Ruiz, C. (2012) realizan el “Desarrollo de un plan estratégico de logística para la empresa ACONQUISTAR S.A.S” resaltando la necesidad del diseño de un plan estratégico de logística para la empresa, puesto que este brinda información necesaria ante una o varias actividades o sucesos que se presenten en el día a día de la empresa. Esto ayudará a la mejora continua de la empresa.

Ante tal información se cree que el área logística de la empresa requiere de planificación y aplicación de estrategias de forma constante, porque ante los cambios en la tecnología y exigencias del mercado internacional, las empresas deben ser más eficientes y adaptarse de forma rápida a los cambios, así como cumplir con los requerimientos del cliente en tiempo, calidad y costo.

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2007) da a conocer en detalle el comportamiento de la uva de mesa en el mercado europeo; asimismo, analiza el comportamiento de importadores, retailers y consumidores finales, su percepción frente a los productos mexicanos y las diferentes barreras que puedan existir de forma implícita en el uso y consumo de la uva de mesa

Al analizar el comportamiento de los componentes de la cadena, permitirá conocer la percepción de los consumidores e importadores, su perfilamiento y expectativas de compra del producto y se podrá estimar las posibilidades de introducción de la uva en mercados internacionales, así como establecer los parámetros de una nueva estrategia comercial de posicionamiento.

Luzardo, J. & Vásquez, G. (2010) proponen un “Sistema de control de procesos empresariales por medio de indicadores de gestión aplicado al departamento de servicio al cliente en el proceso de facturación y atención de reclamos de la empresa PLÁSTICOS S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil”. Concluyeron que, en la actualidad, se vive en un mundo muy competitivo y la principal herramienta de sostenibilidad en el tiempo con la que cuentan las empresas son las llamadas estrategias organizacionales. Gracias a esto, se puede prosperar en la competitividad de una empresa, ingresar a un nuevo mercado, reducir costos, entre otros; lo relevante es aprovechar las oportunidades y saber reconocer las amenazas del entorno, así como desarrollar mejoras al interior de la organización.

Correa & Gómez (2010) en el boletín “Seguridad en la cadena de suministro basada en la norma ISO 28001 para el sector carbón, como estrategia para su competitividad” comentaron que la seguridad en la cadena de suministro es una pieza fundamental en la competitividad de toda empresa, pero su implementación requiere que la organización estructure y coordine adecuadamente con los actores de la cadena de suministros. Se debe controlar todos los procesos de la cadena, para corregir errores, para obtener productos con elevados estándares y evitar accidentes laborales. Además, es conveniente que todas las áreas estén integradas, mediante un sistema y comunicación constante.

Andrade (2011) en su estudio “La producción y la rentabilidad de la empresa de construcciones y hormigones “ECOFORMIGONES” CÍA. LTDA., en el año 2010” explican que, si una empresa cuenta con bajos niveles de producción, requiere diseñar un plan estratégico de mejoramiento de la producción, para lo cual, su cadena de suministros es primordial, ya que así se evitan excesivas mermas de materiales, incumplimiento de entregas, etc., pues así, el desempeño de la empresa será más rentable. Se considera que un plan estratégico es vital para todo, también se pueden emplear normas internacionales, modelos de gestión, entre otros, todo esto contribuirá a realizar las mejoras deseadas, pero se

debe tener en cuenta que se requiere del apoyo de todo el personal, flexibilidad y en algunos casos de inversión.

Ramírez (2010) explica en su investigación titulada “Modelización de una cadena de abastecimiento (Supply Chain) para el sector textil-confección en el entorno colombiano”, los indicadores facilitan la gestión de la cadena y deben ser evaluados de forma integral, mejorando la toma de decisiones de capacidad instalada, costos y servicio.

La importancia de contar con indicadores reside en la toma de decisiones, al poder obtener información sobre las actividades que se realizan y ejercer control sobre las mismas. Por otro lado, esos indicadores parten de la adecuada planeación y en base a lo que se quiere lograr.

In SCM, “one major change was that organizations more than before started to focus on core competencies to become more specialized and flexible, this resulted in a wave of outsourcing”. Axelsson & Frankel (2014)

En la globalización de la actualidad, la empresa no puede sobrevivir por sí sola, sino, debe adaptarse a este y crear alianzas con proveedores, minoristas, mayoristas, etc., para así poder cumplir con su meta: satisfacer al cliente. Debe especializarse en sus procesos para así reducir al mínimo los errores, pues un mínimo error puede significar pérdida de cliente, dinero, eficiencia y rentabilidad.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Cadena de suministro

#### 2.2.1.1. Definición de Cadena de suministro

Ballou (2004) aclara que la cadena de suministro es: “*un conjunto de actividades funcionales (transporte control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujos, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor*”. (P.7)

Dittmann, Mentzer & Slone (2011) comentan que el Consulado de profesionales de la administración de la cadena de suministro la define como: “*la integración de la planificación y gestión de todas las actividades involucradas en la contratación externa y adquisición, conversión y todas las actividades de gestión logística*”. (P.13)

Dittmann, et al. (2011) definen la cadena de suministro como: “*una actividad que gestiona los flujos de información, dinero y materiales, a través de la empresa extendida, desde el proveedor*”.

hasta el cliente, pasando por los silos funcionales de la empresa”.  
(P. 13)

### 2.2.1.2. Características de la cadena de suministro

Chávez (2006) indica que las características de la cadena de suministro son:

- Incluye todo el proceso de hacer llegar los productos o servicios a los clientes finales.
- Incorpora a los proveedores de proveedores y los clientes de clientes
- Implica las actividades de abastecimiento, producción y distribución.
- Sobrepasa los límites de la organización.
- Se coordina mediante un sistema de información que incluye a todos los niveles de la organización.
- Tiene por objetivo brindar un buen servicio al cliente sin que esto signifique elevar los costos.

### 2.2.1.3. Fases de decisión en la cadena de suministro

Chopra & Meindl (2008) mencionan que para administrar de forma exitosa una cadena de suministro se deben tomar decisiones respecto a la información, los fondos y productos, estas fases son las siguientes (*Ver Figura 1*)

- Diseño o estrategia de la cadena de suministro: aquí se decide la estructura de la cadena de suministro.
- Planeación de la cadena de suministro: se considera un período entre 3 meses y 1 año, está referida a la selección de los mercados a abastecer, subcontratación, promociones, políticas de inventario y otros.
- Operación de la cadena de suministro: se estima un horizonte de tiempo más corto, semanas incluso días, las decisiones que se toman se relacionan con los pedidos de los clientes.



**Figura 1. Fases de decisión de la cadena de suministro**

**Fuente: Chopra & Meindl, 2008**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2015**

#### **2.2.1.4. Importancia de la cadena de suministro**

Bertrán (2015) explica que en una empresa aquellas actividades que no generan valor se deben subcontratar para evitar costos innecesarios; además, actualmente las empresas muchas veces carecen de crédito y financiación, lo cual sumado al ambiente sumamente competitivo, afecta la cadena de suministro. Esta debe estar organizada de tal forma que las operaciones que se realicen sean económicamente viables y creen valor para el cliente, también es muy importante, fijar un precio que cubra los costos y obtener el margen de utilidad deseado.

Arroyo Camargo, Cervera & Flores (2013) indican que algunas empresas sobre todo las pequeñas no cuentan con los recursos para contar con una consultoría en logística, generándose problemas en el manejo de los procesos, por esta razón se deben realizar mejoras logísticas aplicando metodología para tomar decisiones referentes a las compras, almacenamiento, transporte, producción, atención al cliente, entre otros. Asimismo, además se debe contar con indicadores para evaluar el desempeño de dichas operaciones.

Ballou (2004) coincide con otros autores al decir que la importancia de la logística y en sí de la cadena de suministro, reside en la creación de valor, este es recibido por los clientes, proveedores y accionistas y es expresado en términos de lugar y tiempo, se tiene en cuenta que los costos también son relevantes.

Díaz & Marrero (2013) afirman que el uso de un modelo SCOR en las actividades de la organización enlaza los objetivos del negocio con las operaciones del proceso logístico y así poner en práctica un enfoque sistemático que permita la identificación, control y aumentar su desempeño desde el punto de vista de la organización como eslabón de la cadena de suministro.

### **2.2.2. Canales de distribución**

#### **2.2.2.1. Definición de canales de distribución**

Estrada, Gonzáles, Trespalacios & Vásquez (2011) consideran que un canal de distribución o comercialización es un sistema que incluye diversas organizaciones o empresas que guardan relación entre sí, y que tienen como función llevar un determinado producto o servicio de un punto a otro para que sea consumido o utilizado.

#### **2.2.2.2. Importancia de los canales de distribución**

Cruz, Lévy, Oubiña & Yagüe (2004) explican que en los canales de distribución cuentan con poder y la capacidad de brindar satisfacción: el primero se refiere a la capacidad de influencia de

un miembro del canal sobre otro y el segundo, a la respuesta positiva o negativa ocasionado por la valoración de la relación con otro miembro dentro del canal de distribución. Esto influye en el desempeño del canal de distribución.

### **2.2.3. Preparación de la carga para el despacho**

Carreño (2011) expresa que la preparación de la carga para su transporte a puerto incluye diversas actividades como el embalaje, el marcado, la unitarización de la carga y su manipulación.

#### **2.2.3.1. Embalaje**

Carreño (2011) expone que el embalaje tiene la finalidad de proteger a la carga durante su transporte y manipulación hasta su destino final.

#### **2.2.3.2. Marcado**

Carreño (2011) indica que el marcado consiste en identificar las principales características de las partes que forman la carga, esto consume materiales como tinta, rótulos, uso de algunos equipos, entre otros.

#### **2.2.3.3. Unitarización**

Asociación Latinoamericana de Integración (2015) define la unitarización como la agrupación de mercancías en unidades más grandes de carga, con la finalidad de facilitar su transporte, sin que este genere un daño en la misma. Incluye a la contenedorización y paletización.

##### **2.2.3.3.1. Contenedorización**

Asociación Latinoamericana de Integración (2015) conceptualiza la contenedorización como un método que agrupa las mercancías en una unidad de transporte de carga conocida como contenedor, que brinda seguridad, además este puede ser llenado y vaciado tanto en origen como en destino.

##### **2.2.3.3.2. Paletización**

Asociación Latinoamericana de Integración (2015) describe la paletización como la acción de apilar un determinado número de bultos, o cajas sobre una plataforma llamada pallet, que puede estar elaborado de diferentes materiales, lo cual facilita la manipulación de la carga.

#### 2.2.3.4. Manipulación

Carreño (2011) afirma que esta es originada al cargar y descargar la mercancía de los vehículos de transporte, cuando se realiza una transferencia a otro vehículo o cuando existen almacenamientos intermedios a esta actividad también se le llama estiba.

#### 2.2.4. Despacho

Según Carreño (2011) el despacho es la entrega de los materiales que se encuentran almacenados a los transportistas a cambio de una orden o comprobante de la entrega efectuada.

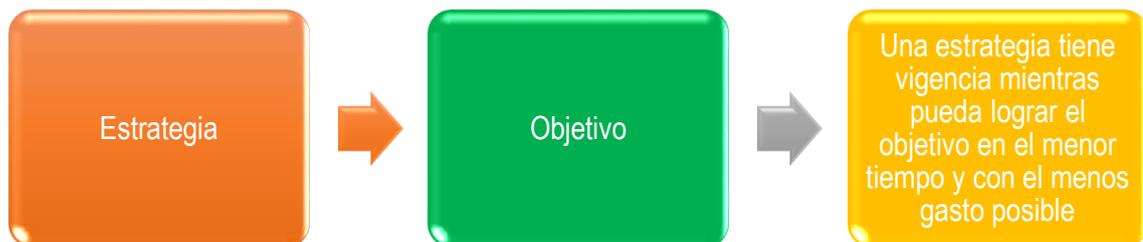
#### 2.2.5. Planeamiento estratégico en las empresas

##### 2.2.5.1. Estrategia

Proviene del griego *strategos* que significa el arte o la ciencia de ser general. Es un patrón a seguir para la consecución de objetivos, implica un conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas. Choque (2010). (Ver Figura 2)

Choque (2010) comenta que la estrategia tiene 3 elementos fundamentales:

- Los cursos de acción para alcanzar los objetivos
- El proceso de búsqueda de ideas clave
- Cómo se formula la estrategia no solo que resultaría de ella.



**Figura 2. Estrategia**

**Fuente: Choque, R. 2010**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia y Paz Castro Tatiana, 2015**

##### 2.2.5.1.1. Finalidad de la estrategia

*“Alcanzar los objetivos fijados por la política de la empresa utilizando lo mejor posible los medios que dispone”*. Choque, R. (2010).

### 2.2.5.1.2. Importancia de la estrategia

*Permite hacer un profundo análisis tanto de la organización como del entorno para definir un plan de acción que lleve a mejorar la posición sobre los competidores en el mediano y largo plazo. Choque, R. (2010).*

### 2.2.5.2. Planeamiento estratégico

*Etapa que comprende la fijación de objetivos y la determinación de actividades que van a llevar a cabo para lograrlos. Al mismo tiempo se establecen patrones y medidas que van a servir para evaluar los resultados, algunas veces formulando un esquema de plan, otras veces ayudando a hacer lo del gerente. Anderson (2014).*

Según Anderson (2014) es el razonamiento de encontrar “a dónde llegar”, “cómo llegar” y “para qué se quiere llegar”. (Ver Figura 3)



**Figura 3. Innovaciones del Planeamiento Estratégico Actual**

**Fuente: Anderson, C., 2014**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia y Paz Castro Tatiana, 2015**

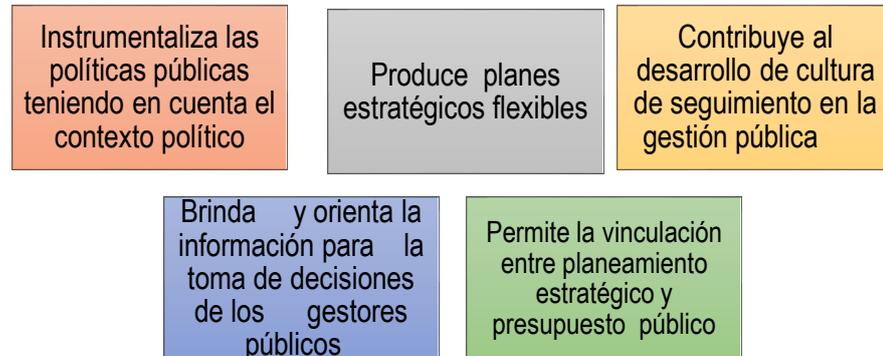
### 2.2.5.3. Características planeamiento estratégico

Para Choque, R. (2010) el planeamiento estratégico cuenta con 3 características:

- Se orienta al futuro para sustentar el presente, a través de objetivos cronológicamente diseñados.
- En el proceso de planeamiento interviene la alta dirección, así como los demás estamentos directrices del sistema
- Analiza la organización y el entorno considerando el medio y los recursos como oportunidades y riesgos.

#### 2.2.5.4. Importancia del planeamiento estratégico

Según Anderson, C. (2014) se necesita un rumbo hacia el cual dirigirse y estar en continua evolución, para ello se necesitan objetivos estratégicos que lleven mucho dinamismo y exigencia. (Ver Figura 4)



**Figura 4. Importancia del planeamiento estratégico actual**

Fuente: Anderson, C., 2014

Elaboración: Falla Gómez, Marcia y Paz Castro Tatiana, 2015

#### 2.2.5.5. Herramientas del planeamiento estratégico

##### 2.2.5.5.1. Análisis FODA

Ponce (2007) comenta que el análisis FODA, consiste en la realización de un análisis de factores internos, como son las fortalezas y debilidades y de factores externos que son las oportunidades y amenazas. Esta matriz es como una herramienta sencilla, pero muy útil para determinar la situación estratégica de una organización o un área de la misma. De este análisis se despliegan estrategias orientadas a la mejora de la situación establecida.

##### 2.2.5.5.2. Identificar fortalezas y debilidades

Ponce (2007) aclara que una fortaleza está representada por las funciones de una organización o área, llevadas a cabo de forma correcta, las habilidades y capacidades de su personal, los recursos que la empresa considera valiosos y la capacidad competitiva que posee, lo cual la ubica en una situación favorable.

Una debilidad es definida como un factor vulnerable para la organización, una actividad desarrollada de forma deficiente, la carencia de activos o recursos o falta de capacidades en sus empleados, esto coloca

a la organización o área en una situación adversa.  
(Ponce 2007)

Ponce (2007) concluye que una vez que se hayan identificado estos factores, se procede a una evaluación de los mismos, pues esto servirá posteriormente para la construcción de estrategia basadas en los aspectos positivos y las capacidades de la organización o área de la misma.

### **2.2.5.5.3. Identificar oportunidades y amenazas**

Ponce (2007) indica que las oportunidades son aquellas fuerzas externas que la organización no puede controlar y que representan para los mismos elementos potenciales para la mejora o el crecimiento, estas son importantes para el desarrollo de las estrategias, en la medida que puedan ser aprovechadas por la organización. Por otro lado, las amenazas representan las fuerzas ambientales negativas vistas como potenciales problemas que podrían afectar el desempeño de la organización en el entorno.

### **2.2.5.6. Análisis PESTEC**

Es una *herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio*. Es una herramienta de medición de negocios. PESTEC está compuesto por las iniciales de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medio ambiente y competencia utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. Chapman, A. (2004)

#### **2.2.5.6.1. Factores políticos**

Son la nueva legislación, como el salario mínimo nacional y el establecimiento de las tasas de impuestos o el impuesto sobre sociedades. Chapman, A. (2004)

#### **2.2.5.6.2. Factores económicos**

Entre ellos se encuentran la inflación y el desempleo, las tasas de interés y tipos de cambio

(si la importación o exportación de bienes en el extranjero). Chapman, A. (2004)

#### 2.2.5.6.3. Factores sociales

Como la moda, gustos, preferencias y tendencias. Chapman, A. (2004)

#### 2.2.5.6.4. Factores tecnológicos

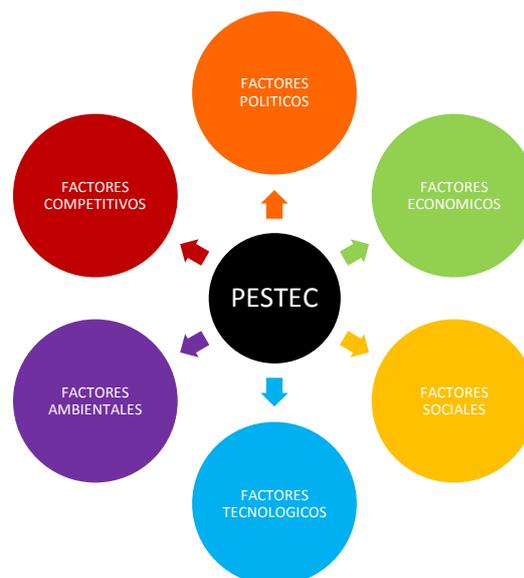
La rápida automatización de fábrica y trabajo industrializado, o el aumento en todo el mundo de la venta minorista en línea y el comercio electrónico. Chapman, A. (2004)

#### 2.2.5.6.5. Factores medio ambiente

Afectan a las empresas principalmente a ser sostenible y ser ético. Ejemplos de estos problemas son el reciclaje de los productos utilizados, si los productos son biodegradables y la eliminación de residuos industriales. Chapman, A. (2004)

#### 2.2.5.6.6. Factores competitivos

Tiene que ver con las empresas rivales como afectan a un negocio. Chapman, A. (2004) (*Ver Figura 5*)



**Figura 5. Análisis PESTEC**

**Fuente: Capman, 2004**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia y Paz Castro Tatiana, 2015**

### **2.2.5.7. Matriz de evaluación de factores internos**

Ponce (2007) informa que a raíz de la matriz FODA, se despliegan otras matrices que también son de utilidad, como la matriz de evaluación de factores internos, la cual está enfocada en la parte interna de la empresa.

Ponce (2007) describe el procedimiento para la elaboración de una MEFI, el cual consiste de cinco etapas:

- Hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis
- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia, el total de todos los pesos debe ser 1.0
- Atribuir una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante
- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización o área en su conjunto.

Ponce (2007) concluye que lo más importante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, para poder determinar si las fuerzas internas de la organización son favorables o no, o si lo es su medio ambiente interno.

### **2.2.5.8. Matriz de evaluación de factores externos**

Ponce (2007) informa que una vez elaboradas las matrices FODA y FODA Cruzado, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico, como la matriz de evaluación de factores externos, la cual permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Según Ponce (2007), el procedimiento para la elaboración de una MEFE consiste de cinco etapas, se asignan valores y calificaciones:

- Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
- Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante). Es importante mencionar que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.

- Ponderar con una calificación de 1 a 4: 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación y finalmente sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

*“Un promedio de 4 significa que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector y un promedio de 1 significa que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas”.* Ponce (2007)

Ponce (2007) detalla que la clave de la Matriz EFE, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

## **2.2.6. Efectividad**

Ferro, R. & Vives, C. (2004) informa que la efectividad apunta hacia el éxito social y la satisfacción del cliente. Se relaciona con los términos de eficiencia y eficacia.

### **2.2.6.1. Eficiencia**

Ferro, R. & Vives, C. (2004) la definen como el nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos (financieros, humanos, etc.)"

### **2.2.6.2. Eficacia**

Ferro, R. & Vives, C. (2004) la conceptualizan como la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

### **2.2.6.3. Nivel de efectividad**

Serralde, A. (2011) aclara que es el grado o alcance que tiene una empresa, área o proceso en el logro de sus objetivos, teniendo en cuenta el tiempo, la calidad y los recursos, generando total o parcial satisfacción en sus clientes.

Por lo tanto, una empresa tiene un mayor nivel de efectividad o se le considera efectiva si alcanza sus objetivos planteados y satisface a sus clientes, en el menor tiempo posible, con la menor cantidad

de recursos (ya sea humanos, materiales o incluso desembolsos de dinero) y cumplimiento con estándares y se le considera inefectiva si no lo hace.

#### **2.2.6.4. Importancia de un alto nivel de efectividad en las empresas**

Serralde, A. (2011) manifiesta que obtener un alto nivel de efectividad implica fijar metas, establecer prioridades y asignar recursos de forma planificada. Además, requiere que toda la organización se familiarice con la estimación de costos y tiempos y cumplir con los requerimientos de los clientes. También se hace necesaria la evaluación de la gestión estratégica, la medición del desempeño de cada área, la elaboración y empleo de indicadores y el análisis interno y externo de la empresa para realizar mejoras de forma continua.

Serralde, A. (2011) indica que buscar altos niveles de efectividad se traduce en la creación de una cultura de elevamiento continuo de la competitividad y

#### **2.2.7. Indicador OTIF**

Según Izcúe, J. (2014) es un indicador de desempeño de la industria logística que refleja el porcentaje de despachos que llegan a tiempo (On Time), con el producto y cantidad solicitados, y al lugar indicado por el cliente (In Full).

*“Para muchos expertos, este es el indicador más importante en cualquier proceso logístico, ya que de él se derivan todos los demás. Lo interesante de este índice, es que los directivos de la empresa pueden ver rápidamente si el objetivo de proporcionar correctamente lo solicitado por el cliente se está cumpliendo o no. Por lo tanto, es una cifra que todo responsable de abastecimiento, compras, logística o de cadena de suministro, debiera gestionar en forma permanente”.* Izcúe, J.2014.

##### **2.2.7.1. Beneficios de las órdenes OTIF**

Para Según Izcúe, J. (2014) el uso de las órdenes OTIF generan importantes ahorros para la empresa:

- Reducción de gastos operacionales
- Mayor control de calidad, mejor control de inventario
- Mejor utilización del espacio de bodegaje.
- Aportan al aumento de ventas, ya que se dispone de mercadería para la sala de ventas.

#### **2.2.8. Exportación de uva Red Globe**

Al referirse a comercialización internacional o exportación de un producto agrícola o agroindustrial se define como un conjunto de actividades llevadas a cabo para trasladar estos productos desde los campos donde fueron

cosechados hasta el consumidor final en un país diferente al de origen, además se llevan a cabo otras actividades como acopio, selección, envasado, almacenamiento y otros que brindan al producto utilidades relacionadas con el espacio, tiempo, forma, etc. las cuales facilitan su consumo y le dan valor. (Caldentey y De Haro, 2004, citado por Estrada, et al, 2011)

#### **2.2.8.1. Definición de exportación**

Según la Ley General de Aduanas (2013) en su artículo 60 define exportación como: *“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”*

#### **2.2.8.2. Definición de Uva Red Globe**

Delfrut (2012) menciona que la uva Red Globe es una baya con tonalidades rojas, tiene una pulpa crujiente; piel gruesa resistente y fácil de desprender, esta fruta es consumida de forma natural o es utilizada para la elaboración de vinos, cocteles y postres, también para la fabricación de pasa. Por otro lado, esta fruta tiene una buena conservación en planta, muy buena conservación frigorífica y tiene gran resistencia al transporte lo que la hace ideal para la exportación. Otra característica es que normalmente no tiene problemas fitosanitarios, siendo el tema de suma importancia, debido a la exigencia de los mercados internacionales. Esta fruta es muy solicitada en mercados extranjeros por su tamaño y color.

#### **2.2.8.3. Principales mercados destino de la Uva Red Globe**

Sistema Integrado de información de comercio exterior- SIICEX (2011) explica que la uva es considerada como un producto estrella debido a que la exportación de la misma ha registrado un incremento en los últimos años; este producto tiene acogida en el mercado asiático, específicamente en China, que es donde la empresa apunta.

Si bien es cierto, las uvas peruanas son muy solicitadas en el mundo, Perú solo tiene ciertas temporadas en las que produce y exporta (generalmente, de octubre a enero y algunas veces se extiende hasta febrero). (Uribe, 2010)

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (2015) indica que los principales mercados destino para la uva en el 2014 fueron los siguientes. (Ver Tabla 1)

**Tabla 1. Principales mercados destino de la uva, partida 0806.10.00.00 (Valor FOB expresado en dólares americanos)**

País de Destino	Valor FOB(dólares)
US - UNITED STATES	124,039,721.87
NL - NETHERLANDS	93,302,677.23
HK - HONG KONG	89,156,471.92
CN - CHINA	86,166,626.35
GB - UNITED KINGDOM	51,914,587.42
RU - RUSSIAN FEDERATION	31,995,114.74

**Fuente: SUNAT, 2015**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia y Paz Castro Tatiana, 2015**

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2014) explica que, para la exportación de uva, se deben considerar aspectos como normas o regulaciones para el ingreso de productos, aranceles que aplica los países destino, distribución y transporte en el mercado destino, entre otras.

## 2.3. Hipótesis

### 2.3.1. Hipótesis general

La implantación de las estrategias incrementará el nivel de efectividad del proceso de despacho de uva Red Globe en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque 2015-2016.

### 2.3.2. Hipótesis específicas

- El proceso de despacho de uva Red Globe es inefectivo porque se generan retrasos, sobrecostos y mal manejo de recursos.
- Los factores influyentes en el nivel de efectividad son: la calidad (el estado de la uva Red Globe y el atributo de la misma), el tiempo (la puntualidad en el cumplimiento de los pedidos) y los costos (costos incurridos en el despacho).
- Las estrategias aplicables al proceso de despacho son: recurrir a asesoría para mejorar la gestión, la calidad, el desempeño logístico; brindar capacitación, asistir a ferias y mejorar comunicación con los clientes.
- Los costos de la aplicación de las estrategias pueden ser asumidos por la empresa.

## CAPÍTULO III. MÉTODO

### 3.1. Diseño

Según Vara (2012) un diseño explicativo se usa para determinar las causas de los fenómenos empresariales. Con estos diseños se puede explicar por qué ocurre, bajo qué condiciones se presenta, o por qué dos o más variables están correlacionadas.

Se empleó el modelo (explicativo) para identificar las causas que afectan a la efectividad de la actividad de despacho y las consecuencias de estas, se pudo estimar los resultados de emplear estrategias. Así mismo, este diseño describió con mayor exactitud la realidad de la empresa, se utilizó información primaria, proveniente de la empresa y secundaria obtenida de fuentes institucionales.

### 3.2. Población y muestra

En esta investigación la población estuvo representada por los trabajadores de la empresa exportadora ubicada en Jayanca, distrito de Lambayeque, incluyendo a la gerencia y a aquellos que participen del proceso de exportación. Se detalla en los siguientes párrafos.

Los criterios de inclusión y exclusión para los colaboradores de la empresa fueron:

- ✓ Ser trabajadores de la empresa exportadora con más de 5 años.
- ✓ Tener conocimiento sobre la situación de la actividad comercial internacional de la empresa exportadora y la producción de uva Red Globe para la exportación.
- ✓ Dedicarse al proceso de despacho de la mercancía: paletizado, contenedorización, control de las cámaras de frío, control documentario, contacto con los clientes.

La población ascendió a 25 personas, esta involucra los niveles de gerencia, conformado por 3 personas que (por cuestiones de confidencialidad no se mostrarán los nombres de los diferentes gerentes) y los trabajadores relacionados con la exportación de los productos que ascienden a 22 colaboradores, distribuidos de la siguiente forma (*Ver Tabla 2*).

**Tabla 2. Número de trabajadores de empresa Exportadora**

Área o departamento	Número de personas
Carga o estiba	7
Almacén	6
Embarque	9
Total	22

**Fuente:** Empresa exportadora de la zona de Jayanca, distrito de Lambayeque, 2015

**Elaboración:** Falla Gómez, Marcia y Paz Castro Tatiana, 2015

El muestreo no fue realizado, debido a que la población era muy pequeña y se trabajó con la totalidad de trabajadores.

### 3.3. Instrumentación

Para los gerentes, se emplearon las entrevistas a profundidad como un instrumento cualitativo.

Con relación a la entrevista a profundidad, estuvo dirigida a la gerencia de exportaciones. Esta se realizó con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa, los procesos, actividades, clientes, mercados, etc. La entrevista fue diseñada, tomando en cuenta 4 aspectos o dimensiones: generalidades, proceso de despacho, factor tiempo y factor de calidad, tanto para el despacho y el transporte a puertos. Las preguntas de la entrevista estuvieron diseñadas de forma objetiva, debido a la rigurosidad de esta investigación.

Otro instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa fue la encuesta, realizada con la finalidad de obtener información acerca de los tiempos, así como las actividades que se realizan para el despacho de la fruta.

Asimismo, se utilizó la técnica de observación de las actividades para poder hacer un contraste de lo observado con lo recopilado en las entrevistas, encuestas y documentos.

Para la aplicación de estos instrumentos se cuidó no interrumpir el desarrollo de las actividades de cada colaborador o entorpecer el mismo.

Para validar los instrumentos se recurrió a dos expertos en lo que respecta a logística, quienes dieron sus opiniones, sugerencias y realizaron las correcciones pertinentes, las cuales sirvieron para mejorar el contenido de los instrumentos y obtener información más adecuada.

Para garantizar la fiabilidad de la información, se solicitó la autorización de los gerentes y personal estudiado para grabar las entrevistas y evidenciar el proceso mediante fotografías, además toda publicación contó con la previa autorización de los gerentes de la empresa exportadora de uva Red Globe de la zona de Jayanca.

La validez de contenido fue revisada y respaldada por los siguientes expertos:

- **Ing. Christian Quezada Machado**  
Ingeniero Industrial  
Experto en Logística y Marketing.  
Docente de USMP, UPN e IPAE.  
Años de experiencia laboral: 26

- **Ing. Jenner Carrascal Sánchez**  
Ingeniero Industrial  
Experto en Logística  
Docente de USMP y SENATI  
Años de experiencia laboral: 13
- **Mag. Jorge Robinson Villanueva Villacorta**  
Licenciado en Administración  
Magister en Negocios Internacionales  
Experto en Logística  
Ex Asistente del área de programas y proyectos, Ex Asistente del área de almacén de PRONAA y ex. Adm de Consorcio de la Cruz.  
Años de experiencia laboral: 5

### 3.4.Procedimiento

La recolección de información se realizó de acuerdo a los siguientes procedimientos:

- ✓ Procedimiento de aplicación de entrevista a profundidad a los gerentes de la empresa exportadora de Uva Red Globe de la zona de Jayanca:
  - Se solicitó una cita con el gerente general y responsable de cada área, para determinar en qué momento se podría realizar esta entrevista.
  - Una vez acordada la fecha, hora y lugar; se asistió a la cita, donde se realizó una breve presentación dando a conocer el motivo de la entrevista.
  - La entrevista a profundidad se elaboró con un enfoque imparcial y objetivo, las respuestas quedaron grabadas y se hicieron anotaciones pertinentes.
  - Esta información se registró en un documento utilizando el programa Microsoft Word, que facilitó el análisis e interpretación.
- ✓ Procedimiento de aplicación de la encuesta a los trabajadores de almacén, estiba y embarque:
  - Se instó permiso a la empresa o al representante de la misma para poder aplicar una encuesta a los trabajadores, se aplicó a los presentes y en una segunda oportunidad a los ausentes.
  - Se presentaron las investigadoras ante el personal, y se les pidió ser lo más sinceros posibles. Acto seguido se procedió con la distribución de las encuestas al personal de la muestra, específicamente los trabajadores de almacén, estiba, embarque. La encuesta se realizó por actividad (por grupos) para no afectar la fluidez del trabajo dentro de la empresa.



**USMP**  
UNIVERSIDAD  
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de  
Ciencias Administrativas  
y Recursos Humanos

Instituto de  
Investigación



EUROPEAN  
COUNCIL FOR  
BUSINESS  
EDUCATION



**ACSUC**  
AXENCIA para a CALIDADE do  
SISTEMA UNIVERSITARIO de  
GALICIA

- Posteriormente, se recogieron las encuestas debidamente llenadas y se agradeció por su tiempo.
- En cuanto al procesamiento de datos, se utilizó el programa “Excel”, para procesar la información y agrupar las respuestas, empleando gráficos que faciliten la visualización e interpretación de los resultados.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se presenta el análisis de la información recopilada de la empresa exportadora de la zona de Jayanca, cuyos instrumentos aplicados se basaron en los cuatro objetivos: primero, analizar el nivel de efectividad del proceso de despacho de uva Red Globe; segundo, identificar los factores influyentes en el nivel de efectividad en el despacho entrega de uva Red Globe; tercero, identificar las estrategias aplicables en el proceso de despacho de uva Red Globe en la empresa exportadora; cuarto, costear la aplicación de la propuesta; y por último, determinar la capacidad económica de la empresa para implementarla.

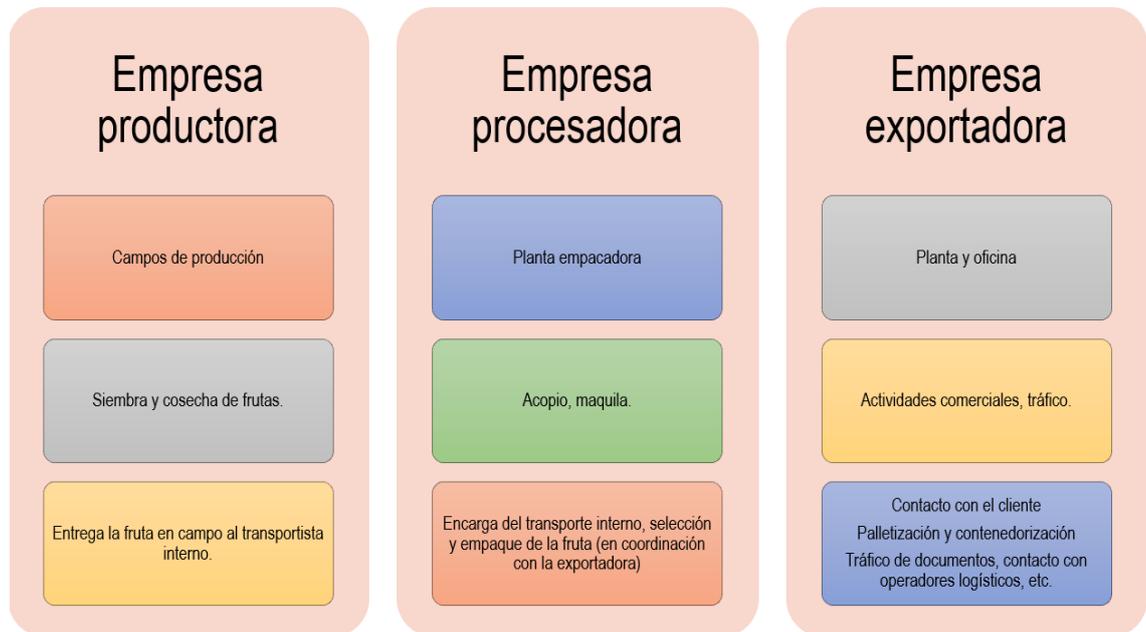
### **4.1. Análisis del nivel de efectividad del proceso de despacho de uva red globe, en la empresa exportadora de la zona de Jayanca- Provincia de Lambayeque**

Este apartado abarca lo referente al estado actual de la empresa y en específico al nivel de efectividad del proceso de despacho de la empresa exportadora de la zona de Jayanca – Provincia de Lambayeque. Esta actividad fue realizada con consentimiento de los gerentes y bajo la guía de los responsables de despacho, quienes a su vez explicaron todo lo referente a los problemas y actividades de la misma.

El método empleado para obtener la información fue cuantitativo y cualitativo, por medio de instrumentos como la encuesta para los colaboradores y la entrevista a profundidad para la gerencia.

#### **4.1.1. Descripción General de la empresa “Exportadora de uva de la zona de Jayanca – Provincia de Lambayeque”**

La empresa objeto de estudio pertenece al grupo Costa del Sol, está compuesto por tres empresas: en primer lugar, una empresa productora, la cual es una empresa agrícola encargada de la producción de frutas de exportación; en segundo lugar, la empresa procesadora, la cual es subsidiaria de la empresa productora, y esta es una empresa industrial perteneciente al régimen general, encargada de procesar la fruta según estándares exigidos por los clientes dependiendo del mercado destino, brinda adicionalmente servicio de maquila a terceros, y por último, la empresa exportadora, encargada de despacho y exportación de frutas. Es relevante mencionar que las tres son sociedades anónimas cerradas. El desempeño de las dos primeras tiene incidencia en las actividades de la última. (*Ver Figura 6*)



**Figura 6. Actividades de las empresas del Consorcio**

**Fuente: Empresa exportadora, 2016**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia y Paz Castro Tatiana, 2015**

La empresa exportadora de uva se encuentra ubicada en el distrito de Jayanca, provincia de Lambayeque. Realiza sus actividades desde hace de 7 años, y exporta a diferentes países europeos, asiáticos y americanos. Entre los productos exportados se tiene: palta Hass, mango de variedades Tommy, Kent y uva variedades Red Globe, Crimson y Thompson. (Ver Figura 7, Figura 8, Ver Figura 9 y Figura 10)



**Figura 7. Uva variedad Thompson**

**Fuente: Empresa productora, 2015**



**Figura 8. Calibrado de uva variedad Thompson**  
Fuente: Empresa Productora, 2015



**Figura 9. Uva variedad Red Globe**  
Fuente: Empresa productora, 2015



**Figura 10. Líneas procesadoras de uva**  
Fuente: Empresa procesadora, 2015

La empresa exportadora de uva cuenta con 3 áreas: Gerencia General, Contabilidad y Exportaciones. Su función es llevar a cabo envíos a mercados

Norteamericanos, asiáticos, europeos y de América Latina según la fruta y temporada.

Según la información obtenida, la empresa exportadora a pesar de ser sólida en el mercado, presenta diferentes problemas como: fidelización de clientes, retraso de pedidos, en cuanto al despacho: fallas en los envíos de fruta, debido al mal estado y al tiempo, costos innecesarios por sobreestadía de contenedores en terminales portuarios, así como falta de espacio en nave, entre otros.

Cuando se refiere a las fallas en los envíos, se trata de las demoras en el despacho o sobreestadía en las cámaras de frío, la fruta llega a un estado de maduración no apta para el consumo, lo que muchas veces se traduce en merma, pues no cumple con las especificaciones del cliente. Si esto ocurre, se puede redireccionar el embarque.

De la información obtenida, se puede dar fe que la empresa no cuenta con el equipo necesario para realizar la contenedorización al menor tiempo posible, no cuenta con equipo de protección para todo el personal de despacho como casacas y botas. Como se ha explicado, el desarrollo de las actividades de las otras 2 empresas del grupo, en especial, el de la empresa procesadora, afecta las actividades de la exportadora, sobre todo lo que respecta al despacho y transporte a puertos, ante esto se puede decir que no se cuenta con indicadores en cuanto a la rotación de productos en la cámara de frío y con protocolo en caso de retrasos o imprevistos para el despacho.

#### **4.1.1.1. Exportaciones de la empresa “Exportadora de uva de la zona de Jayanca – Provincia de Lambayeque”**

Según la entrevista realizada al gerente del Área de Exportaciones, la uva Red Globe es enviada a Europa, Asia y América. (Ver Figura 11)



**Figura 11. Principales mercados destino de uva Red Globe de la empresa Exportadora en la zona de Jayanca, provincia de Lambayeque**  
Fuente: Empresa exportadora en la zona de Jayanca, 2015  
Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2015

De los mercados que se muestran en la imagen los más importantes son: China, Estados Unidos y Países Bajos.

Según el gerente del Área de Exportaciones (2015), la variedad de uva que se exporta es la uva Red Globe y las presentaciones son cajas de cartón, plásticas o de madera, cuyos pesos varían entre 4kg y 10kg. Estas cajas contienen la fruta empaquetada en bolsas camiseras, las cuales tienen orificios para que la fruta respire. Sobre la caja, se coloca un pequeño sobre que contiene dióxido de carbono, puesto que ayuda a que el proceso de maduración sea más lento. Por cuestiones de certificación BASC, no se permite el ingreso de aparatos tecnológicos a la planta procesadora de frutas, sin embargo, el empaque de exportación de uva, se muestra a continuación. (Ver Figura 12) (Ver Tabla 3).



**Figura 12. Empaque de exportación de uva**  
Fuente: Fresh Plaza, 2010

**Tabla 3. Presentaciones de uva Red Globe según destinos de exportación**

Mercado (países)	Presentaciones
Norteamérica (USA, CANADA)	Cajas plásticas de 4kg y 10kg
Europa (ESPAÑA, PAISES BAJOS, UK)	Cajas plásticas de 4.5 kg y 8.2kg
Asia (CHINA, RUSIA, COREA DEL SUR)	Cajas de cartón de 4kg y 8 kg, así como cajas plásticas de 4kg y 10kg

**Fuente: Empresa exportadora de uva, 2015**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2015**

Según la encuesta realizada (2015) las actividades que asume esta empresa son la unitarización (paletizado y contenedorización), almacenamiento, el transporte interno hasta el puerto y manipulación en puerto (terciarizado a un operador logístico). El acopio, selección, procesamiento (lavado, secado, etc.) de fruta, empaque, embalaje y etiquetado, son realizados por una empresa perteneciente al grupo Costa del Sol y a la que se le llamará empresa procesadora de fruta.

Conforme a la entrevista efectuada a la gerente del Área de Exportaciones (2015), las actividades que se llevan a cabo en tal área son: seleccionar las líneas navieras con las que se va a embarcar, coordinar con el operador logístico toda la operación logística del envío y contactar al cliente y facilitarle toda la información a tiempo y la documentación requerida para el despacho. (Ver figura 13).



**Figura 13. Flujograma de actividades de Empresa exportadora de uva Red Globe**

**Fuente: Empresa exportadora de uva de la zona de Jayanca, provincia de Lambayeque, 2015**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2015**

Entrevista (2015) informa que el precio depende del calibre y de la presentación que en la que se venda, entonces, los precios son: para el calibre “J” (es el mejor calibre), la caja oscila entre \$24 y \$28, para el calibre “XL” está en un promedio de \$20, para el calibre “L” \$18. Estas cantidades son facturadas al cliente, quién pagará de acuerdo al estado de la mercancía. (Ver tabla 4).

**Tabla 4. Precios por caja exportada según calibre (expresado en dólares americanos)**

Calibre	Precio
Calibre "J"	Entre \$24 y \$28
Calibre "XL"	\$20
Calibre "L"	\$18

**Fuente: Empresa exportadora de uva de la zona de Jayanca, provincia de Lambayeque, 2015**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2015**

La gerente de exportaciones de la empresa de estudio, indicó que para el envío de uva se utilizan contenedores High cube, el de 40 pies refrigerado a una temperatura de  $-1\text{ C}^{\circ}$  a  $0\text{ C}^{\circ}$ . En cada contenedor se ubican 20 pallets con 2160 cajas de cartón o 2280 cajas de plástico de 8kg o 8.2kg. aproximadamente. (Ver Figura 14 y 15)



**Figura 14. Contenedor tipo High Cube 40'**

**Fuente: Empresa exportadora de uva de la zona de Jayanca, provincia de Lambayeque, 2015 - Grupo de Trabajo**



**Figura 15. Medidor de temperatura del contenedor**  
**Fuente: Empresa exportadora de uva de la zona de Jayanca, provincia de Lambayeque, 2015 - Grupo de Trabajo**

Uno de los mercados más exigentes es Corea del Sur, pues cada vez que la empresa exporta a dicho país, se tiene que programar la visita del inspector coreano a través de Provid, que es la asociación de exportadores de uva. La gerente de exportaciones, es la encargada de comunicar a Provid la hora en que tendrá lista la carga para que el personal coreano venga a inspeccionar. También, la fruta es inspeccionada por SENASA y por el inspector coreano, quien aleatoriamente baja 46 cajas de los pallets que se van a embarcar y revisa caja por caja con la finalidad de no detectar ningún tipo de plagas o insectos en la fruta. Si la fruta no cumple con los parámetros que los coreanos piden, simplemente la fruta no se embarca.

En el 2014 se realizaron 50 contenedores de uva; en el 2015, se exportaron 195 contenedores; el 2016 se exportó de 220 contenedores; y para el 2017 se proyecta exportar 220 contenedores, aproximadamente

El 2014 se exportó a Corea del Sur, el envío constó de dos contenedores de uva Red Globe, lamentablemente no se cumplió con los requisitos coreanos y fueron rechazados, razón por la cual, la empresa redireccionó la fruta a Europa.

#### **4.1.2. Análisis del proceso de despacho de la Exportadora de uva de la zona de Jayanca – Provincia de Lambayeque**

Carreño (2011) explica que el proceso de despacho implica la entrega de mercancía que se encuentra en almacén, al transportista, teniendo en cuenta esto se procede a describir el proceso de despacho propiamente dicho.

Según lo observado, la uva se empaqueta en un ambiente climatizado 18°C, con hidroventiladores, estos sirven para aumentar la humedad relativa del ambiente y evitar su deshidratación. Luego, se lleva a un túnel de enfriamiento por un lapso aproximado de 8 horas. En el túnel de enfriamiento mediante un flujo de aire frío (-3°C a -5°C) se baja la temperatura de 18 °C (temperatura de empaque) a lo más próximo a 0° (1°C a 1.5°C).

Habría que decir que dentro de las 8 horas de enfriamiento se hace un cambio de dirección del flujo de aire dentro del túnel, para que el enfriamiento sea homogéneo. Una vez la uva llega a la temperatura de 0°C se lleva la cámara de frío (que está a la misma temperatura) y se almacena durante al menos 24 horas hasta que haya una orden de despacho de acuerdo al programa de embarque que maneja la gerencia de planta.

En la visita realizada a la empresa, el proceso de despacho tiene una duración de 83 a 88 minutos, esta se extiende en ocasiones debido a demoras en la llegada del operador logístico, el inspector de SENASA, incluso de las revisiones del agente de aduanas. Durante este proceso se llenan documentos como packing list, check list, ficha detalle de contenedor, control de temperatura.

El proceso de despacho se inicia con la llegada del contenedor a planta. Este proceso dura entre 18 y 23 minutos e incluye la pedida de documentos al transportista: identificación, número de placa, empresa en la que trabaja, brevete, interchange receipt, etc., enfriamiento del contenedor a la temperatura indicada y la preparación de la rampa que unirá al contenedor con la puerta de embarque de mercancías de la planta. Se debe señalar que la preparación de la rampa de acceso lleva entre 10 a 15 minutos, ya que se realiza manualmente, y emplea entre 4 a 5 trabajadores. (*Ver Anexo N° 6*)

El segundo paso es la inspección del contenedor y la carga. Esta actividad dura 34 minutos aproximadamente y consta en la revisión de los precintos de seguridad, la inspección del contenedor por SENASA, por el agente de aduanas y por los encargados de despacho. Esta verificación física se hace para constatar que el contenedor no tenga abolladuras en las que se oculte mercancía de contrabando, droga, etc. Es por ello, que se golpean las paredes del contenedor. Asimismo, se verifica la limpieza, y buen estado del contenedor: contenedor lavado y libre de olores que se impregnen en la fruta. Acto seguido, se obtienen muestras de la carga y el inspector procede con los análisis pertinentes para determinar si esa fruta cumple o no los requisitos y puede ser embarcada, también revisa documentos (guías de cosecha, etc.) así como las etiquetas y el material de envase y embalaje, esto demora aproximadamente 30 minutos, este tiempo puede incrementarse si el inspector lo considera necesario o se encuentra alguna posible amenaza. En seguida, se toman fotografías para que quede evidencia de la revisión física del contenedor.

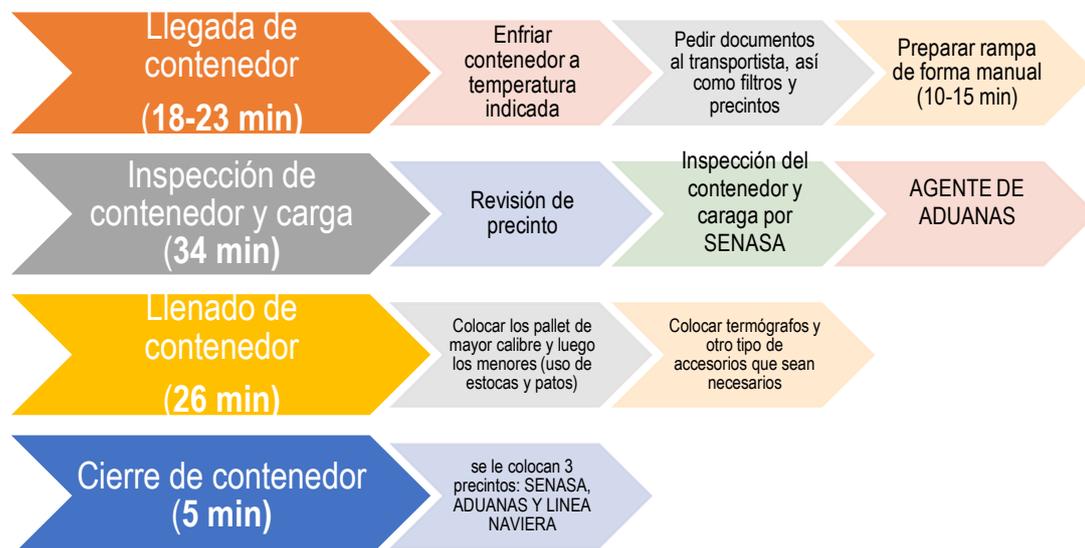
El tercer paso es el llenado del contenedor, actividad que dura 26 minutos aproximadamente y consiste en colocar los pallets de mayor calibre en el fondo del contenedor y luego los menores calibres; es decir, se juega con la posición de la carga unitarizada para que concuerde con el tamaño (largo, ancho y altura) del contenedor. Para ello, se utilizan estocas y patos.

El llenado del contenedor incluye colocar 2 termógrafos: el primero, en el pallet 1 o 2 y el segundo, en uno de los últimos pallets, 19 o 20. Es necesario, que en los documentos se indique número y ubicación de estos dispositivos.

Las demoras se ocasionan porque solo se cuenta con un montacargas, el cual es manipulado por una sola persona, el resto del llenado se lleva a cabo con estocas lo que requiere de 3 personas, y se traduce en mayor tiempo empleado.

La actividad final dura 5 minutos aproximadamente, aquí se coloca una cortina de plástico especial para que el frío no escape del contenedor y así como 3 precintos: SENASA, ADUANAS Y LINEA NAVIERA. El transporte a puertos es asumido por el operador logístico, para que no se presente ningún inconveniente se debe entregar una guía de remisión.

Lo mencionado, se puede resumir y ver de forma práctica en la figura, que se observa a continuación. (Ver Figura 16).0



**Figura 16. Lead time de la actividad de despacho**

**Fuente: Empresa exportadora de uva de la zona de Jayanca, distrito de Lambayeque, 2015**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2015**

Otros inconvenientes que se presentan durante el despacho son:

- Al momento de calibrar la uva de repente, esta puede no encontrarse en la temperatura que SENASA indica.
- Ante una revisión de ADUANAS, se podría encontrar mercancía ilícita dentro de las cajas, por ejemplo: droga. Para evitar esto, se realiza una inspección previa al contenedor, golpeando las paredes con un martillo de goma, para así verificar que no haya espacios vacíos.
- Las etiquetas pueden no estar conforme a la normatividad que indica SENASA. Cada etiqueta de trazabilidad debe tener obligatoriamente los siguientes datos:

- ✓ Fecha de producción
- ✓ Productor
- ✓ Nombre de la planta empacadora
- ✓ Dirección de la empacadora
- ✓ Código SENASA del lugar de producción
- ✓ Código SENASA de la planta de empaque
- ✓ Tipo de fruta
- ✓ Variedad
- ✓ Calibre de la fruta
- ✓ Código de GlobalGap

Esto es importante al momento del embarque porque si alguna de las cajas no tuviera etiqueta, el inspector de SENASA está en toda la facultad de rechazar la carga y por ende, no se realizaría ningún embarque. (Ver Figura 17)



**Figura 17. Ejemplo de etiqueta para exportación**

**Fuente: Empresa exportadora de uva Red Globe de la zona de Jayanca, Lambayeque, 2015**

- Otro problema, sería si llega el técnico a calibrar el contenedor (en casos de cold treatment) y los cordones que utiliza para hacerlo no son tan amplios y no llegan hasta el último pallet o el contenedor no funciona bien, ocasionando un retraso.
- Defectos del Genset: no funciona, se malogra o no está bien calibrado, retrasando la actividad de despacho.

Según lo conversado, en la entrevista es recomendable hacer el trámite legal, para que los aforos sean hechos durante el embarque de la mercancía y no en camino al puerto. Para que no se interrumpa la cadena de frío, se debe tener en cuenta, que al oficial de aduanas no se le paga, pero sí hay un costo por movilidad del oficial (\$60 aproximadamente).

Otro punto que debe ser recordado, es que la uva viaja en promedio a 0 grados centígrados. Por consiguiente, la temperatura de la pulpa debe ser disminuida bruscamente en un túnel de frío durante 8 a 10 horas, para lograrlo, un aire frío forzado de -3C a -5C baja la temperatura lo más aproximado a 0 °C (1C a 1.5C).

Finalmente, termina de estabilizarse en las cámaras de almacenamiento, donde debe reposar al menos 24 horas para llegar a 0 grados y pueda ser embarcada.

La empresa cuenta con un cronograma de despachos, el almacén cuenta con una capacidad para almacenar 36 contenedores en sus 2 cámaras; si ya no se tiene capacidad para almacenar la fruta, se debe despachar el contenedor rápido, pagar en el puerto por el servicio de energía y que el proceso continúe, de tal manera, que se sigan atendiendo los pedidos, caso contrario, se pagará un monto adicional por cada hora que pase, saliendo así del presupuesto original, algunas veces doblándolo.

Como ya se ha expuesto, en el 2014 se realizaron 50 contenedores de uva; en el 2015, se exportaron 195 contenedores; en el 2016 se exportó de 220 contenedores; y para el 2017 se proyecta exportar 220 contenedores, aproximadamente. Cada contenedor demora 1 hora aprox. en ser llenado y 2 horas aproximadamente en ser despachado en el puerto. Se debe agilizar su salida para que la fruta no se pierda y lleguen en condiciones óptimas al cliente.

#### **4.1.3. Análisis del nivel de efectividad de la empresa**

##### **4.1.3.1. Análisis PESTEC**

###### **4.1.3.1.1. Factores políticos**

- Elecciones presidenciales, este hecho es importante porque de acuerdo al gobernante que sea elegido y el plan de gobierno que presente, la situación económica y social de país podría mejorar o deteriorarse.
- Tratados de Libre Comercio, que se mantiene actualmente, con diferentes países, entre los cuales están los clientes de la empresa exportadora.

###### **4.1.3.1.2. Factores económicos**

- Desarrollo del nuevo puerto en Lambayeque, que podría facilitar el intercambio comercial, en la región, convirtiéndose en un punto estratégico.
- Restitución de derechos arancelarios: DRAWBACK, que fomenta las exportaciones.

###### **4.1.3.1.3. Factores sociales**

- Políticas de responsabilidad sociales aplicadas por las empresas en respuesta a los requerimientos del cliente, que incluyen apoyar a las comunidades aledañas.
- Políticas sociales establecidas por el gobierno, así como programas sociales que requieren el apoyo de las empresas.
- Clima y cultura organizacional dentro del trabajo, que son temas de gran importancia, y en los que las empresas deben mejorar, así como las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.

- Las normas SA 8000 promueven mejores condiciones laborales, los cuales incluyen temas tales como justicia social, los derechos de los trabajadores, etc.
- Certificaciones sociales, FAIRTRADE.

#### **4.1.3.1.4. Factores tecnológicos**

- Sistemas para integrar diversas áreas como el SAP.
- Maquinaria para las líneas de producción y control de contenedores en tránsito.
- Contenedores con nuevos sistemas para mantener las características organolépticas de la fruta y retrasar su proceso de maduración (atmósfera controlada).

#### **4.1.3.1.5. Factores medio ambiente**

- Norma ISO 14001
- Certificaciones medioambientales
- Políticas de estado: cuidado del agua, etc

#### **4.1.3.1.6. Factores Competitivos**

- Certificación HACCP garantiza el tratamiento de los productos alimentarios proceda de manera higiénica.

Este análisis ayudará a la empresa a conocer mejor su entorno, brindando mayor conocimiento sobre el comportamiento del mercado a futuro, a su vez exige que la empresa cuente con profesionales actualizados, que puedan investigar de forma constante, reunir y manejar gran volumen de información para realizar un buen análisis y desarrollar las mejoras pertinentes, así como desarrollar eficientemente sus funciones.

Adicionalmente, ayuda a los gerentes a tomar mejores decisiones de inversión, capacitación, entre otras, permite evaluar y reducir riesgos y facilita la adaptación al cambio, pues podrá adoptar estrategias dependiendo de las tendencias del mercado y el sector al que se dirija.

#### **4.1.3.2. Análisis de factores externos**

En la matriz de factores externos se obtiene como resultado, 2.32 teniendo en cuenta que el promedio es de 2.5, se puede decir que esta empresa no está aprovechando adecuadamente sus oportunidades ni enfrentando sus amenazas, por lo cual se considera que debe realizar mejoras y desplegar estrategias para lograr sus objetivos. (Ver Tabla 5).

**Tabla 5. Factores Externos Clave**

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIF.	POND.
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Clientes buscan mayor información sobre empresas exportadoras para conocer sus procesos y productos	0.06	3	0.18
2. Presencia de instituciones públicas y privadas que facilitan el comercio (PROVID, AGAP, Consultoras, etc).	0.07	3	0.21
3. Diversidad de operadores logísticos que ofrecen servicios integrales y variedad de tarifas.	0.07	2	0.14
4. Alta demanda del mercado asiático de uva Red Globe.	0.06	3	0.18
5. Existencia de ferias internacionales, que brindan oportunidad de establecer relaciones comerciales, con clientes, operadores y navieras.	0.08	3	0.24
6. Existencia de estudios de mercados realizados por el Estado que brindan información actualizada para la identificación de oportunidades de negocio.	0.06	1	0.06
<b>AMENAZAS</b>			
1. Retraso constante de la llegada de los contendedores y de los inspectores y por consiguiente de las inspecciones y actividades de despacho.	0.12	2	0.24
2. Elevados costos por sobrestadía, uso de energía e instalaciones portuarias así como cambios en los documentos de exportación.	0.12	2	0.24
3. Deficiencia de la red de distribución física en el país (falta de carreteras e infraestructura portuaria).	0.11	2	0.22
4. Presencia de empresas exportadoras con más experiencia, mejor logística y mejor estructura de costos.	0.06	2	0.12
5. Incremento de barreras no arancelarias: requisitos reglamentarios, certificaciones, normas de salubridad, cultura, etc., que los países extranjeros imponen,	0.06	3	0.18
6. Normatividad de VGM que implica mayor rapidez en la entrega de información de la carga.	0.05	3	0.15
7. Condiciones climatológicas, desencadenan problemas para el transporte de los productos	0.08	2	0.16
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.32</b>

**Fuente: Empresa exportadora la zona de Jayanca, Lambayeque, 2016**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2016**

#### 4.1.3.3. Análisis de factores internos

En la matriz de factores internos se obtiene como resultado, 2.19, el promedio suele ser de 2.5. Por lo tanto, se puede decir que esta empresa presenta deficiencias internas, que la hacen débil. Por lo que, las estrategias que se apliquen deben estar orientadas a maximizar las fortalezas de la empresa y a mejorar sus debilidades. (Ver Tabla 6)

**Tabla 6. Factores internos clave**

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIF.	POND
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Se cuenta con cartera de clientes ya establecida.	0.08	3	0.24
2. Fomenta el trabajo en equipo y la capacitación continua a sus trabajadores en diversas áreas	0.08	3	0.24
3. Cuentan con la infraestructura adecuada (cámara de frío) que permite almacenar gran volumen de productos.	0.11	3	0.33
4. Cuentan con certificaciones aplicadas a todo el grupo empresarial, incluyendo a la exportadora: HACCP	0.05	2	0.10
5. Cuentan con un programa de proceso y embarques	0.08	2	0.16
6. Cuentan con contratos prestablecidos con sus operadores logísticos, recibiendo tarifas preferenciales. Los contratos se renuevan continuamente.	0.05	2	0.10
7. Tienen conocimiento sobre su mercado local como internacional, así como su competencia.	0.05	3	0.15
<b>DEBILIDADES</b>			
1. No cuentan con indicadores de gestión.	0.08	1	0.08
2. No cuentan con manuales de operaciones y funciones, ni manuales de procedimiento.	0.05	1	0.05
3. No existe una estructura organizacional formal y un plan estratégico	0.05	2	0.10
4. Falta de equipos para el proceso de despacho, así como instrumentos y uniformes para la seguridad de trabajadores y la visita de clientes.	0.08	2	0.16
5. El tiempo de almacenamiento, así como las actividades de unitarización de la carga toman más tiempo del debido	0.08	2	0.16
6. Mal etiquetado, errores técnicos: mala preparación del contenedor.	0.05	2	0.10
7. Errores y cambios en la documentación retrasan tramites documentarios y despacho	0.05	2	0.10
8. Dependencia de las empresas del grupo comercial: planta y productora, ocasionando problemas en la calidad y tiempo.	0.6	2	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.19</b>

**Fuente: Empresa exportadora de la zona de Jayanca, Lambayeque, 2016**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2016**

#### 4.1.4. Discusión de resultados del objetivo 1

Una de las hipótesis de la presente investigación es que el proceso de despacho de uva Red Globe es inefectivo, porque se generan retrasos, sobrecostos y mal manejo de recursos.

Después de haber recolectado la información por parte de los trabajadores y de la gerente de exportaciones, se afirma que la hipótesis anteriormente mencionada es acertada y a continuación se especificaran las razones.

La empresa objeto de estudio pertenece al grupo Costa del Sol, por lo cual se ve en la obligación de contratar el proceso de maquila (tercerización del proceso de selección y envasado de los productos) a la empresa procesadora del grupo, que se encarga de la selección, procesamiento, envase y embalaje de la fruta. Esto significa que la empresa exportadora reduce sus actividades desde a la unitarización y los trámites de exportación propiamente dicha.

Según la encuesta aplicada a algunos colaboradores, opinan que existen problemas de coordinación, ya que se pierde tiempo al ubicar los pallets o transportarlos y ubicarlos de acuerdo a la fecha en la cámara de frío. Además, no se cuentan con indicadores para medir estos tiempos impidiendo el control y optimización de los mismos.

Según la observación ejecutada en el proceso de despacho tiene una duración de 1 hora y media aproximadamente. Se cree que se pueden reducir los tiempos si se cuenta con las maquinarias y equipos necesarios:

- En el primer paso, la actividad que más demora es la preparación de la rampa de acceso, porque se hace manualmente y emplea ente 4 a 5 trabajadores. Si se contara con una rampa automática solo sería necesario 1 a 2 trabajadores (para el funcionamiento y verificación de la correcta instalación de la rampa). El resto de trabajadores podrían ayudar en la preparación de la fruta paletizada para el posterior despacho a tiempo, es decir, ubicar los pallets según destino para agilizar su embarque al contenedor.
- El segundo paso es la inspección del contenedor y la carga, el cual es correcto porque se efectúa la verificación física para evitar el contrabando y asegurar que la fruta exportada no se contamine con olores o sustancias. También es correcto que todo quede constatado mediante fotografías e informes. El problema reside en que los inspectores no llegan a tiempo, incluso el contenedor no llega a tiempo en ocasiones, retrasando el despacho, este es un problema de coordinación y puntualidad.
- El tercer paso es el llenado del contenedor. Esta actividad es otra que presenta demoras, debido a que solo se cuenta con un montacargas, que es manipulado por una sola persona. Si hubiera dos a tres montacargas, el llenado del contenedor se reduciría de 26 minutos a 16 minutos aproximadamente.
- La actividad final: sellado del contenedor es correcta, ya que se realizan las actividades en un tiempo prudencial.

Cabe recalcar, que la mayoría de personas encargadas de la labor del despacho son hombres y éstos tienen estudios técnicos. Además, la empresa no cuenta con Manual de Organización de Funciones y Responsabilidades establecido, por lo que es difícil que uno establezca control de tiempos por cada actividad y delimite las funciones correspondientes al personal.



## **4.2. Identificación de los factores influyentes en el nivel de efectividad del despacho de uva red globe, en la empresa exportadora de la zona de Jayanca, 2015-2016.**

Según la información obtenida, los factores que influyen en el nivel de efectividad son: en primer lugar, el tiempo (la puntualidad con la que se entrega la fruta al transportista). En segundo lugar, el estado de la uva Red Globe y el atributo de la misma, en otras palabras, la calidad de la uva (calibre, color, forma, maduración, etc.). Por último, los costos que se generan relacionados con los recursos materiales y tecnológicos, debido a la falta de los mismos, se necesita más personal que no tienen la misma velocidad, originando demoras en el despacho de fruta, lo que se traduce en sobrecostos de sobreestadia en almacenes, sobrecostos por uso de motores para el funcionamiento del contenedor, etc.

La exportación de uva Red Globe se realiza mediante el Puerto de Paita, por estar estratégicamente ubicado, en la cercanía, y por los tiempos. En cuanto a los costos de transporte, según la gerente de exportaciones un transporte principal, un flete internacional para Asia, cuesta aproximadamente \$7500 cuando es con tratamiento. Y cuando es transporte interno, lo cotiza con el operador logístico, siendo el valor hacia Paita, aproximadamente de S/.2500 (solo transporte).

### **4.2.1. Factor calidad**

Según la entrevista (2015) se cuenta con un plan o un cronograma de embarque, los cuales se tienen que cumplir de forma semanal. Sin embargo, se presentan casos en que la fruta proveniente de campo no cumple con los requisitos o parámetros que el cliente está solicitando, y eso impide que cumpla con lo pactado en el tiempo establecido o con la cantidad de pallets que se debe enviar.

Cabe destacar, que todas las actividades tienen un inspector de calidad para así garantizar el buen estado del proceso de despacho. Si bien es cierto, la fruta se revisa en línea, el inspector está presente cuando ADUANAS y SENASA realizan las inspecciones pertinentes y formula su reporte junto con el packing list.

Es importante mencionar que ADUANAS estará presente en planta cuando el canal sea rojo y se pida aforo en planta. SENASA revisa el contenedor vacío y lleno, lo que en ocasiones quita tiempo pues, cuando llega el contenedor, revisa si el equipo cumple con las características o si el contenedor está limpio, libre de olores o sustancias. Cuando suceden estas situaciones, la fruta no se carga.

Asimismo, se cuida que las personas que ingresen a cámara de frío y las que estén presentes durante el despacho. Utilicen los implementos necesarios como gorros, mandiles, entre otros y que no tengan uñas pintadas o largas, cabello suelto, no se permite que se esté manipulando la fruta (salvo que sea el inspector o el oficial), de esta forma se evita que el producto sea contaminado.

El inspector también revisa documentos como cartas de temperatura y otros que le permitan comprobar que la fruta está en buen estado.

En cuanto a los reclamos hechos por los clientes, estos incluyen reclamos por pudriciones, deshidratación, mayor concentración de residuos químicos a lo permitido en el país destino, problemas de formato en el empaqueo y tratamientos de frío que no funcionaron durante el tránsito de la nave a destino.

En el 2014, del total de 50 contenedores, 9 presentaron reclamos de calidad, 2 de ellos fueron rechazados y tuvieron que redireccionarse a Europa. En el 2015, del total de 195 contenedores 23 tuvieron problemas de calidad. En el 2016, de 220 contenedores, 36 presentaron problemas de calidad, (Ver tabla 7)

**Tabla 7. Porcentaje de contenedores estimados con reclamos de calidad**

AÑO	TOTAL DE CONT. EXPORTADOS	CONT. CON RETRASO	CONT. CON RECLAMOS DE CALIDAD	% CONT. CON RECLAMOS DE CALIDAD
2014	50	12	9	18%
2015	195	35	23	12%
2016	220	43	36	16%

**Fuente: Empresa exportadora, 2016**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2016**

La empresa debe mejorar el control de los procesos para ver si tanto la empresa productora como la procesadora cumplen con sus parámetros, según el mercado de destino, y así asegurar que el cliente obtenga la fruta deseada y esperada, de acuerdo al contrato, sobre todo para evitar reclamos.

#### 4.2.2. Factor tiempo

Respecto al proceso de paletización, en la encuesta se obtuvo que se demora entre 30 min y 1 h, debido a que, para movilizar las cajas de un lado a otro, lo hacen de forma manual porque toma más esfuerzo y tiempo, así como, que cada caja debe llevar una etiqueta con datos correspondientes al exportador y a la variedad de la fruta. (Ver Figura 18)

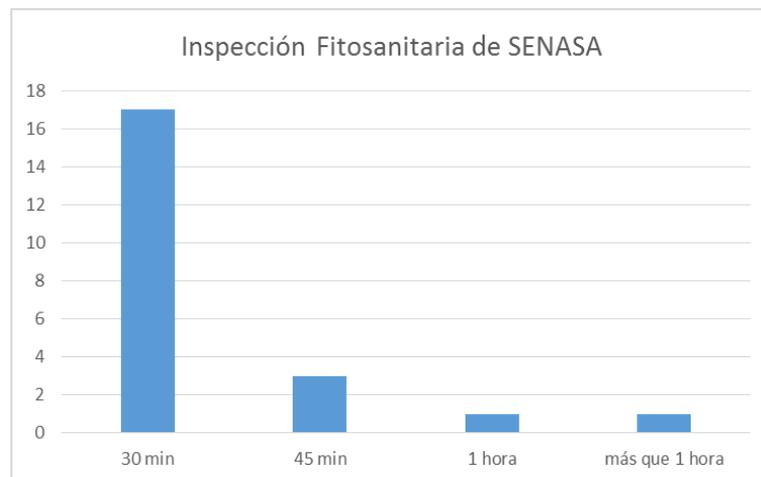


**Figura 18. Tiempo de paletización de mercancía**

**Fuente: Empresa exportadora de la zona de Jayanca, distrito de Lambayeque, 2015**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2015**

Se aplicó una encuesta a 22 trabajadores, entre hombres y mujeres. Al realizar la encuesta se obtuvo como resultado que una inspección fitosanitaria de SENASA puede llegar a durar entre 30 minutos y 1 hora. (Ver Figura 19)

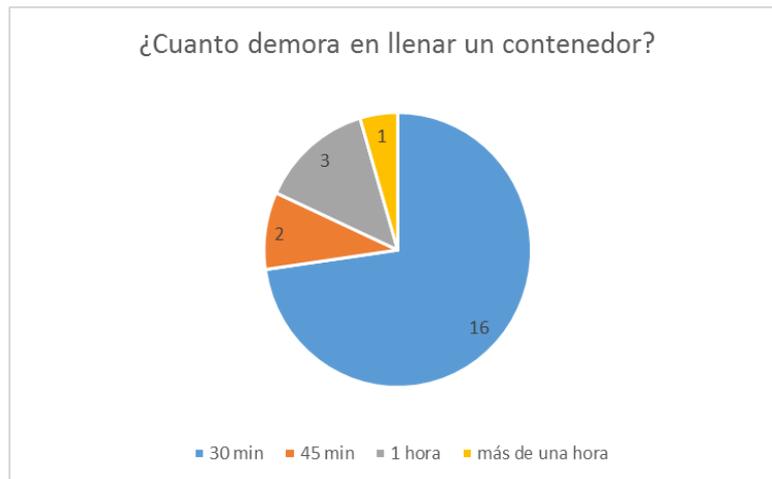


**Figura 19. Tiempo de Paletización de Mercancía**

**Fuente: Empresa exportadora de la zona de Jayanca, distrito de Lambayeque, 2015**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2015**

Según la encuesta, el proceso de contenedorización tiene una demora entre 30 min y 1 hora. Ver (Figura 20)

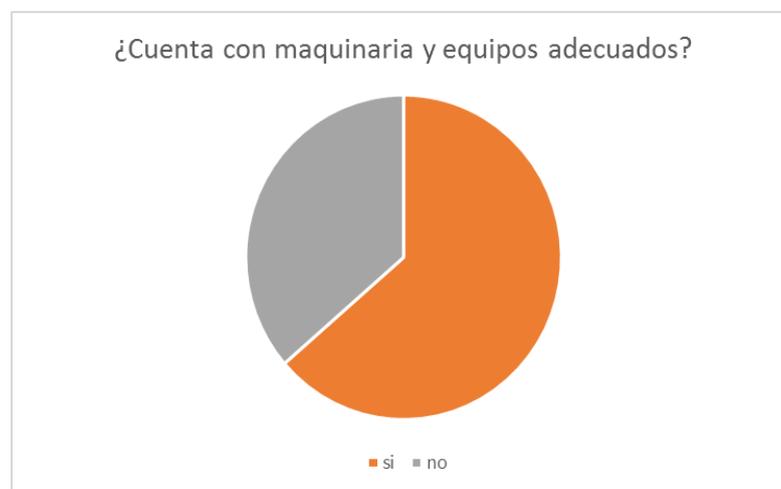


**Figura 20. Tiempo para llenado del contenedor**

**Fuente:** Empresa exportadora de uva de la zona de Jayanca, distrito de Lambayeque, 2015

**Elaboración:** Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2015

De la encuesta realizada, se obtuvo que no todos cuentan con los equipos o instrumentos adecuados para ejecutar sus actividades; esto incluye que no hay suficientes montacargas y estocas para movilizar la mercancía paletizada. (Ver Figura 21)



**Figura 21. ¿Cuenta con maquinaria y equipos adecuados?**

**Fuente:** Empresa exportadora de la zona de Jayanca, distrito de Lambayeque, 2015

**Elaboración:** Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2015

De la misma entrevista se concluyó que, si bien los contenedores no llegan a tiempo a los almacenes, estos no se pueden embarcar y los tienen que rolear para la próxima nave, lo cual ocasiona los siguientes sobrecostos: energía (TPE \$2/hora) y movilización, según sea el caso (dependiendo de la línea naviera).

En cuanto a la documentación, si se transmite mal la información, tanto a los almacenes como a los operadores logísticos y clientes, constantemente existen multas. Por ejemplo, cuando se exporta a USA, se debe enviar un documento llamado ISF 10+2 (Import Security Filing), el cual debe ser emitido 48 horas antes de la llegada de la nave al puerto de origen carga. Caso contrario, se cobrará una multa de \$1500 aproximadamente, o pueden generarse otros costos dependiendo del terminal.

En el 2014, de un total de 50 contenedores, 12 tuvieron retrasos. En el 2015, de 195 contenedores, 35 contenedores tuvieron retrasos. En el 2016, de 220 contenedores, 43 tuvieron retrasos. (Ver Tabla 8)

**Tabla 8. Porcentaje de contenedores estimados con retrasos**

AÑO	TOTAL DE CONT. EXPORTADOS	VALOR TOTAL CONT. EXPORTADOS	CONT. CON RETRASO	% CONT. CON RETRASO
2014	50	\$2520000	12	24%
2015	195	\$9828000	35	18%
2016	220	\$11088000	43	20%

**Fuente: Empresa exportadora, 2016**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2016**

#### 4.2.3. Factor costos

La empresa trabaja con 2 operadores logísticos que son Port Logistics y Log Andes que manejan el 80 % y el 20% de la carga respectivamente. Estos brindan un servicio integral, cuentan con el tarifario de los últimos, las cantidades están expresadas en dólares americanos y en función al contenedor, además, pueden variar los costos, dependiendo de la línea naviera con la que se trabaje (Ver tabla 9).

**Tabla 9. Tarifa SLI US\$ + IGV (expresado en dólares americanos)**

LINEA	TERMINAL DE RETIRO	TERMINAL DE INGRESO	MONTO PARA PUNTO DE ORIGEN JAYANCA (USD)
HAPAG LLOYD	NEPTUNIA	TPE	1685.00
HAMBUSG SUD	NEPTUNIA	TPE	1662.00
MSC	NEPTUNIA	TPE	1625.00
APL	NEPTUNIA	TPE	1640.00
MOL	NEPTUNIA	TPE	1710.00
CGM	UNIMAR	TPE	1623.00
MAERSK	APM	APM	1599.00
STR	NEP-RANSA	TPE	1751.00

**Fuente: Log Andes, 2016**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2016**

La tarifa incluye lo siguiente:

- Gastos de Terminal:
  - ✓ Manipuleo de contenedor
  - ✓ Gastos Administrativos
  - ✓ Precinto de seguridad
  - ✓ Handling Gate Out
  - ✓ Derecho de Embarque
- Gastos de agente marítimo:
  - ✓ Vistos Buenos
  - ✓ Gastos agencia marítima
  - ✓ Verificación de precintos
  - ✓ Transmisión B/L
  - ✓ B/L fee- Gastos Administrativos
- Agenciamiento aduanero:
  - ✓ Comisión agencia
  - ✓ 01 Precintos de aduana
  - ✓ Gastos operativos
  - ✓ Envío Draft de BL
  - ✓ DAM regularizada al 7 día de haber recibido la factura copia SUNAT
  - ✓ Solicitud de reservas
  - ✓ Envío de reportes de peso finales
  - ✓ Envío de Bill of lading revisado
  - ✓ Coordinación de embarque con las distintas empresas (terminales, Líneas navieras, transporte y TPE)
  - ✓ Envío de manifiesto de zarpe de las naves.
  - ✓ Transporte a la planta- puerto – (monitoreo GPS)
  - ✓ Certificado VGM / terminal: APMT – TPE
  - ✓ Movilidad del SENASA a planta
  - ✓ Emisión de certificado de origen

Otros servicios que se pueden requerir son los siguientes:

- Sobre estadía de transporte: \$ 120 + IGV
- Hora frío adicional: \$15.00+ IGV
- Movilidad del oficial a planta (en casos de aforo en planta) S/190.00+ IGV

Asimismo, se presenta un listado de las tarifas de SENASA expresadas en Nuevos Soles. (*Ver tabla 10*).

**Tabla 10. Tarifa SENASA 2016 – UVA – 24 TN (expresado en dólares americanos)**

DETALLE	TARIFA NETA S/.	MONTO (S/.)	MONTO (USD)
INSPECCION FITOSANITARIA + EMISION DE CERTIFICADO	POR CONTENEDOR	165.00	\$50,89
CORRECCION FITOSANITARIA	POR CONTENEDOR	44.00	\$13,57
TRATAMIENTO DE COLD TREATMENT	POR CONTENEDOR	216.00	\$ 66,62

**Fuente: LOG ANDES, 2016**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2016**

También se debe tener en cuenta lo siguiente:

- En caso la unidad ingrese al terminal de almacenamiento posterior al horario estipulado, se aplicará la tarifa correspondiente a “Late arrival” aplicada por cada terminal o líneas navieras.
- Las coordinaciones deben realizarse con 24 hrs de anticipación.
- Servicio Extraordinario en caso de incurrir: \$35.00+ IGV retiro del contenedor de acuerdo a los horarios de cada terminal.

En la siguiente tabla se especifican los sobrecostos: en el caso del transporte se ofrecen 6 horas libres en planta, se brindan 4 horas libre de energía, el horario para ingresar a puerto a retirar o dejar contenedores es de lunes a viernes, hasta las 9p.m, y sábados 5p.m. Se debe tener en cuenta, que TPE aplica un costo de \$2.00 dólares por hora (carga refrigerada). El costo por ingreso a VGM es de \$20+IGV. (Ver tabla 11).

**Tabla 11. Sobrecostos estimados (expresado en dólares americanos)**

CONCEPTO	COSTO (USD)
Sobre estadía de Transporte (Por día: pernote)	\$ 120. 00 + IGV
Energía hora adicional TPE	\$ 2.00 + IGV
Hora frio adicional Genset	\$ 15.00 + IGV
Servicio Extraordinario (retiro de contenedor)	\$35.00+ IGV
Movilidad del oficial a planta	\$62 + IGV
Late Arrival	\$ 100+ IGV
<b>TOTAL</b>	<b>\$334 + IGV</b>

**Fuente: LOG ANDES 2016**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2016**

Como se ha descrito, en el 2014, de un total de 50 contenedores, 12 tuvieron retrasos. En el 2015, de 195 contenedores, 35 contenedores tuvieron retrasos. En el 2016, de 220 contenedores, 43 tuvieron retrasos.

En el supuesto caso, que estos contenedores incurrieron en todos los sobrecostos y que su retraso fue de al menos 1 hora, el monto asciende a \$ 4008 dólares en el 2014, \$ 11 690 dólares en el 2015 y \$ 14 362 en el 2016. (Ver tabla 12).

**Tabla 12. Sobrecostos estimados de contenedores con retrasos 2014- 2016 (Expresados en dólares americanos)**

AÑO	Sobrecosto total (USD)
2014	\$ 4008.00 + IGV
2015	\$ 11,690.00+ IGV
2016	\$ 14,362.00+ IGV

**Fuente: Empresa exportadora de la zona de Jayanca, distrito de Lambayeque & Log Andes, 2016.**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2017**

#### 4.2.4. Discusión de resultados del objetivo 2

Otra de las hipótesis de la investigación es que los factores influyentes en el nivel de efectividad son: la calidad (el estado de la uva Red Globe y el atributo de la misma), el tiempo (la puntualidad en el cumplimiento de los pedidos) y los costos (costos incurridos en el despacho).

##### 4.2.4.1. Discusión del factor calidad

Este factor es muy importante y decisivo puesto que, si la fruta no cumple con los parámetros de los mercados de destino, simplemente no se embarcan y se tiene que redireccionar la mercancía a otro país o cliente, como ya se ha visto, en el caso de Corea del Sur.

Esto significa mayor control en los estándares de procesamiento y en el control de la llegada de la fruta de campo (actividad que realiza la empresa procesadora y productora), puesto que “campo siempre manda”; es decir, si la fruta llega mal de campo, esta es clasificada como merma para distribución local o para un mercado no tan exigente.

Además, muchas veces los pallets no quedan parejos, debido a que el número de cajas por calibre es variable. Mejor dicho, cada pallet tiene cajas de un determinado calibre, si la fruta del calibre “J” no alcanza para completarlo, este pallet queda incompleto, por lo que se debe reestructurar la ubicación de las cajas, para evitar que queden espacios entre ellas.

Si bien es cierto, la empresa objeto de estudio solo exporta, las actividades de las empresas procesadora y productora influyen en sus actividades, ya que todo se realiza en conjunto, y si una de ellas falla, o comete algún error en cuanto a los parámetros de calidad, los costos que estos signifiquen, recaerán en ellas; pero, la empresa exportadora no podrá cumplir con sus envíos de manera oportuna.

Por ello es primordial que se cuente con los recursos materiales como: las maquinas e instrumentos porque las demoras en los procesos o los daños en la mercancía (ya sea manipuleo o transporte interno, paletización o contenedorización) se ocasionan por falta de los mismos.

Así mismo, los recursos humanos están relacionados con los recursos materiales y tecnológicos, debido a que la falta de los últimos mencionados, acarrea la necesidad de más personal que no cuenta con la misma velocidad. Si éstos son capacitados, tendrán mejor capacidad de respuesta ante problemas adversos.

En resumen, se debe mejorar el control de calidad porque aún existen inconvenientes, la ineffectividad en relación a este factor se puede visualizar en el porcentaje de contenedores con reclamos de calidad. Se tiene entonces, que en el 2014, el porcentaje de contenedores con reclamos de calidad representa el 18% del total de contenedores de uva exportados; en el 2015, 12% de los contenedores tuvieron problemas de calidad; y en el 2016, el 16% tuvo reclamos, estos se relacionan no solo con las actividades de despacho, sino con toda la cadena. Por lo tanto, se recomienda hacer mejoras para evitar demoras, reclamos de calidad (que se han presentado en algunos casos), para cuidar la seguridad de los procesos.

#### **4.2.4.2. Discusión del factor tiempo**

La puntualidad con la que se entrega la fruta al transportista (en este caso el operador logístico) se encuentra relacionado con el tiempo de producción y unitarización, así como la preparación de la carga en almacén (cámara de frío), también con la puntualidad del mismo operador en su llegada a la planta.

Cabe recalcar, que el proceso de paletización, demora entre 30 min y 1 h; sin embargo, este tiempo se extiende porque se unitarizan varias cargas al mismo tiempo de forma manual, lo que se traduce en mayor esfuerzo y tiempo empleado por parte de los trabajadores, ya que ellos deben cargar cajas, realizar el etiquetado a mano según país de destino.

En el apartado “Resultados de la investigación”, según la encuesta aplicada el proceso de contenedorización toma entre 30 min y 1 hora. No obstante, este tiempo se puede reducir si se contara con los equipos o instrumentos adecuados para realizar sus actividades. Por ejemplo, la

falta de montacargas implica el uso de estocas para movilizar la mercancía paletizada y se emplean 2 trabajadores: uno, quien manipula la estoca y otro, quien verifica que la carga paletizada no sufra daños, mientras se transporta. Si se contara con más montacargas, solo se necesitaría una sola persona para cada uno de ellos.

Si existen demoras en los trámites documentarios, los envíos no se realizan y se tienen que rolear para la próxima nave significa un costo adicional.

Todo se encuentra en función al tiempo, porque si no existe una buena programación se exceden los tiempos y se pagan sobreestadias y los costos logísticos se van a incrementar demasiado, por tratarse de productos que necesitan energía. El camión desde que está llegando, otorga un plazo de 6 horas para terminar de cargar y para que se retire el camión, de lo contrario, se aplica un cargo de \$10 por hora aproximadamente, solamente por el camión y por prender el motor nuevamente, también hay un costo adicional.

Del mismo modo, algunos trabajadores opinan que los tiempos de las actividades podrían disminuir, además la empresa no cuenta con rangos o parámetros que midan tiempo para cada actividad, tampoco miden el tiempo en que la fruta permanece en cámara, lo que ocasiona que muchas veces ésta no llegue en condiciones apropiadas al país de destino. Se considera que la fruta debería estar en cámara menos de 1 semana, de sobrepasar este tiempo, la calidad de la misma disminuye.

Del total de 50 contenedores exportados durante el 2014, 12 contenedores fueron enviados fuera de tiempo, estos representan el 24 % del total, en el 2015, el porcentaje de retrasos asciende a 18% y en el 2016, asciende a 20%, esto refleja la ineffectividad respecto a este factor.

#### **4.2.4.3. Discusión del factor costos**

La empresa trabaja con 2 operadores logísticos que son Port Logistics y Log Andes que manejan el 80 % y el 20% de la carga respectivamente. Esto se debe a que dichos operadores logísticos brindan mayores facilidades a la empresa en cuanto a tiempo de pago, tiempo de estadía en almacenes, descuentos por volumen de mercancía, muy por el contrario, le generan problemas debido a la impuntualidad de los mismos, al traer el contenedor. Por tal motivo, se debería respetar el cronograma para evitar inconvenientes.

Los sobrecostos, como ya se ha mencionado, ascienden a \$ 4008.00 dólares + IGV en el 2014, \$ 11,690.00 dólares + IGV en el 2015 y \$ 14,362.00 dólares + IGV en el 2016, lo cual debe corregirse para evitar estas pérdidas.



Teniendo en cuenta, que el valor FOB de un contenedor aproximado es de 50 400 dólares, se podría decir que los sobrecostos en el 2014 representan el 7.95% del valor de un contenedor; en el 2015, los sobre costos representan el 23%; y en el 2016, estos representan el 29%, donde se refleja la ineffectividad.

#### **4.3. Identificación de estrategias aplicables en el proceso de despacho de uva Red Globe en la empresa exportadora y estimación de los resultados**

En el apartado 4.1 se mostraron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa posee, las cuales se analizaron y se llegaron a las siguientes estrategias:

- Enviar información mensual a los clientes a través de un catálogo o brochure virtual. (*Ver Apéndice 9*)
- Asistencia a ferias internacionales para captación de clientes y proveedores de servicios logísticos, maquinarias y equipos para reducir costos y tiempos (*Ver Apéndice 9*)
- Invertir en materiales y equipos para mejorar el desempeño de las actividades de despacho y mantener una comunicación fluida con el operador logístico para el eficaz desarrollo de las operaciones, solución de necesidades y mejora de funciones (*Ver Apéndice 9*)
- Mejorar el programa de despacho cumpliendo con la normativa (legislación, normas internacionales, requisitos de certificadoras) para lo cual se establecerán indicadores de gestión logística, indicador OTIF, entre otros, además se debe aplicar mayor control en las actividades de unitarización, respecto a los tiempos, costos y calidad
- Requerir servicios de especialistas para la elaboración de un plan estratégico, instrumentos de medición, indicadores de gestión para así mejorar la organización interna de la empresa: funciones, estructura organizacional y realizar las mejoras en el programa de despacho antes mencionadas.
- Brindar cursos de actualización a sus trabajadores para la mejora del desempeño de sus actividades (*Ver Apéndice 9*)

Las estrategias anteriormente detalladas se obtuvieron del FODA Cruzado de la empresa, por lo que se detalla a continuación. (*Ver Tabla 13*)

**Tabla 13. Matriz FODA Cruzado – Estrategias.**

	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1:</b> Clientes buscan mayor información sobre empresas exportadoras para conocer sus procesos y productos</p> <p><b>O2:</b> Presencia de instituciones públicas y privadas que facilitan el comercio (PROVID, AGAP y Consultoras).</p> <p><b>O3:</b> Diversidad de operadores logísticos que ofrecen servicios integrales y variedad de tarifas, así como empresas que ofrecen la maquinaria y equipo necesario para el rubro exportador</p> <p><b>O4:</b> Alta demanda del mercado asiático de uva red globe.</p> <p><b>O5:</b> Existencia de ferias internacionales, que brindan oportunidad de establecer relaciones comerciales, con clientes, operadores y navieras.</p> <p><b>O6:</b> Existencia de estudios de mercados realizados por el Estado que brindan información actualizada para la identificación de oportunidades de negocio.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1:</b> Retraso constante de la llegada de los contendedores y de los inspectores y por consiguiente de las inspecciones y actividades de despacho.</p> <p><b>A2:</b> Elevados costos por sobrestadía, uso de energía e instalaciones portuarias así como cambios en los documentos de exportación.</p> <p><b>A3:</b> Deficiencia de la red de distribución física en el país (falta de carreteras e infraestructura portuaria).</p> <p><b>A4:</b> Presencia de empresas exportadoras con más experiencia, mejor logística y mejor estructura de costos.</p> <p><b>A5:</b> Incremento de barreras no arancelarias: requisitos reglamentarios, certificaciones, normas de salubridad, cultura, etc., que los países extranjeros imponen,</p> <p><b>A6:</b> Normatividad de VGM que implica mayor rapidez en la entrega de información de la carga.</p> <p><b>A7:</b> Condiciones climatológicas, desencadenan problemas para el transporte de los productos</p>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1:</b> Se cuenta con cartera de clientes ya establecida, fomentando la visita de los mismos</p> <p><b>F2:</b> Fomenta el trabajo en equipo y la capacitación continua a sus trabajadores en diversas áreas</p> <p><b>F3:</b> Cuentan con la infraestructura adecuada (cámara de frío) que permite almacenar gran volumen de productos.</p> <p><b>F4:</b> Cuentan con certificaciones aplicadas a todo el grupo empresarial, incluyendo a la exportadora: HACCP</p> <p><b>F5:</b> Cuentan con un programa de proceso y embarques</p> <p><b>F6:</b> Cuentan con contratos prestablecidos con sus operadores logísticos, recibiendo tarifas preferenciales. Los contratos se renuevan continuamente.</p> <p><b>F7:</b> Tienen conocimiento sobre su mercado local como internacional, así como su competencia.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F1 - O1: Enviar información mensual a los clientes a través de un catálogo o brochure virtual.</li> <li>• F2 – O2: Brindar cursos de actualización a sus trabajadores para la mejora del desempeño de sus actividades.</li> <li>• F1, F3, F6, F7 – O3, O4, O5: Asistencia a ferias internacionales para captación de clientes y proveedores de servicios logísticos, maquinarias y equipos para reducir costos y tiempos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F5, F7 – A3, A4, A6, A7: Mejorar el programa de despacho para cumplimiento de la normativa.</li> <li>• F4 – A5: Cumplir con los requisitos y realizar mejoras en sus procesos para mantener sus certificaciones actuales y obtener nuevas certificaciones a futuro..</li> </ul>

#### DEBILIDADES

**D1: No cuentan con indicadores de gestión.**

**D2: No cuentan con manuales de operaciones y funciones, ni manuales de procedimiento.**

**D3: No existe una estructura organizacional formal y un plan estratégico**

**D4: Falta de equipos para el proceso de despacho, así como instrumentos y uniformes para la seguridad de trabajadores y la visita de clientes.**

**D5: El tiempo de almacenamiento, así como las actividades de unitarización de la carga toman más tiempo del debido**

**D6: Mal etiquetado, errores técnicos: mala preparación del contenedor.**

**D7: Errores y cambios en la documentación retrasan tramites documentarios y despacho**

**D8: Dependencia de las empresas del grupo comercial: planta y productora, ocasionando problemas en la calidad y tiempo.**

#### ESTRATEGIAS DO

- D1, D2, D3 – O2, O5: Requerir servicios de especialistas para mejorar la organización interna de la empresa: funciones, estructura organizacional, etc.
- D4- O3: Invertir en materiales y equipos para mejorar el desempeño de las actividades de despacho y mantener una comunicación fluida con el operador logístico para el eficaz desarrollo de las operaciones, solución de necesidades y mejora de funciones.

#### ESTRATEGIAS DA

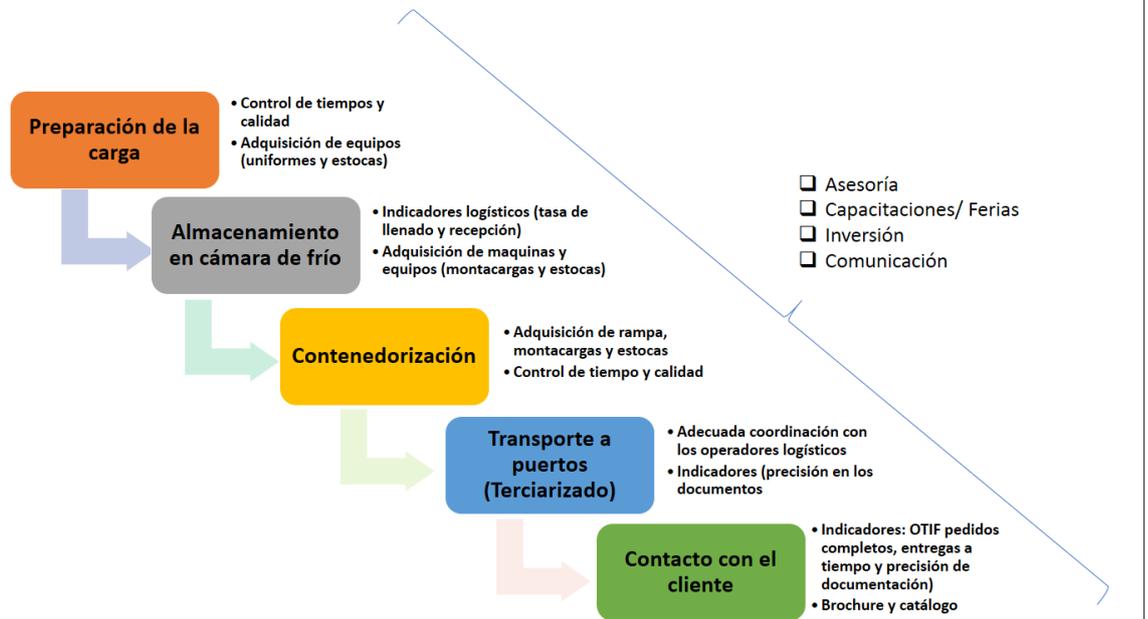
- D5, D6, D8 Y D7 – A1, A2: Elaboración de un plan estratégico, instrumentos de medición, indicadores de gestión,
- D6 – A5: Aplicar mayor control en las actividades de paletización para cumplir con los requisitos de los clientes.

**Fuente: Empresa exportadora de uva Red Globe de la zona de Jayanca, Lambayeque, 2016**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2016**

#### 4.3.1. Discusión del objetivo 3

Las estrategias mencionadas en el apartado anterior, se pueden resumir de la siguiente manera (Ver *Figura 22*):



**Figura 22. Estrategias aplicables al proceso de despacho**

Fuente y Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2016

##### 4.3.1.1. Requerir servicio de asesoría de un experto o grupo de expertos en gestión estratégica, logística y control de calidad.

Este servicio de asesoría se debería llevar a cabo al menos por un período de 6 meses, 8 horas semanales, que incluyan reuniones y diagnósticos preliminares sobre la situación actual de la empresa y cada proceso para determinar áreas con problemas (despacho), análisis de los problemas, planificación de medidas (soluciones), para determinar quienes estarán involucrados (gerentes en la toma de decisiones y control de las actividades, colaboradores del área de embarque en el desarrollo de las actividades. Por esta razón, se deben cumplir indicadores, etc., aplicación de las soluciones y capacitaciones (in-house), en temas como seguridad y salud ocupacional dirigida a los estibadores, entre otros, y la evaluación final, así como establecimiento de planes de seguimiento para realizar controles periódicos.

Se propone que la asesoría abarque temas de gestión estratégica, logística y control de calidad.

Una de las instituciones que brinda este servicio es IPCNI, puesto que, cuenta con un grupo de especialistas en diversas áreas, según la información obtenida, sus asesores manejan una tarifa de 100 a 125 soles por hora. (Ver Apéndice 10)

Otra institución es ADEX, la que dependiendo de un análisis preliminar que realice a la empresa, ofrece capacitaciones in-house con tarifas que empiezan en los S/. 8 000 soles, estas tarifas pueden variar dependiendo del tiempo, número de participantes, temas tratados. (Ver Apéndice 9)

#### **4.3.1.1.1. Elaboración de los principales manuales y procedimientos de trabajo**

Se propone el listado de los principales manuales y procedimientos de trabajo. Estos manuales son las herramientas administrativas que brindarán soporte a las actividades cotidianas que se busca implementar. Su principal objetivo es plantear información detallada, ordenada e integral referidas a las funciones, responsabilidades e instrucciones de las actividades que se realizarán a lo largo de la implementación de las mejoras sugeridas, así como facilitar la toma de decisiones. Con la ayuda de un asesor, estos manuales podrían ser elaborados y puestos en marcha con precisión y rapidez. A continuación, se describen los principales manuales de procedimientos para el proceso de entrega.

- Procedimiento para la atención de pedidos.
- Procedimiento de uso y control de Transporte.
- Procedimiento de cobro a clientes.
- Procedimiento de control de calidad
- MOF
- Plan estratégico
- Aplicar mayor control en las actividades de paletización para cumplir con los requisitos de los clientes.

#### **4.3.1.2. Mejorar la efectividad en el despacho/ entrega:**

##### **4.3.1.2.1. Mejorar el Indicador OTIF**

Este indicador mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos, en la fecha o periodo de tiempo pactado con el cliente. Debe ser medido junto con los demás indicadores de servicio, y así lograr que se efectúen planes de acción para mantener un nivel óptimo, implementarlo, contando con el apoyo de un asesor.

- Se cree que el nivel de servicio con el concepto denominado OTIF (On Time – In Full) puede ser mejorado. Es decir, que el producto solicitado por el

cliente llegue a tiempo y en las cantidades esperadas. Esto ayudaría a reducir los reclamos ocasionados por los retrasos.

- Contribuye a medir y optimizar el nivel de servicio de la empresa.
- Pronostica la demanda de los clientes más representativos, en cuanto al volumen de ventas. De esta forma, se logrará un mayor acercamiento entre la empresa y sus clientes como aliados estratégicos, al momento de tomar decisiones.
- Mejora la operatividad actual de la empresa.

#### 4.3.1.2.2. Indicadores de desempeño logístico

Las principales deficiencias que se encontraron para la entrega fueron la falta de indicadores que midan la gestión de pedidos, almacenamiento y nivel de servicio al cliente.

A continuación, se proponen las métricas más relevantes para mejorar la eficiencia en el despacho/entrega:

- Entregas a tiempo: mide el nivel de cumplimiento en las entregas de productos a sus distribuidores y clientes, cuanto más cercano sea este indicador a uno, implica eficiencia en la gestión de las entregas. La frecuencia de medición debe ser mensual. La ecuación para este indicador es la siguiente:

$$\frac{\text{Pedidos entregados a tiempo} \times 100\%}{\text{Total de pedidos entregados}} = \text{entregas a tiempo}$$

- Pedidos completos: indica el cumplimiento de la cantidad atendida de pedidos completos con respecto al total de los pedidos solicitados. La ecuación para este indicador es la siguiente:

$$\frac{\text{Pedidos entregados completos} \times 100\%}{\text{Total de pedidos}} = \text{Pedidos completos}$$

- Tasa de llenado: mide la capacidad de la empresa en el manejo de su inventario y la disponibilidad del producto para atender los pedidos. La ecuación para este indicador es la siguiente:

$$\frac{\text{Total de unidades entregadas} \times 100\%}{\text{Total de unidades pedidas}} = \text{Tasa de llenado}$$

- Tiempo de recepción: señala la proporción entre el tiempo real de recepción de los pedidos con respecto al tiempo objetivo de recepción del almacén, un índice mayor a uno indica que la recepción de los productos se realiza de manera deficiente. La frecuencia de medición debe ser mensual. La ecuación para este indicador es la siguiente:

$$\frac{\text{Tiempo promedio de recepción de los pedidos en almacén}}{\text{Tiempo objetivo recepción de los pedidos en almacén}} = \text{Tiempo de recepción}$$

- Precisión de documentación: la precisión de documentación mide la eficiencia en el procedimiento de preparación de la documentación para la entrega. La frecuencia de medición debe ser mensual. La ecuación para este indicador es la siguiente:

$$\frac{\text{Pedidos entregados con documentos correctos} \times 100\%}{\text{Total de pedidos entregados}} = \text{Precisión de documentación}$$

La aplicación de estos indicadores, así como otros que consideren pertinentes el asesor y la empresa, implican la participación de todos los colaboradores. Podrían ser utilizados de forma periódica (mensual, trimestral, anual, etc.)

#### 4.3.1.3. Mejorar la calidad en el proceso de despacho

La mejora de la calidad en el proceso de servicio de despacho requiere el uso de herramientas para el control de calidad como: diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, muestreos, gráficos de control, etc. Dependerá del área de calidad, en coordinación con el asesor.

##### 4.3.1.3.1. Diagrama de Pareto

Ayudará a la empresa identificar los cuellos de botella entre sus actividades importantes de un problema, pero sobre todo a identificar cuál de todos ellos es el más resaltante, es decir, ayuda a priorizar y a señalar la importancia de cada una de las áreas de oportunidad. (Ver apéndice 8)

Asimismo, facilitará la comparación entre antes y después, ayudando a cuantificar el impacto de las acciones tomadas para lograr mejoras, pero sobre todo fomentará el trabajo en equipo puesto que requiere la participación de todos los individuos relacionados con el área para analizar el problema, obtener información y toma de decisiones.

#### **4.3.1.3.2. Diagrama de Ishikawa**

Ayuda a identificar las causas probables que delimitan las actividades de la empresa exportadora, así como los problemas específicos y las consecuencias de los mismos.

El uso del diagrama de Ishikawa proporciona una imagen visual y práctica de todas las posibles causas que han provocado el problema, pero también se puede emplear para identificar todos aquellos posibles factores que pueden llevar a la empresa a superar las dificultades y mejorar su nivel de efectividad. (*Ver apéndice 9*)

#### **4.3.1.4. Brindar capacitación al personal**

Es importante que el personal esté capacitado, la empresa exportadora puede brindar cursos de actualización pagados sobre temas que ayuden a mejorar las actividades de la organización como, por ejemplo, seguridad y salud ocupacional, gestión comercial y de exportaciones, entre otros. Por tal motivo, la empresa debe considerar asignar un presupuesto mensual al menos por los primeros 6 meses para capacitar a sus empleados, en promedio 200 soles por persona, dirigido a los gerentes (3 personas) y al personal de embarque (9 personas), los cuales serán enviados a las capacitaciones que les sean útiles de acuerdo a sus funciones.

Incluso, la empresa puede brindar facilidades de pago para cursos de actualización o diplomados según los requerimientos de sus colaboradores, esto se haría mediante convenios con empresas privadas o públicas, los cuales brindarían descuento por ser empresa socia. A continuación, se presenta un listado de los posibles cursos de actualización para el personal, según sus medios económicos (*Ver tabla 12*)

**Tabla 13. Capacitaciones propuestas a los empleados de la empresa exportadora**

Capacitación	Tiempo	Costo		Lugar
		S/.	USD	
Administración de Negocios Internacionales	3 años (27 meses)	S/5.655.00	\$ 1744	IPCNI
Ofimática	3 meses	S/186.00	\$ 57,35	Colegio de Ingenieros del Perú - Lambayeque
MS Project	1 mes	S/142.00	\$ 43,78	Colegio de Ingenieros del Perú - Lambayeque
Gestión Aduanera y Logística	2 meses	S/500	\$ 154,16	Adex Escuela
Gestión Estratégica de Exportaciones	2 meses	S/500	\$ 154,16	CAMEX
Gestión de proveedores nacionales e internacionales	1 día	S/80	\$ 24,59	Cámara de Comercio y Producción Lambayeque

**Fuente:** IPCNI, Colegio de Ingenieros del Perú - Lambayeque, Adex Escuela, CAMEX, 2017

**Elaboración:** Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2017

#### 4.3.1.5. Asistencia a ferias internacionales/ congresos

La asistencia a ferias internacionales es muy importante, ya que aquí se encuentran socios estratégicos, potenciales clientes, posibles proveedores tanto de maquinaria y equipos, como de insumos, ya sea bolsas, cajas, jabs, etc., para el empaque, entre otros. También, se puede encontrar personal capacitado que brinde servicios de asesorías y consultorías, y a su vez conocer a su competencia y que avances tecnológicos existen en el rubro en el que se desempeña y los nuevos requerimientos del mercado; pero, sobre todo es un escenario perfecto para darse a conocer como empresa.

##### 4.3.1.5.1. Expoalimentaria 2017

Es la principal plataforma de negocios internacional del sector alimentos, bebidas, maquinaria, equipos, insumos, envases y embalajes, servicios, restaurantes y gastronomía

más importante de Latinoamérica, Se llevará a cabo en Lima y contará con más de 600 empresas expositoras tanto nacionales como internacionales.

En esta feria se pueden conocer potenciales clientes y sus requerimientos, lo que le sirve a la empresa para mejorar sus productos y servicios, así como avances tecnológicos, así como lo que ayuda a establecer las mejoras pertinentes en el proceso de despacho. Al asistir diversas empresas del sector se puede efectuar un análisis de la competencia (competidor espía). Del mismo modo, asistir a la feria permite conocer las tendencias, en cuanto a productos, y podrá diversificar su cartera de productos.

Paso siguiente, se presenta un listado de precios para la asistencia como visitante a la feria, y un listado de cuánto se pagaría aproximadamente, por tener un stand. (Ver tabla 15 y 16).

**Tabla 14. Tarifas para visitantes de expoalimentaria 2017 (vigente desde mayo 2017) precios incluyen IGV valido por 3 días –expresado en dólares americanos**

Entrada a Feria	Del 15 de Mayo al 30 de Junio		Del 1 de Julio al 15 de Septiembre	
	S/.	USD	S/.	USD
General	S/. 110.00	\$ 34	S/. 165.00	\$ 51
Estudiante Pregrado	S/. 35.00	\$ 11	S/. 55.00	\$ 17
Estudiante ADEX	S/. 25.00	\$ 8	S/. 35.00	\$ 11
Corporativo 5 personas	S/. 440.00	\$ 136	S/. 660.00	\$204

**Fuente: ADEX, Expoalimentaria, 2017**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2017**

**Tabla 15. Tarifas para stands de expoalimentaria 2017 (expresado en dólares americanos)**

Zona	Frentes	Tarifa Regular en US\$ (por m2)
A	1	\$ 310.00
	2	\$ 325.00
	3	\$ 345.00
B	1	\$ 295.00
	2	\$ 315.00
	3	\$ 330.00
Otras zonas	1	\$ 280.00
	2	\$ 290.00
	3	\$ 300.00

**Fuente y Elaboración: Expoalimentaria, 2017**

#### **4.3.1.6. Mejorar comunicación con el cliente**

Mantiene informados a los clientes sobre el estado actual de sus pedidos. Para ello, la información deberá de ser conocida por todos integrantes de la parte de tráfico o de áreas correspondientes, a para que exista una alta capacidad de respuesta en caso se presente algún inconveniente. Adicionalmente, la información debe ser transmitida de forma correcta, precisa y clara en los documentos originales, se puede emplear el indicador de precisión documentaria.

##### **4.3.1.6.1. Elaboración de brochure y catálogo virtual**

En cuanto a la elaboración de brochure y catálogo virtual, tienen un costo de S/50 por cara, esto incluiría el diseño y diagramación: información sobre empresa, fotos de las instalaciones, maquinarias existentes, así como fotos del talento humano y sus actividades, de la fruta en sí, etc., para así mantener informado a los clientes internacionales existentes sobre los avances e innovaciones en la organización e incentivar futuras visitas hacia la empresa. La empresa exportadora proveería a la empresa diseñadora las fotos pertinentes; en caso se necesite una producción fotográfica, ésta tendría un costo aproximado de S/.10 000. Al finalizar las actividades, se enviarían por medio de email mediante formato PDF a los clientes respectivos. (Ver tabla 17)

**Tabla 16. Tarifas por elaboración de brochure y catálogo virtual**

Item	Cantidad	Precio por cara		
		Unitario	Nuevos Soles	Dólares Americanos
Brochure	4 caras	S/.50/cara	S/.200.00	\$ 61,53
Catálogo	10 caras	S/.50/cara	S/.500.00	\$ 153,82
Producción fotográfica	1 sesión	S/.10 000	S/.10 000	\$ 3 077

**Fuente: Agencia de comunicación MEDIA,2017**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2017**

#### 4.3.1.7. Invertir en maquinaria y equipos

Adquirir maquinaria y equipo para la prestación de servicio necesario, esto incluye la adquisición de 2 rampas (utilizadas para situar los contenedores y facilitar el llenado de los mismos) además, la adquisición de 1 montacargas y estocas. (Ver apéndice 11)

El montacargas, es una maquina motorizada que permite trasladar de forma rápida carga de mayor volumen y peso, por lo tanto, ayudaría en las actividades de almacenamiento y contenedorización. En cuanto a las estocas, estas son instrumentos más pequeños y manuales, que al igual que el montacargas permiten movilizar grandes cantidades de carga, facilitando la movilización de los pallets.

Las rampas contribuyen a que la actividad de situar el contenedor en la entrada del túnel de la cámara de frío, sea más rápida y precisa, permitiendo que se mantenga la cadena de frío.

Los uniformes son importantes para la seguridad del personal, para evitar errores y accidentes, pero sobre todo para salvaguardar al talento humano de las bajas temperaturas en las cámaras de frío.

#### 4.4. Costeo de la aplicación de estrategias y estimar la capacidad económica de la empresa para aplicarlas.

##### 4.4.1. Ingresos de la empresa exportadora

Los ingresos de la empresa exportadora son las exportaciones que esta realiza, las cuales ascienden a 1'349,668 dólares americanos en el año 2014 y a 1'750,738 dólares americanos en el año 2015. (Ver tabla 18).

**Tabla 17. Exportaciones de uva 2014-2015 (expresado en dólares americanos)**

AÑO	PUERTO DE EMBARQUE	SUMA FOB (USD)
2014	PAITA	\$1'349,668
2015	IAT - LAMBAYEQUE	\$1'558,873
	PAITA	\$191,865

**Fuente: SUNAT, 2016**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2016**

En la siguiente tabla se resumen, las exportaciones expresadas en valor FOB, hasta julio del presente año, estas ascienden a 508,732 dólares americanos. (Ver tabla 19)

**Tabla 18. Exportaciones de uva enero-julio 2016 (expresado en dólares americanos)**

AÑO	PUERTO DE EMBARQUE	SUMA FOB (USD)
2016	IAT - LAMBAYEQUE	\$28,614
	PAITA	\$480,118

**Fuente: SUNAT, 2016**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2016**

En la tabla presentada a continuación, se muestran no solo el valor de las exportaciones de los años ya mencionados, sino también, las proyecciones para el presente año y los siguientes 4 años, se visualiza una tendencia creciente, que implica que los costos derivados de la propuesta podrían ser cubiertos. (Ver tabla 20)

**Tabla 19. Proyecciones de exportaciones de uva 2016-2020 (expresado en dólares americanos)**

AÑO	VALOR FOB (USD)
2014	1'349,668
2015	1'750,738
2016	2'151,808
2017	2'552,878
2018	2'953,948
2019	3'355,018
2020	3'756,088

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2017**

#### **4.4.2. Costo de implementación de la propuesta**

Los costos de implementación de la propuesta ascienden a 43 062.98 dólares americanos y se detallan a continuación (*Ver tabla 21*):

- Asesoría por 6 meses
- Capacitaciones pagadas por la empresa
- Asistencia a feria expoalimentaria (con stand)
- Inversión en maquinaria, equipos y uniformes
- Elaboración de un brochure y catálogo

**Tabla 20. Costos de implementación de estrategias (expresado en soles y dólares americanos)**

ITEM	PRODUCTO O SERVICIO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO		TOTAL (USD)
ASESORÍA	Servicio de asesoría	HORA	208	125 soles/hora	26 000 soles	8016
CAPACITACIONES	Capacitaciones externas	CURSO / PERSONA	24	200 soles/ curso	4800 soles	1477
INVERSIÓN EN MAQUINARIA, EQUIPO Y UNIFORMES	Rampa Malvex del Perú	UNIDAD	2	9 000 dólares	18 000 dólares	18000
	Montacargas 2.5 toneladas	UNIDAD	1	8 200 dólares	8200 dólares	8200
	Flete Lima- Jayanca (Transporte de las máquinas)	TARIFA	-	-	3000 soles	924.97
	Estocas	UNIDAD	5	290 dólares/unidad	1450 dólares	1450
	Uniformes y equipos de seguridad	UNIDAD	10	30 soles/bota 70 soles/casaca	1000 soles	308.32
ASISTENCIA A EXPOALIMENTARIA	Stand 9m2	m2	9	280 dólares/m2	2520 dólares	2520
	Entrada corporativa (entrada para 5 personas)	Empresa	1	136 dólares/ empresa (5 personal)	136 dólares	136
	Merchandising	-	-	2000 soles	615.33 dólares	615.33
	Viáticos para 5 personas	día	3	1300 soles/día	3900 soles	1200
COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES	Diseño de catálogo	página	10	50 soles / cara	500 soles	215.36
	Diseño de Brochure	página	4	50 soles / cara	200 soles	
	Producción fotográfica	UNIDAD	1	10 000 Soles/ sesión	3077 dólares	3077
TOTAL (USD)						43062.98

**Fuente: IPCNI, Malvex del Perú, Sodimac & Transportes Hermanos Ramos (2017)**
**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2017**

#### 4.4.3. ESIMACION DE BENEFICIOS POR APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

En seguida se muestra la proyección de los sobrecostos en los cuales se podrían incurrir de no aplicar las estrategias (*Ver tabla 22*)

**Tabla 21. Proyección de sobrecostos sin aplicación de estrategias**

AÑO	TOTAL DE CONT. EXPORTADOS	CONT. CON RETRASO	SOBRE COSTOS TOTALES	% CONT. CON RETRASO
2014	50	12	4008	24%
2015	195	35	11900	18%
2016	220	43	14362	20%
2017	245	81	17034	33%
2018	270	99	19706	37%
2019	295	117	22378	40%
2020	320	135	25050	42%

**Fuente: Empresa exportadora, 2016**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2016**

Se considera que, al aplicar las estrategias, no solo se reducen los errores y se mejora la calidad y el tiempo de despacho, el beneficio más importante se visualiza en la desaparición de los sobrecostos. (*Ver tabla 23*)

**Tabla 22. Proyección de sobrecostos con aplicación de estrategias**

AÑO	TOTAL DE CONT. EXPORTADOS	SOBRE COSTOS TOTALES	VARIACION %
2014	50	4008	0%
2015	195	11900	192%
2016	220	14362	23%
2017	245	-	-146%
2018	270	-	-315%
2019	295	-	-484%
2020	320	-	-652%

**Fuente: Empresa exportadora, 2016**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2016**

#### 4.4.4. Discusión objetivo 4

Para el 2017 se proyecta un ingreso de aproximadamente 2.5 millones de dólares (2'552,878 dólares americanos).

Los costos estimados de la implementación de las estrategias ascienden a \$ 43 062.98 dólares americanos.

Estos costos representan el 1.69 % del valor FOB exportado proyectado para el 2017, así que se considera que pueden ser fácilmente cubiertos por la empresa.

Se debe agregar que la propuesta incluye mejoras para ser aplicadas por los colaboradores como parte de sus funciones diarias, y que no representan un desembolso de dinero para la empresa, así como, se les propone a los trabajadores que complementen sus estudios con diplomados, especialidades, cursos, que deberán ser asumidos por los mismos, de acuerdo a sus necesidades y posibilidades económicas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. El proceso de despacho de uva Red globe, en la empresa exportadora de la zona de Jayanca- Provincia de Lambayeque es inefectivo, porque se han generado retrasos, sobrecostos y mal manejo de recursos. Por un lado, se debe a que la empresa no cuenta con el equipo necesario para realizar la contenedorización al menor tiempo posible, no tiene un equipo de protección para todo el personal de despacho como casacas y botas. Por otro lado, no está aprovechando sus oportunidades o haciendo frente a sus amenazas de forma correcta. Como se ha mencionado, el desarrollo de las actividades de las otras 2 empresas del grupo, sobre todo el de la empresa procesadora, afecta las actividades de la exportadora en lo que respecta al despacho. Ante esto se puede decir que no se cuenta con indicadores logísticos ni con protocolo, en caso de retrasos o imprevistos para el despacho.
2. Los factores influyentes en el nivel de efectividad son: la calidad, el tiempo y los costos. Primero, el factor calidad es muy importante y decisivo, puesto que, si la fruta no cumple con los parámetros de los mercados de destino, simplemente no se embarcan y se tiene que redireccionar la mercancía a otro país o cliente, como ya se ha visto en el caso de Corea del Sur. Segundo, el factor tiempo, todo se encuentra en función a este, porque si no existe una buena programación se generan retrasos, incumplimientos, se paga sobreestadías y los costos logísticos se van a incrementar demasiado. Por último, el factor costos, que incluye los costos de cada actividad del proceso de despacho y está relacionado con los factores anteriores. Se debe tener en cuenta, que para considerar efectivo un proceso se deben lograr los objetivos, respetando los tiempos establecidos, cumpliendo los estándares de calidad y los presupuestos o costos ya establecidos.
3. Las estrategias aplicables al proceso de despacho son: en primer lugar, requerir los servicios de asesoría de un experto para la elaboración de manuales, los cuales son las herramientas administrativas que brindarán el soporte a las actividades cotidianas. En segundo lugar, la gestión logística, para el establecimiento de indicadores de desempeño logístico, aplicación de herramientas para el control de calidad de los productos; y capacitación a los empleados in- house o de forma personalizada en temas de exportación, seguridad y salud ocupacional, control aduanero, etc. Estas capacitaciones también pueden ser efectuadas por otras organizaciones (ya sean propuestas por el asesor o el colaborador) y serán asumidas por la empresa, y en algunas ocasiones por el empleado. En tercer lugar, mejorar la comunicación con los clientes, enviándoles de forma anual un catálogo y un brochure virtual, mediante ellos que puedan conocer los productos y otros temas de interés, así como transmitir los documentos y otra información sobre sus pedidos de forma oportuna. Finalmente, la inversión en máquinas, equipos y uniformes para su personal, facilitando sus labores, reduciendo tiempos y errores.



4. Los costos incurridos para la aplicación de las estrategias planteadas ascienden a 43 062.98 dólares americanos y se pueden cubrir con los ingresos de la empresa exportadora en uno o dos años, según lo que se decida, debido a que representan el 1.69 % de los ingresos proyectados.

## Recomendaciones

1. Realizar mayor control de cada actividad y establecer indicadores para medir tiempos tanto para la empresa exportadora como la procesadora, porque el desempeño de esta última influye en la primera.
2. Promover la visita de los clientes para conocer de primera mano, sus requerimientos, respecto de los productos y de los procesos que se deben mejorar.
3. Es necesario adquirir equipos porque estos facilitan el desarrollo de las actividades. Además, uniformes para brindar seguridad a los trabajadores. También se debería implementar una rampa para recibir el contenedor, optimizando los tiempos.
4. Se recomienda al grupo empresarial, delimitar las funciones y responsabilidades de cada organización para la duplicidad de actividades, así como las pérdidas de tiempo y costos adicionales.
5. La investigación no incluye las regulaciones de la legislación aduanera vigente, por lo que se recomienda realizar una investigación futura sobre el impacto de estas en las exportaciones de la empresa.
6. Se propone al Estado y a la administración aduanera analizar la legislación vigente para simplificar los trámites aduaneros que permitan facilitar las exportaciones peruanas, así como optimizar los días de respuesta a los problemas presentados, enfatizando en las capacitaciones a sus empleados para evitar demoras y posibles sobrecostos.
7. Teniendo en cuenta, los problemas climatológicos que atraviesa el norte del país, se recomienda al sector empresarial y al Estado, desarrollar planes de contingencia para asegurar la continuidad de sus actividades, evitando pérdidas.
8. Por último, se sugiere el mejoramiento de las vías de comunicación (carreteras) y los puertos, para facilitar el ingreso y transporte de los productos, reduciendo tiempos y costos.

## REFERENCIAS

1. ADEX (2017). *Capacitación en Gestión Aduanera y Logística*. Recuperado de <http://www.adexperu.edu.pe/portal/>
2. Alandette, Y. & Páez, T. (2013). *Propuesta de un plan de mejora para el almacén de materia prima de la Empresa Stanhome Panamericana con la finalidad de aumentar la confiabilidad de la información de inventario*. (Tesis para obtener el grado de Ingeniero Industrial). Facultad de Ingeniería. Universidad José Antonio Páez, Venezuela. 119pp.
3. Anderson, C. (2014). *Importancia del Planeamiento Estratégico*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/actividades/comision/importancia.pdf>
4. Andrade, C. (2011). *La Producción y la Rentabilidad de la Empresa de Construcciones y Hormigones "ECOFORMIGONES" CÍA. LTDA., en el año 2010*. (Tesis para obtener el grado de Economista). Facultad de Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. 150pp.
5. Arrieta, J. (2012). *Propuesta de mejora en un operador logístico: análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución*. (Tesis para optar el título de ingeniero industrial). Facultad de Ciencias e Ingeniería. Pontificia Universidad Católica del Perú. 124 pp.
6. Arroyo, J., Camargo, C., Cervera, C. & Flores, J. (2013). *Logistics management methodology for the improvement of small businesses*. Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF). Vol. 6 (5).
7. Asociación Latinoamericana de Integración (2015). Preparación; expedición y seguimiento de cargas. Recuperado el 12 de junio del 2015 de <http://www.aladi.org/nsfaladi/integracion.nsf/200d4566f0c3cb2a0325749f006082d2/d0f5f14ffd49016403256e5a0063a4a6?OpenDocument>
8. AYALA, N. MEDINA, Y. & MOSQUERA, Y. (2010). *Propuesta de mejoramiento del proceso de despacho a clientes en una empresa del sector alimentos de la ciudad de Cali*. (Tesis para obtener el grado de Ingeniero Industrial). Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de San Buenaventura Santiago de Cali, Colombia. 70pp.
9. Ballou, R. (2004) *Logística: Administración de la cadena de Suministro*. 5° Ed. México: Pearson Education
10. Barrera D., Caiche, S. & Guachisaca, J. (2011). *Diseño de un Sistema de Gestión Basado en la Metodología de las 5'S Aplicado al Proceso de Almacenamiento y*



- Despacho de Producto Terminado en una Empresa que se Dedicar a la Fabricación y Comercialización de Pinturas.* (Proyecto de investigación) Instituto de Ciencias Matemáticas. Escuela Superior Politécnica del Litoral Guayaquil. 7 pp.
11. Baptiste, A. & Perez, X. (2004). *Propuesta de mejoramiento del centro de distribución de Hewlett Packard Colombia Ltda., ubicado en la zona franca de la ciudad de Bogotá, integrando la gestión de las áreas comercial y logística en pro de los objetivos corporativos.* (Tesis para obtener el grado de Ingeniero Industrial). Facultad de Ingeniería Industrial. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. 421pp.
  12. Benavente, M., Calderón, A., Rivadeneira, D. & Rodríguez, K. (2012). *Planeamiento estratégico del mango en la región Lambayeque.* (Tesis para optar el grado Administración Estratégica de Empresas). Escuela de Postgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. 176pp.
  13. Bertrán, J. (2015). *La cadena de suministro y su impacto en los resultados económicos empresariales.* Recuperado el 11 de abril del 2015 de <http://www.icil.org/10092/actualidad/la-cadena-de-suministro-y-su-impacto-en-los-resultados-economicos-empresariales/>
  14. CAMEX (2017). *Capacitación en Gestión Estratégica de Exportaciones.* Recuperado de <http://www.camexperu.org.pe/>
  15. Cano, A. & Cifuentes, D. (2011). *Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.* (Tesis para obtener el grado de Administración de Empresas). Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad de la Salle, Bogotá. 157pp.
  16. Cárdenas, R. (2013). *Análisis y Propuestas de Mejora para la Gestión de Abastecimiento de una Empresa Comercializadora de Luminarias.* (Tesis para obtener el grado de Ingeniero Industrial). Facultad de Ciencias e Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. 88 pp.
  17. Carreño, A. (2011). *Logística de la A a la Z.* Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
  18. Castillo, V. (2012). *Implementación del modelo SCOR en INDECO S.A.* (Tesina para optar para obtener el título de Ingeniero Industrial). Facultad de ingeniería industrial. Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Lima. 172 pp.
  19. Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST.* Recuperado de [http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod\\_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf](http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf)



20. Chavez, J. (2006). *Cómo implementar una Cadena de Suministro*. Recuperado el 19 de abril del 2015 de <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1336>
21. Chopra, S. & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. (3° Ed). México D.F: Pearson Education.
22. Choque, R. (2010). *Planeamiento estratégico y cuadro de mando integral (BalanceD Score Card)*. Lima: CONCYTEC
23. Colegio de Ingenieros de Lambayeque (2017). *Capacitación en Ofimática y MS Project*. Recuperado de <https://www.ciplambayeque.com/>
24. Corrales, C. (2013). *Propuesta para la implementación del sistema de Gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en una empresa del sector construcción*. (Tesis para obtener el grado de Ingeniero Industrial). Facultad de Ciencias e Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. 116pp.
25. Correa, A., Gómez, R. (2010). *Seguridad en la cadena de suministro basada en la norma ISO 28001 para el sector carbón, como estrategia para su competitividad*. Boletín de ciencias de la tierra. 28, 39-50 pp.
26. Cruz, I., Lévy, J., Oubiña, J. & Yagüe, M. (2004). *Satisfacción y poder en los canales de distribución*. Ciencia Ergo Sum. 11(2), 134-142.
27. Delfrut (2012). *Ficha técnica de la uva red globe*. Recuperado el 22 de abril del 2015 de <http://delfrut.com/productos/uva-red-globe/>
28. Dittmann, J., Mentzer, J. & Slone, R. (2011). *Transformando la cadena de suministro*. Barcelona: Profit Editorial.
29. EMPRESA EXPORTADORA DE UVA. (2015). Entrevista personal con Alonso Puga.
30. EMPRESA EXPORTADORA DE UVA. (2015). Entrevista personal con Claudia Salazar.
31. Estrada, E., Gónzales, C., Trespalacios, J. & Vásquez, R. (2011). *Estrategias competitivas en canales de distribución comercial tradicional versus on-line*. Asturias: Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial
32. Ferro, R. & Vives, C. (2004). *Un análisis de los conceptos de efectividad, eficacia y eficiencia en psicología*. Recuperado de [http://www.medtrad.org/panacea/IndiceGeneral/n16\\_tradyterm\\_FerroG-VivesM.pdf](http://www.medtrad.org/panacea/IndiceGeneral/n16_tradyterm_FerroG-VivesM.pdf)

33. Guillelte- Goinard, F. & Seno, B. (2014). *La Caja de Herramientas. Control de Calidad*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria
34. GPS del Perú. (2015). Sistema UBIK-MAX MTC. Recuperado de [http://www.gpsdelperu.com/Sis\\_UBIKMAX\\_MTC\\_.html](http://www.gpsdelperu.com/Sis_UBIKMAX_MTC_.html)
35. Hakspiel, M. (2012). *Mejoramiento del proceso logístico de despacho de materiales para la empresa CARBONES DE CERREJÓN LIMITED*. (Tesis para obtener el grado de Ingeniero Industrial). Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Universidad de Santander, Colombia. 220pp.
36. HERNANDEZ, L. (2012). *Desarrollo estratégico de proveedores nacionales para una gran empresa de Retail*. (Tesis para optar al grado de magister en gestión y dirección de empresas). Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, Chile. 137pp
37. Hernández, A. & Ruiz, C. (2012). *Desarrollo De Un Plan Estratégico De Logística Para La Empresa ACONQUISTAR S.A.S*. (Tesis para obtener el grado de Administración en Logística y Producción y Administración en Negocios Internacionales). Facultad de Administración. Universidad del Rosario, Colombia. 85pp.
38. Huapaya, J. (2011) en su tesis titulada “*Análisis de la problemática en la distribución física internacional de las principales empresas agroexportadoras de espárrago verde fresco por vía aérea al mercado de la Unión Europea*”. (Tesis para obtener el grado de Licenciada en Negocios Internacionales). Facultad de Ciencias Administrativas y Recurso Humanos, Universidad de San Martin de Porres. Lima. 87pp.
39. IPCNI (2017). *Carrera en Administración de Negocios Internacionales*. Recuperado de <http://www.ipcni.edu.pe/web/>
40. Izcúe, J. (2014). Los despachos y entregas OTIF (On Time, In Full). Recuperado de <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=2170>
41. Ley General de Aduanas (2013). *Artículo N° 60: Exportacion definitiva: Procedimiento General*. Recuperado el 12 de junio de 2015 de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/exportacion/exportac/procGeneral/index.html>
42. Log Andes (2015). Lista de recargos aplicados. Documentación Empresa exportadora de Uva.
43. Luzardo, J. & Vásquez, G. (2010). *Sistema De Control De Procesos Empresariales Por Medio De Indicadores De Gestión Aplicado Al Departamento De Servicio Al Cliente En El Proceso De Facturación Y Atención De Reclamos De La Empresa PLÁSTICOS S.A. Ubicada En La Ciudad De Guayaquil* (Tesis

- para obtener el grado de Ingeniero en auditoría y control de gestión con especialización en calidad de procesos). Instituto de Ciencias Matemáticas. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador. 84pp.
44. Malvex del Perú, Promart (2016). Productos Recuperado de <http://malvex.com/>
  45. Agencia de comunicación MEDIA (2017). *Cotización: diseño y diagramación de Brochure y catálogo*. Recuperado de <http://mediacomunica.com/home/>
  46. Ministerio de Relaciones Exteriores (2011). Perfil de mercado de uva de mesa en Estados Unidos. Lima. 32 pp.
  47. Muñoz, A. & Rodríguez, T. (2014). *Diseño de estrategias comerciales para incrementar las exportaciones de mango fresco kent de la empresa "VITA CANADA PERÚ SAC" al mercado canadiense, periodo 2015 – 2019*. (Tesis para obtener el grado de Licenciada en Negocios Internacionales). Facultad de Ciencias Administrativas y Recurso Humanos, Universidad de San Martín de Porres. Lima. 168pp.
  48. Ortecho, K. (2011). *Propuesta de mejora en el proceso de distribución de una empresa de aceites y grasas lubricantes*. (Tesis para obtener el grado ingeniero industrial). Facultad de Ingeniería, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima. 67pp.
  49. Ponce (2007). *LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES*. VOL. 12, 1: 113-130. Recuperado de [http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)
  50. Quevedo, J. (2010). *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una empresa peruana comercializadora de productos químicos*. (Tesis para obtener el grado de Ingeniero Industrial). Facultad de Ciencias e Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. 136pp.
  51. Ramírez, S. (2010). *Modelización de una cadena de abastecimiento (Supply Chain) para el sector textil-confección en el entorno colombiano*. (Tesis para obtener de maestría). Facultad de Minas. Universidad Nacional De Colombia. Medellín. 138 pp.
  52. Rengifo, J. (2011). *"Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio-rubro artesanía shipibo-conibo del distrito de Callería-Provincia de Coronel Portillo, periodo 2009-2010"* (Tesis para obtener el grado de Contador Público). Facultad

- de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Pucalpa. 74 pp.
53. Sánchez, C., Reyes, C & Villanes, N. (2006). *Propuesta de mejora en la Logística de entrada en una Empresa agroexportadora*. (Tesis para optar el grado de Magister en Gestión de operaciones y Logística). Programa de Maestría en Gestión de Operaciones y Logística, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Trujillo. 130pp.
54. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2007). *ESTUDIO de demanda de uva de mesa mexicana en tres países miembros de la unión europea, y de exploración del mercado de Nueva Zelanda*. Recuperado de [http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/Estudios\\_promercado/ESTUDIO\\_UVA.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/Estudios_promercado/ESTUDIO_UVA.pdf)
55. Serralde, A. (2011). ¿Qué es la teoría de efectividad organizacional? Recuperado de <http://www.reddinconsultants.com/espanol/publicaciones/>
56. Sistema Integrado de información de comercio exterior. (2011). Perfil uvas frescas China 2011. Lima. 20 pp.
57. Sistema Integrado de información de comercio exterior. (2011). Perfil de uva fresca en el mercado canadiense. Lima. 21 pp.
58. Sistema Integrado de información de comercio exterior. (2014). Guía de mercado: Corea del Sur. Lima. 18 pp.
59. Sodimac (2016). Productos: Seguridad Industrial. Recuperado de <http://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/category/cat10160/Seguridad-Industrial>
60. Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (2015). *Resumen por partida*. Recuperado el 22 de abril de 2015 de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>
61. Transportes Hermanos Ramos (2016). *Rutas y servicios*. Recuperado de <http://www.transporteshnosramos.com/informacion-servicio-carga.html>
62. Uribe, C. (2010). *Estudio de pre factibilidad de industrialización y exportación de uva al mercado de estados unidos*. (Tesis para obtener el grado de Ingeniero Industrial). Facultad de Ciencias e Ingeniería, Pontificia Universidad Católica Del Perú. Lima. 119
63. Vara, A. (2012). Desde la idea hasta la sustentación: *Siete pasos para una tesis exitosa*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y

Recursos Humanos. Universidad San Martín de Porres. Lima. Manual electrónico disponible en internet: [www.aristidesvara.net](http://www.aristidesvara.net). 451pp.

## APÉNDICES

**Apéndice 1: Matriz de coherencia**

TÍTULO	PROBLEMA(S)	OBJETIVO(S)	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL			
<b>DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD EN EL PROCESO DE DESPACHO DE UVA RED GLOBE EN LA EMPRESA EXPORTADORA EN LA ZONA DE JAYANCA, LAMBAYEQUE 2015-2016.</b>	¿Cómo incrementar el nivel de efectividad del proceso de despacho de uva red globe en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque 2015-2016?	Diseñar estrategias para incrementar el nivel de efectividad del proceso de despacho de uva red globe en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque 2015-2016.	La implantación de las estrategias permitirá incrementar el nivel de efectividad del proceso de despacho de uva Red Globe en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Estrategias en el área de despacho		<b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD Y ENCUESTA</b>
				<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Nivel de efectividad del proceso de despacho		
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVO ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES	INDICADORES	
	¿Cuál es el nivel de efectividad actual del proceso de despacho de uva red globe, en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque 2015-2016?	Analizar el nivel de efectividad del proceso de despacho de uva red globe, en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque 2015-2016	El proceso de despacho de uva red globe es inefectivo porque se generan retrasos, sobrecostos y mal manejo de recursos.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Entrega o despacho de uva red globe.	Número de envíos o exportaciones (número de contenedores), Costo de venta de uva red globe por contenedor y por caja.	
			<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Nivel de efectividad			

	¿Cuáles son los factores influyentes en el nivel de efectividad en el proceso de despacho de uva red globe, en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque 2015-2016?	Identificar los factores influyentes en el nivel de efectividad en el despacho de uva red globe, en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque 2015-2016	Los factores influyentes en el nivel de efectividad son: la calidad (el estado de la uva red globe y el atributo de la misma), el tiempo (la puntualidad en el cumplimiento de los pedidos) y los costos (costos incurridos en el despacho).	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Puntualidad, estado de la uva red globe, recursos materiales, humanos, tecnológicos y el costo de los mismos.	Costos de operaciones, velocidad de entrega, costos de recursos humanos, tecnológicos y materiales.
				<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Efectividad en el despacho de uva red globe	Control de los procesos en la empresa, cálculo del tiempo, eficiencia (costos y recursos), eficacia (tiempos, estado de uva de red globe)
	¿Cuáles son las estrategias aplicables al proceso de despacho, en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque 2015-2016?	Identificar las estrategias aplicables en el proceso de despacho de uva Red globe en la empresa exportadora en la zona de Jayanca, Lambayeque y estimar los resultados del mismo.	Las estrategias aplicables al proceso de despacho son: recurrir a asesoría para mejorar la gestión, calidad, el desempeño logístico, capacitación, asistir a ferias, mejorar comunicación con los clientes.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Estrategias	Indicador OTIF, Contratación de un asesor externo, etc.
				<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Efectividad en la entrega de uva Red globe para transporte a puertos.	Control de los procesos en la empresa, cálculo del tiempo, eficiencia (costos y recursos), eficacia (tiempos estado de uva de red globe)
	¿Cuánto costaría la implementación de la propuesta de solución, está la empresa en condiciones de aplicarla?	Costear de aplicación de la propuesta y la capacidad económica de la empresa para implementarla.	Los costos de la aplicación de las propuestas pueden ser asumidos por la empresa.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Aplicación de las propuestas	COSTEO
				<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> TABLAS DE COSTOS	

## Apéndice 2: Formato de instrumento: ENTREVISTA (a las Gerencias)

OBJETIVO: Determinar el estado actual del proceso de despachos y el transporte a puerto

### Generalidades

1. ¿Cuál es el área en la que se desempeña? ¿Cuáles son sus funciones?
2. ¿Qué inconvenientes se presentan en el desarrollo de las actividades?

### Exportación de uva

1. ¿Qué variedad de uva exporta?
2. ¿Cuáles son los principales países a los que destina este producto?
3. En cuanto al mercado asiático, ¿a qué países?
4. En cuanto al mercado coreano ¿existe alguna norma o certificado especial para exportar uva Red Globe?
5. ¿Cuántos contenedores de uva se exportó en el año 2014 y cuantos se pronostica exportar en el 2015?
6. ¿Cuántos de esos contenedores se exportaron a Corea del Sur?
7. ¿A dónde embarcaron esos contenedores?
8. ¿Cuál es el precio aproximado por caja de uva? ¿y por contenedor?
9. Al mercado coreano, ¿qué presentaciones en cuanto a caja de uva se exporta?
10. En cuanto a envases y embalajes para el mercado coreano, ¿hay algún idioma especial para las etiquetas?
11. ¿Cuánto tiempo aproximado se demora un despacho común de uva?
12. ¿Qué tipo de contenedor se suele usar para exportación de uva?
13. ¿Cuál es el precio aproximado en el que se incurre por transporte?
14. ¿Cuál es el puerto peruano por el cual exporta la uva?
15. En nuestras vistas a planta pudimos observar el despacho de palta ¿es el mismo procedimiento para la exportación de uva?
16. ¿Cuál es el precio aproximado en el que se incurre por operador logístico?

### Proceso de despachos

1. ¿Cómo es su proceso de despachos?
2. ¿Qué problemas se pueden presentar durante ese proceso de despacho?
3. ¿Cuentan con reglas y políticas para configurar y consolidar los pedidos?
4. ¿Cuentan con contratos con sus clientes en los cuales aclara las condiciones de entrega?
5. ¿Cuenta con procedimientos para organizar la carga en el almacén (cámara de frío) y en los medios de transporte? ¿Cuáles son?
6. ¿Cuentan con políticas y procedimientos para la selección de operadores logísticos? ¿Cuáles son?
7. ¿Quiénes son sus operadores logísticos?
8. ¿Presenta algún inconveniente con sus operadores logísticos?
9. ¿Generan toda la documentación necesaria para la realización del embarque?  
¿Cuál es?



10. ¿Revisa el producto antes de la salida del mismo?
11. ¿Sus clientes realizan algún proceso de verificación y recepción?
12. ¿Recibe alguna visita de sus clientes a planta para observar la exportación de uva?

#### Tiempo

1. ¿Consideran importante el factor tiempo en el proceso despacho? ¿Por qué?
2. ¿Cuentan con algún indicador para controlar los tiempos: para el despacho?

#### Calidad

1. ¿Consideran importante el factor calidad en el despacho? ¿Por qué?
2. ¿Cómo miden la calidad?

¿Algo que desee agregar que considere importante?

### Apéndice 3. Formato de instrumento: ENCUESTA (no estructurada a los trabajadores)

OBJETIVO: Determinar aspectos relevantes relacionados con el estado actual del despacho (el proceso de paletizado, almacenamiento y contenedorización) de la empresa exportadora de uva red globe de la zona de Jayanca

Ítem	Respuesta
Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
Edad	
Formación Académica	<input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta <input type="checkbox"/> Secundaria Completa <input type="checkbox"/> Estudios Técnicos <input type="checkbox"/> Estudios Universitarios <input type="checkbox"/> Otros: _____
<b>Ítems relacionados con generalidades</b>	
¿Cuántos turnos trabajan al día?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
¿Cuál es su labor principal, en su área de trabajo?	
¿Tiene algún inconveniente al desarrollar sus actividades?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Si la respuesta anterior fue si, explique brevemente cual es el inconveniente principal que presenta en sus actividades.	
<b>Ítems relacionados con estiba</b>	
¿Se cuenta con la maquinaria y equipos adecuados para realizar la estiba?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Si la respuesta anterior fue "No", ¿Qué equipos o maquinaria recomendaría para la estiba?	
¿Cuánto demora el proceso de estiba?	<input type="checkbox"/> 20 min <input type="checkbox"/> 45 min <input type="checkbox"/> 30 min <input type="checkbox"/> 1 hora
¿Presentan problemas en la estiba?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Si la respuesta fue si, ¿Qué problemas presentan?	
<b>Ítems relacionados con el paletizado</b>	
¿Cuánto demora en realizar la paletización?	<input type="checkbox"/> 15 a 20 min <input type="checkbox"/> de 30 a más <input type="checkbox"/> 20 a 30 min

¿Considera que este tiempo es adecuado? ¿Porque?	
¿Llena algún documento interno cuando recibe la mercancía paletizada?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Si la pregunta anterior fue si, ¿Cuáles son documentos internos que llena?	
<b>Ítems relacionados con almacén</b>	
¿Dónde se almacena la mercancía paletizada?	
¿Se presentan problemas al momento de almacenar la mercancía?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Si la respuesta anterior fue si, ¿qué problemas presentan?	
¿Cuánto tiempo permanece almacenada la mercancía paletizada antes del despacho?	<input type="checkbox"/> Menos de 7 días <input type="checkbox"/> 7 días <input type="checkbox"/> 10 días <input type="checkbox"/> 15 días <input type="checkbox"/> más de 15 días
¿Considera que es adecuado el tiempo que la mercancía permanece almacenada?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ¿Por qué?
<b>Ítems relacionados con el despacho</b>	
¿Conoce Ud. sobre las presentaciones (cajas, envases de vidrio, etc.) de Red Globe que exporta la empresa a China?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Si la respuesta fue SI ¿Cuáles son las presentaciones de uva Red Globe que exporta la empresa (cajas, bolsas, peso)?	
¿Cuánto tiempo demora el despacho: desde la llegada del contenedor hasta su salida?	<input type="checkbox"/> No tengo conocimiento <input type="checkbox"/> 45 min <input type="checkbox"/> 1 h <input type="checkbox"/> Más de 1 hora
¿Considera adecuado este tiempo?	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no ¿Por qué?
¿Qué actividades retrasan el despacho?	



¿Conoce Ud. la forma de contenedorización de uva Red Globe?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Si la respuesta anterior fue si, ¿Cuánto demora en llenar un contenedor de uva red globe?	<input type="checkbox"/> 20 min <input type="checkbox"/> 30 min <input type="checkbox"/> 45 min <input type="checkbox"/> 1 hora o más
¿Se presenta algún problema en el proceso de contenedorización?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Si la respuesta fue si, ¿cuáles son los inconvenientes que enfrentan?	
¿Llena algún documento interno cuando realiza la contenedorización?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Si la pregunta anterior fue si, ¿Cuáles son documentos internos que llena?	

## Apéndice 4. Instrumentos validados

**ANEXO N°1: FORMATO DE LA ENTREVISTA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN EL PROCESO DE DESPACHO PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD EN LA ENTREGA DE UVA RED GLOBE PARA TRANSPORTE A PUERTOS EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE UVA EN LA ZONA DE JAYANCA, LAMBAYEQUE 2015-2016.**

### VALIDEZ DE CONTENIDO

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos la libertad de elegir como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendemos utilizar para determinar: el estado actual de la cadena de suministros de la empresa, el proceso de compras y el proceso de pedidos-despachos.

A continuación presentamos una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

### A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre:	<u>Jenner Carrasco Sánchez</u>
Sexo:	Varón ( <input checked="" type="checkbox"/> ) Mujer ( <input type="checkbox"/> )
Edad:	<u>41</u> años
Profesión o especialidad:	<u>Ins. Industrial.</u>
Años de experiencia laboral:	<u>13</u> años
Lugar de trabajo:	<u>SONARI.</u>

### B.- GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada a las Gerencias de las empresas exportadoras)

OBJETIVO: Determinar el estado actual de la cadena de suministros de la empresa, el proceso de compras y el proceso de pedidos-despachos.

Ítems relacionados con generalidades	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuál es su opinión acerca de la administración de la cadena de suministro?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

¿Cómo se controlan los procesos en la empresa? ¿Y cómo se mide la eficiencia de los mismos?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Cómo se organiza y planea el trabajo en la empresa? (actividades que realiza cada área) ¿Quiénes participan del proceso de planificación?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Qué tipo de ayuda tecnológica utiliza para realizar las operaciones en la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Qué opinión tiene de sus clientes y sus necesidades?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Ítems relacionados cadena de suministro	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Existe algún área de la empresa que se encargue de temas como logística, cadenas productivas o cadenas de suministro? ¿Cuál y cuántas personas están asignadas a esta actividad?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Qué indicadores de medición de gestión utilizan?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Ítems relacionados con compras	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuenta con un procedimiento para realizar las compras? ¿Cuáles es?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Cuál es su tiempo promedio para el abastecimiento?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Cuáles son sus principales problemas en relación a la gestión de compras?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Ítems relacionados con proceso de pedidos	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Cómo es su proceso de pedidos?	✓			✓	✓	
¿Cuentan con reglas y políticas para configurar y consolidar los pedidos? ¿Cuáles son?	✓			✓	✓	
¿Cuál es el tiempo que manejan a partir del pedido hasta el despacho?	✓			✓	✓	
¿Cuentan con contratos con sus clientes en los cuales aclara las condiciones de entrega?	✓			✓	✓	

Ítems relacionados con proceso de despachos	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Tiene procedimientos y políticas de entrega que permitan la reserva de inventario y la promesa de fechas de entrega para los clientes?	✓			✓	✓	
¿Tiene algún procedimiento para planear los despachos? ¿Cuál es?	✓			✓	✓	
¿Cuenta con procedimientos para organizar la carga de los despachos en los medios de transporte? ¿Cuáles son?	✓			✓	✓	
¿Cuentan con políticas y procedimientos para la selección de rutas y transportadores? ¿Cuáles son?	✓			✓	✓	
¿Existen políticas o procedimientos para el aislamiento de productos	✓			✓	✓	

terminados? Empaque, embalaje, etiquetado	✓			✓	✓	
¿Generan toda la documentación necesaria para la realización del embarque? ¿Cuál es?	✓			✓	✓	
¿Revisa el estado de crédito del cliente antes del embarque?	✓			✓	✓	
¿Revisa el producto antes de la salida del mismo?	✓			✓	✓	
¿Realiza avisos anticipados del envío de la mercancía?	✓			✓	✓	
¿Sus clientes realizan algún proceso de verificación y recepción?	✓			✓	✓	
¿Cuándo y cómo se envía la factura al cliente?	✓			✓	✓	

**Comentario:**

**¡Muchas gracias por su colaboración!**



**Firma del Experto**

**ANEXO Nº2: FORMATO DE LA ENCUESTA PARA DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN EL PROCESO DE DESPACHO PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD EN LA ENTREGA DE UVA RED GLOBE PARA TRANSPORTE A PUERTOS EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE UVA EN LA ZONA DE JAYANCA, LAMBAYEQUE 2015-2016.**

**VALIDEZ DE CONTENIDO**

**Estimado Docente/ Doctor/Magister,**

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos la libertad de elegir como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la guía de revisión documental que pretendemos utilizar para sistematizar información relevante, comparar y analizar datos financieros y determinar la necesidad de modificaciones

A continuación presentamos un formato de Guía de Revisión Documental. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

**A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Nombre:	<i>Jennie Corneil Sanchez</i>
Sexo:	Varón (X) Mujer ( )
Edad:	<i>41</i> años
Profesión o especialidad:	<i>ING. INDUSTRIAL</i>
Años de experiencia laboral:	<i>12</i> años
Lugar de trabajo:	<i>SENATI</i>

**B.- GUÍA DE ENCUESTA (no estructurada a las Gerencias de las empresas exportadoras)**

OBJETIVO: Determinar aspectos relevantes relacionados con el estado actual de la cadena de suministros de la empresa Consorcio Norvid, el proceso de pedidos-despachos, paletizado y contenedorización de uva Red Globe de exportación

Ítem	Respuesta
Sexo	( ) Masculino ( ) Femenino
Edad	
Formación Académica	( ) Solo Primaria ( ) Secundaria Incompleta ( ) Secundaria Completa ( ) Estudios Técnicos ( ) Estudios Universitarios ( ) Otros: _____

Ítems relacionados con generalidades		¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
		Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuántos turnos trabajan al día?	( ) 1 ( ) 2	✓			✓	✓	
¿Cuántas personas hay en el área en el que usted realiza sus actividades?	( ) Menos de 10 ( ) 10-20 ( ) 20-30 ( ) 30-40 ( ) 40-50 ( ) Mayor a 50	✓			✓	✓	

Ítems relacionados con estiba		¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
		Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuenta usted con la maquinaria y equipos adecuados?	( ) Si ( ) No	✓			✓	✓	
Si la respuesta anterior es "No", ¿Qué equipos o maquinaria recomendaría para la producción?		✓			✓	✓	

Ítems relacionados con almacén		¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
		Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuánto conoce Ud. sobre la forma de paletización de uva red globe?	( ) Mucho ( ) Regular ( ) Poco ( ) Nada	✓			✓	✓	
¿Cuánto demora en realizar la paletización?	( ) 30 min ( ) 45 min ( ) 1 hora	✓			✓	✓	
¿Llena algún documento interno cuando recibe la	( ) SI ( ) NO	✓			✓	✓	

mercancía paletizada?		/			/	/	
Si la pregunta anterior fue si, ¿Cuáles son documentos internos que llena?		/			/	/	

Ítems relacionados con embarques		¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
		Si	No	Si	No	Si	No
¿Conoce Ud. cuáles son los países a donde la empresa exporta uva red globe?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	/			/	/	
Si la respuesta anterior fue "Sí", por favor especificarlos		/			/	/	
¿Conoce Ud. sobre las presentaciones de uva red globe que exporta la empresa?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	/			/	/	
¿Cuáles son las presentaciones de uva red globe que exporta la empresa?		/			/	/	
¿Cuánto demora en llenar un contenedor?	<input type="checkbox"/> 30 min <input type="checkbox"/> 45 min <input type="checkbox"/> 1 hora	/			/	/	
¿Cuánto conoce Ud. sobre la forma de contenedorización de uva red globe?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada	/			/	/	
¿Cuánto demora SENASA en realizar la inspección?	<input type="checkbox"/> 30 min <input type="checkbox"/> 45 min <input type="checkbox"/> 1 hora	/			/	/	
¿Llena algún documento interno cuando realiza la contenedorización?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	/			/	/	
Si la pregunta anterior fue si, ¿Cuáles son documentos internos que llena?		/			/	/	

**Comentario:**

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

  
Firma del Experto

**ANEXO Nº1: FORMATO DE LA ENTREVISTA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN EL PROCESO DE DESPACHO PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD EN LA ENTREGA DE UVA RED GLOBE PARA TRANSPORTE A PUERTOS EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE UVA EN LA ZONA DE JAYANCA, LAMBAYEQUE 2015-2016.**

**VALIDEZ DE CONTENIDO**

**Estimado Docente/ Doctor/Magister,**

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos la libertad de elegir como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendemos utilizar para determinar: el estado actual de la cadena de suministros de la empresa, el proceso de compras y el proceso de pedidos-despachos.

A continuación presentamos una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

**A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Nombre:	<i>Christian Quezada Morales</i>
Sexo:	Varón ( <input checked="" type="checkbox"/> ) Mujer ( )
Edad:	<i>50</i> años
Profesión o especialidad:	<i>Ingeniero Industrial</i>
Años de experiencia laboral:	<i>26</i> años
Lugar de trabajo:	<i>USMP-UPN-IPAG</i>

**B.- GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada a las Gerencias de las empresas exportadoras)**

**OBJETIVO:** Determinar el estado actual de la cadena de suministros de la empresa, el proceso de compras y el proceso de pedidos-despachos.

Ítems relacionados con generalidades	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuál es su opinión acerca de la administración de la cadena de suministro?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

¿Cómo se controlan los procesos en la empresa? ¿Y cómo se mide la eficiencia de los mismos?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Cómo se organiza y planea el trabajo en la empresa? (actividades que realiza cada área) ¿Quiénes participan del proceso de planificación?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Qué tipo de ayuda tecnológica utiliza para realizar las operaciones en la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Qué opinión tiene de sus clientes y sus necesidades?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Ítems relacionados cadena de suministro	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Existe algún área de la empresa que se encargue de temas como logística, cadenas productivas o cadenas de suministro? ¿Cuál y cuántas personas están asignadas a esta actividad?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Qué indicadores de medición de gestión utilizan?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Ítems relacionados con compras	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuenta con un procedimiento para realizar las compras? ¿Cuáles es?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Cuál es su tiempo promedio para el abastecimiento?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Cuáles son sus principales problemas en relación a la gestión de compras?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Ítems relacionados con proceso de pedidos	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Cómo es su proceso de pedidos?	X			X	X	
¿Cuentan con reglas y políticas para configurar y consolidar los pedidos? ¿Cuáles son?	X			X	X	
¿Cuál es el tiempo que manejan a partir del pedido hasta el despacho?	X			X	X	
¿Cuentan con contratos con sus clientes en los cuales aclara las condiciones de entrega?	X			X	X	

Ítems relacionados con proceso de despachos	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Tiene procedimientos y políticas de entrega que permitan la reserva de inventario y la promesa de fechas de entrega para los clientes?	X			X	X	
¿Tiene algún procedimiento para planear los despachos? ¿Cuál es?	X			X	X	
¿Cuenta con procedimientos para organizar la carga de los despachos en los medios de transporte? ¿Cuáles son?	X			X	X	
¿Cuentan con políticas y procedimientos para la selección de rutas y transportadores? ¿Cuáles son?	X			X	X	
¿Existen políticas o procedimientos para el aislamiento de productos	X			X	X	

terminados? Empaque, embalaje, etiquetado	X				X	X	
¿Generan toda la documentación necesaria para la realización del embarque? ¿Cuál es?	X				X	X	
¿Revisa el estado de crédito del cliente antes del embarque?	X				X	X	
¿Revisa el producto antes de la salida del mismo?	X				X	X	
¿Realiza avisos anticipados del envío de la mercancía?	X				X	X	
¿Sus clientes realizan algún proceso de verificación y recepción?	X				X	X	
¿Cuándo y cómo se envía la factura al cliente?	X				X	X	

**Comentario:**

**¡Muchas gracias por su colaboración!**



**Firma del Experto**

**ANEXO Nº2: FORMATO DE LA ENCUESTA PARA DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN EL PROCESO DE DESPACHO PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD EN LA ENTREGA DE UVA RED GLOBE PARA TRANSPORTE A PUERTOS EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE UVA EN LA ZONA DE JAYANCA, LAMBAYEQUE 2015-2016.**

**VALIDEZ DE CONTENIDO**

**Estimado Docente/ Doctor/Magister,**

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos la libertad de elegir como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la guía de revisión documental que pretendemos utilizar para sistematizar información relevante, comparar y analizar datos financieros y determinar la necesidad de modificaciones

A continuación presentamos un formato de Guía de Revisión Documental. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

**A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Nombre:	<i>Christian Quispe Morales</i>
Sexo:	Varón ( <input checked="" type="checkbox"/> ) Mujer ( )
Edad:	<i>50</i> años
Profesión o especialidad:	<i>Ingeniero Industrial</i>
Años de experiencia laboral:	<i>26</i> años
Lugar de trabajo:	<i>USMP - UPN - IPAB</i>

**B.- GUÍA DE ENCUESTA (no estructurada a las Gerencias de las empresas exportadoras)**

OBJETIVO: Determinar aspectos relevantes relacionados con el estado actual de la cadena de suministros de la empresa Consorcio Norvid, el proceso de pedidos-despachos, paletizado y contenedorización de uva Red Globe de exportación

Ítem	Respuesta
Sexo	( ) Masculino ( ) Femenino
Edad	
Formación Académica	( ) Solo Primaria ( ) Secundaria Incompleta ( ) Secundaria Completa ( ) Estudios Técnicos ( ) Estudios Universitarios ( ) Otros: _____

Ítems relacionados con generalidades	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuántos turnos trabajan al día?	( ) 1 ( ) 2	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Cuántas personas hay en el área en el que usted realiza sus actividades?	( ) Menos de 10 ( ) 10-20 ( ) 20-30 ( ) 30-40 ( ) 40-50 ( ) Mayor a 50	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Ítems relacionados con estiba	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuenta usted con la maquinaria y equipos adecuados?	( ) Si ( ) No	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Si la respuesta anterior es "No", ¿Qué equipos o maquinaria recomendaría para la producción?		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Ítems relacionados con almacén	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuánto conoce Ud. sobre la forma de paletización de uva red globe?	( ) Mucho ( ) Regular ( ) Poco ( ) Nada	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Cuánto demora en realizar la paleización?	( ) 30 min ( ) 45 min ( ) 1 hora	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Llena algún documento interno cuando recibe la	( ) SI ( ) NO	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

mercancía paletizada?							
Si la pregunta anterior fue si, ¿Cuáles son documentos internos que llena?		X			X	X	

Ítems relacionados con embarques		¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
		Si	No	Si	No	Si	No
¿Conoce Ud. cuáles son los países a donde la empresa exporta uva red globe?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	X			X	X	
Si la respuesta anterior fue "Sí", por favor especificarlos		X			X	X	
¿Conoce Ud. sobre las presentaciones de uva red globe que exporta la empresa?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	X			X	X	
¿Cuáles son las presentaciones de uva red globe que exporta la empresa?		X			X	X	
¿Cuánto demora en llenar un contenedor?	<input type="checkbox"/> 30 min <input type="checkbox"/> 45 min <input type="checkbox"/> 1 hora	X			X	X	
¿Cuánto conoce Ud. sobre la forma de contenedorización de uva red globe?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada	X			X	X	
¿Cuánto demora SENASA en realizar la inspección?	<input type="checkbox"/> 30 min <input type="checkbox"/> 45 min <input type="checkbox"/> 1 hora	X			X	X	
¿Llena algún documento interno cuando realiza la contenedorización?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	X			X	X	
Si la pregunta anterior fue si, ¿Cuáles son documentos internos que llena?		X			X	X	

**Comentario:**

**¡Muchas gracias por su colaboración!**



Firma del Experto

**ANEXO Nº1: FORMATO DE LA ENTREVISTA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN EL PROCESO DE DESPACHO PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD EN LA ENTREGA DE UVA RED GLOBE PARA TRANSPORTE A PUERTOS EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE UVA EN LA ZONA DE JAYANCA, LAMBAYEQUE 2015-2016.**

**VALIDEZ DE CONTENIDO**

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos la libertad de elegir como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendemos utilizar para determinar: el estado actual de la cadena de suministros de la empresa, el proceso de compras y el proceso de pedidos-despachos.

A continuación presentamos una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

**A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Nombre: Jorge Robinson Villanueva Villacorta  
 Sexo: Varón (  ) Mujer ( )  
 Edad: 36 años  
 Profesión o especialidad: Administración de Negocios  
 Años de experiencia laboral: 5 años  
 Lugar de trabajo: Independiente

**B.- GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada a las Gerencias de las empresas exportadoras)**

OBJETIVO: Determinar el estado actual de la cadena de suministros de la empresa, el proceso de compras y el proceso de pedidos-despachos.

Ítems relacionados con generalidades	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuál es su opinión acerca de la administración de la cadena de suministro?	X			X	X	

¿Cómo se controlan los procesos en la empresa? ¿Y cómo se mide la eficiencia de los mismos?	X				X	X
¿Cómo se organiza y planea el trabajo en la empresa? (actividades que realiza cada área) ¿Quiénes participan del proceso de planificación?	X				X	X
¿Qué tipo de ayuda tecnológica utiliza para realizar las operaciones en la empresa?	X				X	X
¿Qué opinión tiene de sus clientes y sus necesidades?	X				X	X

Ítems relacionados cadena de suministro	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Existe algún área de la empresa que se encargue de temas como logística, cadenas productivas o cadenas de suministro? ¿Cuál y cuántas personas están asignadas a esta actividad?	X				X	X
¿Qué indicadores de medición de gestión utilizan?	X				X	X

Ítems relacionados con compras	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuenta con un procedimiento para realizar las compras? ¿Cuál es?	X				X	X
¿Cuál es su tiempo promedio para el abastecimiento?	X				X	X
¿Cuáles son sus principales problemas en relación a la gestión de compras?	X				X	X

Ítems relacionados con proceso de pedidos	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Cómo es su proceso de pedidos?	X			X	X	
¿Cuentan con reglas y políticas para configurar y consolidar los pedidos? ¿Cuáles son?	X			X	X	
¿Cuál es el tiempo que manejan a partir del pedido hasta el despacho?	X			X	X	
¿Cuentan con contratos con sus clientes en los cuales aclara las condiciones de entrega?	X			X	X	

Ítems relacionados con proceso de despachos	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Tiene procedimientos y políticas de entrega que permitan la reserva de inventario y la promesa de fechas de entrega para los clientes?	X			X	X	
¿Tiene algún procedimiento para planear los despachos? ¿Cuál es?	X			X	X	
¿Cuenta con procedimientos para organizar la carga de los despachos en los medios de transporte? ¿Cuáles son?	X			X	X	
¿Cuentan con políticas y procedimientos para la selección de rutas y transportadores? ¿Cuáles son?	X			X	X	
¿Existen políticas o procedimientos para el aislamiento de productos	X			X	X	



terminados? Empaque, embalaje, etiquetado	X			X	X	
¿Generan toda la documentación necesaria para la realización del embarque? ¿Cuál es?	X			X	X	
¿Revisa el estado de crédito del cliente antes del embarque?	X			X	X	
¿Revisa el producto antes de la salida del mismo?	X			X	X	
¿Realiza avisos anticipados del envío de la mercancía?	X			X	X	
¿Sus clientes realizan algún proceso de verificación y recepción?	X			X	X	
¿Cuándo y cómo se envía la factura al cliente?	X			X	X	

**Comentario:**

**¡Muchas gracias por su colaboración!**



Firma del Experto

**ANEXO Nº2: FORMATO DE LA ENCUESTA PARA DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN EL PROCESO DE DESPACHO PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD EN LA ENTREGA DE UVA RED GLOBE PARA TRANSPORTE A PUERTOS EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE UVA EN LA ZONA DE JAYANCA, LAMBAYEQUE 2015-2016.**

**VALIDEZ DE CONTENIDO**

**Estimado Docente/ Doctor/Magister,**

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos la libertad de elegir como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la guía de revisión documental que pretendemos utilizar para sistematizar información relevante, comparar y analizar datos financieros y determinar la necesidad de modificaciones

A continuación presentamos un formato de Guía de Revisión Documental. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

**A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Nombre: Jorge Robinson Villanueva Villacorta  
 Sexo: Varón (  ) Mujer (  )  
 Edad: 36 años  
 Profesión o especialidad: Administración de Negocios  
 Años de experiencia laboral: 5 años  
 Lugar de trabajo: Independiente

**B.- GUÍA DE ENCUESTA (no estructurada a las Gerencias de las empresas exportadoras)**

OBJETIVO: Determinar aspectos relevantes relacionados con el estado actual de la cadena de suministros de la empresa Consorcio Norvid, el proceso de pedidos-despachos, paletizado y contenedorización de uva Red Globe de exportación

Ítem	Respuesta
Sexo	( ) Masculino ( ) Femenino
Edad	
Formación Académica	( ) Solo Primaria ( ) Secundaria Incompleta ( ) Secundaria Completa ( ) Estudios Técnicos ( ) Estudios Universitarios ( ) Otros: _____

Ítems relacionados con generalidades		¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
		Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuántos turnos trabajan al día?	( ) 1 ( ) 2	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Cuántas personas hay en el área en el que usted realiza sus actividades?	( ) Menos de 10 ( ) 10-20 ( ) 20-30 ( ) 30-40 ( ) 40-50 ( ) Mayor a 50	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Ítems relacionados con estiba		¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
		Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuenta usted con la maquinaria y equipos adecuados?	( ) Si ( ) No	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Si la respuesta anterior es "No", ¿Qué equipos o maquinaria recomendaría para la producción?		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Ítems relacionados con almacén		¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
		Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuánto conoce Ud. sobre la forma de paletización de uva red globe?	( ) Mucho ( ) Regular ( ) Poco ( ) Nada	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Cuánto demora en realizar la paleización?	( ) 30 min ( ) 45 min ( ) 1 hora	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Llena algún documento interno cuando recibe la	( ) SI ( ) NO	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

mercancía paletizada?		X			X	X	
Si la pregunta anterior fue si, ¿Cuáles son documentos internos que llena?		X			X	X	

Ítems relacionados con embarques		¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No
¿Conoce Ud. cuáles son los países a donde la empresa exporta uva red globe?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	X			X	X	
Si la respuesta anterior fue "Sí", por favor especificarlos		X			X	X	
¿Conoce Ud. sobre las presentaciones de uva red globe que exporta la empresa?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	X			X	X	
¿Cuáles son las presentaciones de uva red globe que exporta la empresa?		X			X	X	
¿Cuánto demora en llenar un contenedor?	<input type="checkbox"/> 30 min <input type="checkbox"/> 45 min <input type="checkbox"/> 1 hora	X			X	X	
¿Cuánto conoce Ud. sobre la forma de contenedorización de uva red globe?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada	X			X	X	
¿Cuánto demora SENASA en realizar la inspección?	<input type="checkbox"/> 30 min <input type="checkbox"/> 45 min <input type="checkbox"/> 1 hora	X			X	X	
¿Llena algún documento interno cuando realiza la contenedorización?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	X			X	X	
Si la pregunta anterior fue si, ¿Cuáles son documentos internos que llena?		X			X	X	

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!



Lic. Adm. Jorge R. Villamueva Villacosta  
CLAD - 12972  
Firma del Experto



## Apéndice 5. Carta de Consentimiento

### CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ACCESO PÚBLICO

Por medio de la presente, informamos que la empresa exportadora de uva, autoriza a las alumnas MARCIA FERNANDA FALLA GÓMEZ con código de matrícula N° 2011514462 y TATIANA PAZ CASTRO N° 2011500559 de la escuela profesional de ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES de la Universidad de San Martín de Porres, hacer uso de la información que a continuación se detalla, con el consentimiento de la institución, para el desarrollo de su tesis de grado, la cual lleva por título: DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN EL PROCESO DE DESPACHO PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD EN LA ENTREGA DE UVA RED GLOBE PARA TRANSPORTE A PUERTOS EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE UVA EN LA ZONA DE JAYANCA, LAMBAYEQUE 2015-2016:

1. Información de ventas (exportaciones)
2. Información sobre la gestión y organización de la empresa
3. Permiso para la visita de instalaciones y observación de las actividades sin afectar las mismas.

Dicha información, se recopilará en el trabajo de campo para posteriormente ser registrada en su investigación con fines netamente pedagógicos.

Se expide la presente CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, a solicitud de las interesadas para los fines que estime conveniente.

Pradera, 18 de junio de 2015



ALUMNO  
MARCIA FERNANDA FALLA GÓMEZ  
DNI: 72230147



ALUMNO  
TATIANA PAZ CASTRO  
DNI: 71249210



EMPRESA  
JOSE ALONSO PUGA MALDONADO  
DNI: 40679294

## Apéndice 6. Entrevista a profundidad dirigida al Gerente del área de exportaciones de la empresa exportadora de uva

### Generalidades

#### 1. ¿Cuál es el área en la que se desempeña? ¿Cuáles son sus funciones?

El área en la que me desempeño es el área de exportaciones y las funciones que desempeño básicamente son: seleccionar las líneas navieras con las que vamos a embarcar, coordinar con el operador logístico toda la operación logística del envío y contactar al cliente y facilitarle toda la información a tiempo de la documentación requerida en su despacho.

#### 2. ¿Qué inconvenientes se presentan en el desarrollo de las actividades?

Si, el día a día de estas actividades es muy cambiante porque muchas veces nosotros tenemos un plan o un cronograma de embarque que se tienen que cumplir semanales pero de repente la fruta que me manda campo no cumple con los requisitos o parámetros que el cliente me está solicitando y eso me impide que cumpla con lo pactado en el tiempo establecido con la cantidad de pallets que debo de mandar.

En los tramites documentarios, también se presentan inconvenientes, de repente, si no llego a tiempo los a almacenes con los contenedores, los contenedores no se pueden embarcar y los tienen que rolear para la próxima nave.

En cuanto a la documentación, si se transmite mal la información, tanto a los almacenes como a los operadores logísticos, constantemente existen multas, de repente por el tipo del puerto, por ejemplo, si coloque el puerto de Chiwan y si no era para ese puerto, sino para el puerto de Shenzhen, por hacer ese cambio, si se puede hacer pero hay un cobro adicional. Si la mercancía está en altamar y el destino final es China e iba para la “señorita X” y quiero que vaya para el “cliente Y”, se puede hacer el cambio pero también genera un sobrecosto.

### Exportación de uva

#### 3. ¿Qué variedad de uva exporta?

Exportamos Red Globe, Crimson y Thompson

#### 4. ¿Cuáles son los principales países a los que destina este producto?

Estados Unidos, Europa, Asia, Latinoamérica.

#### 5. En cuanto al mercado asiático, ¿a qué países?

Estamos exportando a China, Taiwan, Corea del Sur.

#### 6. En cuanto al mercado coreano ¿existe alguna norma o certificado especial para exportar uva Red Globe?

Corea es el país más exigente que hasta ahora tenemos, pues cada vez que exportamos a Corea, nosotros tenemos que programar la visita del inspector coreano a través de Provid, Provid es la asociación de exportadores de uva, entonces tengo que decirle a qué hora voy a tener listo mi carga para que el coreano venga a inspeccionar, además, la fruta es inspeccionada por Senasa y por el inspector coreano, quien aleatoriamente baja 46 cajas de los pallets que se van a embarcar y revisa caja por caja con la finalidad de no detectar ningún tipo de plagas o insectos en la fruta. Si la fruta no cumple con los parámetros que los coreanos piden, simplemente la fruta no se embarca

**7. ¿Cuántos contenedores de uva se exportó en el año 2014 y cuantos se pronostica exportar en el 2015?**

En el año 2014, Norvid exportó 50 contenedores de uva y para el 2015 estamos estimando exportar 175 contenedores

**8. ¿Cuántos de esos contenedores se exportaron a Corea del Sur?**

A Corea, solicitamos que venga el inspector coreano en 2 oportunidades, eran 2 contenedores, pero la fruta fue rechazada, no cumplimos con los estándares de calidad

**9. ¿A dónde embarcaron esos contenedores?**

Los re-direccionamos a Europa

**10. ¿Cuál es el precio aproximado por caja de uva? ¿y por contenedor?**

El precio depende del calibre y de la presentación que en la que se venda, entonces, más o menos, los precios están: para el calibre “J”, que es el mejor calibre, la caja puede costar entre \$24 y \$28, para el calibre “XL” está en un promedio de \$20, para el calibre “L” \$18

**11. Al mercado coreano, ¿qué presentaciones en cuanto a caja de uva se exporta?**

Para Corea, las cajas que estábamos enviando eran cajas de plástico en una presentación de 8.2 kg, adicionalmente, hay etiquetas que colocar de acuerdo a la rotulación que el mercado exige

**12. En cuanto a envases y embalajes para el mercado coreano, ¿hay algún idioma especial para las etiquetas?**

La etiqueta dice, hecho para Corea y va en inglés, en sí, las etiquetas van en inglés

**13. ¿Cuánto tiempo aproximado se demora un despacho común de uva?**

Cuando los tratamientos son normales, cuando no existe un tratamiento de frío o un “cold treatment” que algunos países te piden, normalmente el tratamiento puede demorar 20 o 25 minutos, pero cuando yo necesito un tratamiento de frío porque la normatividad me exige, es un promedio de 1 hora a 1 hora y media, porque hay que esperar que las navieras envíen al técnico, para que éste calibre el contenedor y después de eso se empieza a cargar cuando el contenedor ya está previamente enfriado.

**14. ¿Qué tipo de contenedor se suele usar para exportación de uva?**

Utilizamos el contenedor high cube, el de 40 pies refrigerado a una temperatura de -1 C°.

**15. ¿Cuál es el precio aproximado en el que se incurre por transporte?**

Cuando me hablas de transporte, por ejemplo, un transporte principal, un flete internacional para Asia, me está constando aproximadamente \$7500 cuando es con tratamiento. Y cuando es transporte interno, lo cotizo con el operador logístico, pero más o menos, de Paita a Jayanca me está costando S/.2500.

**16. ¿Cuál es el puerto peruano por el cual exporta la uva?**

Es Paita, por estar estratégicamente ubicado, por la cercanía, por los tiempos

**17. En nuestras visitas a planta pudimos observar el despacho de palta ¿es el mismo procedimiento para la exportación de uva?**

No, son tipos de contenedores con sistemas diferentes, por eso es que te decía, cuando hay un tratamiento de frío, demora más. Demora más en el sentido de que las paletas no pueden salir de la cámara porque si no se pierde la cadena de frío.

Las paletas no pueden estar en el patio o callejón donde ya se va a embarcar, sino que salen directamente de la cámara y se embarcan. No pueden permanecer por tiempos en los corredores

### **Proceso de despachos**

#### **18. ¿Cómo es su proceso de despachos?**

El área comercial envía un programa y/o cronograma de pedidos y el área de despachos de la planta hace un programa de despachos indicando las horas, por ejemplo, si tengo programado para el día de hoy despachar 8 contenedores, empezamos desde las 8:00 am y cada 1 hora u 1 hora y media se pronostica el despacho del siguiente contenedor. En el caso de que la empresa está sola embarcando esa fecha, me dan prioridad y se embarca por las dos puertas, es decir utilizamos las dos rampas. Pero, si hay terceros en la planta que nos brinda el servicio de maquila, tenemos que respetar el orden que se envió, porque a veces los despachos incurren en que salen aforos, porque pedimos mayormente que los productos que las DUAS sean refrendadas y se pide aforo en planta con la finalidad de que el especialista venga, revise la carga y el contenedor lo selle para que ya no lo vuelvan a abrir y la cadena de frío no se rompa.

#### **19. ¿Qué problemas se pueden presentar durante ese proceso de despacho?**

La uva de repente, al momento de calibrarla no esté en la temperatura que SENASA indica, otro problema sería si aduanas encuentre cosas extrañas dentro de las cajas, que las etiquetas no sean según la normatividad que indica SENASA. Otro problema sería si llega el técnico a calibrar el contenedor y los cordones que utiliza para hacerlo no son tan amplios, tan grandes y no lleguen hasta el último pallet o el contenedor no funciona bien.

#### **20. ¿Cuentan con reglas y políticas para configurar y consolidar los pedidos?**

Sí, hay un cronograma de políticas que tiene la planta que nos brinda el servicio, tiene todo un programa de despachos. Ellos terciarizan a otras empresas. Tienen una capacidad para almacenar 36 contenedores en sus cámaras y dependiendo de la fruta que yo tenga, ellos me dan plazos para tener la fruta dentro de su cámara porque si ellos ya no tienen capacidad para almacenarme, yo tengo que sacar mi contenedor rápido, pagar los \$70 en el puerto por el servicio de energía y que mi proceso continúe para que ellos sigan atendiendo los pedidos que necesito.

#### **21. ¿Cuentan con contratos con sus clientes en los cuales aclara las condiciones de entrega?**

La parte de los contratos lo maneja el área comercial. Como ha crecido bastante la empresa, ellos se contactan directamente con los clientes y ellos firman los contratos, las estipulaciones, y quien te habla solo hace la parte de exportación, la parte documentaria.

#### **22. ¿Cuenta con procedimientos para organizar la carga en el almacén (cámara de frío) y en los medios de transporte? ¿Cuáles son?**

Bueno, el tema de las cámaras de frío, se tiene un sistema que lo hacen a través del Excel donde pueden identificar los lotes que se van produciendo por día y cada paleta una etiqueta donde indica el cliente al que hay que despachar y en cada uno de los racks hay un historial de que eso lo que tienen en el primero, segundo, tercer nivel.

**23. ¿Cuentan con políticas y procedimientos para la selección de operadores logísticos? ¿Cuáles son?**

Si, por los volúmenes que se trabajan y por la empresa, tener como referencia otros clientes, nosotros estamos trabajando con operadores logísticos que nos han servido en campañas anteriores, porque nos brindan tarifas mucho más accesibles y los plazos para cancelar las facturas con un mayor tiempo. Normalmente, los operadores te dejan 30 días, el que tenemos nos deja un plazo hasta de 45 días. Hay toda una conversación con el operado así como los servicios, si es un servicio integral o los servicios específicos que requerimos, en base a ello se negocia.

**24. ¿Quiénes son sus operadores logísticos?**

Esta campaña vamos a trabajar con Port Logistics y Log Andes. Port Logistics va a manejar el 80% de la carga y Log Andes el 20% restante

**25. ¿Presenta algún inconveniente con sus operadores logísticos?**

A veces en el retraso de la llegada de los contenedores cuando hay las campañas pico, no hay equipos dentro de los almacenes o no hay transportistas para traer los equipos, entonces ahí hay un poco el tema de los inconvenientes. También los plazos que yo tengo para que el operador logístico pueda retirar los contenedores del almacén. Lo almacenes operan desde las 8:00 am hasta las 5:00 pm, quiere decir, que si quiero retirar un contenedor, tengo que pasarle la carta de temperatura y las instrucciones de embarque hasta el mediodía para que él pueda retirar el contenedor, porque delante del camión de nosotros hay 10 más y no es que si lo mando a las 4:00 pm, a las 5:00 pm va a salir. Puede salir a las 5:00 pm o las 6:00 pm pro esto significará un costo adicional.

**26. ¿Generan toda la documentación necesaria para la realización del embarque? ¿Cuáles?**

Si, básicamente los clientes te piden 5 documentos que son la factura, el packing list, el B/L, el certificado de origen y el certificado fitosanitario. Cuando es con tratamiento, va la carta de calibración, la carta de tratamiento del contenedor adicionalmente.

**27. ¿Revisa el producto antes de la salida del mismo?**

Bueno, nos han asignado una ofician dentro del packing y antes de hacer los despachos empezamos a revisar si el packing list que ellos me entregan, si las paletas son las correctas, si los calibres son los correctos y los solicitados para llevar una buena trazabilidad del embarque.

**28. ¿Sus clientes realizan algún proceso de verificación y recepción?**

Bueno, una vez que la fruta llega a destino, nos mandan un informe de inspección porque en base ese informe se realiza el pago. Toda la fruta la vendemos a consignación y cuando la fruta llega destino, de acuerdo a cómo llega, a su calidad y estado, ellos tienen un score para cancelarnos. Si la fruta no llega según lo que ellos necesitan, el precio puede disminuir en muchas veces hasta un 50%.

**29. ¿Recibe alguna visita de sus clientes a planta para observar la exportación de uva?**

Así como llega SENASA, Corea envía a su inspector. Además, los clientes visitan los campos, incluso, en algunas oportunidades ellos nos adelantan dinero para comprarnos la producción. Este año, hemos tenido tres clientes que nos

adelantaron dinero. Con ellos si debemos cumplir con el cronograma y en las fechas establecidas entregar la fruta.

### Tiempo

**30. ¿Consideran importante el factor tiempo en el procesos despacho? ¿Por qué?**

Si, aquí todo juega en función al tiempo, porque si yo no programo bien, o yo excedo los tiempos programados, voy a tener que pagar sobrecostos y mis costos logísticos se van a incrementar demasiado, por tratarse de productos que necesitan energía, el camión desde que está llegando, me está dando un plazo de 6 horas para terminar de cargar y para que se retire el camión. Si mi camión llega a planta 8:00 am, a las 2:00 pm ya debe estar saliendo de la misma, si el camión sale a las 3:00 pm, tengo un cargo de \$10 por hora, solamente por el camión y por prender ese motorcito que le genera energía al contenedor también me cobran un sobrecosto cuando paso la horas pactadas.

**31. ¿Cuentan con algún indicador para controlar los tiempos: para el despacho?**

No, actualmente no cuento, porque quien se encarga de eso es planta, pero con ellos estoy constantemente coordinando porque si las demoras se realizan en planta, son ellos quien asumen ese cargo adicional.

### Calidad

**32. ¿Consideran importante el factor calidad en el despacho? ¿Por qué?**

Sí, todos los productos tienen un inspector de calidad durante todo el despacho para que mire, si bien es cierto, la fruta se revisa en línea, el inspector está presente cuando ADUANAS, SENASA realizan las inspecciones, cuando llega el contenedor, mira si el equipo cumple con las características o si el contenedor está limpio de olores o sustancias. Cuando suceden estas cosas, la fruta no se carga. Calidad esta al momento de llenar el contenedor y formula su reporte junto con el packing list.

**33. ¿Cómo miden la calidad?**

Nosotros no lo medimos, quien lo mide es planta

**34. ¿Algo que desee agregar que considere importante?**

Estamos preocupadas porque nos han dicho que va a venir el fenómeno del niño, lo ideal es que venga con calor pero si viene con lluvia, toda nuestra producción y la de los clientes que ya nos adelantaron dinero, se arruinaría y esto quiere decir que no va a ver empleo y que todo va a fracasar.

## Apéndice 7. Visita a Planta: Observación de Proceso de Exportación



**Figura 22. Selección y empaquetado de fruta**

**Fuente:** Empresa exportadora - Grupo de Trabajo, 2015



**Figura 23. Paletizado de fruta**

**Fuente:** Empresa exportadora - Grupo de Trabajo, 2015



**Figura 24. Preparación de la mercancía para contenedorización**

**Fuente:** Empresa exportadora - Grupo de Trabajo, 2015



**Figura 25. Precintos, controles de temperatura y otros**

**Fuente:** Empresa exportadora - Grupo de Trabajo, 2015



**Figura 26. Sello de contenedor lavado y apto para uso**  
**Fuente:** Empresa exportadora - Grupo de Trabajo, 2015



**Figura 27. Inspección del contenedor**  
**Fuente:** Empresa exportadora - Grupo de Trabajo, 2015



**Figura 28. Proceso de Contenedorización**

**Fuente:** Empresa exportadora - Grupo de Trabajo, 2015



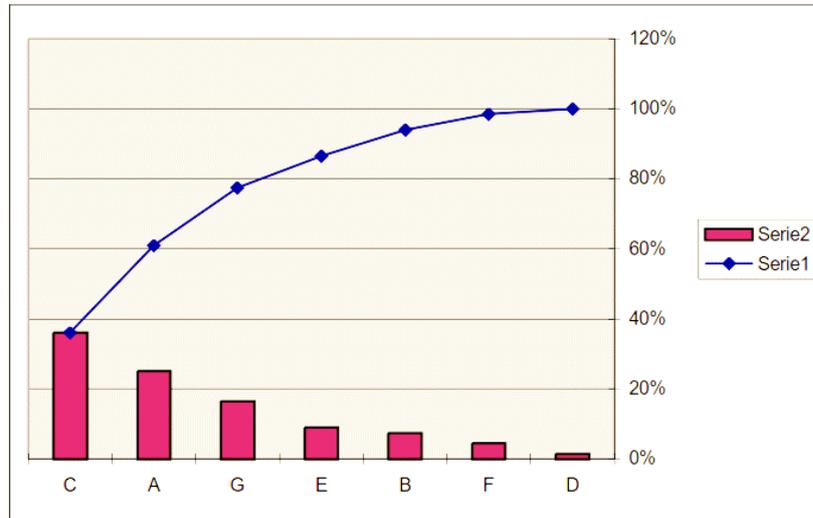
**Figura 29. Cerrado de contenedorización- Precintos**

**Fuente:** Empresa exportadora - Grupo de Trabajo, 2015



**Figura 30. Documentos de exportación de Emp. “Las Marías”**  
 Fuente: Empresa exportadora - Grupo de Trabajo, 2015

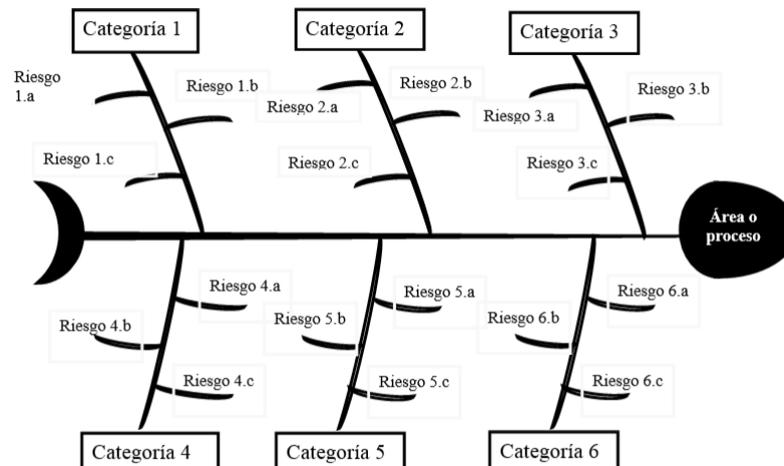
## Apéndice 8. Herramientas para el control de calidad



**Figura 31. Diagrama de Pareto**

**Fuente: Gillete- Goinard, Florence & Seno, Bernard, 2014.**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2017**



**Figura 32. Diagrama de Ishikawa**

**Fuente: Gillete- Goinard, Florence & Seno, Bernard, 2014.**

**Elaboración: Falla Gómez, Marcia & Paz Castro, Tatiana, 2017**

## Apéndice 9. Cotizaciones de Estrategias



**CURSO: ¿CÓMO IMPORTAR DE CHINA?  
HAZ CRECER TU NEGOCIO**

**Temario**

- Estudio e Investigación de mercado, problemas típicos de los Importadores -
- Herramientas para la Investigación, casos prácticos -
- Herramientas para la búsqueda de Proveedores en China -
- Los Incoterms: EXW - FOB & CIF y su vital importancia en la Negociación, casos prácticos -
- Documentación exigible en una importación, liquidación del Aduana: Impuestos y otros -
- Costos Totales de Importación: Origen + Operativos + Nacionalización, medios de pago -
- Tips - compras seguras -

**Miércoles 22 febrero 2017**  
Horario de: 7.00 pm a 9.30 pm

**Especialista: Mónica Pintado Damián**  
Experiencia Gerencial en Importaciones -  
Consultora en Comercio Exterior -  
Gerente General Empresa Importadora Multiproductos y Derivados -

**Informes e inscripciones:**  
Av. Balta 506 - 2do piso  
Teléfono (074) 233040  
238081 anexo 113  
Celular 944675625 - RPM #944675625  
Email: capacitacion@cclam.org.pe www.cclam.org.pe

**Inversión:**  
- Asociado: S/ 50.00  
- No asociado: S/ 70.00  
+ Incluye Certificado  
+ Cupos Limitados

Lugar: Auditorio Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque

**Figura 33. ¿Cómo importar de China?**  
Fuente y Elaboración: Cámara de Comercio y Producción Lambayeque, 2017



**CURSO: GESTION DE PROVEEDORES NACIONALES E INTERNACIONALES**

**Dirigido a:**  
Empresarios, Administradores, Contadores, Trabajadores de Empresas Importadoras y Exportadoras.

**Especialista:**  
Mónica Pintado Damián  
Ma. Gerencia Empresarial -  
Lic. Comercio y Negocios Internacionales -  
Catedrática Universitaria -  
USMP, UTP, USS, USAT, IFB CERTUS, ADEX  
Asesora de Tesis y Asesora Empresarial -

**TEMARIO**

- Función de la gestión de compras y aprovisionamiento
- Evaluación y homologación de proveedores
- Simulación y Contrato de compras.
- Negociación con proveedores.
- Caso: proveedores nacionales.
- Planeamiento y Estrategias de la negociación
- Etapas & Protocolos, Conductas negociadoras
- Negociación intercultural
- Caso: proveedores internacionales
- Índices de gestión

**Inversión:**  
Asociado: S/ 60.00  
No Asociado: S/80.00  
Incluye IGV y Certificado

**LUNES 24 ABRIL 2017**  
HORA: 7:00 PM A 9:30 PM

**¡APROVECHA S/ 50.00 HASTA EL 14 DE ABRIL!**

Informes e inscripciones: Av. Balta 506 - 2do piso  
Teléfono (074) 233040 - 238081 Anexo 113  
Celular: 944675625 - RPM: #944675625  
Email: capacitacion@cclam.org.pe www.cclam.org.pe

**Figura 34. Gestión de proveedores Nacionales e internacionales**  
Fuente y Elaboración: Cámara de Comercio y Producción Lambayeque, 2017

**SEMINARIO**  
**EL LIDERAZGO EN LA ASISTENTE DE GERENCIA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



**Dirigido a:**  
Asistente de gerencia, secretarías y profesionales que deseen perfeccionar sus habilidades de liderazgo empresarial.

**Especialista:**  
Lic. Jennie Elizabeth Heredia Solano  
Marketing y Dirección de Empresas ✓  
Business Coaching ✓  
Informes e Inscripciones:  
Av. Balta 506 – 2do piso  
Teléfono (074) 233040  
238081 anexo 113

**Inversión:**  
Asociado: S/50.00  
No Asociado: S/60.00  
Corporativo (3 a mas)  
S/ 50.00

**SABADO 22 ABRIL 2017**  
Horario de: 3:30 pm a 8:00 pm

**Temario:**  
1.- La naturaleza del liderazgo  
- Misión de la lideresa  
- Responsabilidad de una lideresa  
2.- Comunicación Efectiva  
- Esencia de la comunicación  
- Requisitos para mantener la buena comunicación  
3.- Como establecer y mantener la disciplina  
- ¿Que es una conducta disciplinada?  
- El proceso disciplinador  
4.- Liderazgo  
- Desarrollo de pensamiento estratégico  
- Estilos de Liderazgo  
- Técnicas para construcción del liderazgo

Celular 944675625 - RPM #944675625  
Email: capacitacion@cclam.org.pe www.cclam.org.pe  
Lugar: Auditorio Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque

**Figura 35. El liderazgo en la asistencia de Gerencia y el Desarrollo Organizacional**  
Fuente y Elaboración: Cámara de Comercio y Producción Lambayeque, 2017

**COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERU**  
CONSEJO DEPARTAMENTAL DE LAMBAYEQUE  
CENTRO DE CAPACITACIÓN E INFORMATICA

**Planificación y Programación de Proyectos con Msproject 2013**

- Programación Rápida
- Ingresar al Ms Project 2013.
- Descripción del entorno: Fichas de trabajo, formas de programar
- Tipos de calendario y turnos de trabajo.
- Información del Proyecto.
- Trabajar con tareas:
  - Estructuración de partidas.
  - Vincular tareas: vinculación simple, múltiple.
  - Tipos de vinculaciones entre partidas.
  - Vistas de trabajo.
  - Administrar archivos
  - Ejemplos aplicativos para Ing. Civil, Agrícola, Mecánica Eléctricas, Industria, Sistema y otras.
  - Definir recursos.
  - Valoración rápida.
  - Determinar las horas de trabajo y los costos
- del proyecto, tareas y recursos.
- Capacidad máxima de los recursos.
- Definir los recursos del proyecto.
- Diagrama de Red (PERT y CPM)

**Programación Analítica**

- Ingresos de Costos Unitarios
- Tipos de tareas: unidades fijas, trabajo fijo y duración fija.
- Corrección de los recursos de las tareas.
- La Ruta Crítica. Determinar ruta crítica en un proyecto.
- Redistribución de insumos en la programación.
- Informes simples, informes visuales.

**INICIA:**  
**17 de Abril**  
LUN, MAR, MIER, JUE, VIER  
2:00 PM - 6:00 PM

**INVERSIÓN S/. 50.00**  
COSTO PARA: INGENIEROS COLEGIADOS  
FAMILIARES DIRECTOS  
Colegiados No Hábiles y Estudiantes: S/. 80.00  
Bachilleres: S/. 100.00  
Público General: S/. 120.00  
DURACIÓN: 24 Hrs. Académicas  
COSTO POR CERTIFICADO S/. 12.00  
PRECIOS INCLUYEN I.G.V

**INFORMES E INSCRIPCIONES:**  
OFICINA DE CAPACITACIÓN E INFORMATICA  
3er. Piso CIP LAMBAYEQUE  
Teléfono: 074-238661 Anexo 209 RPM: #971488254  
capitacion@cip.lambayeque.com  
www.ciplambayeque.com

**Figura 36. Planificación y programación de Proyectos con MSproject 2013**  
Fuente y Elaboración: Cámara de Comercio y Producción Lambayeque, 2017



**COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERU**  
CONSEJO DEPARTAMENTAL DE LAMBAYEQUE

**PANEL FÓRUM INTERNACIONAL:  
“DRENAJE PLUVIAL PARA LA REGIÓN  
NORTE DEL PERÚ”**

Ing. Alfredo Mansen  
Especialista en hidrología y drenaje pluvial urbano  
Jefe Dpto. Hidráulica e Hidrología - UNI

Dr. Ing. Walter Morales  
Especialista en hidrología y drenaje pluvial  
Decano Fac. de Ing. Civil, Sistemas y Arquitectura -  
UNPRG

Dr. Ing. Angel Ruiz  
Especialista en sistemas de drenaje pluvial de  
ciudades  
Universidad Técnica Particular de Loja - Ecuador

LUGAR: Auditorio Colegio Nacional San José  
FECHA: Martes 04 Abril 2017  
HORA: 9:00 a.m. - 6:00 p.m.

**INGRESO LIBRE  
PREVIA INSCRIPCIÓN  
(Vacantes Limitadas)**

**INSCRIPCIONES:**  
Cel. 996948293 - 996948341  
Telf. 074-612075 - anexo - 209 - 220  
Email: capacitacion@ciplambayeque.com  
secretaria@ciplambayeque.com

**PARTICIPAN:** Alcaldes, funcionarios  
públicos, ingenieros, arquitectos,  
representantes del CIP Tumbes, Piura,  
Lambayeque, La Libertad, Lima,  
Chimbote, Huaraz y Público en General.

**Figura 37. Panel Forum Internacional: “Drenaje pluvial para la región Norte del Perú”**  
**Fuente y Elaboración: Cámara de Comercio y Producción Lambayeque, 2017**



**CURSO TALLER  
SISTEMAS  
INTEGRADOS  
DE GESTIÓN**

**01 DE ABRIL**

ORGANIZADO POR:  
MCB CONSULTING & TRAINING S.A.C.  
Tu seguridad es nuestra prioridad!

ISO 9001:2015  
ISO 14001:2015  
OHSAS 18001:2007  
Introducción ISO 45001

**Informes e Inscripciones:**  
✉ informes@mciconsulting.com.pe  
🌐 www.mciconsulting.com.pe  
☎ 952855619

AUSPICIADO POR: **Consultora Norte**  
Asesores & Consultores de Negocios S.A.C.

**Figura 38. Curso taller sistemas Integrados de Gestión**  
**Fuente y Elaboración: Cámara de Comercio y Producción Lambayeque, 2017**

Buenos tardes:

Recibe cordial saludo.

A continuación te hago llegar las tarifas que estarán vigentes a partir del 15 de Mayo:

Entrada a Feria*	Del 15 de Mayo al 30 de Junio	Del 1 de Julio al 15 de Septiembre
General	S/. 110.00	S/. 165.00
Estudiante Pregrado	S/. 35.00	S/. 55.00
Estudiante <b>ADEX</b>	S/. 25.00	S/. 35.00
Corporativo 5 personas	S/. 440.00	S/. 660.00

\* Tarifa válida por los 3 días de feria / INCLUYE IGV

Saludos



Evelyn Jara Rodríguez.  
**Coordinadora de Convocatoria Nacional & Registro – ADEX**

Telf.: 618-3333 Anexo 4229  
 Av. Javier Prado Este 2875 San Borja, Lima- Perú  
[www.expoalimentariaperu.com](http://www.expoalimentariaperu.com)



Ganadores del Concurso "Creatividad Empresarial 2014"

Categoría: Productos alimenticios y nutricionales  
 Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC

**Figura 39. Cotización por asistencia a Expo Alimentaria 2017**

Fuente y Elaboración: ADEX, 2017

## Información para el expositor



### Sé expositor de Expoalimentaria 2017!

Sé parte de Expoalimentaria, la feria de alimentos más importante en Latinoamérica. ¡Elige tu mejor ubicación!

### Tarifas

Zona	Frentes	Tarifa Regular en US\$ (por m2)
A	1	310.00
	2	325.00
	3	345.00
B	1	295.00
	2	315.00
	3	330.00
Otras zonas	1	280.00
	2	290.00
	3	300.00

Precios no incluyen impuestos  
 Sujeto a disponibilidad  
 Precios especiales para nuevos asociados \*



**Figura 40. Información para asistencia a Expoalimentaria 2017**

Fuente y Elaboración: ADEX, 2017



De: Antonia Elisa Ayllon Velarde <aayllon@adexperu.org.pe>  
Enviado: jueves, 30 de marzo de 2017 03:37 p.m.  
Para: taty4\_4@hotmail.com; maferfago\_07\_03@hotmail.com  
Asunto: COSTOS: INGRESO A LA FERIA.

Buenos tardes:

Recibe cordial saludo.

Respecto a las capacitaciones, estas se determinan de acuerdo a las necesidades de la empresa y el número de participantes, un costo aproximado es entre 6000 y 8000 soles.

A continuación, te hago llegar las tarifas que estarán vigentes a partir del 15 de Mayo:

Entrada a Feria*	Del 15 de Mayo al 30 de Junio	Del 1 de Julio al 15 de Septiembre
General	S/. 110.00	S/. 165.00
Estudiante Pregrado	S/. 35.00	S/. 55.00
Estudiante ADEX	S/. 25.00	S/. 35.00
Corporativo 5 personas	S/. 440.00	S/. 660.00

\* Tarifa válida por los 3 días de feria / INCLUYE IGV

Saludos

**Antonia Elisa Ayllón Velarde**  
**Asociación de Exportadores - ADEX**  
**Asistente administrativo – Macro Region Norte**  
☎ Central telefónica (074) 605500 Anexo: 8000  
📍 Calle María Izaga 690 – 6to piso, Chiclayo - Perú  
[www.adexperu.org.pe](http://www.adexperu.org.pe)

**Figura 41. Costos de capacitaciones ADEX**  
**Fuente: ADEX, 2017**

## Apéndice 10. Entrevista a profundidad dirigida al Gerente de IPCNI

### 1. ¿Qué es IPCNI?

Es el Instituto Peruano de Comercio y Negocios Internacionales encargado de formar y capacitar personas en conocimientos y habilidades prácticas que promuevan el Comercio Internacional competitivo en la macroregión norte del Perú, a través de carreras tecnológicas y cursos a medida con docentes de amplia experiencia laboral en los Negocios Internacionales.

### 2. ¿Qué servicios ofrece?

Ofrecemos servicios como carrera profesional Administración de Negocios Internacionales, programas de extensión académica como programas de complementación universitaria, seminarios, congresos y especializaciones y business training school. También brindamos servicios empresariales.

### 3. En cuanto a los servicios empresariales, ¿en qué consisten éstos?

El área de servicios de desarrollo empresarial “MERCADO GLOBAL” está enfocada en la Gestión de los Negocios Internacionales, Marketing Internacional e Inteligencia Comercial aplicado al Comercio Exterior. Nuestros servicios

cuentan con un staff de coaching certificados por instituciones reconocidas como es la International Trade Centre – ITC, Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo – PROMPERÚ y por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT.

**4. ¿Cuánto demora una asesoría?**

Ésta varía dependiendo de los problemas que presente la empresa, para ello se realiza un análisis preliminar del estado actual de la empresa. Una asesoría como mínimo puede durar 6 meses

**5. ¿Cuánto cuesta una asesoría empresarial?**

Como comenté anteriormente, esta varía del tiempo de asesoría. La tarifa varía de S/. 100.00 a S/. 125.00 por hora.

### Apéndice 11. Máquinas y equipos

**Rampa hidráulica para despacho**



Precio: \$9 000.00

**Montacargas**



Precio: \$8 200.00

**Estoca**



Precio: \$290.00

**Casacas y botas**



Precio: S/. 30.00  
S/. 70.00



**Figura 42. Maquinaria y equipo- Precios**  
Fuente: Malvex del Perú & Sodimac, 2017  
Elaboración Propia