



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

## **PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DOCUMENTAL PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS HIDROBIOLÓGICOS EN LA EMPRESA COINREFRI S.R.L. – LIMA – 2025**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título profesional de:**

**Licenciada en Administración y Negocios Internacionales**

**Autor:**

Sandra Magaly Alanocca Tunqui

**Asesor:**

**Mg. Pierre Miguel La Rosa Camposano**

<https://orcid.org/0009-0003-2947-0620>




**Lima - Perú**

2025

## Informe de Similitud

**SANDRA MAGALY ALANOCCA TUNQUI**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN  
DOCUMENTAL PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS HIDR...**

-  Ejercicio 01
-  Taller de suficiencia profesional
-  Asesores

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3449619385

Fecha de entrega

21 dic 2025, 7:04 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

21 dic 2025, 8:24 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

E-16-N00042331-84FB379813.docx

Tamaño del archivo

2.2 MB

86 páginas

14.730 palabras

89.337 caracteres






Página 2 de 95 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid:::1:3449619385

## 17% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Fuentes principales

- 15%  Fuentes de Internet
- 8%  Publicaciones
- 9%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## **Dedicatoria**

A mi familia, por ser el pilar más importante en mi vida. Por su amor, comprensión y apoyo incondicional en cada etapa de mi camino.

Todo lo que soy y lo que he logrado se los debo a ustedes, por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la perseverancia y la fe.

Este logro es también suyo.

### **Agradecimiento**

Agradezco a mis padres y a mi familia por el apoyo constante, la motivación y la confianza brindada a lo largo de mi formación profesional, los cuales han sido fundamentales para culminar esta etapa académica.

Asimismo, expreso mi agradecimiento a mi asesor por la orientación y las recomendaciones brindadas durante el desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional.

Finalmente, agradezco a la empresa COINREFRI S.R.L. por permitir el desarrollo de mi experiencia profesional en el área de Documentación y Embarques, lo cual contribuyó al fortalecimiento de mis conocimientos y al desarrollo del presente trabajo.

## Tabla de contenido

Informe de Similitud .....	2
Dedicatoria .....	3
Agradecimiento .....	4
Índice de tablas.....	6
Índice de Figuras .....	8
RESUMEN EJECUTIVO .....	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	25
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....	40
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	65
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	75
REFERENCIAS.....	78
ANEXOS .....	81

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Productos hidrobiológicos de Exportación - COINREFRI S.R.L. (Parte 1)</i> .....	16
<b>Tabla 2</b> <i>Productos hidrobiológicos de exportación - COINREFRI S.R.L. (Parte 2)</i> .....	17
<b>Tabla 3</b> <i>Resumen Análisis Interno (AMOFHIT)</i> .....	35
<b>Tabla 4</b> <i>Análisis FODA - COINREFRI S.R.L.</i> .....	37
<b>Tabla 5</b> <i>Tabla de Adaptación del Modelo de Porter al Proceso de Gestión Documental en COINREFRI S.R.L.</i> .....	52
<b>Tabla 6</b> <i>Tabla de Matriz de Criticidad de los Principales Problemas del Proceso Documental</i> .....	53
<b>Tabla 7</b> <i>Matriz RACI del Proyecto de Mejora del Proceso Documental</i> .....	56
<b>Tabla 8</b> <i>Cronograma de Actividades del Proyecto de Mejora</i> .....	58
<b>Tabla 9</b> <i>Resumen de la Metodología de la Implementación Aplicada</i> .....	60
<b>Tabla 10</b> <i>Tabla de Desarrollo de Acciones e Instrumentos Aplicados por Objetivo Específico</i> .....	62
<b>Tabla 11</b> <i>Frecuencia de Errores Documentarios Antes y Después de la Aplicación de Controles</i> .....	66
<b>Tabla 12</b> <i>Comparación de los Tiempos de Elaboración y Envío de Documentos Finales del Embarque</i> .....	67
<b>Tabla 13</b> <i>Nivel de Coherencia de la Información Entre Áreas Operativas y el Área de Documentación y Embarques</i> .....	69
<b>Tabla 14</b> <i>Evolución del Flujo Documental del Proceso de Exportación</i> .....	72

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DOCUMENTAL  
PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS HIDROBIOLÓGICOS  
EN LA EMPRESA COINREFRI S.R.L. – LIMA, 2025

**Tabla 15** *Mejoras en el Control y Organización del Flujo Documental* ..... 73

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Principales destinos de exportación COINREFRI S.R.L. 2025</i> .....	13
<b>Figura 2</b> <i>Planta de procesamiento y embarque - COINREFRI S.R.L. – Tacna</i> .....	14
<b>Figura 3</b> <i>Planta de procesamiento y embarque - COINREFRI S.R.L. –Paita</i> .....	14
<b>Figura 4</b> <i>Organigrama General de COINREFRI S.R.L.</i> .....	18
<b>Figura 5</b> <i>Exportaciones Peruanas Bajo Partida Arancelaria 030743 (Dositicus Gigas)</i> .	32
<b>Figura 6</b> <i>Cantidad de Embarques de Exportación Durante Mayo y Octubre 2025.</i> .....	43
<b>Figura 7</b> <i>Diagrama de Ishikawa</i> .....	48
<b>Figura 8</b> <i>Mapa del proceso actual de gestión documental (versión resumida)</i> .....	49
<b>Figura 9</b> <i>Comparación del Tiempo Promedio de Envío de Documentos Finales del Embarque</i> .....	68
<b>Figura 10</b> <i>Nivel de Coherencia de la Información entre Áreas Antes y Durante la Aplicación de Acciones de Control</i> .....	70

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en la empresa COINREFRI S.R.L., en el área de Documentación y Embarques, y tuvo como finalidad mejorar el proceso de gestión documental asociado a las operaciones de exportación. La experiencia profesional se llevó a cabo en un entorno caracterizado por una alta carga operativa y la necesidad de coordinar información entre distintas áreas involucradas en el proceso exportador.

El diagnóstico permitió identificar como principales problemas la falta de estandarización de la información, la dispersión de documentos y la dependencia de coordinaciones manuales, lo que generaba errores documentarios, reprocesos y demoras en el envío de documentos finales a los clientes. Frente a esta situación, se desarrolló un proyecto de mejora orientado a optimizar la gestión documental, aplicando herramientas como la estandarización de formatos, la organización de la información por embarque, el uso de checklists de verificación y el análisis del flujo documental.

Los resultados evidenciaron una mejora en la coherencia de la información entre las áreas involucradas, un mayor orden en el control de documentos y un fortalecimiento de la trazabilidad del proceso exportador. Asimismo, la experiencia permitió aplicar y fortalecer competencias profesionales como la organización, el análisis de procesos, la gestión documental, la comunicación interáreas y la capacidad de mejora continua en el ámbito del comercio exterior.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### Contexto del Sector Hidrobiológico y Exportador Peruano

El sector pesquero y acuícola constituye uno de los pilares más importantes de la economía peruana, tanto por su aporte al valor de las exportaciones como por su contribución a la generación de empleo y desarrollo regional. Según el Ministerio de la Producción (2023a), el Perú se mantiene entre los principales países productores y exportadores de recursos hidrobiológicos del mundo, gracias a la alta productividad de su mar y a la diversidad de especies que sustentan una amplia oferta exportable.

Las exportaciones hidrobiológicas peruanas comprenden productos de consumo directo como la pota (*Dosidicus gigas*), el perico, la merluza, las conchas de abanico y los langostinos, así como productos de consumo indirecto, principalmente harina y aceite de pescado.

De acuerdo con el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de la Asociación de Exportadores – CIEN-ADEX (2024), durante el año 2023 las exportaciones de este rubro alcanzaron aproximadamente US\$ 1,731.3 millones, lo que representó un crecimiento del 10,5 % respecto al año anterior. Por su parte, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ (2024) identificó como principales destinos de exportación a China, Corea del Sur, España y Estados Unidos, mercados que exigen altos estándares sanitarios y trazabilidad en los productos hidrobiológicos.

No obstante, el CIEN-ADEX (2024) advierte que las empresas del sector enfrentan desafíos relacionados con la variabilidad climática, la dependencia de la captura artesanal y las exigencias regulatorias de los mercados internacionales. Estos factores demandan una gestión operativa eficiente y procesos documentales sólidos que aseguren el cumplimiento normativo y

la competitividad en las operaciones de exportación.

En el ámbito normativo, el sector pesquero y acuícola peruano se encuentra regulado por entidades públicas que aseguran la sostenibilidad de la actividad y la inocuidad de los productos destinados a la exportación. El Ministerio de la Producción actúa como ente rector, encargado de establecer las políticas, normas y lineamientos técnicos que regulan la extracción, procesamiento y comercialización de los recursos hidrobiológicos. (Ministerio de la Producción, n.d.)

A nivel regional, las Direcciones Regionales de la Producción (DIREPRO) aplican las disposiciones establecidas por PRODUCE mediante el control de desembarques, permisos de pesca y fiscalización de las operaciones extractivas.

Por otro lado, el Servicio Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES) es la autoridad sanitaria encargada de garantizar la inocuidad y trazabilidad de los productos pesqueros y acuícolas, así como de emitir los certificados sanitarios de exportación que respaldan el cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales. (Autoridad Nacional de Sanidad e Inocuidad en Pesca y Acuicultura - SANIPES, 2025)

En este contexto, la dinámica del comercio exterior peruano y la creciente exigencia de los mercados internacionales demandan que las empresas del sector hidrobiológico, como COINREFRI S.R.L., fortalezcan sus procesos de gestión documental, a fin de asegurar la precisión, integridad y disponibilidad oportuna de la información durante cada operación de exportación. Una administración documental eficiente no solo mejora la coordinación entre las áreas operativas y administrativas, sino que también contribuye al cumplimiento normativo y a la competitividad internacional de las empresas del rubro.

## **Descripción de la Empresa COINREFRI S.R.L.**

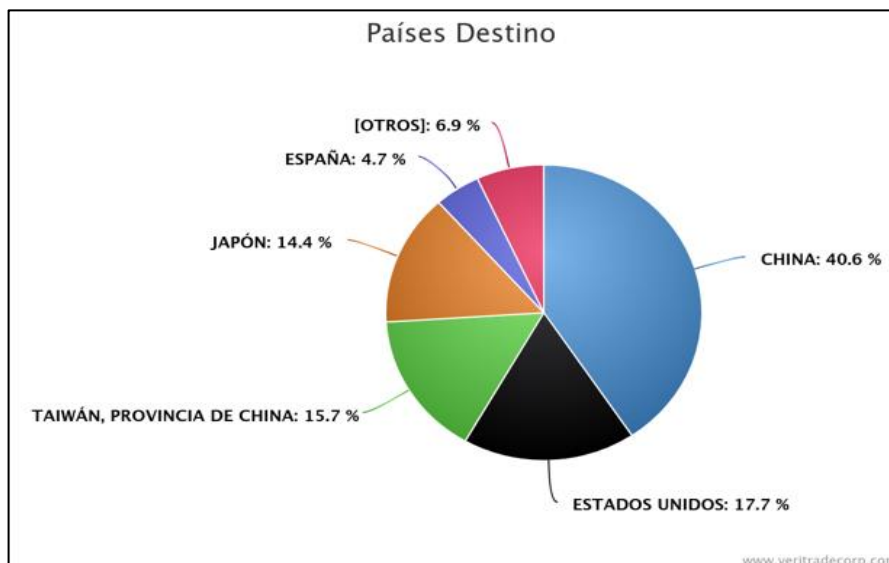
La empresa Corporación de Ingeniería de Refrigeración S.R.L. (COINREFRI S.R.L.) fue fundada en el año 1977, consolidándose como una de las principales organizaciones peruanas dedicadas al procesamiento, comercialización y exportación de productos hidrobiológicos. Desde sus inicios, ha desarrollado su actividad con un enfoque orientado a la calidad y al cumplimiento de los estándares internacionales exigidos en el comercio exterior.(COINREFRI S.R.L., 2019)

Actualmente, COINREFRI S.R.L. mantiene una posición sólida dentro del sector hidrobiológico peruano, destacando por su capacidad de procesamiento, sus estrictos controles de calidad y su compromiso con gestión responsable de los recursos pesqueros. La empresa contribuye al desarrollo del comercio exterior nacional mediante la consolidación de relaciones comerciales sostenibles y la optimización de sus procesos logísticos lo que garantiza la continuidad y competitividad de sus operaciones de exportación.

En el ámbito internacional, COINREFRI mantiene vínculos comerciales con mercados altamente competitivos de Asia, América y Europa, siendo China, Japón, Taiwán, Estados Unidos y España sus principales destinos de exportación. Según datos de Veritrade (2025), durante el presente año los principales mercados destino de la empresa fueron China (40.6 %), Estados Unidos (17.7 %), Taiwán (15.7 %), Japón (14.4 %) y España (4.7 %), los cuales en conjunto representan más del 90 % del total exportado. Esta distribución evidencia la alta concentración de exportaciones hacia mercados asiáticos, principalmente China, así como la relevancia estratégica de Estados Unidos en la consolidación comercial de la empresa.

## Figura 1

### *Principales destinos de exportación COINREFRI S.R.L. 2025*



*Nota.* Tomado de Veritrade, Principales destinos de exportación Enero a Octubre 2025.

### ***Sedes Operativas:***

La empresa cuenta con tres sedes operativas estratégicamente distribuidas:

- Paita (Piura) y Tacna, donde se desarrollan las actividades de procesamiento, empaque y embarque de los productos hidrobiológicos.
- Lima, donde se centralizan la gestión administrativa, comercial y documental de las operaciones de exportación, incluyendo la coordinación con clientes internacionales, operadores logísticos y entidades certificadoras.
- Las plantas de procesamiento de Paita y Tacna constituyen los principales centros operativos de la empresa, mientras que la sede administrativa en Lima actúa como eje de coordinación entre las áreas operativas y comerciales (ver Figuras 2 y 3).

**Figura 2**

*Planta de procesamiento y embarque - COINREFRI S.R.L. – Tacna*



Nota. En la figura se muestra el lugar donde se encuentra ubicada la Planta de Proceso de Tacna.

**Figura 3**

*Planta de procesamiento y embarque - COINREFRI S.R.L. –Paita*



Nota. En la figura se muestra el lugar donde se encuentra ubicada la Planta de Proceso de Paita.

### ***Misión y Visión***

En su portal institucional, COINREFRI declara su compromiso corporativo a través los siguientes enunciados:

#### **Misión.**

“Desarrollar, elaborar y comercializar productos hidrobiológicos para el consumo humano directo, diferenciándonos por nuestra calidad, confiabilidad y responsabilidad para con nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas.”

#### **Visión.**

“Ser reconocido como el principal referente en calidad e innovación de productos hidrobiológicos congelados en el Perú.”

Fuente: COINREFRI S.R.L.(2019)

### ***Productos de Exportación***

COINREFRI S.R.L. se especializa en la exportación de productos hidrobiológicos congelados, principalmente pota (*Dosidicus Gigas*), perico, concha de abanico, calamar, merluza y mixtos de mariscos. Estos productos son procesados bajo estrictos controles sanitarios y procedimientos de trazabilidad que aseguran su inocuidad y conformidad con las normas internacionales.

Cada producto se presenta en diferentes formatos según los requerimientos del cliente, como filetes, anillos, piezas, recortes, tiras o pota precocida congelada. Esta diversificación de productos permite a la empresa adaptarse a las demandas específicas de los mercados internacionales y mantener su competitividad frente a otras firmas del sector.

**Tabla 1**

*Productos hidrobiológicos de Exportación - COINREFRI S.R.L. (Parte 1)*

<b>PRODUCTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO</b>
	<p><b>FILETE DE POTA CONGELADA</b>                      Sin Piel Marrón Con o sin 2 membranas                      Laminado o espesor natural.                      Sacos / Cajas de 20 Kg – 30 Kg                      Bloques de 7.5 Kg y 10 Kg</p>
	<p><b>ALAS DE POTA CONGELADA</b>                      Con o sin piel                      Sacos / Cajas de 20 Kg, 21 Kg, 28 Kg y 30 Kg                      Bloques de 7 Kg y 10 Kg</p>
	<p><b>ANILLAS DE POTA CONGELADA</b>                      Sin piel marrón, sin membranas, blanqueadas                      o sin blanquear, tratadas o sin tratar, IQF o                      en bloques                      Cajas de 10 Kg y 20 Kg</p>
	<p><b>NUCA DE POTA CONGELADA</b>                      Crudo, con o sin piel                      Sacos / Cajas de 20 Kg, 21 Kg y 30 Kg                      Bloques de 7.5 Kg y 10 Kg</p>
	<p><b>TENTACULOS O REJOS DE POTA CONGELADA</b>                      Bailarina o corte Individual                      Sacos o Cajas                      Bloques de 7.5 Kg y 10 Kg                      0.5 – 1 / 1 – 2 / 2 Kg Up</p>
	<p><b>CONCHA DE ABANICO CONGELADA</b>                      Con o sin coral, I.Q.F.                      Cajas de 30 Lb (6 Bolsas de 5 Lb)                      Cajas de 10 Kg (2 Bolsas de 5 Kg)                      10-20 Pza/lb / 20-30 Pza/lb / 30-40 Pza/lb                      40-60 Pza/lb / 60-80 Pza/lb</p>

*Nota.* Elaboración propia (2025)

**Tabla 2**

*Productos hidrobiológicos de exportación - COINREFRI S.R.L. (Parte 2)*

<b>PRODUCTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO</b>
	<p><b>BOTONES DE POTA CONGELADA</b></p> <p>Sin piel marrón, sin membranas, blanqueadas o sin blanquear.</p> <p>Cajas de 10 Kg y 20 Kg</p>
	<p><b>PERICO ENTERO EVISCERADO CONGELADO</b></p> <p>Sin agallas, sin línea de sangre, IQF</p> <p>Sacos de 20 Kg neto</p>
	<p><b>FILETE DE PERICO CONGELADO</b></p> <p>Con línea de sangre, sin espinas, IQF, IWP</p> <p>Cajas de 50 lb neto</p> <p>1-3 Lb / 3-5 Lb / 5-7 Lb</p>
	<p><b>MEDALLONES DE PERICO CONGELADO</b></p> <p>A partir de perico entero eviscerado Bolsa de 1 Kg / Caja master de 10 Kg Neto</p>
	<p><b>MERLUZA HGG CONGELADA</b></p> <p>En bloque*, IQF** o interfoliado*** 4</p> <p>Liners x 7.484 kg = 29.936 Kg/</p> <p>Cajas de 28 Kg</p> <p>Cajas de 10 ó 20 Kg</p>
	<p><b>PASTA DE POTA PRECOCIDA CONGELADA</b></p> <p>Precocido, con o sin aditivos, en bloques</p> <p>Cada bloque de 7.5 Kg, 4 bloques en liners de 30 Kg Peso Neto</p>

*Nota. Elaboración propia (2025)*

### ***Estructura Organizacional***

La estructura organizacional de COINREFRI S.R.L. está diseñada para garantizar la eficiencia operativa y la coordinación entre sus diferentes áreas. En la siguiente figura se presenta el organigrama general de la empresa, que evidencia la distribución jerárquica y funcional de sus principales unidades.

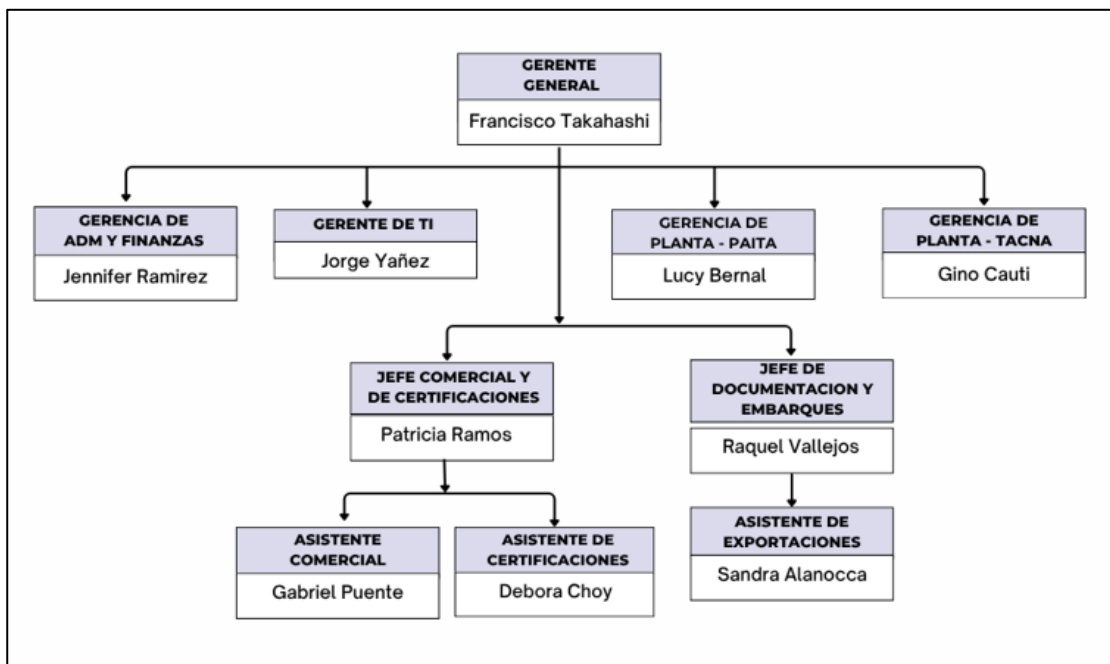
### **Figura 4**

*Organigrama General de COINREFRI S.R.L.*

*Nota.* Elaboración propia (2025)

### **Identificación del Problema**

La presente experiencia profesional se desarrolló en el área de Documentación y



Embarques de la empresa COINREFRI S.R.L., la cual forma parte del departamento de Comercio Exterior. Esta área es responsable de la gestión, control y emisión de los documentos requeridos en cada operación de exportación de productos hidrobiológicos, tales como facturas comerciales, listas de empaque, certificados sanitarios, certificados de captura y documentos de embarque. Su labor resulta esencial para garantizar el cumplimiento normativo establecido por entidades nacionales como SANIPES y DIREPRO, así como por organismos internacionales tales como la FDA y la Unión Europea.

Durante el desarrollo de las actividades se han identificado dificultades que afectan la eficiencia del proceso documental. Entre los síntomas observados se encuentran los retrasos en la elaboración y envío de documentos a los clientes, la duplicidad de información entre las sedes de Lima, Paita y Tacna, los errores en los datos consignados y la falta de actualización oportuna de la información. Estas situaciones generan reprocesos, solicitudes de corrección por parte de los clientes y demoras en la emisión de certificados, lo que repercute directamente en los tiempos de embarque y la satisfacción del cliente.

Las principales causas de estas deficiencias se asocian a la ausencia de un procedimiento estandarizado de gestión documental, la falta de integración digital entre las sedes operativas, el uso simultáneo de diferentes formatos (archivos Excel, correos electrónicos, carpetas compartidas), y la dependencia de la coordinación manual entre las áreas involucradas. A ello se le suma la carga operativa y la gestión paralela de múltiples embarques, factores que dificultan el control y seguimiento eficiente de los documentos generados.

Como consecuencia, se evidencian retrasos en el cumplimiento de plazos documentarios, los sobrecostos logísticos y administrativos y el riesgo de incumplimiento normativo ante las

autoridades competentes. Además, la falta de un flujo documental estandarizado limita la trazabilidad de la información, reduciendo la eficiencia del área y afectando la imagen institucional frente a los clientes internacionales.

En ese contexto, el presente trabajo propone una mejora integral del proceso de gestión documental en el área de Documentación y Embarques de COINREFRI S.R.L., mediante la implementación de procedimientos estandarizados y herramientas de control que permitan optimizar la eficiencia administrativa, reducir los reprocesos y fortalecer la trazabilidad de la información. Esta iniciativa busca contribuir al cumplimiento normativo y a la mejora continua de los procesos de exportación, en concordancia con los estándares de calidad y transparencia exigidos por los mercados internacionales y las entidades fiscalizadoras.

### **Objetivos del Estudio**

#### ***Objetivo General:***

Mejorar de manera integral el proceso de gestión documental del área de Comercio Exterior de COINREFRI S.R.L., a fin de reducir los errores documentarios, disminuir los tiempos de elaboración y envío de los documentos finales, y fortalecer la coherencia y trazabilidad de la información mediante la estandarización y centralización del flujo documental.

#### ***Objetivos Específicos:***

- Reducir la frecuencia de errores e inconsistencias documentarias en los embarques de exportación del área de documentación y embarques de COINREFRI S.R.L., logrando una disminución promedio de entre 30 % y 40 % en los principales documentos de exportación, mediante la implementación de formatos estandarizados y controles previos a la emisión, en un plazo de tres

meses.

- Disminuir el tiempo total de elaboración y entrega de los documentos finales del embarque en el área de documentación y embarques, reduciendo el plazo de emisión y envío de la documentación hasta un rango de 4–6 días, durante el periodo comprendido entre octubre de 2025 y enero de 2026.
- Mejorar la coherencia de la información entre planta, Paita, Tacna y el área de Documentación y Embarques, logrando que los principales aspectos documentales pasen de niveles bajos a medios, y de medios a altos, durante el periodo comprendido entre octubre de 2025 y enero de 2026.
- Estandarizar y centralizar el flujo documental del proceso de exportación en el área de Documentación y Embarques, logrando la implementación de una estructura ordenada de carpetas y formatos por embarque que permita un acceso más organizado a la información y facilite la trazabilidad del proceso.
- Implementar mejoras en el control y organización del flujo documental del proceso de exportación durante el periodo de ejecución del proyecto, asegurando un seguimiento más ordenado por embarque y la verificación previa al envío de los documentos, con el fin de reducir la pérdida o duplicidad de información.

### **Justificación**

La gestión documental constituye un componente esencial dentro del proceso de exportación de productos hidrobiológicos, ya que garantiza la correcta organización, control y trazabilidad de la información requerida por los clientes y las entidades certificadoras nacionales e internacionales. En este contexto, una gestión ineficiente puede generar demoras, duplicidad de

información, errores en los documentos y sobrecostos administrativos, afectando directamente el cumplimiento normativo y la competitividad de la empresa en el mercado internacional.

El presente trabajo resulta pertinente porque aborda un aspecto crítico dentro del área de Comercio Exterior de COINREFRI S.R.L., específicamente en la subárea de Documentación y Embarques, donde se centralizan las operaciones de control documental relacionadas con la exportación. Mejorar este proceso permitirá optimizar la eficiencia administrativa, asegurar la coherencia de la información entre las sedes operativas y la oficina central, y fortalecer el cumplimiento de los requisitos exigidos por organismos como SANIPES, DIREPRO, la FDA y la Unión Europea.

Esta propuesta contribuye al desarrollo de competencias propias de la carrera de Administración y Negocios Internacionales, tales como la gestión de operaciones logísticas, la administración de la documentación en el comercio exterior, y la aplicación de estrategias orientadas a la mejora continua. Asimismo, la implementación de procedimientos estandarizados y mecanismos de control documental aportará a la sostenibilidad operativa de la empresa, reduciendo riesgos y fortaleciendo su reputación ante los mercados internacionales.

Finalmente, este estudio se justifica por su aplicabilidad práctica, al proponer una solución viable y contextualizada a la realidad de la empresa, que puede replicarse en otras organizaciones del sector hidrobiológico que enfrenten desafíos similares en la gestión de su información exportadora.

### **Delimitación del Estudio**

El presente estudio se desarrolla en el área de Documentación y Embarques del departamento de Comercio Exterior de la empresa COINREFRI S.R.L., ubicada en la ciudad de

Lima, la cual centraliza la gestión administrativa y documental de las operaciones de exportación. El análisis se enfoca en el proceso de gestión documental asociado a las exportaciones de productos hidrobiológicos, considerando la coordinación con las sedes operativas de Paíta y Tacna, donde se realizan las actividades de procesamiento y embarque.

El periodo de estudio corresponde al año 2025, periodo durante el cual se identificaron las principales dificultades relacionadas con la organización, control y trazabilidad de los documentos de exportación, debido al incremento en el volumen de operaciones y la complejidad de los procesos de coordinación entre las diferentes sedes de la empresa. La propuesta de mejora se orienta exclusivamente a optimizar la gestión documental dentro del área mencionada, sin abarcar otros procesos logísticos, productivos o comerciales de la empresa.

Asimismo, el alcance del trabajo se limita al análisis de la eficiencia administrativa, el control de errores en la documentación y el cumplimiento normativo exigido por las entidades competentes, sin contemplar la implementación tecnológica avanzada o rediseños estructurales de los sistemas de información existentes.

### **Competencias Profesionales Aplicadas**

Durante el desarrollo de las actividades en el área de Documentación y Embarques de la empresa COINREFRI S.R.L., se aplicaron diversas competencias propias de la carrera de Administración y Negocios Internacionales, orientadas a la gestión eficiente de los procesos de comercio exterior y al cumplimiento de los estándares internacionales requeridos en la exportación de productos hidrobiológicos.

Entre las principales competencias aplicadas se destacan:

- Gestión de operaciones de comercio exterior, mediante la planificación,

programación y control de las cargas desde las sedes de Tacna y Paita, así como la coordinación con operadores logísticos, agencias marítimas y entidades certificadoras.

- Administración eficiente de la información y documentación, asegurando la organización, registro y trazabilidad de los documentos de exportación (facturas, listas de empaque, certificados sanitarios y de captura, entre otros), en articulación con las distintas sedes y áreas involucradas.
- Capacidad analítica y toma de decisiones, evidenciada en la identificación de deficiencias en el proceso documental, la corrección de documentos de embarque y la propuesta de acciones orientadas a mejorar la eficiencia administrativa.
- Comunicación y coordinación efectiva, reflejada en la interacción constante con clientes internacionales, plantas de producción y operadores logísticos, garantizando el envío oportuno y preciso de la documentación requerida para cada embarque.
- Orientación a la mejora continua y cumplimiento normativo, mediante la aplicación de principios de gestión administrativa y estándares de calidad, que contribuyen a la competitividad y confiabilidad de la empresa en los mercados internacionales.

Estas competencias permitieron consolidar habilidades técnicas, operativas y estratégicas aplicables a la gestión documental y al comercio internacional, mismos que son fundamentales en la formación de un profesional en Administración y Negocios Internacionales.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### **Descripción General**

Durante la experiencia profesional desarrollada en COINREFRI S.R.L. desde mayo de 2025, se han adquirido conocimientos prácticos directamente vinculados con los procesos documentarios en operaciones de exportación de productos hidrobiológicos. El trabajo realizado en el área de Documentación y Embarques ha permitido desarrollar competencias en la elaboración, revisión y control de documentos comerciales, logísticos y regulatorios, así como en la coordinación con plantas de procesamiento, operadores logísticos y clientes internacionales. Estas funciones han requerido precisión, seguimiento de plazos y adaptación a las exigencias documentarias propias del comercio exterior. Asimismo, la experiencia ha fortalecido habilidades de organización, análisis y uso de plataformas digitales corporativas que respaldan la gestión operativa. En conjunto, este aprendizaje constituye la base práctica que permite comprender las oportunidades de mejora en el proceso documental de la empresa.

Complementariamente, se han desempeñado actividades asociadas a la gestión de certificaciones sanitarias y de captura, indispensables para garantizar el cumplimiento normativo en mercados internacionales. Entre ellas se incluyen el registro de información técnica para la emisión de certificados a través de la VUCE, la gestión de documentos sanitarios mediante plataformas como TRACES para la Unión Europea y la interacción con entidades reguladoras del sector. Estas responsabilidades han evidenciado la importancia de contar con procedimientos documentales estandarizados que aseguren claridad, exactitud y trazabilidad en cada operación. La experiencia acumulada permite identificar con claridad las limitaciones existentes en el proceso documental, lo que constituye el fundamento práctico para el desarrollo del presente

proyecto de mejora.

### **Análisis Externo**

El análisis externo permite identificar los factores del entorno que influyen en el desempeño de una organización y que se encuentran fuera de su control directo. Una herramienta ampliamente utilizada para comprender dichos factores es el análisis PESTEL, el cual examina dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que pueden generar oportunidades o amenazas para la empresa, y que, según Amador-Mercado (2022), orientan la toma de decisiones estratégicas. En el caso del sector hidrobiológico peruano, estudios como el de Vásquez Bermúdez (2020) evidencian que elementos externos como la demanda internacional, las regulaciones pesqueras y los cambios ambientales inciden directamente en la actividad exportadora, por lo que resulta pertinente aplicar este enfoque en empresas como COINREFRI, cuya gestión documental está estrechamente vinculada a dichas exigencias.

### ***Análisis del Macroentorno***

El análisis del macroentorno permite identificar las condiciones externas de carácter amplio que influyen en la forma en que las organizaciones desarrollan sus actividades, especialmente en sectores vinculados al comercio internacional. Este enfoque considera fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que, según Koontz y Weihrich (2012), conforman el conjunto de factores externos que pueden generar oportunidades o amenazas para una empresa. Asimismo, Buñay Cantos, Carrión Aguilar & Villamar Piguave (2023) señalan que comprender estas variables resulta fundamental para anticipar riesgos y tomar decisiones estratégicas adecuadas, debido a su impacto directo en los negocios internacionales.

En el caso del sector hidrobiológico peruano, estas condiciones adquieren una relevancia particular por la sensibilidad del mercado frente a regulaciones pesqueras, variaciones económicas globales y exigencias sanitarias, lo que evidencia la necesidad de analizar el macroentorno antes de aplicar el modelo PESTEL al caso de COINREFRI.

**Político.** El factor político afecta directamente al sector hidrobiológico peruano porque el Estado regula el aprovechamiento y la comercialización de los recursos marinos mediante normas específicas. La Ley General de Pesca – Decreto Ley N.º 25977 establece que los recursos hidrobiológicos son patrimonio de la Nación y que su extracción y procesamiento deben realizarse bajo autorizaciones y controles estatales (Congreso de la República del Perú, 1992). Asimismo, la Política Nacional de Acuicultura al 2030 plantea lineamientos orientados a fortalecer la competitividad y sostenibilidad del sector, lo que influye en las condiciones para exportar productos hidrobiológicos (Ministerio de la Producción, 2023b). Para empresas como COINREFRI, estas disposiciones políticas implican la obligación de cumplir con permisos, habilitaciones y requisitos documentarios actualizados para ingresar a los mercados internacionales.

**Económico.** El contexto económico influye directamente en el desempeño del sector hidrobiológico peruano, ya que variables como el crecimiento productivo, los costos de operación y la demanda internacional afectan la competitividad exportadora. Según el INEI (2025), la producción nacional acumulada entre enero y agosto registró un crecimiento de 3,32 %, mientras que el sector pesca mostró una variación negativa de -11,47 %, lo que evidencia la vulnerabilidad de esta actividad frente a cambios económicos y ambientales. Además, las fluctuaciones del tipo de cambio continúan impactando los ingresos de las empresas

exportadoras, pues un sol depreciado favorece las ventas externas, mientras que su apreciación reduce los márgenes operativos. (Banco Central de Reserva del Perú, 2023).

Para empresas como COINREFRI, estas condiciones económicas demandan un control eficiente de costos y una planificación estratégica frente a la variabilidad productiva, el tipo de cambio y la demanda internacional.

**Social.** Los factores sociales influyen en el sector hidrobiológico peruano debido a que las tendencias globales de consumo muestran una creciente preferencia por alimentos saludables y de origen marino, especialmente en los mercados internacionales. Según ADEX (2024), el 72 % de las exportaciones hidrobiológicas peruanas se dirige a Asia y Europa, donde existe una alta demanda por productos como la pota y el langostino debido a su valor nutricional y versatilidad culinaria. Asimismo, PRODUCE (2023a) señala que los consumidores internacionales priorizan la inocuidad, la trazabilidad y el cumplimiento de estándares sanitarios, factores que influyen directamente en la aceptación de los productos en mercados exigentes. Para COINREFRI, estas tendencias sociales implican reforzar los controles de calidad, garantizar la trazabilidad documental y adecuar la presentación y certificación de sus productos a las expectativas de consumidores más informados.

**Tecnológico.** El entorno tecnológico peruano ha avanzado hacia la digitalización e interoperabilidad de los trámites vinculados al comercio exterior, lo cual influye directamente en la gestión documental de las empresas exportadoras. La VUCE 2.0 centraliza los trámites vinculados al proceso de exportación, permitiendo una coordinación digital entre entidades como SANIPES, SENASA y PRODUCE, reduciendo tiempos y minimizando errores en la presentación de documentos (Ventanilla Única de Comercio Exterior, 2018). Asimismo,

PROMPERÚ modernizó el antiguo SIICEX bajo la plataforma EXPORTEMOS, que ofrece información comercial actualizada, regulaciones sanitarias y requisitos específicos por mercado, brindando a los exportadores una herramienta más clara y accesible para planificar sus operaciones y asegurar el cumplimiento documental.(PROMPERÚ, 2024).

De manera complementaria, las empresas han incorporado sistemas ERP, plataformas de almacenamiento en la nube y herramientas digitales de trazabilidad, que facilitan la integración de áreas internas y la estandarización de la información utilizada en cada exportación. Según PROMPERÚ (2022), la adopción de estas tecnologías mejora la eficiencia operativa y reduce la probabilidad de inconsistencias documentarias, especialmente en cadenas logísticas complejas como la hidrobiológica. Para COINREFRI, estos avances representan una oportunidad para fortalecer su gestión documental mediante automatización, control de versiones y mayor accesibilidad a la información desde plataformas centralizadas.

**Ecológico.** El entorno ambiental influye directamente en la exportación de productos hidrobiológicos, ya que fenómenos como El Niño y La Niña modifican la disponibilidad de especies y generan fluctuaciones en los volúmenes de captura, lo que repercute en la planificación logística y en la documentación asociada a cada embarque. El Anuario Estadístico de Pesca y Acuicultura 2023 de PRODUCE señala que la variabilidad oceanográfica afecta el comportamiento y distribución de los recursos, impactando en la oferta disponible para el procesamiento y exportación (Ministerio de la Producción, 2023a) . Asimismo, SANIPES establece que cada lote destinado a exportación debe contar con documentación técnica que respalde su origen, trazabilidad y condiciones sanitarias desde la extracción hasta la comercialización, reforzando la necesidad de un sistema documental riguroso ante los requisitos

ambientales de los mercados destino (SANIPES, 2022). Para COINREFRI, estos factores ambientales implican fortalecer su gestión documental para asegurar trazabilidad constante, cumplir con auditorías y adaptarse a las variaciones ambientales del recurso.

**Legal.** El entorno legal peruano regula estrictamente la exportación de productos hidrobiológicos, estableciendo obligaciones sanitarias y documentarias que deben ser acreditadas antes del despacho. El Decreto Supremo N.º 027-2021-PRODUCE establece que los operadores deben garantizar la trazabilidad y sanidad del recurso hidrobiológico mediante documentación que respalde su origen, manipulación y condiciones de procesamiento, reforzando la importancia de un control documental preciso para cada lote exportado. Asimismo, el Decreto Supremo N.º 008-2020-MINCETUR dispone el uso obligatorio de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) para gestionar electrónicamente permisos, certificados y autorizaciones vinculadas al comercio exterior, promoviendo la digitalización y estandarización de la documentación. Para COINREFRI, este marco legal implica mantener un sistema documental actualizado, trazable y conforme a la normativa vigente, a fin de garantizar la continuidad de sus exportaciones y evitar observaciones durante procesos de verificación sanitaria o aduanera.

### ***Análisis de Microentorno***

El análisis del microentorno permite evaluar las condiciones competitivas que influyen directamente en el desempeño de una empresa dentro de su sector. De acuerdo con Porter (1982), la estructura competitiva de una industria puede comprenderse mediante cinco fuerzas que determinan el nivel de rivalidad y la competitividad del mercado. Bajo este enfoque, se analiza la posición de COINREFRI S.R.L. en el sector hidrobiológico peruano a partir de estos factores, con el fin de identificar las oportunidades y desafíos que condicionan sus operaciones de

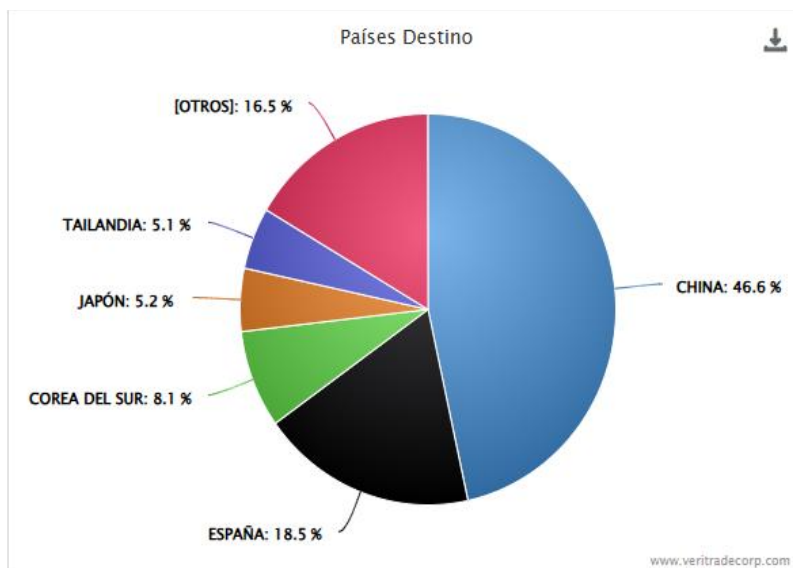
exportación.

**Rivalidad entre Competidores.** La rivalidad entre competidores en el sector exportador de productos hidrobiológicos es alta, esto debido al gran número de empresas que operan bajo las mismas partidas arancelarias y compiten por posicionarse en mercados internacionales exigentes. Aunque COINREFRI S.R.L. mantiene una participación estable, su escala es menor en comparación con corporativos de mayor capacidad productiva, lo que la obliga a diferenciarse mediante la calidad del producto, el cumplimiento documental y la eficiencia en sus procesos de exportación. De acuerdo con datos de Veritrade, durante el periodo enero - octubre del 2025 los principales destinos de exportación bajo la partida 03.07.43 que incluye productos derivados de papa, fueron China, España y Corea del Sur, concentrando la mayor demanda del sector.

Esta dinámica intensifica la competencia por precios, volúmenes y tiempos de entrega, lo que refuerza la importancia de que empresas como COINREFRI mantengan una gestión documental rigurosa que respalde la trazabilidad y la calidad de sus embarques. En este contexto, la capacidad de cumplir con requisitos técnicos, sanitarios y logísticos se convierte en un factor determinante para sostener su competitividad frente a empresas de mayor tamaño.

## Figura 5

Exportaciones Peruanas Bajo Partida Arancelaria 030743 (Dositicus Gigas)



*Nota.* Información descargada de la plataforma Veritrade.

**Poder de Negociación de los Compradores.** El poder de negociación de los compradores en el sector hidrobiológico peruano es considerable, especialmente en mercados como China, Estados Unidos y Taiwán, que constituyen los principales destinos de exportación de COINREFRI. Estos mercados se caracterizan por una alta disponibilidad de proveedores internacionales, lo que les otorga mayor capacidad para comparar precios, exigir condiciones específicas de calidad y solicitar ajustes incluso después de acuerdos preliminares, especialmente cuando se producen variaciones en los precios internacionales de la pota y otros recursos. En el caso particular de los compradores chinos, se observa una mayor presión en la negociación cuando los precios internacionales disminuyen, lo cual puede afectar la estabilidad comercial y obliga a las empresas peruanas a mantener una documentación transparente y una trazabilidad sólida para respaldar los términos pactados.

Asimismo, los compradores internacionales suelen requerir presentaciones y documentación específicas, así como certificaciones sanitarias que se adapten a sus normativas internas, lo que incrementa su influencia en la relación comercial. Para COINREFRI, este nivel de exigencia implica una necesidad permanente de adecuación operativa y documental, así como la capacidad de responder oportunamente a solicitudes adicionales de los clientes para mantener relaciones sostenibles en mercados altamente competitivo

**Poder de Negociación de los Proveedores.** El poder de negociación de los proveedores en el sector hidrobiológico peruano es moderado, debido principalmente a la disponibilidad estacional del recurso y a la concentración de embarcaciones y plantas que abastecen a las empresas exportadoras. En el caso de COINREFRI, contar con plantas de procesamiento en Tacna y Paita le permite asegurar una parte significativa de su producción; sin embargo, en periodos de menor disponibilidad del recurso, la empresa recurre a la compra de materia prima a terceros, lo que incrementa la dependencia y fortalece la posición de negociación de los proveedores.

Factores como la variabilidad climática, los volúmenes de captura, las vedas y la alta demanda internacional pueden elevar los precios de la materia prima, generando que los proveedores impongan condiciones comerciales más rígidas. Aun así, la existencia de múltiples embarcaciones y plantas procesadoras en la costa peruana contribuye a equilibrar el poder de negociación, permitiendo que empresas como COINREFRI mantengan alternativas de abastecimiento y reduzcan la concentración de riesgos.

**Ingreso de Nuevos Competidores.** El sector de exportación de productos hidrobiológicos presenta una amenaza moderada, principalmente debido a los requisitos

sanitarios, regulatorios y logísticos que caracterizan esta actividad. Para operar formalmente, una empresa debe contar con infraestructura autorizada por SANIPES, cumplir estándares de inocuidad y trazabilidad, y gestionar diversos permisos y certificaciones a través de plataformas como la VUCE, lo que incrementa los costos y el tiempo necesario para iniciar operaciones. Además, la competencia en los mercados internacionales exige relaciones comerciales consolidadas, cumplimiento estricto de plazos y capacidad de adaptar la producción a las demandas específicas de cada destino.

En este contexto, empresas como COINREFRI mantienen una ventaja frente a nuevos competidores debido a su experiencia, capacidad de procesamiento y cumplimiento normativo, mientras que los potenciales competidores enfrentan un proceso de entrada más lento y complejo.

**Amenaza de Productos Sustitutos.** En el sector exportador de productos hidrobiológicos, la amenaza de productos sustitutos proviene principalmente de otras fuentes de proteína de origen marino y no marino que pueden competir con la pota, merluza, calamar, entre otros, en los mercados internacionales. Productos como el pollo, el cerdo o el pescado suelen ser alternativas de menor precio y con una oferta más estable, lo que puede influir en las preferencias de los compradores cuando hay variaciones en los costos o en la disponibilidad del recurso hidrobiológico. Asimismo, en algunos países asiáticos se comercializan especies similares a la pota, como calamares de menor calidad, que pueden funcionar como sustitutos en segmentos de menor exigencia. Estas alternativas presionan a las empresas exportadoras como COINREFRI a mantener estándares sanitarios y de presentación elevados para diferenciarse por calidad y asegurar la preferencia de sus clientes frente a opciones más económicas.

### **Análisis Interno**

El análisis interno constituye una etapa fundamental para comprender la capacidad competitiva de una empresa, ya que permite identificar sus recursos, procesos y factores que influyen directamente en su desempeño. Según David (2013), “la auditoría interna consiste en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas de una empresa”, lo que permite determinar su capacidad competitiva y el desempeño de sus áreas funcionales.

En el caso de COINREFRI S.R.L., se empleará la herramienta AMOFHIT, un enfoque aplicado en la gestión empresarial que permite analizar de manera integral aspectos administrativos, de marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, información y tecnología, proporcionando una visión estructurada de las áreas involucradas en la gestión documental del proceso de exportación.

**Tabla 3**

*Resumen Análisis Interno (AMOFHIT)*

<b>Letra</b>	<b>Área</b>	<b>Fortalezas principales</b>	<b>Debilidades principales</b>
<b>A</b>	<b>Administración</b>	Procesos formales; experiencia en comercio exterior.	Falta de digitalización total, validaciones manuales.
<b>M</b>	<b>Marketing/Comercial</b>	Diversificación de clientes, ferias internacionales.	Poco marketing digital; dependencia de clientes recurrentes.
<b>O</b>	<b>Operaciones</b>	Plantas autorizadas, altos estándares de calidad.	Variabilidad de materia prima, dependencia de proveedores externos.
<b>F</b>	<b>Finanzas</b>	Gestión ordenada, manejo de medios de pago internacionales.	Registros manuales de gastos logísticos, altos costos internacionales.

<b>H</b>	<b>Recursos Humanos</b>	Equipo con experiencia en comercio exterior.	Necesidad de capacitación digital específica.
<b>I</b>	<b>Informática/Sistemas</b>	Uso de SAP B1, herramientas digitales básicas.	Falta de integración total del sistema documental.
<b>T</b>	<b>Tecnología</b>	Controles de trazabilidad y calidad establecidos.	Documentación aún gestionada en carpetas manuales, baja automatización interna.

*Nota.* El desarrollo completo del análisis AMOFHIT se encuentra en el Anexo 1.

El análisis interno mediante la matriz AMOFHIT permitió identificar las principales fortalezas y debilidades de COINREFRI S.R.L. en relación con su estructura operativa y, especialmente, con el área de comercio exterior, que es donde se orienta la presente investigación. Entre las fortalezas destacan la experiencia del equipo en gestión documentaria, la capacidad operativa de las plantas de procesamiento y la estabilidad comercial en mercados internacionales. Sin embargo, también se evidencian debilidades relevantes, como la ausencia de un sistema documental totalmente digitalizado, la dependencia de registros manuales para ciertos procesos logísticos y la limitada integración tecnológica para la trazabilidad interna.

Estos hallazgos permiten contar con un diagnóstico claro del estado actual de la empresa y servirán como insumo para el desarrollo del análisis FODA, donde se integrarán también los factores externos previamente identificados mediante el PESTEL y el análisis del microentorno.

## Análisis FODA

**Tabla 4**

*Análisis FODA - COINREFRI S.R.L.*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
*Experiencia consolidada en exportación de productos hidrobiológicos. *Relaciones comerciales estables con diversos mercados internacionales. *Plantas autorizadas por SANIPES en Tacna y Paita. *Equipo de comercio exterior con conocimiento operativo.	*Dependencia de procesos documentarios manuales. *Uso limitado de herramientas digitales avanzadas. *Falta de un sistema documental centralizado. *Registros financieros y logísticos poco automatizados.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
*Mayor demanda internacional de productos marinos. *Acceso a mercados que valoran productos con trazabilidad certificada. *Incremento de ferias y ruedas de negocio internacionales. *Apertura a tecnologías de digitalización documental.	*Altos costos logísticos internacionales. *Variabilidad del recurso por fenómenos ambientales. *Competencia creciente de exportadores asiáticos. *Exigencias sanitarias y regulatorias más estrictas.

*Nota.* Elaboración Propia (2025).

El análisis FODA evidencia que COINREFRI posee fortalezas sólidas vinculadas a su experiencia exportadora, la calidad de sus plantas y la diversificación de productos y mercados. Sin embargo, persisten debilidades centradas principalmente en la gestión documental, la digitalización de procesos y la disponibilidad estacional de materia prima. Las oportunidades identificadas como el crecimiento del mercado asiático y la digitalización del comercio exterior

representan un espacio favorable para implementar mejoras en trazabilidad y en la organización documental. Finalmente, las amenazas relacionadas con la variabilidad ambiental, la competencia internacional y los elevados costos logísticos refuerzan la necesidad de contar con un sistema documental eficiente que reduzca riesgos y asegure la continuidad operativa.

### **Limitaciones Presentadas en el Conocimiento Práctico**

Durante el desarrollo del presente trabajo, se identificaron diversas limitaciones asociadas al conocimiento práctico del proceso de gestión documental dentro del área de Documentación y Embarques. Una de las principales dificultades estuvo vinculada a la falta de estandarización en los procedimientos internos y a la limitada disponibilidad de información consolidada respecto a los flujos documentarios entre las distintas áreas involucradas. En algunos casos, la coordinación entre Comercial y Documentación no siempre fue uniforme, especialmente en situaciones donde se requerían actualizaciones inmediatas sobre cambios en especificaciones del cliente, condiciones de venta o instrucciones de embarque.

Asimismo, surgieron limitaciones derivadas de la comunicación con las sedes operativas de Tacna y Paita, donde la información relacionada al inicio de carga, tiempos de proceso o incidencias operativas no siempre se encontraba disponible de manera oportuna. Esto dificultó, en ciertos momentos, la reconstrucción exacta de los tiempos reales del proceso y la identificación precisa de las causas de algunas demoras documentarias. La falta de un sistema centralizado de registro también representó una limitación, ya que parte de la información debe ser solicitada manualmente, lo cual incrementa la posibilidad de inconsistencias o vacíos en el análisis.

Finalmente, otra limitación provino del uso de herramientas digitales diversas (correos, archivos compartidos o plataformas externas) sin una integración completa entre áreas. Esto hizo que ciertos datos claves, como confirmaciones de carga, tiempos de procesamiento o versiones actualizadas de documentos, no siempre estuvieran disponibles de manera inmediata. Si bien estas limitaciones no impidieron el desarrollo del estudio, sí condicionaron la profundidad del análisis y evidenciaron la necesidad de mejorar la trazabilidad interna y la comunicación entre sedes y áreas, aspectos que precisamente fundamentan la propuesta planteada en esta investigación.

### **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

#### **Contexto Organizacional e Ingreso a la Empresa**

##### ***Descripción de la Empresa y del Puesto Desempeñado***

##### **Nombre de la Empresa, Sector y Ubicación**

COINREFRI S.R.L. es una empresa peruana dedicada al procesamiento y exportación de productos hidrobiológicos congelados, entre los que destacan la pota, el perico, la concha de abanico, la merluza y diversas presentaciones de mariscos. La organización forma parte del sector pesquero industrial y cuenta con plantas de producción autorizadas por SANIPES en las ciudades de Tacna y Paita. Su oficina administrativa principal está ubicada en Lima, desde donde se gestionan las operaciones comerciales, financieras y de comercio exterior, centralizando la coordinación documental y logística vinculada al proceso exportador.

##### **Fecha de Ingreso y Modalidad de Contratación**

Mi incorporación a COINREFRI S.R.L. se produjo el 26 de mayo de 2025, como resultado de un proceso de selección difundido a través de la plataforma LinkedIn. Tras enviar mi postulación, fui contactada por el área de Recursos Humanos para coordinar una entrevista virtual vía Microsoft Teams, en la cual participaron Karina Vílchez, jefa de Recursos Humanos, y Raquel Vallejos, jefa del área de Documentación y Embarques.

Luego de evaluar mi perfil y experiencia, la empresa decidió contratarme bajo una modalidad de trabajo híbrida, iniciando con dos días presenciales de inducción en la oficina de Lima, para posteriormente continuar mis labores de forma remota debido a la alta carga operativa de la temporada. Esta modalidad permitió mi integración progresiva al área,

aprendiendo los procesos directamente en el contexto real de trabajo.

### **Puesto Inicial y Descripción de Funciones Generales**

Ingresé al área de Documentación y Embarques, donde asumí funciones vinculadas a la coordinación documental y logística del proceso de exportación. Mis responsabilidades estuvieron orientadas a asegurar la adecuada gestión de la información, la consistencia de los documentos y el cumplimiento de los requerimientos operativos y normativos asociados a cada embarque. Entre mis principales funciones se encuentran:

- Remitir instrucciones de embarque a los operadores logísticos correspondientes, como AGUNSA para operaciones en Paita y SEVY SAC / COTRAN en Tacna–Arica, con el propósito de garantizar una ejecución operativa alineada a las órdenes de venta y a los requisitos del cliente. (ver Anexo 2)
- Completar y enviar formatos internos, incluido el Formato 5, al área de certificaciones para la tramitación de certificados sanitarios y demás documentación exigida por las entidades competentes. (ver Anexo 3)
- Revisar, consolidar y gestionar los documentos esenciales del embarque, tales como el Bill of Lading (BL), la lista de empaque, la factura comercial y los certificados de captura, verificando su consistencia con la información operativa y comercial.
- Ingresar matrices operativas, VGMs y datos requeridos en los portales de las líneas navieras, asegurando el registro oportuno de la información necesaria para la programación del embarque.
- Coordinar la emisión, corrección y validación documental con clientes

internacionales, navieras, agentes aduaneros y operadores logísticos.

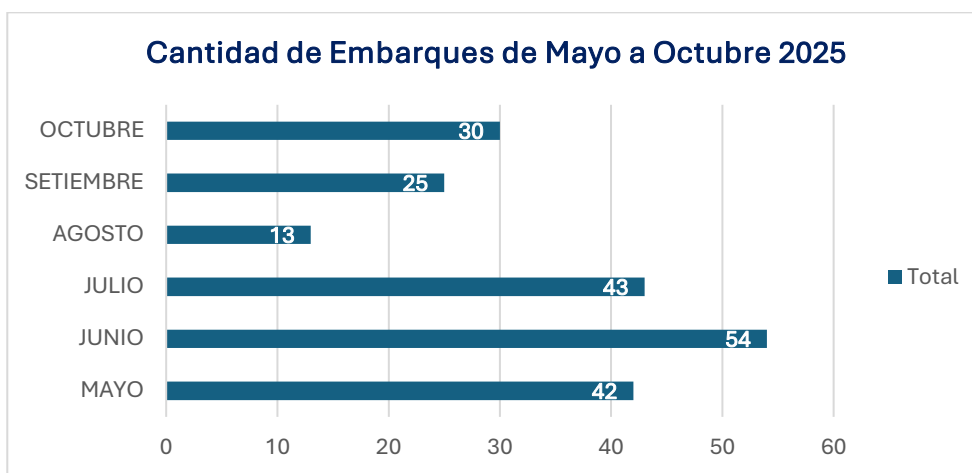
- Realizar seguimiento al proceso de carga, solicitando a las sedes operativas información actualizada sobre el avance, los tiempos estimados y cualquier incidencia relevante. Asimismo, remitir a los clientes los reportes de estiba, fotografías y demás detalles vinculados al embarque.
- Emitir facturas comerciales de las cargas ejecutadas en Paita y Tacna, según las condiciones del embarque.
- Gestionar la regularización de DAM, declaraciones juradas, liberación de BLs, verificación de pagos y actualización del cuadro de cobranzas asegurando que los documentos queden correctamente sustentados y que los embarques cumplan con los requisitos formales.
- Registrar facturas de servicios relacionados a la exportación como fletes, transporte terrestre internacional y servicios aduaneros para su procesamiento por parte de las áreas contabilidad y finanzas.

### **Evolución del Cargo y Responsabilidades Asumidas**

Tras mi incorporación al área de Comercio Exterior de COINREFRI S.R.L. en mayo de 2025, mi puesto experimentó una progresión gradual desde actividades de naturaleza operativa hacia responsabilidades con un mayor componente analítico y estratégico dentro del proceso exportador.

## Figura 6

*Cantidad de Embarques de Exportación Durante Mayo y Octubre 2025.*



*Nota.* Elaboración propia a partir de los registros de embarques del periodo mayo–octubre de 2025.

### **Funciones Operativas Desarrolladas al Inicio**

Durante las primeras semanas, las funciones que asumí estuvieron orientadas a la ejecución de tareas operativas propias del flujo documentario. Entre las principales actividades se encontraban:

- Revisión preliminar de la información remitida por las áreas de Producción, Calidad y Logística.
- Elaboración inicial de documentos básicos como facturas, packing list y borradores de certificados.
- Coordinación con la agencia marítima para la confirmación de reservas, cargas y cortes documentarios.
- Organización de archivos y verificación manual de datos sensibles (sellos,

contenedores, presentaciones y pesos).

- Preparación de documentos previos al zarpe para facilitar la solicitud de certificaciones.

Durante esta etapa, la intervención se centró en un volumen reducido y estable de operaciones, participando en aproximadamente 6 a 8 embarques semanales, lo que representaba una proporción moderada del total mensual del área.

### **Funciones Analíticas y Estratégicas Asumidas Progresivamente**

A partir del primer mes y medio, se evidenció una transición hacia funciones de mayor responsabilidad y capacidad de análisis. Esta progresión se reflejó en un incremento sustancial del volumen documentario que gestioné. En meses en los que el área manejaba entre 20 y más de 40 operaciones, llegué a asumir la gestión de más de la mitad de las exportaciones mensuales, participando de manera directa en etapas críticas del proceso.

Entre las funciones estratégicas desarrolladas destacan:

- Validación final de documentos comerciales antes de su envío a clientes, agentes de aduana y navieras.
- Gestión de operaciones en plataformas oficiales como TRACES, conforme a los requisitos sanitarios y logísticos del mercado destino.
- Revisión integral de la coherencia documentaria para evitar observaciones por parte de clientes en certificados sanitarios, de captura, de origen y en el Bill of Lading.
- Coordinación con bancos y contabilidad en operaciones bajo cartas de crédito o CAD, asegurando el cumplimiento de los requisitos financieros y documentarios.

- Monitoreo del flujo documental posterior al zarpe para garantizar la entrega oportuna en el plazo estándar de 3 a 4 días tras la salida de la nave.

Estas funciones implicaron un nivel superior de análisis, criterio técnico y autonomía, consolidando un rol más especializado dentro de la cadena exportadora.

### **Diagnóstico e Identificación de la Problemática**

El proceso de exportación de productos hidrobiológicos en COINREFRI S.R.L. requiere la elaboración y coordinación de documentos comerciales, sanitarios y logísticos que deben ser precisos, consistentes y emitidos dentro de plazos estrictos. Debido al volumen variable de embarques, la participación de diversas áreas operativas y el uso de múltiples medios para gestionar la información se volvió necesario realizar un diagnóstico del flujo documental para identificar las brechas que afectan su eficiencia y trazabilidad.

En esta sección se presenta el diagnóstico operativo, seguido de las herramientas que permiten evidenciar las causas del problema y fundamentar la propuesta de mejora presentada en capítulos posteriores.

#### ***Metodología del Diagnóstico***

El diagnóstico se desarrolló mediante tres herramientas principales: observación del proceso en tiempo real durante el desarrollo de las actividades del área, revisión de documentos operativos y consultas informales con el personal involucrado en el proceso exportador. Las consultas se llevaron a cabo con el área de Comercio Exterior en Lima, así como con los equipos de Embarques y Producción de las sedes de Paita y Tacna, lo que permitió contrastar la información y comprender cómo se gestiona la documentación en cada localidad.

Para complementar el análisis, se revisaron facturas comerciales, listas de empaque,

certificados sanitarios y de captura, documentos de embarque, correos operativos y reportes internos. Esta revisión permitió identificar diferencias entre los datos remitidos por las distintas sedes y evaluar la coherencia de la información empleada en la elaboración de los documentos.

Finalmente, se elaboró un mapeo del proceso de gestión documental, desde la coordinación previa al zarpe hasta la entrega de documentos al cliente, con el objetivo de ubicar los puntos donde se generan retrasos, retrabajos o inconsistencias. La información recopilada sirvió como base para la identificación del problema central y el desarrollo de las herramientas de análisis presentadas a continuación.

### ***Identificación de la Problemática***

El diagnóstico permitió identificar que el área de Documentación y Embarques presenta una gestión documental poco estandarizada, con información dispersa entre correos electrónicos, archivos Excel, mensajería instantánea y documentos enviados por las sedes operativas. Esta situación genera errores, duplicidad de trabajo y dificultades para asegurar la trazabilidad de la información.

Durante el análisis se observó que aproximadamente el 80% de los embarques revisados presentó correcciones en documentos como certificados sanitarios, certificados de origen, listas de empaque, facturas comerciales y conocimientos de embarque, debido a inconsistencias de información o datos mal registrados en el sistema. En menor proporción (alrededor del 5%) también se realizaron ajustes en certificados de captura. Estas observaciones pueden evidenciarse en los correos operativos recopilados (ver Anexo 4 y 5).

Asimismo, se identificaron demoras significativas en el envío de documentos a los clientes, especialmente en temporada alta, donde los tiempos de entrega variaron entre 15 y 30

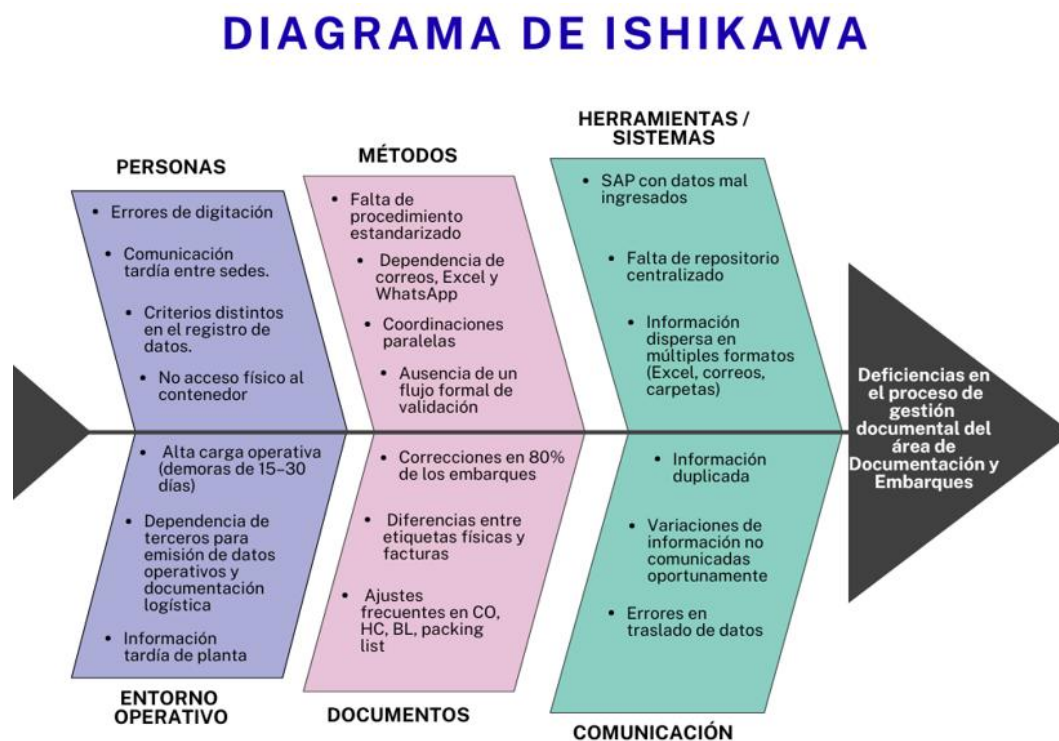
días, y en periodos regulares entre 7 y 10 días, pese a que el plazo adecuado no debería exceder los dos días posteriores al zarpe de nave. Estas demoras afectaron el tiempo de liberación de carga y la coordinación con los clientes internacionales (ver Anexo 6).

Entre las principales inconsistencias detectadas entre sedes se encontraron diferencias en presentaciones consignadas, errores en precintos por falta de acceso directo al contenedor, variaciones no comunicadas en pesos o cantidades y errores en información remitida desde Tacna para la facturación y la numeración de DAM.

Estos hallazgos permiten concluir que la problemática central está relacionada con la falta de estandarización, organización y trazabilidad en el proceso de gestión documental, lo que incrementa los retrabajos, genera demoras y afecta la eficiencia operativa y la satisfacción de los clientes internacionales.

Figura 7

Diagrama de Ishikawa

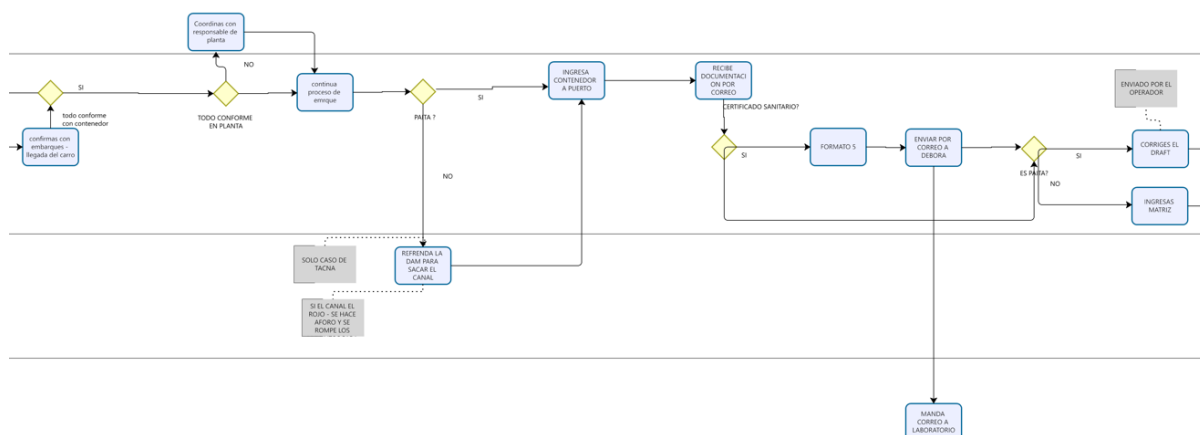


*Nota.* El Diagrama de Ishikawa permite visualizar de forma estructurada la interacción de los distintos factores que originan el problema identificado. Más que describir causas específicas, la herramienta integra los hallazgos del diagnóstico y evidencia cómo la combinación de aspectos operativos, informativos y metodológicos afecta el desempeño del proceso documental.

Si bien el Diagrama de Ishikawa permitió identificar las causas principales asociadas a la problemática, su análisis resulta más completo al complementarse con una representación del flujo operativo. Por ello, se presenta un mapa de proceso que muestra cómo estas causas se reflejan en la secuencia real de actividades y en la interacción entre las sedes y áreas involucradas.

**Figura 8**

*Mapa del proceso actual de gestión documental (versión resumida)*



*Nota.* El mapa de proceso permitió identificar con claridad cómo fluye la información entre áreas y sedes, y en qué actividades se concentran las demoras, inconsistencias y doble trabajo. Su análisis evidenció los puntos críticos del flujo documental que requieren estandarización para mejorar la coherencia y oportunidad de los documentos.

**Análisis Estratégico**

Con el fin de complementar el diagnóstico y analizar los factores internos y externos que influyen en la problemática identificada, a continuación, se analizan los principales factores del FODA de la empresa que inciden directamente en el proceso de gestión documental.

Según la Tabla 4 presentada en el Capítulo II, el análisis FODA de la empresa COINREFRI S.R.L. permite identificar factores internos y externos que influyen en su desempeño exportador. Considerando dichos factores desde la perspectiva del proceso de gestión documental, se reconocen como fortalezas la experiencia del equipo de comercio exterior y la operación de plantas autorizadas por SANIPES en Tacna y Paita, lo que respalda el

cumplimiento de los requisitos sanitarios y comerciales. Sin embargo, también se evidencian debilidades asociadas a la dependencia de procesos documentarios manuales, el uso limitado de herramientas digitales avanzadas, la falta de un sistema documentario centralizado y la escasa automatización de los registros logísticos y documentarios. En cuanto a las oportunidades, la disponibilidad de tecnologías de digitalización y la creciente exigencia de trazabilidad por parte de los mercados internacionales representan un contexto favorable para la mejora del proceso documental, mientras que las amenazas se relacionan con exigencias regulatorias cada vez más estrictas y un entorno competitivo que demanda mayor precisión y rapidez en la gestión de la información.

#### **Debilidades y su Impacto Directo en la Problemática:**

- **Dependencia de procesos manuales:** Aumenta la probabilidad de errores en digitación, inconsistencias y retrabajos, lo que explica por qué el 80% de embarques requiere correcciones documentarias.
- **Uso limitado de herramientas digitales avanzadas:** Dificulta la trazabilidad de la información, obliga a trabajar con datos dispersos (correo, whatsapp, excel) y genera demoras en la consolidación del expediente documental.
- **Falta de un sistema documental centralizado:** Provoca versiones duplicadas, confusión en la información enviada por las sedes y pérdida de control sobre la versión final de cada documento (factura, packing, CO, sanitario).
- **Registros logísticos poco automatizados:** Genera discrepancias entre lo que informa planta (bultos, pesos, presentaciones) y lo que se registra para facturación y certificados, originando correcciones en documentos oficiales.

### **Oportunidades y su Aprovechamiento en la Propuesta de Mejora**

- **Acceso a tecnologías de digitalización documental:** permite plantear la creación de un repositorio único y estandarizado que centralice toda la información del embarque, reduciendo errores asociados a la dispersión de datos.
- **Mayor demanda internacional de trazabilidad certificada:** respalda la implementación de flujos documentarios más formales, validados y consistentes, alineando el proceso interno con las exigencias de los mercados destino.

El análisis FODA evidencia que la problemática del proceso documental no responde a un único factor, sino a la interacción de debilidades internas relacionadas con la digitalización, el control documental y la organización de la información. Asimismo, resalta que existen oportunidades tecnológicas y regulatorias que pueden ser aprovechadas para diseñar una propuesta de mejora orientada a la estandarización y trazabilidad del proceso. Las fortalezas existentes constituyen un soporte operativo para implementar los cambios necesarios, mientras que las amenazas indican la urgencia de optimizar el proceso documental para mantener el cumplimiento normativo y la competitividad internacional.

**Análisis de la Situación Específica.** Con el fin de complementar el diagnóstico y analizar las presiones externas que inciden en el proceso de gestión documental, se empleó una adaptación del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter enfocada exclusivamente en los factores que afectan la eficiencia, precisión y oportunidad documental.

**Tabla 5**

Tabla de Adaptación del Modelo de Porter al Proceso de Gestión Documental en COINREFRI S.R.L.

<b>Fuerza</b>	<b>Impacto específico en el proceso documental</b>
<b>Rivalidad entre competidores</b>	Competidores entregan documentos finales en 24-48 horas muchos de ellos después del zarpe, según referencias obtenidas en conversaciones con personal documentario de otras exportadoras. Esto contrasta con los plazos de COINREFRI (7–30 días en temporada alta).
<b>Poder de los compradores</b>	Importadores exigen documentos exactos y consistentes; pequeñas diferencias generan observaciones y correcciones documentarias.
<b>Poder de proveedores</b>	Retrasos en pesos finales, listas de bultos, fotos de precintos o BL draft afectan la elaboración de documentos.
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	Empresas con sistemas digitalizados entregan documentos más rápido y con mayor trazabilidad.
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	Los clientes comparan estándares documentarios entre proveedores y priorizan quienes entregan documentos oportunos.

*Nota.* Elaboración propia a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter, aplicado al proceso de gestión documental

El análisis evidencia que las presiones externas intensifican los problemas del proceso documental. Los tiempos más cortos manejados por competidores y las exigencias de los compradores aumentan la necesidad de precisión y rapidez. La dependencia de información de planta y navieras genera retrasos que afectan directamente el envío de los documentos al cliente.

Además, la digitalización acelerada en otras empresas eleva el estándar del sector, haciendo más evidente la necesidad de estandarizar y modernizar el proceso documental en COINREFRI.

Con el fin de priorizar los problemas identificados y determinar cuáles presentan mayor influencia en la eficiencia del proceso documental, se elaboró una matriz de criticidad basada en la evaluación de frecuencia e impacto. Este instrumento complementa el análisis anterior y permite establecer, de manera objetiva, los factores que generan mayor afectación.

**Tabla 6**

*Tabla de Matriz de Criticidad de los Principales Problemas del Proceso Documental*

<b>Problema identificado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Impacto</b>	<b>Nivel crítico (Escala 1–5)</b>
Correcciones recurrentes en documentos (sanitarios, CO, facturas, packing list), lo que ha generado reclamos frecuentes de clientes	Alta	5	<b>(Crítico)</b>
Demora en envío de documentos (7–30 días vs estándar 24–48 horas, afectando la liberación de carga en destino)	Alta	5	<b>(Crítico)</b>
Inconsistencias entre información de planta y documentos emitidos	Media–Alta	4	<b>(Alto)</b>
Ausencia de archivo documentario centralizado	Media	4	<b>(Alto)</b>
Dependencia de datos operativos tardíos (planta/naviera)	Media	3	<b>(Medio)</b>
Proceso manual y disperso (Excel, WhatsApp, correo)	Alta	3	<b>(Medio)</b>

*Nota.* Elaboración propia. La clasificación del nivel crítico se determinó considerando la

frecuencia e impacto de cada problema identificado.

La matriz evidencia que los problemas más críticos del proceso documental son las correcciones recurrentes y la demora en la entrega de la documentación completa, ambos asociados a reclamos frecuentes de los clientes debido a inconsistencias o retrasos que afectan la liberación de carga en destino. Asimismo, las inconsistencias entre la información operativa y los documentos emitidos, junto con la ausencia de un repositorio centralizado, presentan niveles de criticidad altos por su impacto en la trazabilidad y coherencia documental. Estos resultados permiten identificar con claridad los factores que sustentan la definición del problema central del proyecto.

### ***Problema Central y Objetivos del Proyecto***

El proceso de gestión documental de COINREFRI S.R.L. presenta errores frecuentes, demoras en la entrega de documentos y discrepancias entre la información operativa y la emitida, debido a la falta de estandarización y la dispersión de información entre áreas, lo que limita la coherencia y trazabilidad del proceso exportador.

**Objetivo General.** Mejorar de manera integral el proceso de gestión documental del área de Comercio Exterior de COINREFRI S.R.L., a fin de reducir los errores documentarios, disminuir los tiempos de elaboración y envío de los documentos finales, y fortalecer la coherencia y trazabilidad de la información mediante la estandarización y centralización del flujo documental.

**Objetivos Específicos.** Los objetivos específicos del proyecto se formulan considerando los hallazgos del diagnóstico, las causas identificadas y las necesidades del proceso documental. Con el fin de asegurar claridad y precisión en lo que se busca alcanzar, cada objetivo se presenta

en una sola frase y posteriormente se analiza mediante la matriz SMART, lo que permite verificar que sean medibles, alcanzables y coherentes con el problema central.

- Reducir la frecuencia de errores e inconsistencias documentarias en los embarques de exportación del área de documentación y embarques de COINREFRI S.R.L., logrando una disminución promedio de entre 30 % y 40 % en los principales documentos de exportación, mediante la implementación de formatos estandarizados y controles previos a la emisión, en un plazo de tres meses.
- Disminuir el tiempo total de elaboración y entrega de los documentos finales del embarque en el área de documentación y embarques, reduciendo el plazo de emisión y envío de la documentación hasta un rango de 4–6 días, durante el periodo comprendido entre octubre de 2025 y enero de 2026.
- Mejorar la coherencia de la información entre planta, Paita, Tacna y el área de Documentación y Embarques, logrando que los principales aspectos documentales pasen de niveles bajos a medios, y de medios a altos, durante el periodo comprendido entre octubre de 2025 y enero de 2026.
- Estandarizar y centralizar el flujo documental del proceso de exportación en el área de Documentación y Embarques, logrando la implementación de una estructura ordenada de carpetas y formatos por embarque que permita un acceso más organizado a la información y facilite la trazabilidad del proceso.
- Implementar mejoras en el control y organización del flujo documental del proceso de exportación durante el periodo de ejecución del proyecto, asegurando

un seguimiento más ordenado por embarque y la verificación previa al envío de los documentos, con el fin de reducir la pérdida o duplicidad de información.

## **Diseño e Implementación de la Propuesta de Mejora**

### ***Planificación del Proyecto***

Para definir con claridad los roles y responsabilidades de los actores involucrados en el proceso de mejora, se elaboró una matriz RACI. Esta herramienta permite identificar quién ejecuta cada actividad, quién aprueba, quién debe ser consultado y quién debe ser informado, asegurando una adecuada coordinación entre las áreas operativas, administrativas y documentarias.

**Tabla 7**

*Matriz RACI del Proyecto de Mejora del Proceso Documental*

<b>Actividad Clave</b>	<b>Jefatura de Comercio Exterior</b>	<b>Asistente de Comercio Exterior</b>	<b>Planta Paíta / Tacna</b>	<b>Área de Sistemas</b>
<b>Levantamiento de información del proceso actual</b>	C	R	C	I
<b>Identificación de errores y brechas documentarias</b>	C	R	C	I
<b>Validación del diagnóstico del proceso</b>	A	R	I	I
<b>Diseño del flujo documental estandarizado</b>	A	R	C	I

<b>Diseño de formatos estandarizados y lineamientos de información</b>	A	R	C	I
<b>Definición del archivo documentario central</b>	A	R	I	C
<b>Configuración de accesos y estructura del archivo documentario central</b>	I	C	I	R
<b>Planificación del proceso de implementación</b>	A	R	I	C
<b>Socialización de la propuesta al equipo</b>	A	R	C	I
<b>Ajustes finales a la propuesta</b>	A	R	C	I

*Nota.* Elaboración propia. R = Responsable (ejecuta la actividad); A = Aprobador (autoriza y asume la responsabilidad final); C = Consultado (aporta información clave para la ejecución); I = Informado (recibe información sobre el progreso o los resultados).

La matriz RACI muestra que la Jefatura de Comercio Exterior actúa como aprobadora principal del proyecto, mientras que la Asistente de Comercio Exterior, asume la responsabilidad operativa en las actividades clave del proceso documental, incluyendo el levantamiento de información, el diseño de formatos y la elaboración del flujo propuesto.

Las plantas de Paita y Tacna participan como actores consultados, dado que aportan la información operativa necesaria para garantizar la coherencia de los documentos. El Área de Sistemas interviene únicamente en la configuración de accesos y la organización inicial del archivo documentario central. Esta distribución refleja la estructura real del área y asegura la viabilidad operativa del proyecto de mejora.

Con el objetivo de organizar de forma secuencial las actividades ejecutadas y las acciones planificadas dentro del proyecto de mejora del proceso de gestión documental, se elaboró un cronograma que abarca desde octubre de 2025 hasta la primera semana de enero de 2026. Este periodo permite diferenciar claramente las tareas ya realizadas durante la etapa de diagnóstico (las cuales se llevaron a cabo en el contexto laboral previo) de aquellas programadas para el diseño, validación y preparación de la propuesta de mejora.

A fin de mantener claridad en el cuerpo del documento, a continuación, se presenta la Tabla 8, que resume las fechas de inicio, duración y finalización de cada actividad. El diagrama de Gantt completo se incluye en el **Anexo 7**, donde puede visualizarse con mayor amplitud.

**Tabla 8**

*Cronograma de Actividades del Proyecto de Mejora*

<b>Actividad</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Duración (días)</b>	<b>Fecha Final</b>
Levantamiento de información del proceso actual	1/10/2025	7	7/10/2025
Revisión documental y ordenamiento de archivos	5/10/2025	10	15/10/2025
Identificación final de errores y brechas documentarias	10/10/2025	12	22/10/2025
Validación del diagnóstico con jefatura	23/10/2025	7	30/10/2025
Diseño del flujo documental estandarizado	1/11/2025	12	13/11/2025
Diseño de formatos estandarizados	14/11/2025	12	26/11/2025

Definición del archivo documentario central	27/11/2025	10	7/12/2025
Configuración de accesos (Sistemas)	5/12/2025	5	10/12/2025
Presentación de la propuesta	12/12/2025	10	22/12/2025
Ajustes finales a la propuesta	23/12/2025	10	2/01/2026
Cierre del proyecto	3/01/2026	4	7/01/2026

*Nota.* Elaboración propia (2025)

El cronograma evidencia que las actividades correspondientes al diagnóstico del proceso documental se desarrollaron principalmente durante el mes de octubre de 2025. En este periodo se completaron el levantamiento de información adicional, la revisión documental y la identificación final de errores y brechas, lo que permitió consolidar evidencia concreta sobre las principales deficiencias del proceso. Estas acciones iniciales ya habían sido parcialmente abordadas desde meses anteriores en el entorno laboral, lo que facilitó su ejecución en un plazo más breve.

A partir de noviembre se programaron las actividades orientadas al diseño de la propuesta de mejora, incluyendo la elaboración del flujo documental estandarizado, la creación de formatos y la definición del archivo documentario central. Estas tareas se proyectan como parte del desarrollo metodológico del proyecto y se realizarán tomando como base los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial.

Finalmente, durante los últimos días de diciembre y la primera semana de enero de 2026 se programa la presentación interna de la propuesta y la realización de los ajustes finales, con el fin de incorporar las observaciones de los actores involucrados y asegurar que la propuesta

cuenta con las condiciones necesarias para su futura implementación. En conjunto, el cronograma muestra una secuencia lógica y realista que integra las actividades ejecutadas y las actividades planificadas, reforzando la coherencia metodológica del proyecto.

***Metodología de Implementación***

La implementación del proyecto se desarrolló bajo un enfoque predictivo, que permite organizar las actividades de manera secuencial y estructurada. Este enfoque se complementó con el ciclo PHVA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar), utilizado para guiar el diagnóstico, el diseño y la validación de la propuesta de mejora. Asimismo, se emplearon herramientas de soporte como el diagrama de Gantt y la matriz RACI para asegurar una planificación clara y una adecuada asignación de responsabilidades.

**Tabla 9**

*Resumen de la Metodología de la Implementación Aplicada*

<b>Enfoque / Fase</b>	<b>Descripción en el Proyecto</b>
<b>Enfoque general del proyecto (Predictivo)</b>	Proyecto estructurado por fases definidas desde el inicio, planificación lineal mediante cronograma y actividades secuenciales.
<b>PHVA – Planificar</b>	Diagnóstico, revisión documental, identificación de causas, análisis estratégico, mapa del proceso actual, matriz de criticidad.
<b>PHVA – Hacer</b>	Diseño del flujo documental estandarizado, creación de formatos, definición del archivo documentario central.
<b>PHVA – Verificar</b>	Revisión interna del flujo propuesto, validación operativa con Comercio Exterior, Paita y Tacna; verificación de compatibilidad del archivo

	documentario con el entorno digital de la empresa (con apoyo de Sistemas).
<b>PHVA – Actuar</b>	Ajustes finales a la propuesta, adecuación del archivo digital y coordinación con Sistemas para accesos y estructura final del repositorio organizacional.
<b>Herramientas de soporte</b>	Diagrama de Gantt, matriz RACI, flujogramas, checklist, análisis de riesgos, coordinación con Sistemas para la estructuración de carpetas y accesos digitales.

*Nota.* Elaboración propia. La metodología de implementación corresponde a una adaptación del ciclo PHVA aplicada al proyecto de mejora del proceso documental.

La metodología seleccionada combina un enfoque predictivo adecuado para proyectos de mejora con fases claramente definidas con la aplicación del ciclo PHVA, lo que permite vincular el diagnóstico, el diseño y la validación de la propuesta. Las actividades desarrolladas en cada fase se alinean directamente con los hallazgos del diagnóstico y las necesidades operativas del área de Comercio Exterior.

El uso de herramientas de gestión como el diagrama de Gantt y la matriz RACI fortalece la planificación y la claridad de roles. De manera complementaria, la participación del área de Sistemas en las fases de verificación y ajuste final asegura la viabilidad técnica del archivo documental central, la correcta estructuración de carpetas digitales y la asignación de accesos, garantizando que la propuesta cumpla con los requisitos tecnológicos de la empresa.

En conjunto, esta metodología facilita una implementación ordenada, consistente y

ajustada a las necesidades reales del proceso de gestión documental, fortaleciendo la aplicabilidad de la propuesta de mejora.

**Desarrollo por Objetivo Específico.** Para una correcta alineación entre los objetivos específicos y las acciones desarrolladas durante la implementación del proyecto, se presenta un cuadro resumen que integra las actividades ejecutadas y las herramientas aplicadas en cada objetivo. Este esquema permite evidenciar la coherencia metodológica y el aporte de cada acción al cumplimiento del proyecto.

**Tabla 10**

*Tabla de Desarrollo de Acciones e Instrumentos Aplicados por Objetivo Específico*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Acciones principales</b>	<b>Herramientas aplicadas</b>
1. Reducir la frecuencia de errores e inconsistencias documentarias en los embarques de exportación del área de documentación y embarques de COINREFRI S.R.L., logrando una disminución promedio de entre 30 % y 40 % en los principales documentos de exportación, mediante la implementación de formatos estandarizados y controles previos a la emisión, en un plazo de tres meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión previa de la información recibida de planta y áreas operativas.</li> <li>• Aplicación de controles antes de emitir los documentos finales.</li> <li>• Registro de errores recurrentes para identificar puntos críticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Checklist de verificación.</li> <li>• Formatos estandarizados.</li> <li>• Registro de correcciones documentarias.</li> </ul>
2. Disminuir el tiempo total de elaboración y entrega de los documentos finales del embarque en el área de documentación y embarques, reduciendo el plazo de emisión y envío	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de fechas de zarpe y envío documental.</li> <li>• Comparación de tiempos reales de entrega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro de control de tiempos.</li> <li>• Correos operativos.</li> <li>• Registro de envíos documentarios.</li> </ul>

<p>de la documentación hasta un rango de 4–6 días, durante el periodo comprendido entre octubre de 2025 y enero de 2026.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación anticipada para evitar reprocesos.</li> </ul>	
<p>3. Mejorar la coherencia de la información entre planta, Paita, Tacna y el área de Documentación y Embarques, logrando que los principales aspectos documentales pasen de niveles bajos a medios, y de medios a altos, durante el periodo comprendido entre octubre de 2025 y enero de 2026.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación cruzada de información entre áreas.</li> <li>• Uso de formatos únicos para recopilar datos del embarque.</li> <li>• Revisión final antes del envío al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos únicos de información.</li> <li>• Checklist de validación.</li> <li>• Correos y archivos compartidos.</li> </ul>
<p>4. Estandarizar y centralizar el flujo documental del proceso de exportación en el área de Documentación y Embarques, logrando la implementación de una estructura ordenada de carpetas y formatos por embarque que permita un acceso más organizado a la información y facilite la trazabilidad del proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de documentos por embarque.</li> <li>• Definición de una estructura común de carpetas.</li> <li>• Centralización de la información en un solo espacio digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de carpetas compartidas.</li> <li>• Formatos estándar.</li> <li>• Documentos digitales históricos.</li> </ul>
<p>5. Implementar mejoras en el control y organización del flujo documental del proceso de exportación durante el periodo de ejecución del proyecto, asegurando un seguimiento más ordenado por embarque y la verificación previa al envío de los documentos, con el fin de reducir la pérdida o duplicidad de información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenamiento de documentos finales por operación.</li> <li>• Eliminación de duplicidad de archivos.</li> <li>• Control de versiones de documentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpetas organizadas.</li> <li>• Control básico de versiones.</li> <li>• Registro de documentos finales.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia (2025)

La tabla permite ver de forma fácil cómo cada objetivo se trabajó con acciones concretas y herramientas que ayudaron a ordenar la información y detectar los principales problemas del proceso documental. Gracias a estas actividades fue posible tener una visión más clara de lo que estaba fallando y plantear mejoras que realmente se ajustan a las necesidades del área.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

### Introducción del Capítulo

Este capítulo presenta los resultados obtenidos en relación con los objetivos específicos planteados, a partir del uso de indicadores operativos, análisis comparativos y registros documentarios correspondientes al periodo julio–noviembre de 2025. Los resultados permiten dimensionar los principales problemas identificados en el proceso de gestión documental, así como analizar el impacto esperado de la propuesta de estandarización desarrollada en el Capítulo 3.

### Resultados por Objetivo Específico

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada objetivo específico del proyecto, considerando los indicadores definidos, las tablas de resultados y su respectiva interpretación, con el fin de evidenciar los principales hallazgos relacionados con la mejora del proceso de gestión documental en el área de Documentación y Embarques de COINREFRI S.R.L.

#### *Resultados del Objetivo Específico N.º 1*

**“Reducir la frecuencia de errores e inconsistencias documentarias en los embarques de exportación del área de documentación y embarques de COINREFRI S.R.L., logrando una disminución promedio de entre 30 % y 40 % en los principales documentos de exportación, mediante la implementación de formatos estandarizados y controles previos a la emisión, en un plazo de tres meses”.**

**Indicador:** Porcentaje de embarques que requirieron correcciones documentarias.

**Tabla 11**

*Frecuencia de Errores Documentarios Antes y Después de la Aplicación de Controles*

<b>Tipo de documento</b>	<b>Antes de la estandarización</b>	<b>Después de la aplicación de controles</b>
Certificado sanitario	70–80%	35–40%
BL / SWB	65–75%	30–35%
Factura comercial	50–60%	20–25%
Packing list	45–55%	15–20%
Certificado de captura	< 10%	< 10%

*Nota.* Los porcentajes representan rangos aproximados obtenidos a partir de registros operativos y revisión documental del periodo julio–noviembre de 2025.

**Interpretación:**

Los resultados evidencian una reducción significativa en la frecuencia de errores documentarios en los embarques de exportación. El certificado sanitario continúa siendo el documento con mayor incidencia de correcciones, sin embargo, tras la aplicación de controles previos y formatos estandarizados, se observó una reducción aproximada de 35%–40%. En el caso del Bill of Lading, la frecuencia de errores disminuyó entre 30% y 35%, mientras que en la factura comercial la reducción fue cercana al 30%. Para el packing list, la disminución se situó alrededor del 25%, manteniéndose el certificado de captura como el documento con menor incidencia de correcciones. Estos resultados se obtuvieron a partir de la revisión de embarques gestionados durante el periodo julio–noviembre de 2025, considerando correos electrónicos con solicitudes de corrección, versiones ajustadas de documentos y registros operativos del área.

**Resultados del Objetivo Específico N.º 2**

**“Disminuir el tiempo total de elaboración y entrega de los documentos finales del embarque en el área de documentación y embarques, reduciendo el plazo de emisión y envío de la documentación hasta un rango de 4–6 días, durante el periodo comprendido entre octubre de 2025 y enero de 2026”.**

**Indicador:** Tiempo promedio de elaboración y envío de los documentos finales del embarque (en días) y Rango de días transcurridos desde el zarpe hasta el envío documental.

**Tabla 12**

*Comparación de los Tiempos de Elaboración y Envío de Documentos Finales del Embarque*

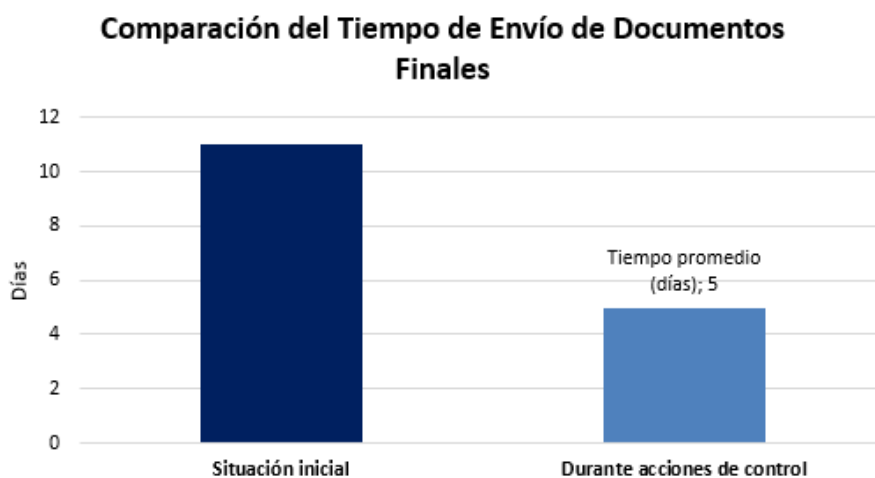
<b>Etapas del proceso documental</b>	<b>Situación inicial</b>	<b>Durante la aplicación de acciones de control</b>	<b>Observación</b>
Recolección de información desde planta y sedes	3 a 5 días	2 a 3 días	Mejora asociada a coordinación anticipada
Revisión y validación de documentos	2 a 4 días	1 a 2 días	Uso de controles previos y checklist
Correcciones documentarias	2 a 6 días	1 a 2 días	Menor número de reprocesos
Envío de documentos finales al cliente	1 a 2 días	1 día	Mayor orden en el proceso
<b>Tiempo total estimado</b>	<b>7 a 15 días</b>	<b>4 a 6 días</b>	Reducción parcial del tiempo total

*Nota.* Los tiempos corresponden a rangos observados durante el periodo julio–noviembre de

2025. En el mes de junio y parte de julio se registraron demoras excepcionales que alcanzaron hasta casi un mes, las cuales se consideran picos operativos y no el comportamiento regular del proceso.

### Figura 9

*Comparación del Tiempo Promedio de Envío de Documentos Finales del Embarque*



*Nota.* Elaboración propia a partir de los tiempos promedio de elaboración y envío de documentos finales antes y durante la aplicación de acciones de control.

#### **Interpretación:**

Los resultados evidencian una reducción progresiva en el tiempo de elaboración y envío de los documentos finales del embarque. Considerando el comportamiento regular del proceso, los tiempos de envío se situaban inicialmente entre 7 y 15 días, sin embargo, durante la aplicación de acciones de control, seguimiento y coordinación interna, este rango se redujo a aproximadamente 4 a 6 días. Si bien durante el mes de junio y parte de julio se presentaron demoras excepcionales de hasta casi un mes, dichas situaciones correspondieron a picos

operativos asociados a una mayor carga de trabajo y reprocesos documentarios. En general, los resultados reflejan avances parciales en la mejora del proceso documental, aunque aún no se alcanza de manera constante el plazo requerido por los clientes internacionales.

***Resultados del Objetivo Específico N.º 3***

**“Mejorar la coherencia de la información entre planta, Paita, Tacna y el área de Documentación y Embarques, logrando que los principales aspectos documentales pasen de niveles bajos a medios, y de medios a altos, durante el periodo comprendido entre octubre de 2025 y enero de 2026”.**

**Indicadores:**

- Nivel de coherencia de la información recibida desde las áreas operativas.
- Frecuencia de inconsistencias detectadas entre la información operativa y la documentación final.
- Número de correcciones documentarias asociadas a discrepancias de información.

**Tabla 13**

*Nivel de Coherencia de la Información Entre Áreas Operativas y el Área de Documentación y Embarques*

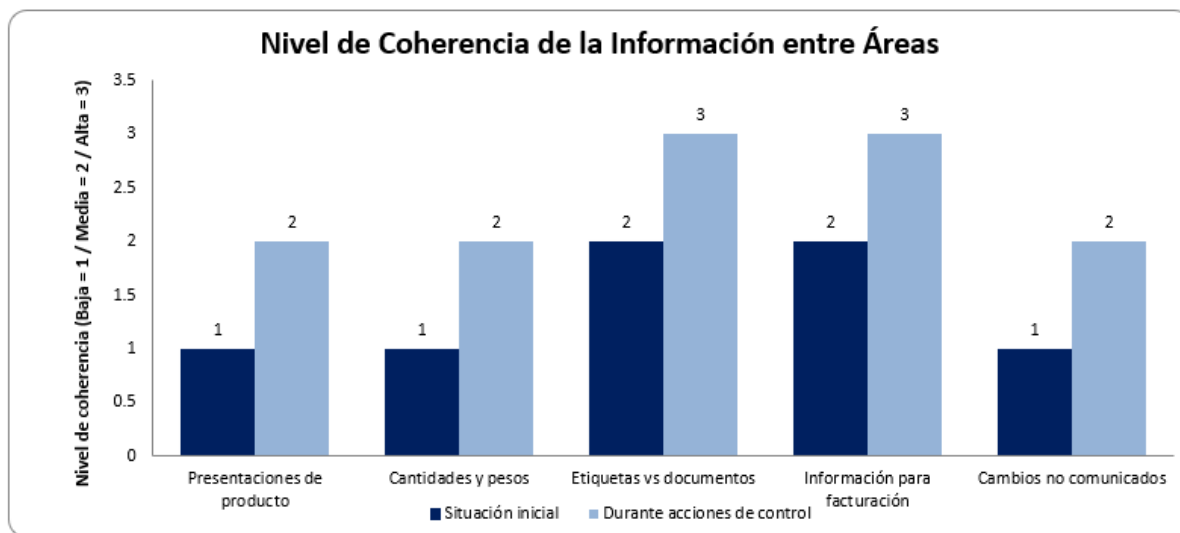
<b>Aspecto evaluado</b>	<b>Situación inicial</b>	<b>Durante la aplicación de acciones de control</b>	<b>Observación</b>
Presentaciones de producto	Baja	Media	Uso de formatos únicos
Cantidades y pesos	Baja	Media	Mayor coordinación previa
Consistencia entre etiquetas y documentos	Media	Alta	Aplicación de verificación cruzada

Información requerida para facturación	Media	Alta	Control previo al armado documental
Cambios operativos comunicados oportunamente	Baja	Media	Persisten brechas en picos operativos

*Nota.* La clasificación Baja / Media / Alta se basa en la recurrencia de inconsistencias observadas durante el periodo julio–noviembre de 2025, a partir de correos electrónicos, documentos corregidos y registros operativos del área.

**Figura 10**

*Nivel de Coherencia de la Información entre Áreas Antes y Durante la Aplicación de Acciones de Control*



*Nota.* Elaboración propia. En la escala utilizada, un mayor valor representa un mayor nivel de coherencia de la información: Baja = 1, Media = 2, Alta = 3

### **Interpretación:**

Cabe precisar que, en la escala utilizada, un mayor valor representa una mejora en el nivel de coherencia de la información entre áreas. Los resultados evidencian una mejora progresiva en la coherencia de la información intercambiada entre planta, las sedes operativas y el área de Documentación y Embarques. La aplicación de formatos únicos y el uso de un checklist de verificación previo al envío de los documentos finales permitió disminuir las discrepancias relacionadas con presentaciones de producto, información para facturación y consistencia entre etiquetas y documentación. Asimismo, se observa que las inconsistencias asociadas a cambios operativos no comunicados oportunamente se mantienen con mayor frecuencia durante periodos de alta carga operativa.

### ***Resultados del Objetivo Específico N.º 4***

**“Estandarizar y centralizar el flujo documental del proceso de exportación en el área de Documentación y Embarques, logrando la implementación de una estructura ordenada de carpetas y formatos por embarque que permita un acceso más organizado a la información y facilite la trazabilidad del proceso”.**

### **Indicadores:**

- Nivel de organización del almacenamiento documental.
- Grado de estandarización de los formatos utilizados.
- Facilidad de trazabilidad de los documentos por embarque.

**Tabla 14**

*Evolución del Flujo Documental del Proceso de Exportación*

<b>ANTES</b>	<b>DESPUÉS</b>	<b>FINALIDAD</b>
Información enviada por distintos correos y medios	Carpeta central por embarque	Reducir la dispersión de la información documentaria.
Documentos almacenados en múltiples carpetas	Subcarpetas definidas por tipo de documento	Facilitar el acceso ordenado a los documentos del embarque.
Uso de formatos diferentes para cargas de exportación	Uso progresivo de formatos únicos	Asegurar consistencia en la información registrada.
Versiones repetidas de documentos	Identificación clara de versiones	Evitar reprocesos por uso de versiones incorrectas.
Dificultad para ubicar información completa por embarque	Mayor facilidad para el seguimiento y trazabilidad documental	Fortalecer la trazabilidad del proceso documental de exportación.

*Nota.* Elaboración propia a partir del análisis del flujo documental del proceso de exportación.

**Interpretación:** Los resultados evidencian un avance en la organización del flujo documental del proceso de exportación a partir de la aplicación de acciones orientadas a la estandarización y centralización de la información. La comparación entre la situación inicial y el esquema implementado muestra una reducción en la dispersión de documentos y una mayor claridad en la identificación y ubicación de la información por embarque. Asimismo, la definición de una estructura ordenada de carpetas y el uso progresivo de formatos únicos permitieron mejorar el seguimiento documental y facilitar la trazabilidad del proceso, aunque su aplicación aún se encuentra en etapa de consolidación en todas las áreas involucradas.

**Resultados del Objetivo Específico N.º 5**

**“Implementar mejoras en el control y organización del flujo documental del proceso de exportación durante la gestión de los embarques, asegurando un seguimiento más ordenado por embarque y la verificación previa al envío de los documentos, con el fin de reducir la pérdida o duplicidad de información”.**

**Indicadores:**

- Frecuencia de pérdida o duplicidad de documentos durante el proceso documental.
- Nivel de control en la gestión y seguimiento de los documentos de exportación.
- Claridad en la trazabilidad de la información por embarque.

**Tabla 15**

*Mejoras en el Control y Organización del Flujo Documental*

<b>Aspecto de control documental</b>	<b>Situación previa</b>	<b>Situación durante la aplicación de mejoras</b>
Organización de archivos por embarque	Dispersa y poco estructurada	Carpeta central por embarque
Identificación de versiones de documentos	Poco clara	Mayor claridad en versiones vigentes
Riesgo de duplicidad de documentos	Alto	Reducción progresiva
Seguimiento documental por embarque	Limitado	Seguimiento más ordenado
Control previo al envío de documentos	No sistemático	Verificación básica aplicada

*Nota.* La evaluación se basa en la observación del manejo documentario y revisión de archivos

durante el periodo julio–noviembre de 2025.

**Interpretación:** Los resultados evidencian que las mejoras aplicadas en el control y organización del flujo documental permitieron una gestión más ordenada de la información por embarque, reduciendo progresivamente la duplicidad de documentos y facilitando la trazabilidad del proceso documental.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La experiencia profesional desarrollada en el área de Documentación y Embarques de COINREFRI S.R.L. permitió aplicar competencias profesionales vinculadas al análisis de procesos, la organización de la información y la coordinación interáreas, con el objetivo de comprender y mejorar el proceso de gestión documental en las exportaciones de productos hidrobiológicos. A continuación, se presentan las conclusiones específicas derivadas del desarrollo del proyecto y de la experiencia profesional.

El diagnóstico realizado permitió identificar que los principales problemas del proceso de gestión documental se originaban en la falta de estandarización de la información, la dispersión de documentos entre áreas y la dependencia de coordinaciones manuales, lo que generaba errores recurrentes, reprocesos y retrasos en el envío de documentos a los clientes. Como resultado de la aplicación de formatos estandarizados y controles previos, se logró reducir la frecuencia de errores documentarios en los principales documentos de exportación, alcanzando disminuciones promedio de entre 30 % y 40 %.

El análisis de los tiempos de elaboración y entrega de documentos evidenció que, durante periodos de alta carga operativa, el proceso documental presentaba demoras significativas frente a los plazos requeridos, afectando la oportunidad en el envío de la documentación al cliente. Como resultado de la implementación de mejoras en la organización y control del flujo documental, se logró reducir el tiempo total de elaboración y envío de los documentos finales, pasando de rangos que fluctuaban entre 7 y 15 días a un rango aproximado de 4 a 6 días por embarque, acercándose a plazos más acordes con los tiempos estándar del proceso exportador.

La estandarización progresiva de formatos y la organización de la información por embarque contribuyeron a mejorar la coherencia de los datos entre planta, sedes operativas y el área de Documentación y Embarques, reduciendo las discrepancias relacionadas con presentaciones de producto, cantidades y datos utilizados para la facturación, y facilitando un seguimiento más ordenado del proceso exportador.

Las mejoras implementadas en el control y organización del flujo documental permitieron fortalecer la trazabilidad de la información, disminuir la duplicidad de documentos y reducir el riesgo de pérdida de archivos, logrando un mayor orden y control en la gestión administrativa de los documentos asociados a las operaciones de comercio exterior.

La experiencia profesional permitió aplicar y fortalecer competencias relacionadas con el análisis de procesos, la gestión documental y la coordinación entre áreas, mediante el uso de herramientas como la estandarización de formatos, la organización de la información por embarque, el uso de checklists de verificación y el seguimiento documental, lo que permitió mejorar el orden, el control y la trazabilidad de la documentación asociada a las operaciones de exportación.

### **Recomendaciones**

Se recomienda consolidar la aplicación de los formatos estandarizados en todas las áreas involucradas en el proceso de exportación, asegurando que la información remitida desde planta y sedes operativas mantenga coherencia con los documentos finales enviados a los clientes.

Fortalecer la coordinación entre planta, sedes operativas y el área de Documentación y Embarques mediante lineamientos claros de comunicación, especialmente durante periodos de alta carga operativa, a fin de reducir reprocesos y retrasos documentarios.

Implementar revisiones periódicas del flujo documental por embarque, con el propósito de detectar oportunamente inconsistencias en la información y reforzar el control previo al envío de los documentos finales.

Evaluar la incorporación gradual de herramientas digitales de apoyo que permitan mejorar el control de versiones, el seguimiento documental y la trazabilidad de la información, sin afectar la operatividad diaria del área.

Promover espacios de capacitación interna orientados a sensibilizar al personal sobre la importancia de la correcta gestión documental en el proceso de exportación, destacando su impacto en el cumplimiento normativo, la eficiencia operativa y la relación con los clientes internacionales.

## REFERENCIAS

- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Revista de La Universidad Autónoma Del Estado de Hidalgo*.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>
- Autoridad Nacional de Sanidad e Inocuidad en Pesca y Acuicultura - SANIPES. (2025). *Certificados sanitarios con fines de exportación para productos hidrobiológicos o acuícolas*. <https://www.gob.pe/54875-certificados-sanitarios>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Reporte de Inflación.  
<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>
- Buñay Cantos, J. P., Carrión Aguilar, R. A., & Villamar Piguave, W. G. (2023). Análisis del entorno económico internacional y su incidencia en los negocios internacionales. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional, ISSN-e 2550-682X, Vol. 8, No. 8 (AGOSTO 2023), 2023, Págs. 2420-2434, 8(8), 2420*.  
<https://doi.org/10.23857/pc.v8i8.5977>
- Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales. (2024). *Productos hidrobiológicos: Evolución del mercado nacional e internacional*.  
[https://cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2024/03/CIEN\\_NSIM1\\_Marzo\\_2024\\_Productos-Hidrobiologicos-.pdf](https://cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2024/03/CIEN_NSIM1_Marzo_2024_Productos-Hidrobiologicos-.pdf)
- COINREFRI S.R.L. (2019). *Portal Institucional*. <https://www.coinrefri.com/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ. (2024). *Desarrollo del comercio exterior pesquero*.  
<https://repositorio.promperu.gob.pe/items/9d6dbba4-8138-4892-87ce-9b9d4a6249b6/full>
- Congreso de la República del Perú. (1992). *Decreto Ley N.º 25977: Ley General de Pesca*.

- [https://sinia.minam.gob.pe/normas/ley-general-pesca?utm\\_source=](https://sinia.minam.gob.pe/normas/ley-general-pesca?utm_source=)
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.  
<https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025). *Producción Nacional*.  
<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-produccion-nacional-agosto-2025.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Una Perspectiva Global y Empresarial* (McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V., Ed.; 14th ed.). McGraw-Hill.  
<http://www.mhhe.com/uni/koontzpage14e>
- Ministerio de la Producción. (n.d.). *Información institucional - Ministerio de la Producción* - . Retrieved November 6, 2025, from  
<https://www.gob.pe/institucion/produce/institucional>
- Ministerio de la Producción. (2023a). *Anuario Estadístico Pesquero Y Acuícola 2023*.  
<https://www.producepresarial.pe/anuario-estadistico-pesquero-y-acuicola-2023/>
- Ministerio de la Producción. (2023b). *Decreto Supremo N.º 001-2023-PRODUCE que aprueba la Política Nacional de Acuicultura al 2030*. Gobierno Del Perú.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4070009/POLITICA%20NACIONAL%20DE%20ACUICULTURA.pdf.pdf?v=1674743467>
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.  
[https://books.google.com/books/about/Estrategia\\_Competitiva.html?hl=es&id=\\_n0dDAAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Estrategia_Competitiva.html?hl=es&id=_n0dDAAAQBAJ)
- PROMPERÚ. (2022). *Transformación Digital*.  
<https://repositorio.promperu.gob.pe/server/api/core/bitstreams/c74cfe0e-507b-469e->

ac9a-8cca2f2bdeee/content

PROMPERÚ. (2024). *Conoce las herramientas Digitales para exportar* | PROMPERÚ.  
[https://exportemos.pe/servicios-digitales/herramientas-digitales?utm\\_source=](https://exportemos.pe/servicios-digitales/herramientas-digitales?utm_source=)

SANIPES. (2022). *Requisitos y procedimientos sanitarios para la Exportación de Productos Hidrobiológicos*. <https://recursos.exportemos.pe/requisitos-para-exportacion-productos-hidrobiologicos-2022.pdf.pdf>

Vásquez Bermúdez, M. A. (2020). *Impacto de Exportaciones de Productos Hidrobiológicos Congelados en el Crecimiento Económico del Perú 2012-2019* [Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/dc7cdfa7-fa90-48d7-8384-24704bccb090/content>

Ventanilla Única de Comercio Exterior. (2018). *Proyecto VUCE 2.0*. Proyecto VUCE 2.0.  
[https://www.vuce.gob.pe/Paginas/ProyectoVuce2\\_0.aspx](https://www.vuce.gob.pe/Paginas/ProyectoVuce2_0.aspx)

Veritrade. (2025). *Exportaciones de Corporación de Ingeniería de Refrigeración S.R.L. (COINREFRI S.R.L.) 2025*. <https://business2.veritradecorp.com/es/mis-busquedas>

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DOCUMENTAL  
PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS HIDROBIOLÓGICOS  
EN LA EMPRESA COINREFRI S.R.L. – LIMA, 2025

## ANEXOS


### ANEXO N° 1. Análisis Interno AMOFHIT



ANÁLISIS INTERNO AMOFHIT					
Letra	(AMOFHIT)	Fortalezas	Debilidades	Observaciones / Evidencia	Semáforo (1-3)
A	Administración	Estructura organizacional definida. Procesos administrativos formales. Experiencia en comercio exterior.	Falta de digitalización total de documentos. Dependencia de validaciones manuales.	La empresa mantiene orden documental pero requiere centralización y automatización.	2
M	Marketing / Comercial	Portafolio de clientes internacionales diversificado. Presencia en diferentes mercados como internacionales. Participación en ferias comerciales para captar nuevos clientes y ampliar relaciones comerciales	Limitada presencia digital. Dependencia parcial de clientes recurrentes en determinados mercados. Escasa actualización de catálogos o contenido promocional digital.	COINREFRI mantiene ventas estables gracias a relaciones comerciales consolidadas y a la participación en ferias internacionales, sin embargo, aún puede fortalecer su estrategia digital y de posicionamiento en línea.	2
O	Operaciones	Plantas de procesamiento en Tacna y Paita con autorización SANIPES. Capacidad productiva estable. Estrictos controles de calidad.	Variabilidad en disponibilidad de materia prima. Dependencia de proveedores externos en temporadas bajas.	Cumplen estándares internacionales, pero la oferta depende de factores ambientales y de pesca.	3
F	Finanzas	Gestión financiera ordenada y cumplimiento de obligaciones tributarias. Estabilidad en flujos gracias a contratos continuos de exportación. Uso de métodos de pago internacionales como TT, CAD y LC.	Altos costos logísticos internacionales que afectan la rentabilidad. Registros manuales en la nube para pagos de fletes u otros gastos, lo cual genera desorden documental y riesgo de inconsistencias. Retrasos ocasionales en pagos CAD/TT por validaciones documentarias	La falta de un sistema centralizado para registrar costos, fletes y pagos genera duplicidad o dispersión de información financiera importante para exportaciones.	2
H	Recursos Humanos	Personal con experiencia en procesos de exportación y control de calidad. Capacidad para gestionar múltiples embarques simultáneos y mantener comunicación constante con agentes, navieras y clientes.	Alta carga operativa en temporadas pico, lo que puede generar presión sobre el personal del área. Algunos procesos internos todavía se realizan de forma manual (archivos, validaciones, controles), lo que incrementa el tiempo operativo.	El área de comercio exterior funciona de forma eficiente, pero gran parte del trabajo depende del esfuerzo humano y del seguimiento manual, lo que podría optimizarse con capacitación en herramientas digitales más avanzadas y mejores prácticas de automatización documental.	2
I	Informática	La empresa cuenta con SAP Business One como sistema de gestión administrativa y contable. Infraestructura informática básica operativa (equipos, red interna y accesos digitales). Soporte interno que atiende incidencias técnicas cuando afectan el flujo de trabajo.	SAP Business One no está integrado con la gestión documental del área de comercio exterior. No existe un sistema de respaldo automatizado para documentos de exportación. El área depende del uso de carpetas compartidas que no cuentan con control de versiones.	La infraestructura informática es funcional, pero no está alineada con la necesidad de una trazabilidad documental centralizada del área de exportaciones.	1
T	Tecnología	Plantas de procesamiento con equipamiento autorizado por SANIPES y procesos estandarizados de congelado y empaque. Cumplimiento de estándares sanitarios y uso de tecnologías apropiadas para productos congelados.	La gestión documental sigue siendo mayormente manual y dispersa entre carpetas locales y archivos compartidos. Ausencia de un sistema centralizado de trazabilidad documental que integre: PO, BL/SWB, certificados, packing list, comunicaciones y versiones de documentos. Falta de automatización en procesos clave como control de fechas, validación de documentos, seguimiento de embarques y	El área de documentación depende de múltiples archivos Excel, correos, carpetas y descargas, lo que aumenta el riesgo de errores, versiones duplicadas y pérdida de trazabilidad. La empresa cuenta con SAP Business One, pero aún no se utiliza como herramienta principal para la trazabilidad documentaria ni para el registro integrado de embarques. El proceso actual evidencia oportunidades para implementar automatizaciones y estandarizaciones tecnológicas que	1

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DOCUMENTAL  
PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS HIDROBIOLÓGICOS  
EN LA EMPRESA COINREFRI S.R.L. – LIMA, 2025

## ANEXO N° 2. Programación de Embarques Paíta y Tacna

I.E.151.25 – POTÁ - PAITA // CLIENTE: RICH FRONTIER // P.I.2025-00176 // PRODUCTO: ALAS DE POTÁ CONGELADA // OPERADOR: AGUNSA // CON GEN S...

 SANDRA ALANOCCA  
Para  JUAN CARLOS HENRIQUEZ;  CARLA VASQUEZ;  \_OPERACIONES NORTE PERU  
CC  LUCY BERNAL;  DIANA CRUZ;  PATRICIA RAMOS;  DEBORA CHOY;  GABRIEL PUENTE;  JHON MONDRAGON;  
 ALBERTO NIMA;  GINO ORTEGA;  LUIS ANCAJIMA;  JOSE RAMOS;  DANFER JERRY LOPEZ SANDOVAL; y 5 usuarios más

 BK EBKG13032243 - RICH 1X40HC.pdf 153 KB  
 I.E.151.25 - RICH FRONTIER.pdf 141 KB

Buenas noches,

**I.E.151.25 – POTÁ - PAITA // CLIENTE: RICH FRONTIER // P.I.2025-00176 // PRODUCTO: ALAS DE POTÁ CONGELADA // OPERADOR: AGUNSA // CON GEN SET – BOOKING: EBKG13032243**

Por favor encuentra adjunto el booking y la instrucción de embarque, correspondiente al carguío de 01 FCL para el LUNES 02/06 que deben estar en planta a las 12:00 HRS (PUNTUAL)

**CORPORACION DE INGENIERIA DE REFRIGERACION S.R.L**  
CARRETERA PAITA SULLANA MANZANA D LOTE 3 A ZONA INDUSTRIAL II, DISTRITO Y PROVINCIA DE PAITA, DEPARTAMENTO DE PIURA.

**Importante:**

- La unidad debe llegar pre enfriada – 18 °C.
- El GEN SET debe ser prendido apenas salga unidad de terminal.
- Enviar reporte de GPS (desde la salida del almacén, planta de carguío y llegada a puerto).



Por favor confirmar la recepción del correo.

Quedo atenta.

Saludos.  
Sandra A.

I.E.144.25 – POTÁ – TACNA // CLIENTE: FROXA S.A.// P.I.2025-00132 // PRODUCTO: FILETES DE POTÁ CONGELADA // OPERADOR: SEVY SAC // BOOKING: ...

 SANDRA ALANOCCA  
Para  Yves Vizcarra;  Deysi Pérez Silva  
CC  Operaciones 1;  Carlos;  JUANITA CASARIEGO;  LUIS PUNTACA;  PAUL SANTIBAÑEZ;  ROCIO SARAVIA;  
 GINO CAUTI;  ADAN PENA;  PATRICIA RAMOS;  DEBORA CHOY;  GABRIEL PUENTE; y 4 usuarios más

 BK 49707632 - FROXA S.A..PDF 58 KB  
 I.E.144.25 - FROXA S.A..pdf 140 KB

Buen día

**I.E.144.25 – POTÁ – TACNA // CLIENTE: FROXA S.A.// P.I.2025-00132 // PRODUCTO: FILETES DE POTÁ CONGELADA // OPERADOR: SEVY SAC // BOOKING: 49707632**

Encuentre adjunto el booking y la instrucción de embarque correspondiente al carguío de 01 FCL para cargar sujeto a stacking y disponibilidad de equipos.

**PLANTA DE CARGUÍO:**  
CORPORACION DE INGENIERIA DE REFRIGERACION S.R.L.  
AV INDUSTRIAL MZ. H, Nº 16, ZONA PARQUE INDUSTRIAL, DISTRITO, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO TACNA

**Adicional enviar la siguiente información sin falta:**

- Video del GPS
- Ruta de mapa del GPS
- Ticket de EIR
- Certificado de limpieza
- DPU

Favor enviar reporte GPS (salida de CONTOPSA ARICA, llegada a la planta, y llegada a TPA).

Confirmar recepción del correo.

Saludos.  
Sandra Alanocca

### ANEXO N° 3. Envío de formato 5 para gestionar certificados sanitarios

FORMATO 05 // RONGCHENG BAOSHI FISHERIES CO.,LTD. // FILETE ...

 SANDRA ALANOCCA  
Para  DEBORA CHOY  
CC  PATRICIA RAMOS;  RAQUEL VALLEJOS

14/11/2025

 EMBARCACIONES - TACNA.pdf  
303 KB

 FORMATO 05 - TACNA.docx  
53 KB

 EMBARCACIONES - TACNA.docx  
148 KB

**Hola Debora,**  
Buen día.

Por favor encuentra adjunto lo solicitado.


Saludos.

**SANDRA ALANOCCA**  
ASISTENTE DE DOCUMENTACIÓN  
Y EMBARQUES

### ANEXO N° 4. Evidencia de correcciones documentarias enviadas por correo

DOCUMENTS // F002-0001857 // SHANDONG KINGSUN FOODS CO., LTD. // SQUID NECK // PI 2025-273; K51993 // I.E.261.25

 李梦雷 <docs13@kingsunfoods.com>  
Para  SANDRA ALANOCCA  
CC  金香娟;  罗博思;  PATRICIA RAMOS;  RAQUEL VALLEJOS;  GABRIEL PUENTE;  DEBORA CHOY

14/11/2025 08:13

Dear Sandra,

Good day~

Thank you for the revised CO.


After customer checked, they still need to be amended as below details:

CO:  
1.Port of discharge , Please kindly show LAEM CHABANG-THAILAND

HC:  
1. The product name , please match with BL, which is "FROZEN GIANT SQUID NECKS"  
2.DATE OF SHIPMENT: Please show "SEPTEMBER 23, 2025"  
3. The seal No., please add PC164083 and ST015801.

Please kindly revise them and send us for approval.

Thank you ~

 **KINGSUN FOODS CO.,LTD**  
UNIT 102, BUILDING 8, NO. 702 SHANHE ROAD, QINGDAO,  
SHANDONG PROVINCE, CHINA

Magenta | 李梦雷

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DOCUMENTAL  
 PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS HIDROBIOLÓGICOS  
 EN LA EMPRESA COINREFRI S.R.L. – LIMA, 2025

## ANEXO N° 5. Evidencia de demoras en presentación de Certificados de captura.

RE: ATENDER URGENTE: CAPTURAS CC 2025-0266-S

 SANDRA ALANOCCA  
 Para  ADAN PENNA  
 CC  RAQUEL VALLEJOS;  PAUL SANTIBAÑEZ

 CERTIFICADO DE CAPTURA - QINGDAO HAIJIN FOOD CO., LTD. - F002-0001886 - I.E.293.25 - EU  
 Elemento de Outlook

 CERTIFICADO DE CAPTURA - RICH FRONTIER- F002-0001891 - I.E.300.25 - FORMATO EU  
 Elemento de Outlook

 URGENTE: CERTIFICADO DE CAPTURA - ZHEJIANG INDUSTRIAL GROUP CO., LTD. - F002-0001871 - I.E.282.25 - FORMATO JAPON

Estimado Adan,

Buenas tardes, de acuerdo con lo indicado en tu correo anterior, he tenido la necesidad de revisar las solicitudes que se realizaron durante tu ausencia, te adjunto el cuadro donde he añadido las observaciones por parte de nuestra área.

Como puedes observar, hay una solicitud que se han generado desde el mes pasado y no ha sido gestionada hasta la fecha, por otro lado, si bien es cierto los demás han sido recibidos estas han demorado mucho tiempo en ser gestionadas lo cual retrasa el tema de envío de documentos y cobranzas a los clientes ya que ellos solo pagan teniendo la documentación completa.

Agradeceré tu gentil y urgente apoyo realizando las gestiones correspondientes para contar con los certificados de captura pendientes lo más pronto, una vez cuentes con ellos, favor de subirlos a la nube para poder ir enviando la información a los clientes.

INFORMACIÓN TACNA				INFORMACIÓN DOCUMENTACIÓN Y EMBARQUES				
N° CERT.CAPTURA	FECHA GESTIÓN	INSTRUCCIÓN DE EMBARQUE	FACTURA	CAMBIO DE CLIENTE	FECHA DE ENVÍO DE PLANTILLA	STATUS	COMENTARIO	NIVEL DE PRIORIDAD
2025-0235-S	21-Oct-25	I.E.276.25	F002-1853	-	14-Oct	RECIBIDO	-	-
2025-0255-S	21-Oct-25	I.E.277.25	F002-1873	-	15-Oct	RECIBIDO	-	-
2025-0254-S	21-Oct-25	I.E.290.25	F002-1872	-	17-Oct	RECIBIDO	-	-
2025-0243-S	24-Oct-25	I.E.281.25	F002-1868	-	22-Oct	RECIBIDO	-	-
2025-0242-S	24-Oct-25	I.E.280.25	F002-1869	-	22-Oct	RECIBIDO	-	-
2025-0244-S	24-Oct-25	I.E.289.25	F002-1870	-	23-Oct	RECIBIDO	-	-
2025-0241-S	24-Oct-25	I.E.278.25	F002-1861	-	23-Oct	RECIBIDO	-	-
PENDIENTE	PENDIENTE	I.E.282.25	F002-1871	-	23-Oct	PENDIENTE	CAMBIO DE FORMATO	SUPER URGENTE
PENDIENTE	PENDIENTE	I.E.283.25	F002-1866	-	23-Oct	PENDIENTE	SIN DESPESAR	SUPER URGENTE

## ANEXO N° 6. Evidencia de demoras en envío de documentación al cliente.

DOCUMENTOS // F002-0001770 // PI2025-179 // FROZEN GIANT SQUID FILLETS // 6 FCL // RICH FRONTIER // FROM PAITA

 SANDRA ALANOCCA  
 Para  John Lin  
 CC  PATRICIA RAMOS;  GABRIEL PUENTE;  DEBORA CHOY;  RAQUEL VALLEJOS

 Respondió a este mensaje el 15/07/2025 23:43.

 F002-0001770 - DRAFT.pdf  
 1 MB



**COINREFRI**  
FRESH FROZEN SEAFOOD



**ALANOCCA**  
ASISTENTE DE DOCUMENTACIÓN Y EMBARQUES

Paje, General Vivanco N°109,  
Lima 15084, Perú

(51) 460 0405  
(51) 994 522 244

[www.coinrefri.com](http://www.coinrefri.com)

De: GABRIEL PUENTE <gpuente@coinrefri.com>

Enviado el: martes, 10 de junio de 2025 01:04 p. m.

Para: John Lin <saifu@yaho.com>

CC: Francisco Takahashi <ftakahashi@coinrefri.com>; PATRICIA RAMOS <pramos@coinrefri.com>; DEBORA CHOY <dchoy@coinrefri.com>; RAQUEL VALLEJOS <rvallejos@coinrefri.com>; SANDRA ALANOCCA <salanocca@coinrefri.com>

Asunto: RE: PI2025-179 // FROZEN GIANT SQUID FILLETS // 6 FCL // RICH FRONTIER // FROM PAITA

Estimado Jorge:

Buenas tardes, adjunto el booking para el 3er y 4to FCL de esta orden 2025-179: Estamos cargando ambos contenedores el día de mañana.

ETD PAITA: Junio 18, 2025  
 ETA KAOHSIUNG: Julio 29, 2025  
 14 FREE DAYS AT DESTINATION

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DOCUMENTAL  
 PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS HIDROBIOLÓGICOS  
 EN LA EMPRESA COINREFRI S.R.L. – LIMA, 2025

**ANEXO N° 7. Diagrama de Gantt.**

