

# ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y CADENA DE  
ABASTECIMIENTO

GESTIÓN PARA LA CADENA DE SUMINISTROS PARA EL AUMENTO DE  
LA EXPORTACIÓN DE UVAS – PERÚ 2021.

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:

DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y CADENA DE ABASTECIMIENTO

**Autor**

Bachiller Juan Humberto Garcia Palacios

**Asesor**

Maestro. Neicer Campos Vásquez

<https://orcid.org/0000-0003-1508-6575>

Perú

2023

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo sostenible y Gestión empresarial

### SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de MYPE y PYME

**JURADO EVALUADOR**

Jurado 1	MG. LUIS FERNANDO ALEGRÍA FERREROS	18122511
Presidente	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 2	MG. LUIS MIGUEL COTRINA MALCA	70023189
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 3	MG. MIGUEL ANGEL LEÓN VILLARUEL	09591047
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

# Informe similitud

**Turnitin Originality Report**

Document viewer

Processed on: 10-Jun-2023 16:52 -05  
 ID: 2113270881  
 Word Count: 5116  
 Submitted: 1

FP\_923\_Gestión para la Cadena de Suministros  
 ... By Juan Humberto García Palacios

<b>Similarity Index</b> <span style="font-size: 24pt;">16%</span>	<b>Similarity by Source</b> Internet Sources: 15% Publications: 5% Student Papers: 5%
--	--

mode:

<p>1% match ( )</p> <p><a href="#">Leon Suarez, Jander, Sanchez Chuzon, Hugo. "Diseño de un sistema de gestión logística para mejorar la rentabilidad en la empresa de multiservicios Jesús el Buen Pastor- Olmos 2020", "Baishideng Publishing Group Inc.", 2022</a></p>
<p>1% match (Internet from 07-Dec-2022)</p> <p><a href="http://www.dspace.uce.edu.ec">http://www.dspace.uce.edu.ec</a></p>
<p>1% match (student papers from 14-Jul-2021)</p> <p><a href="#">Submitted to Universidad de Lima on 2021-07-14</a></p>
<p>&lt;1% match (Internet from 29-Oct-2022)</p> <p><a href="https://dijibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/74713/63077%20-%20MARISEL%20FERN%3%81NDEZ%20GIORDANO%20Tesis%281%29.pdf?isAllowed=v&amp;sequence=4">https://dijibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/74713/63077%20-%20MARISEL%20FERN%3%81NDEZ%20GIORDANO%20Tesis%281%29.pdf?isAllowed=v&amp;sequence=4</a></p>
<p>&lt;1% match (Internet from 10-Sep-2021)</p> <p><a href="https://dijibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/62386/TESIS%20ARACELI%20%20ROJO%20A4.pdf">https://dijibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/62386/TESIS%20ARACELI%20%20ROJO%20A4.pdf</a></p>
<p>&lt;1% match (Internet from 01-Oct-2022)</p> <p><a href="http://www.scielo.org.co">http://www.scielo.org.co</a></p>
<p>&lt;1% match (Internet from 31-Dec-2021)</p> <p><a href="http://www.scielo.org.co">http://www.scielo.org.co</a></p>
<p>&lt;1% match (Internet from 07-May-2020)</p> <p><a href="https://issuu.com/maosabo/docs/tesis0187ii">https://issuu.com/maosabo/docs/tesis0187ii</a></p>
<p>&lt;1% match (Internet from 07-Jun-2020)</p> <p><a href="https://issuu.com/alejandrogarcia1870/docs/programas_de_estudio_2011">https://issuu.com/alejandrogarcia1870/docs/programas_de_estudio_2011</a></p>
<p>&lt;1% match (Daniel Ruben Tacca Huaman, Miguel Angel Alva Rodriguez, Renzo Cuarez Cordero, Ana Luisa Tacca Huaman. "Procrastination, academic engagement and the most valued didactic competencies by the high school students in the digital learning context", 2021 IEEE Sciences and Humanities International Research Conference (SHIRCON), 2021)</p> <p><a href="#">Daniel Ruben Tacca Huaman, Miguel Angel Alva Rodriguez, Renzo Cuarez Cordero, Ana Luisa Tacca Huaman. "Procrastination, academic engagement and the most valued didactic competencies by the high school students in the digital learning context", 2021 IEEE Sciences and Humanities International Research Conference (SHIRCON), 2021</a></p>
<p>&lt;1% match (Internet from 28-Sep-2021)</p> <p><a href="http://alicia.concytec.gob.pe">http://alicia.concytec.gob.pe</a></p>
<p>&lt;1% match (Internet from 19-Oct-2021)</p> <p><a href="https://rraae.cedia.edu.ec/Record/UPEC_9e33b626e111b50a0f96ae9336b3f8e5">https://rraae.cedia.edu.ec/Record/UPEC_9e33b626e111b50a0f96ae9336b3f8e5</a></p>
<p>&lt;1% match (student papers from 25-Dec-2020)</p> <p><a href="#">Submitted to Universidad Tecnológica del Peru on 2020-12-25</a></p>
<p>&lt;1% match (student papers from 22-Jan-2023)</p> <p><a href="#">Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC on 2023-01-22</a></p>
<p>&lt;1% match (Internet from 22-Mar-2023)</p> <p><a href="https://laccei.org/LACCEI2022-BocaRaton/full_papers/FP585.pdf">https://laccei.org/LACCEI2022-BocaRaton/full_papers/FP585.pdf</a></p>

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación lo dedico a mis padres Juan y Lidia, por haberme forjado con buenos valores, a mi esposa Rosa a mis queridos hijos Ethel y Diego por ser mi motivo y alegría para seguir adelante en mi desarrollo personal y profesional, alentándome a alcanzar los objetivos y metas propuestas.

## **Agradecimiento**

Agradecer a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas. Gracias a mi familia por creer en mí y brindarme siempre su apoyo y fortaleza.

Agradecer a mis profesores por impartir las enseñanzas y conocimientos que me han permitido lograr este trabajo de investigación y desarrollar mis habilidades para potenciar mi desempeño y crecimiento profesional, gracias a mis amigos que formaron parte de este programa de especialización, a la Universidad Privada del Norte por su dedicación a la enseñanza que me ha permitido crecer como profesional en cada clase impartida.

# Gestión para la Cadena de Suministros para el Aumento de la Exportación de Uvas – Perú 2021



García-Palacios Juan Humberto, Bachiller en Economía<sup>1</sup>, Campos-Vásquez Neicer, Maestro en Ciencias Económicas<sup>2</sup>

Universidad Privada del Norte, Perú, [N00221888@upn.pe](mailto:N00221888@upn.pe), [neicer.campos@upn.edu.pe](mailto:neicer.campos@upn.edu.pe)

## Resumen

*El objetivo es aumentar el nivel de exportación de las uvas de una empresa agroexportadora ubicada en Ica-Perú, basado en la optimización de la gestión de cadena de suministro, la cual toma como principio los procesos de aprovisionamiento, productividad y distribución, de manera que se busca alcanzar una mayor eficiencia de la exportación, reduciendo los costos de la misma y adecuando ágilmente los procedimientos en el área de logística. El método usado tiene un alcance descriptivo basado en una perspectiva mixta y un diseño no experimental, de tipología aplicada. El instrumento empleado en la recopilación de los datos fue la entrevista al personal administrativo del área logística, identificando los problemas en función de las dimensiones que abarca la cadena de suministro en provisiones, organización y planeación, lo que genera un aumento del tiempo y de los costos al finalizar la cadena en la productividad. Los resultados identifican que la empresa no aprovecha el 100%, significando un potencial elevado de crecimiento que se sustenta en el posicionamiento de la uva en el mercado nacional y la demanda progresiva en el ámbito internacional. En el aspecto de distribución y de aprovisionamiento no se cuenta con un cronograma para el despacho que se utilice para orientar y evitar los retrasos en la entrega de pedidos. Concluyendo que una adecuada gestión de la cadena de suministro en una empresa agroexportadora de uva propiciará la optimización de los procesos que indirectamente incrementa la exportación periódica del producto. La desorganización e insuficiencias en la organización limitan desde su conformación una mayor expansión en el mercado, por lo que al alcanzar una mayor efectividad y eficiencia. Se pretende el desarrollo de los procesos de producción y la actividad de exportación. Palabras clave: Gestión, cadena de suministro, exportación, uvas.*

# Management for the Supply Chain to Increase the Export of Grapes – Perú

García-Palacios Juan Humberto, Bachiller en Economía<sup>1</sup>, Campos-Vásquez Neicer, Maestro en Ciencias Económicas<sup>2</sup>

Universidad Privada del Norte, Perú, [N00221888@upn.pe](mailto:N00221888@upn.pe), [neicer.campos@upn.edu.pe](mailto:neicer.campos@upn.edu.pe)

## Abstract

*The objective is to increase the export level of the grapes of an agro-export company located in Ica-Peru, based on the optimization of the supply chain management, which takes as a principle the processes of supply, productivity and distribution, so that It seeks to achieve greater export efficiency, reducing its costs and quickly adapting procedures in the logistics area. The method used has a descriptive scope based on a mixed perspective and a non-experimental design, of applied typology. The instrument used in the data collection was the interview with the administrative staff of the logistics area, identifying the problems based on the dimensions that the supply chain covers in provisions, organization and planning, which generates an increase in time and costs. costs at the end of the chain in productivity. The results identify that the company does not take advantage of 100%, meaning a high growth potential that is based on the positioning of the grape in the national market and the progressive demand in the international arena. In the aspect of distribution and supply, there is no schedule for the dispatch that is used to guide and avoid delays in the delivery of orders. concluding that an adequate management of the supply chain in a grape agro-export company will favor the optimization of the processes that indirectly increase the periodic export of the product. The disorganization and insufficiencies in the organization limit from its conformation a greater expansion in the market, so by achieving greater effectiveness and efficiency. The development of production processes and export activity is intended.*

*Keywords: Management, supply chain, export, grapes.*

# Gestión para la Cadena de Suministros para el Aumento de la Exportación de Uvas – Perú 2021

García-Palacios Juan Humberto, Bachiller en Economía<sup>1</sup>, Campos-Vásquez Neicer, Maestro en Ciencias Económicas<sup>2</sup>

Universidad Privada del Norte, Perú, [N00221888@upn.pe](mailto:N00221888@upn.pe), [neicer.campos@upn.edu.pe](mailto:neicer.campos@upn.edu.pe)

## I. Introducción

Hoy por hoy, en el contexto mundial hacer mención de la logística en la empresa, ya no se considera suficiente para alcanzar la ventaja competitiva en el mercado global. De manera que emerge el concepto de cadena de suministro como una temática mucho más extensa, abarcando tanto la logística empresarial e integrándola con la cooperación de los procesos y todos los recursos materiales, humanos y económicos que en ellos se involucra.

En tanto, la gestión de la cadena de suministro se considera un ciclo vital del servicio o producto ofertado por una organización que inicia desde la concepción del mismo hasta que llega a manos del cliente, considerando así como un subsistema que forma parte de las organizaciones, la cual, engloba a la planeación, ejecución y monitoreo de la producción, abastecimiento y distribución del servicio o producto acabado [1].

De esta forma, la Supply Chain Management (SCM) considera la demanda y la oferta, tanto en lo interno como en lo externo de la organización, considerando la estandarización de los datos disponibles de clientes internacionales. Además del proceso proporcionado por la empresa, brindando así la flexibilidad requerida para adecuarse al contexto mundial que es progresivamente cambiante, proporcionando óptimas herramientas para hacer frente a la competitividad internacional [2].

En la actualidad la agroexportación en el Perú ha ganado una relevancia transcendental a nivel nacional, por el aporte que realiza a la economía de la nación, presentándose en el incremento de exportaciones y su aporte al crecimiento del producto interno bruto. De allí entonces, que la gestión de la cadena de suministro se ha transformado en una operación más en la cadena de valor de las organizaciones, convirtiéndose en un mecanismo estratégico del modelo comercial de las empresas exportadoras en los últimos años, siendo que la cadena de

suministro representa un área de inversión intensiva, trabajo en equipo, mano de obra y especialmente la adecuación de los diferentes procedimientos e información [3].

Las empresas agroexportadoras se enfrentan a problemáticas definidas claramente como inadecuadas vías de comunicación, poca estructura vial, organizaciones gubernamentales de apoyo a la economía, educación y medio de transporte. Sin embargo, las problemáticas más relevantes representadas en la cadena de suministro están ubicados en el transporte, producción, almacén, trazabilidad, manipulación, embalaje y los riesgos [4]. Tal problemática tiene solución a un largo y mediano plazo, siempre que se identifiquen y se tome la iniciativa de aplicar estrategia para su mejora continua en dónde participen todos los actores de la cadena de suministro [5]

Tales problemas obstaculizan la adecuada gestión de la cadena de suministro, disminuyendo así la calidad del producto cuando se entrega en las manos del cliente. Sobre la uva, por ser un producto muy sensible, se requiere de la manipulación correcta al momento del packing, garantizando así la calidad y frescura de la misma [6]. Por la gran relevancia en el flujo de los procesos en una organización, la empresa abordada no posee una adecuada gestión de la cadena de suministros, imposibilitando la eficacia y la eficiencia de los procesos y limitando el incremento de las exportaciones, por la poca profesionalización de su personal y los incumplimientos en los periodos de entrega por parte de los proveedores, retrasando el período para entrega y mermando la calidad del producto.

Se reconoció que en campañas exportadoras anteriores se han suscitado problemáticas relevantes que se enfocan en la contratación de los proveedores y en la terciarización de la cámara de frío, que por no cancelar el pago a tiempo los dejaron sin espacio y las frutas tuvieron que derivarse desde Mocupe a una planta en Trujillo, quienes recibieron



la mercancía, el proceso de excesiva manipulación y el tiempo sin la temperatura correcta disminuirá la frescura y tiempo de vida de la uva, repercutiendo negativamente en la calidad al momento de la entrega. A partir de ello, se formula como problemática principal: ¿Cómo la gestión de la cadena de suministro aumentará la exportación de uva de una empresa agroexportadora ubicada en Ica, Perú?

Objetivo: Analizar la manera en que la gestión de cadena de suministros aumentará la exportación de uva de una empresa agroexportadora ubicada en Ica, Perú.

Este estudio se enfoca en presentar el proceso exportador de la uva y como una gestión basada en la cadena de suministro puede incrementar el nivel exportador de la empresa abordada según el estudio.

## II. METODOLOGÍA

### A. *Diseño de investigación*

El diseño de investigación se basa en una perspectiva mixta, por los elementos a tomar en consideración de la cadena de suministro que incide en la exportación de la uva, de manera que la tipología de estudio es aplicada, por cuánto se analizó detalladamente el proceso de la cadena de suministro con el propósito de optimizar su gestión, planteando propuestas para aumentar la exportación de la uva de la empresa ubicada en Ica [7]. El estudio posee un alcance descriptivo, pues, se detalló la realidad situacional de la cadena de suministro de la empresa agroexportadora, adecuando el objeto de estudio y los sujetos que se involucran en la investigación, con el propósito de aumentar la exportación de esta empresa [8]

El diseño de estudio es no experimental, pues, los datos solo serán observados y analizados tal y como se manejan sin realizar ningún tipo de manipulación o transformación de la variable, mostrándose una visión detallada y precisa de la circunstancia bordada. Por su carácter no experimental, la misma tendrá un diseño de naturaleza transversal para interpretar el nivel de cada una de las variables como la cadena de suministro y la exportación, recolectando información en un tiempo y momento específico [7].

### B. *Diseño muestral*

El diseño muestral de esta investigación está basado en un muestreo no probabilístico, seleccionando las unidades muestrales según a juicio del investigador. De manera que la población se conformó por los procesos que forman parte de la cadena de suministro de la empresa agroexportadora ubicada en Ica.

La población objetivo son los procesos de la cadena de suministro de la empresa agroexportadora ubicada en Ica mientras que la muestra, la cual se determina como una porción representativa de la población [8] y por ser un número de elementos reducidos y manejables para el investigador equivale a la totalidad de la población.

### C. *Técnicas e instrumentos de recolección de datos.*

Este estudio empleó como técnica de recolección de datos la revisión documental y la entrevista, contando además con medios adicionales para alcanzar una comprensión de la realidad a investigar, entre las que se encuentran el registro de exportación mensual y anual de la empresa agroexportadora y el registro de exportación de uvas a nivel nacional.

De igual forma, se considera como objeto de investigación la empresa agroexportadora ubicada en Ica, desarrollando entrevistas puntuales en el área de logística a los trabajadores y la revisión documental constó del registro de progreso de las exportaciones mensual y anual.

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

En el análisis de información se empleó la técnica estadística para procesar los datos obtenidos a través de las técnicas de recolección de datos, donde se usó el Programa de Microsoft Excel que facilitó el análisis y conocimiento de los datos para optimizar la interpretación de los mismos.

## III. RESULTADOS

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

Sobre la cadena de suministros de la empresa agroexportadora ubicada en Ica se pudo determinar que la misma presentaba serias deficiencias que limitan el adecuado desarrollo de los procesos requeridos para lograr la exportación de la uva arra 15. Como problema principal se pudo reconocer la falta de planificación en la realización de los procesos, así como el bajo nivel de capacitación que poseen los trabajadores sobre tal proceso, esto genera el incremento de los costos de exportación, pues, muy a pesar de la cotización de este producto en el mercado, el nivel de utilidad de esta empresa se afecta por las deudas que ya contenían y la ineficiencia en el manejo de los costos del proceso exportador. En cuanto el aprovisionamiento de la empresa agroexportadora, se reconoció que la misma posee 5 proveedores que periódicamente suministra los insumos necesarios pero que no se tiene un manejo adecuado del mismo.

En cuanto a la producción no se tiene detallado aún el tiempo específico para las actividades que debe realizar la empresa, de manera que todo el proceso tiene una duración aproximada de 5 meses. Cabe destacar que el fundo donde se desarrollan las actividades contiene 150 hectáreas, utilizando solo 36 de estas para la producción, lo que equivale a un 24% de la capacidad total del fondo. Asimismo, de estas 36 hectáreas cosechadas, hay una importante porción que se destina al mercado local, por el bajo nivel de calidad de la fruta en el mercado internacional. Esta empresa agroexportadora posee 36 hectáreas para la producción, 35 de estas únicamente para la uva arra 15 y las áreas restantes para otra variedad. Es destacable que el fundo tiene una división de los cuatro turnos para la producción que se clasifica en colores y se presenta en la siguiente figura.

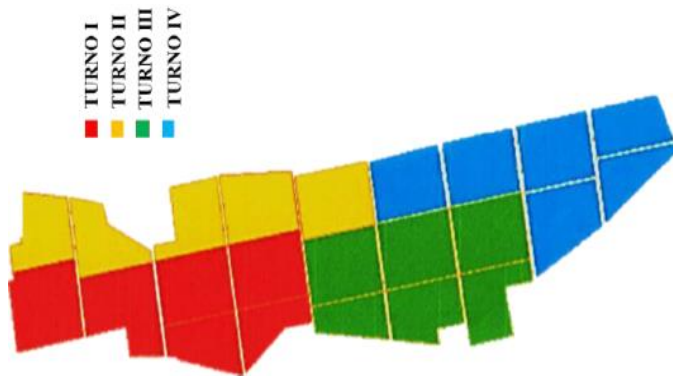


Fig. 1. Plano del fundo por turnos de producción  
Fuente: Plano suministrado por la administración del Fundo.

La empresa agroexportadora tiene una producción por hectárea aproximada de 32.7 toneladas significando, 1180.8 toneladas de uva arra 15. Sin embargo, 35 hectáreas se adecuan solo a producir este tipo de uva que es la más exportable, por lo que se comercializan 1148 toneladas de este producto, no obstante, por problemas en la manipulación del producto, se pierde un 50% del mismo, y queda el 50% 574 toneladas almacenadas 70 mil cajas de uva de 8.2 kg cada una. Actualmente se posee un espacio que se adecua a llevar acabó el packing y dos almacenes para el producto agroquímico, combustible y fertilizantes.

TABLA 1.  
Turnos de producción

Turnos del Fundo	Hectáreas	Toneladas que se producen
1° Turno	10.5	344.4
2° Turno	9.5	311.6
3° Turno	9	295.2
4° turno	7	229.6
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>1.180.8</b>

Fuente: Datos suministrado por la administración del Fundo, Elaboración propia

La transportación post-cosecha de la materia prima en jvas a la zona de packing se lleva a cabo a través de tractores y carretas, teniendo el mayor cuidado de no mallugar la fruta. Los tractores llevan a cabo entre 3 a 4 vueltas enviando 100 jvas en cada una de ellas, trasladando una media de 1500 jvas diarias para su entrada a la zona de recepción. Previo al ingreso del packing la fruta ingresará en la zona de recepción, donde se realiza un monitoreo de control de calidad y valoración del peso de la fruta, las jvas se ordenan en el interior por parte del personal que se encarga de estibas. Se emplea el aire comprimido para llevar del aseo general, pasándose a la etapa de limpieza.

En cuánto la distribución de la mercancía la misma se entrega en los periodos establecidos en el contrato, cuando se incurre en alguna demora se descuenta la cantidad restante de acuerdo a la calidad y el tiempo en que el producto sea entregado. El pedido se envía según el tiempo de cancelación, es decir, de los que llevaron a cabo el pago en el primer periodo se priorizan de acuerdo al tiempo y a la calidad de la entrega, de esta forma se adecua el orden según el despacho de la mercancía que se destina a la exportación. Posteriormente la fruta que no tiene el estándar de exportación se vende en el mercado local. La empresa agroexportadora ubicada en Ica adecua al bróker Internacional para la comercialización de la uva, es decir, no emplea un directo trato con el cliente. El proceso de exportación lo realiza en términos FOB, es decir, que la responsabilidad culmina cuando el contenedor se encuentra en el barco pues no posee una cámara de frío, tercerizando el servicio.

La compañía que se encarga de la tercerización del servicio se ubica en Mocupe, a unas 16 horas, significando que los cajones unitarista donde se llevan en camiones para su almacenamiento restrictivo. La compañía de transporte es quién determina el costo del flete involucrando la desestiba

y la estiba de la carga según el peso proporcional total de la mercadería.

**B. Desempeño De Las Exportaciones De La Empresa**

La empresa agroexportadora abordada entre los meses de noviembre a febrero tuvo un mayor índice de exportación, según la producción en el año y los resultados alcanzados por la campaña, también se reconoció que el año 2017 fue uno de sus mejores años, pues, la organización mantuvo su producción muy a pesar del fenómeno del niño ocurrido en verano del año 2017, no obstante, para el año 2016 se identificó que la compañía tuvo un menor índice de exportación, inclusive en comparación a su primer año de actividad por problemas con la calidad de la uva que se produjo.

En función del desempeño de las exportaciones de la uva se reconoce que no ha sido el más adecuado, pues no logra cumplir con las expectativas al culminar la campaña. Entre las razones principales de esta realidad encuentran que los procesos no se adecuan a los tiempos establecidos para extraer el fruto a tiempo, generando disparidades en la calidad del producto final cuando es llevado al mercado destino. Asimismo, esto se debilita por los elevados costos que se genera al tercerizar algunos procedimientos claves creando un efecto de disminución en comparación al costo proyectado con el que se liquida al culminar el procedimiento, lo que no es rentable para la empresa agroexportadora. Luego del diagnóstico situacional de la cadena de suministro de la empresa, así como la exportación del mismo desde que se ubicó en el mercado internacional los problemas se presentan a través del siguiente diagrama:

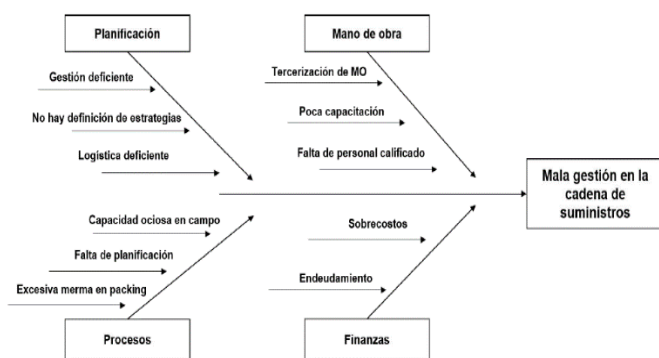


Fig. 2. Espina de Ishikawa de la cadena de suministro  
Fuente: Elaboración propia.

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

**Aprovisionamiento**

Se parte de establecer los indicadores necesarios para la selección y valoración de los proveedores, ya que, una correcta selección de estos garantizar el manejo adecuado de los materiales, si llegase a existir algún impase se podrá contar con el número de reserva equivalentes a un contenedor, siendo consignado en el plan anual de aprovisionamiento.

**Producción**

En cuanto a la producción deberá contarse con un personal ampliamente capacitado que se encuentra en el área. para así manejar un monitoreo y control interno de los procesos al momento de la cosecha. De igual forma, se considera la disminución de los costos, tiempo y mano de obra en esta fase. El capital humano capacitado en el campo no solo será encargado de cosechar, también limpiara las cajas las cuales estarán listas para la selección y embalaje.

TABLA 2.  
Producción de la uva

	Para la exportación	Total	Merma
<b>TEU</b>	35	80	45
<b>Caja</b>	63.000	144.000	81.000
<b>Volumen</b>	516.500	1.180.800	664.210

Fuente: Reporte de la empresa agroexportadora

Aunque el 50% del producto se adecua para la exportación, el volumen de este proceso no supera el 45% de producción total.

Las actividades de limpieza y packing serán anuladas, ya que, estarán realizándose en el campo, es decir, se disminuyen considerablemente los gastos, sobre la caja cosechada y la limpieza de la misma se cancelara S/1.50 tomando en cuenta la diferencia de S/0.50 con el procedimiento anterior, dónde cada caja cosechada tenía el costo de S/1.00 y la caja limpia costaba S/1.00, siendo que todo este proceso tenía un costo de S/2.00.

En cuanto al espacio el mismo será más eficiente, ya que, en la zona de parking solo se cuenta con 5 secciones que son: el área de recepción de frutas, selección, embalaje, unitarización y despacho. Asimismo, se tiene más espacio para contar con más personal al momento del despacho de los contenedores programados.

TABLA 3  
. Comparación del progreso

**Distribución**

La correcta Selección del transporte se realizará por medio de un checklist y un interno control de transporte, en dónde se considerara el estado general del mismo y los documentos en regla del conductor. Con respecto a la cámara de frío se contara con el personal especialista en la recepción del producto para seguir con el despacho en aduana. No se presentarán retrasos por cuánto se tendrá la programación del despacho de los contenedores desde la planta de la producción.

**Exportación**

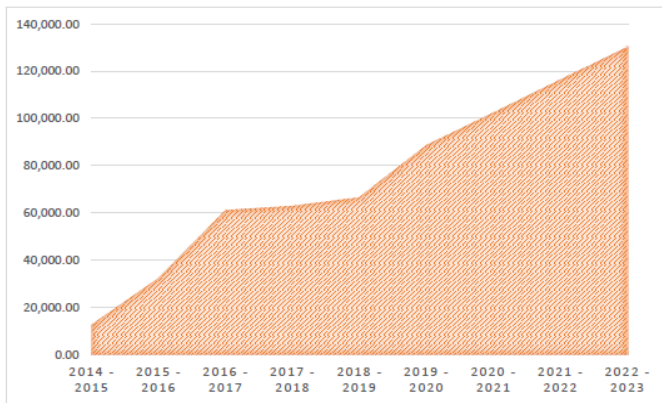


Fig. 3. Proyecciones de la exportación de empresa para el periodo 2023

Fuente: Elaboración propia.

Las proyecciones para el aumento de la exportación de la empresa al año 2022 se sustentan igualmente en el aumento de los requerimientos internacionales de la uva, donde el Perú se ubica en una excelente posición mundial por este producto.

Se presenta a continuación un cuadro resumen que muestra las mejoras a obtener con la implementación de la cadena de gestión:

Parámetro	Actualidad	Proposición	Progreso
<b>Aprovisionamiento</b>			
Selección de proveedores	0%	100%	100% +
Cumplimiento	81%	100%	20% +
Stock	0%	100%	100% +
<b>Producción</b>			
Desempeño	50%	90%	40% +
Periodo	60 d	40 d.	- 20 d.
Cantidad operarios	180p	115p	-65p
Precio de cajas limpias y cosechadas	S/2,00	S/1,50	-S/0.50
Capacitación	0%	100%	100% +
Volumen de la exportación	35 TEU	73 TEU	+38 TEU
Espacio	0%	100%	100%+
<b>Distribución</b>			
Entregas puntuales	70%	100%	30%+
Despachos habituales	57.600 c	12.600 c	+ 72.000 c

Fuente: Análisis de investigación

**IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

**DISCUSIÓN.**

De acuerdo con las entrevistas realizada al personal del área de la empresa agroexportadora y a pesar de tener metas anuales trazadas sobre la producción y la cantidad de fruta exportada que se espera, por la desorganización y desconocimiento del personal, no sé acata lo previsto. De allí la necesidad de que exista una comunicación amplia por la proporción de la empresa, dándose el hecho de que nada se documenta, de manera que la información que se maneja a diario se pierde a fin de esto la empresa agroexportadora no posee planes o estrategias contingente para hacer frente a la incertidumbre. Por lo tanto, la reconfiguración y reestructuración de la cadena de suministros de frutos percederos orienta a óptimos lineamientos de desempeño, logrando el equilibrio eficiente, evidenciándose en la transformación de la calidad, capacidad de respuesta y rendimiento logístico en el tiempo [9]

El contar con los datos necesarios para el desenvolvimiento de un campo específico es de gran relevancia para las organizaciones. La información le propicia a la empresa el determinar estrategias para dar respuesta a la competencia y reto del mercado [10]. En el alcance de este recurso se requiere analizar los elementos del entorno, además de la competencia. Igualmente se pretende contar con el flujo de los datos de la compañía, ya que, se controla y mejora la complementación del área permitiendo así mejores procesos [11].

La información brindada por la empresa muestra la falta de planificación no solo a nivel logístico, sino a nivel gerencial. Sí se establecen objetivos, pero no se lleva un seguimiento de estos y mucho menos un sistema de control establecido para determinar el nivel de desempeño de la organización. La falta de este tipo de información dificulta el establecimiento de resultados o pronósticos necesarios.

La literatura consultada refiere que el aplicar estrategias en la adecuación de la cadena de suministro permite disminuir el efecto de la desorganización en las cooperativas, identificando primeramente el nivel de eficiencia de los procesos, el cual debe adecuarse a una gestión correcta de la planificación de la organización [12]. Aspectos como un personal no capacitado en el área tecnológica o logística merma la veracidad y precisión de los datos, por lo que, se requiere invertir en estos aspectos, ya que, la falta de lineamientos administrativos no propician la trazabilidad de los procesos presentándose problema en el control de la administración de la cadena [13].

Los datos determinan que la poca planeación impide el óptimo desempeño y control de los resultados de la exportación, generando mayores costos a la empresa. Muchas de las organizaciones no cuentan con una planificación de los procesos, observándose evidentemente en el resultado que se obtiene a nivel nacional sobre la eficiencia y la productividad de las empresas. El encargado del fundo indicó que la poca tecnología para desarrollar los procesos limita a la organización para cumplir con las actividades siendo que si bien es cierto que se producen 1.180 toneladas de uva, solo el 50% se exporta por la calidad de la misma. Es necesario indicar inclusive que no se emplea la totalidad del terreno, utilizándose solo el 24% del mismo, de manera que existe hectáreas y capacidades que no se aprovechan por la compañía, generando una merma de la competitividad en el mercado internacional.

En tal sentido los elementos internos que determinan exportación de uva en masa son: el nivel de innovación en un 40% sobre la base de la capacidad de la receptividad del mercado, el nivel de conocimiento en un 66% y el índice de las expectativas de incremento de la inversión en un 80%. Tales elementos son los que proporcionan grandes probabilidades de crecimiento de la exportación, proponiendo que aquellas empresas agroexportadoras de uva hagan mayor énfasis en la optimización y especialización de los procesos y una inversión mayor para adecuar sus prácticas [14].

De manera que, en las Industrias agroexportadoras se requiere la utilización de tecnología para la optimización de los procesos, esto debe hacerse a un largo plazo significando la disminución de los costos relevantes para la organización, ya que, los procesos se estandarizan y se obtienen productos de mayor calidad.

El Perú es una de las Naciones con grandes potenciales agroexportadores a nivel de Sudamérica por su biografía pero es una nación que posee un bajo nivel tecnológico lo que se vincula con desventaja competitiva en el contexto empresarial [15].

Las empresas agroexportadoras, deben tener presente las oportunidades comerciales que les proporciona el comercio exterior. Esto se ve plasmado en los tratados de libre comercio que liberan a la mercancía de probabilidad aranceles que incrementan el costo de venta en el mercado del destino, generando así grandes ventajas competitivas en relación con otras compañías internacionales encargadas de comercializar el mismo producto.

## CONCLUSIÓN

La determinación de una propicia cadena de suministro para la empresa agroexportadora ubicada en Ica propicia el incremento de su proceso exportador de la uva en un 45% para un período de la campaña 2022-2023, disminuyendo proporcionalmente los costos y el tiempo al optimizar y organizar los procedimientos de la cadena de suministro. La empresa abordada emplea procedimientos en la cadena de suministro deficientemente, siendo los errores principales la falta de un plan de aprovisionamiento, las prácticas inadecuadas en la manipulación del producto desde el momento de la cosecha hasta el packing, los retrasos en los despachos a diario y la poca organización y planeación de los procesos.

El proceso exportador de la empresa agroexportadora ubicada en Ica, logró solo un incremento

de solo el 3% en la campaña del año 2017-2018, alcanzando un volumen del 50% de la capacidad productiva, por lo que, la desorganización y falta de planificación de la compañía generó retrasos en las entregas, generando una merma en la calidad del producto generándose en ingresos inferiores de venta a lo establecido.

A través de la aplicación de la propuesta para optimizar la cadena de suministro de la empresa agroexportador ubicada y nunca se alcanzaría un mejor control de los procedimientos centrales, propiciando de esta forma la optimización del 90% sobre el aprovisionamiento de los medios requeridos para que esto no genere retraso en la campaña, minimizando la productividad en un 10%, así como los tiempos y los costos logrando el aumento del 50% de la exportación.

## REFERENCIAS

- [1] M. Estaún , La Cadena de Gestión de Suministro (SCM): qué es y cuáles son las ventajas que ofrece., IEBS School, 2018.
- [2] M. Manrique, J. Quispe, A. Taco and J. Flores, "Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica," *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, no. 88, pp. 1136-1146, 2019.
- [3] E. Zegarra, Auge agroexportador en el Perú: un análisis de sobrevivencia de productos y empresas, Perú: Grupo de Análisis para el desarrollo, 2019.
- [4] S. Hilario and S. Robles, Propuesta de un modelo básico de gestión de supply chain del café orgánico en la región San Martín, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2018.
- [5] S. Pires and L. Carretero, Gestión de la Cadena de Suministros, España: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, 2007.
- [6] G. Quiroz, Procedimiento: certificación fitosanitaria de uva fresca destinada a la exportación, SENASA, 2014.
- [7] R. Hernández and C. Mendoza, Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, México: Editorial Mc Graw Hill Education, 2018.
- [8] G. Baena, Metodología de la investigación, México: Grupo Editorial Patria, 2017.
- [9] J. Orjuela, Incidencia del diseño de la cadena de suministro alimentaria en el equilibrio de flujos logísticos., Colombia: Universidad Nacional de Colombia, 2018.
- [10] J. Chavez and R. Torres-Rabello, Supply Chain Management, RIL Editores, 2012.
- [11] M. Chavarry, Propuesta de mejora para los procesos en la gestión de la cadena de suministros en base a los estándares de la COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP) en una empresa molinera de arroz – Lambayeque - 2016, Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2017.
- [12] A. Castellano, Logística comercial internacional, Colombia: ECOE Ediciones, 2015.
- [13] J. Assan and E. Albay, Análisis de la cadena de suministro de producción del cacao en la organización de UNOCACE, Ecuador: Universidad de Guayaquí, 2018.
- [14] F. Lozada and A. Carranza, Factores internos y externos y su incidencia en las exportaciones de uva de mesa en la región Lambayeque en los años 2012 - 2015, Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2017.
- [15] J. Guardian and I. Trujillo, Investigación aplicada para el diseño de una cadena de suministros óptima para la comercialización y distribución de granos andinos orgánicos para exportar a Estados Unidos, Universidad de Lima, 2018.