



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Optimización de Procesos como Estrategia de Mejora de la Logística
de Exportación en una empresa agroexportadora en Tambogrande,
2021

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORA:

Chinchay López, Yuridia (ORCID: 0000-0002-2383-4484)

ASESOR:

Dr. Castillo Palacios, Freddy William (ORCID: 0000-0001-5815-6559)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

PIURA - PERÚ

2021

DEDICATORIA

A Dios por darme las fuerzas para continuar en este proceso de aprendizaje constante. A mi madre Nelly por haberme dado la vida, por brindarme las posibilidades para alcanzar cada una de mis metas, por el apoyo en cada uno de mis derrotas y sus celebraciones por mis logros, a mi hermana María por ser un modelo a seguir en mi vida y por su apoyo constante, finalmente a mis hermanas Olivia, Idelia y mis sobrinos por ser ese motor para alcanzar mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

A mi madre por su paciencia, trabajo y sacrificio en los años de estudio, a mis hermanas por acompañarme en todo el proceso de mi formación profesional y personal, por su apoyo moral en cada situación.

ÍNDICE

CARÁTULA	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y Diseño de la investigación.....	14
3.2. Variable y operacionalización	14
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.4.1. Técnicas	16
3.4.2. Instrumentos	17
3.5. Procedimientos	18
3.6. Método de análisis de datos	18
3.7. Aspectos éticos.....	19
IV. RESULTADOS.....	20
V. DISCUSIÓN	32
VI. CONCLUSIONES	38
VII. RECOMENDACIONES.....	40
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Trabajadores del área operativa y documental en la empresa agroexportadora	15
Tabla 2 Estado de los recursos para la ejecución de procesos en la empresa agroexportadora	20
Tabla 3 Estado de la documentación de los procesos en la empresa agroexportadora	22
Tabla 4 Eficiencia de las operaciones en los procesos en la empresa agroexportadora	24
Tabla 5 Importancia de los controles en la empresa agroexportadora	26
Tabla 6 Proceso logístico en la empresa agroexportadora	27

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de optimización de procesos para mejorar la logística de exportación en una empresa agroexportadora, Tambogrande, 2021, por lo cual se presenta un tipo de estudio aplicado, se empleó un diseño de investigación no experimental, transversal descriptivo debido a que ninguna de las variables fue modificada. Asimismo, las técnicas de recolección de datos empleados en la investigación estuvieron dirigidas a los empleados de la empresa agroexportadora que forman parte del proceso de exportación. Así también se realizó una entrevista al jefe de comercio exterior de la empresa. En cuanto a la encuesta estuvo conformada por empleados de las áreas de comercio exterior, producción y calidad de la empresa exportadora con una muestra de 32 personas. Se tomó en cuenta la muestra censal, debido a que se seleccionó a todos los sujetos, por ser una población. Se llegó a la conclusión que la empresa necesita realizar un análisis completo del proceso logístico con la finalidad de optimizar procesos que no se ejecutan de manera eficiente, haciendo énfasis en la capacitación del personal, debido a que este es clave para el óptimo desarrollo de los procesos que conforman la logística de exportación en la empresa agroexportadora.

Palabras claves: procesos, logística de exportación, selección de proveedores, proceso logístico

ABSTRACT

This research aims to design a process optimization proposal to improve export logistics in an agro-export company, Tambogrande, 2021, for which an applied type of study is presented, a non-experimental, descriptive cross-sectional research design was used due to since none of the variables was modified. Likewise, the data collection techniques used in the research were aimed at the employees of the agro-export company who are part of the export process. In this way, an interview was also carried out with the head of foreign trade of the company. As for the survey, it was made up of employees from the foreign trade, production and quality areas of the exporting company with a sample of 32 people. The census sample was taken into account, since all the subjects were selected, as it was a population. It was concluded that the company needs to carry out a complete analysis of the logistics process in order to optimize processes that are not executed efficiently, emphasizing the training of personnel, since this is key to the optimal development of the processes that make up the export logistics in the agro-export company.

Keywords: processes, export logistics. supplier selection, logistic process.

I. INTRODUCCIÓN

La globalización ha brindado el acceso al mundo a las empresas, donde pueden ofrecer productos y/o servicios, y también adquirirlos, ya que permite a las empresas acceder a productos y/o servicios que el país no desarrolla o produce. En este escenario las actividades relacionadas al comercio internacional han adquirido importancia convirtiéndose en un sector competitivo y en constante evolución, pero enfrenta diferentes barreras operativas y documentales, las cuales elevan los costos del proceso, por lo cual desarrollar estrategias que permitan ejecutar de forma óptima estos procesos, brinda una ventaja competitiva para marcar la diferencia entre la empresa y sus pares (Guerra, 2017). Los procesos comprenden el conjunto de actividades relacionadas entre sí, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto (ISO 9000:2015), las actividades que abarcan cada proceso dentro de la logística deben ser rentables, competitivos, bajo costo y eficientes, alineándose a las necesidades de la empresa, los nuevos tiempos exigen que las empresas adapten sus procesos a una nueva era que integra la tecnología para optimización de procesos (Bazalar y Laveriano, 2018).

En los países líderes de la Unión Europea como: Alemania, Francia y Reino Unido, la logística se encuentra a otro nivel, las grandes multinacionales han desarrollado y llevado a cabo prácticas logísticas innovadoras con el objetivo de reducir costes, debido a que el mercado se ha vuelto cada vez más exigente y el movimiento en comercio internacional más recurrente. Las grandes economías están invirtiendo en infraestructura logística que brindan facilidades de acceso a todas las empresas (IMF,2020).

En América Latina los exportadores e importadores se enfrentan a grandes barreras de infraestructura y documentación, que complican el desarrollo normal de las actividades logísticas, la infraestructura logística ha ido avanzado a lo largo de los años, sin embargo, no es suficiente para equipararse a sus homólogos en Europa (Perú Retail, 2020). Perú se encuentra en proceso de evolución en

actividades logísticas, la industria logística pasa por un momento complicado debido al gran déficit de infraestructura que generan sobrecostos a las empresas.

La logística de exportación es el proceso a través del cual se planifica, implementa y controla un eficiente y efectivo flujo de productos y/o servicios y de la información relativa a los mismos, desde el punto de origen, hasta el punto de consumo, que tienen como fin último satisfacer las necesidades del cliente al menor costo posible (Mendoza,2010). En este escenario el proceso que abarca la logística de exportación va más allá de mover un producto de la planta de procesamiento y entregarlo en el puerto de salida de origen, a menudo es relacionada solo con esto y aunque es importante asegurar que el producto sea entregado en óptimas condiciones en los tiempos estipulados y en los lugares acordados, no se debe centrar los esfuerzos solo en ello, la logística de exportación contempla procesos más amplios que van desde la planificación de embarques hasta el arribo de la carga en perfectas condiciones a destino (Oleas, *et al.* 2020).

Franklin (2004) define la logística como el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado, mientras que Exportación se define régimen aduanero que te permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior, no está afectada a tributo alguno (SUNAT, 2016), la logística de exportación permite el movimiento de mercancías en el momento apropiado fuera del territorio, para ser consumido o transformado en el exterior.

La empresa en estudio es una exportadora de mango y palta en diferentes presentaciones (fresco y congelado), que cuenta con naves de proceso para ambas presentaciones de producto ubicadas en Tambogrande, además realiza maquila en otras plantas de procesamiento en las temporadas altas de mango fresco cuando la capacidad de la nave de proceso se encuentra cubierta. La marca de la empresa ya se encuentra posicionada en el mercado y cuenta con clientes en EEUU, Europa, Asia y Oceanía (siendo la única empresa exportadora de mango que llega a este destino).

Durante la campaña 2019-2020, la empresa cerró como la primera exportadora de mango de la región, además de alcanzar la cifra de más 1000 contenedores exportados en una campaña, cifra que al momento ninguna otra exportadora ha alcanzado. En este periodo se pudieron notar algunas deficiencias en los procesos, considerando que fue la campaña más alta en ventas de la empresa, se acarrearón costos logísticos que superaron el ratio por gasto de ventas presupuestado el cual es USD 0.06/kg, además de generar duplicidad de trabajo para el personal que labora en el área de comercio exterior.

El área de comercio exterior, cuenta con personal para realizar toda la cadena de la gestión logística de exportación desde la programación de los embarques, hasta el seguimiento de la llegada de carga a destino, pero las actividades que conforman el proceso se encuentran relacionados con el resto de áreas y/o proveedores no permiten que el área desempeñe de la forma óptima las actividades correspondientes, generando horas muertas y/o exceso de horas, entre otras acciones que acarrearán costos y aumentan el costo de ventas.

Los retrasos en los procesos llevados a cabo en la empresa agroexportadora generan sobrecostos, elevando el gasto de ventas lo que se traduce en una disminución del margen de ganancia por kilo exportado. Con la investigación se busca revisar e identificar los procesos que no permiten el desarrollo óptimo de la logística de exportación, y presentar una propuesta para su optimización, reduciendo así los sobrecostos generados y la sobrecarga de trabajo para el personal del área.

La investigación plantea resolver el siguiente problema general: ¿Qué propuesta de optimización de procesos es necesaria para mejorar la logística de exportación de una empresa agroexportadora, Tambogrande, 2021? Teniendo los siguientes problemas específicos: ¿Cuentan con los recursos para la ejecución óptima de los procesos en la empresa agroexportadora?, ¿Cuál es el estado de la documentación referida a los procesos en la empresa agroexportadora?, ¿Cómo se llevan a cabo las operaciones?, ¿Cuáles son las medidas de control ejecutadas en los procesos?, ¿Cómo es el proceso de selección de proveedores para servicios

logísticos en la empresa agroexportadora?, ¿Como es el proceso logístico en la empresa agroexportadora?

La investigación tiene una justificación practica porque se analizó los procesos llevados a cabo actualmente por la empresa agroexportadora, para elaborar una propuesta de optimización de procesos que permitan desarrollar las actividades de la mejor manera y en los plazos establecidos. Además de una justificación económica porque la presente investigación tiene como fin último identificar los procesos que no se están ejecutando de forma correcta generando costes extras y reducirlos.

El objetivo general de la investigación fue: Diseñar una propuesta de optimización de procesos para mejorar la logística de exportación en una empresa agroexportadora, Tambogrande, 2021. Y los objetivos específicos son: Identificar el estado de los recursos para la ejecución de procesos en la empresa agroexportadora; Identificar el estado de la documentación de los procesos en la empresa agroexportadora; Estimar la eficiencia de las operaciones en los procesos en la empresa agroexportadora; Identificar y determinar la importancia de los controles en la empresa agroexportadora; Conocer el proceso de selección de proveedores destinados a logística de exportación en la empresa agroexportadora; Conocer y mejorar el proceso logístico en la empresa agroexportadora.

II. MARCO TEÓRICO

Como antecedentes de la presente investigación se ha tomado en primer lugar a nivel internacional a Oleas, *et al.* (2020), en su investigación titulada *Optimización del proceso logístico en el transporte y las operaciones de exportación mediante fórmulas matemáticas en los KPI's* que tuvo como objetivo incorporar alternativas para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad en la exportación de banano, la investigación les permitió conocer cómo se han desempeñado las áreas relacionadas al proceso logístico de la empresa Maxban S.A, concluyendo que es necesario diseñar y adoptar un diagrama de los sub-procesos que se ejecutan en la cadena logística de la empresa, con el fin de identificar las actividades de cada área. Considerando que todas las áreas están relacionadas, dado que, si el proceso dentro de las operaciones falla, se puede deber a un sub-proceso no adecuado dentro de otras áreas de la compañía.

Jaramillo y Tigreiro (2019) en su investigación titulada *Análisis de los procesos logísticos de la empresa Empacreci S.A. y su incidencia en la exportación* tuvo como objetivo analizar los procesos logísticos de la empresa Empacreci S.A, y su incidencia en la exportación. La investigación identificó las causas que inciden de manera negativa en el proceso de exportación de la empresa Empacreci S.A. Con el análisis de la información obtenida en la investigación se concluyó que es necesario desarrollar estrategias que garanticen una distribución logística eficiente y efectiva, que garantice la competencia y estabilidad en el mercado, de esta manera se ejecutarían las actividades de forma eficiente y en los tiempos óptimos.

Alcocer y Knudsen (2018), en su artículo titulado *Desempeño integral de los procesos logísticos en una cadena de suministro* que tuvo como objetivo evaluar el desempeño de los procesos logísticos de forma integral a partir de la determinación del indicador integral nivel de desempeño integral de los procesos logísticos. Llegaron a la conclusión que los procesos de compras, atención al cliente y transporte interno afectan el desempeño de los procesos logísticos, por lo cual se propuso realizar un plan relacionado al transporte interno, la base para trazar alternativas o estrategias de mejora para lograr un desempeño efectivo en los

procesos logísticos, el cual contribuirá a aumentar los resultados productivos y económicos.

Chale (2017), en su investigación titulada *Aplicación de un modelo de gestión por procesos mediante la metodología PHVA para la optimización de procesos en la empresa Xomer cia. Ltda. de la ciudad de Riobamba* tuvo como objetivo aplicar un modelo de gestión mediante la metodología PHVA para la optimización de procesos en la empresa XOMER CIA. LTDA., de la ciudad de Riobamba. Se concluyó que la empresa no posee una gestión de procesos lo que se evidencia en la falta de formatos, métricas, un mapa de procesos y una baja gestión y control de los procesos críticos, y además concluyó que al identificar los procesos críticos de XOMER CIA. LTDA., se lograron determinar las mejoras en estos, aplicando la herramienta de mejora continua conocida como ISHIKAWA y los 5 porque, con lo cual se identifican oportunidades de mejora como la realización de la planificación y la implementación de controles a los procesos, los cuales forman parte de los lineamientos del modelo de gestión de procesos que se estableció.

Guerra (2017), en su investigación titulada *Propuesta de diseño de procesos logísticos que permita optimizar la distribución de productos confiteca en Bolivia* tuvo como objetivo proponer un diseño de procesos logísticos, que permita optimizar la distribución de productos Confiteca en el estado Plurinacional Bolivia. Se concluyó que el proceso de exportación es complejo e involucra varias áreas, desde el productor hasta el comercializador, y tiende a sufrir cambios permanentes, además concluye que es necesario mejorar los costos generados en el proceso para mejorar los márgenes de ganancia, así como mejorar los tiempos en la ejecución de procesos e incorporar la capacitación del personal inmerso en los procesos para mejorar el servicio brindado y la ejecución de las tareas diarias, ya que el recurso humano es primordial en la ejecución de actividades diarias.

Como antecedentes a nivel nacional Neumann (2020) en su trabajo de suficiencia profesional titulado *Mejora en el proceso de exportaciones en una refinería de biodiesel y glicerina*, presentada en la Universidad de Lima, se planteó como objetivo realizar un estudio de mejora con propuestas que permitan aumentar y recuperar indicadores de la empresa tales como el nivel de servicio y utilidad neta por exportación, así como mejorar las relaciones comerciales generando confianza

para con los agentes de carga, aduana, trader y cliente final, la investigación concluyó que el proceso de exportación tiene falencias tales como ineficiente comunicación y coordinación entre las diferentes áreas encargadas del proceso, debido a la falta de un sistema integrado necesario para la operatividad y mejora en la comunicación transversal de la compañía, asimismo formularon y evaluaron 4 alternativas de solución: dejar de recibir pedidos hasta incrementar la capacidad de atención, cambio de personal entre áreas involucradas, asesoría externa y reorganización horizontal; siendo esta última la seleccionada luego del análisis realizado.

Bazalar y Laveriano (2018) en su tesis de grado titulada *Mejora en la Gestión de la Cadena Logística Integral de Mercancías Internacionales en Savar Corporación Logística, Lima 2020*, presentada en la Universidad Peruana de Ciencias aplicadas. Tuvo como objetivo elaborar una propuesta de mejora en la gestión de la cadena logística integral de mercancías internacionales para el caso de Savar Corporación Logística, la cual concluyó que para dirigir un operador logístico como Savar es necesario un sistema logístico estructurado y funcional que cuente con los recursos y mecanismos necesarios, además concluyeron que la planeación logística es un proceso clave para optimizar las actividades de la cadena logística y por lo tanto mejorar los resultados, es necesario contar con un sistema de información logística eficiente, que integre la información para todas las áreas.

Coaguila (2018) en su tesis titulada *Mejoramiento de la logística en una empresa agroindustrial: caso Danper*, presentada en la Universidad Nacional de San Agustín, cuyo objetivo fue proveer de un sistema logístico que permita satisfacer la demanda en las mejores condiciones de servicio, coste, y calidad, a través de la aplicación de las herramientas y procedimientos logísticos propuestos se pueda garantizar la calidad del producto y/o servicio. La investigación concluyó que las compañías deben buscar soluciones ingeniosas y eficaces para permanecer en el mercado, la logística se presenta como una oportunidad estratégica de crecimiento y competitividad, además concluye la logística debe incluir dentro de sus objetivos la reducción de costos, a través de la reorganización de actividades y mejoramiento de la coordinación, esta reducción de costos no entienda como disminución de la calidad de servicio brindado.

López, et al. (2017) en su tesis titulada *Implementación de un área logística internacional en Tinfluba SAC para la optimización de procesos*, presentada en la Universidad de Ciencias Aplicadas. Tuvo como objetivo lograr optimizar los procesos logísticos a través de la implementación de un área Logística Internacional para el beneficio en TINFLUBA SAC. Se concluyó que el principal problema es que la empresa no cuenta con un área logística internacional estructurada, lo cual ha conllevado a consecuencias como: personal sin experiencia en el rubro, comunicación deficiente en la cadena de suministros, exceso de pago en horas extras, carencia de ventas a nivel internacional, incremento en los costos operativos de la empresa, duplicidad de las funciones, falta de reuniones con proveedores estratégicos, por lo cual determinó que la mejor propuesta para atacar el problema es la implementación de un área de logística internacional y a través de esta optimizar los procesos logísticos, con lo cual se reducirá el tiempo utilizado en la ejecución de procesos y elevará el desempeño de los recursos humanos para maximizando las utilidades.

Serpa (2017) en su tesis titulada *El control interno como herramienta para mejorar los procesos logísticos en la empresa central de gaseosas H&C S.A.C.* presentada en la Universidad Continental que tuvo como objetivo determinar cómo influye el modelo COSO en los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C., La investigación indica que el modelo COSO es el conjunto de procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada, y es dirigido por la alta dirección y compromete la participación de todo el personal que la integra. Se concluye que la evaluación del control interno bajo los componentes del COSO, permitió detectar deficiencias en tres de las áreas logísticas de la empresa, identificando los puntos críticos y proponiendo actividades correctivas a implementar (monitoreo, supervisión y evaluación de los procesos), con las que se mejoraron los procesos logísticos de la organización.

Como antecedentes a nivel regional, Rivas (2020) en su tesis titulada *propuesta de mejora de los procesos del almacén para una buena gestión de inventarios en la Empresa Percamar SAC Piura – 2019* presentada en la Universidad Cesar Vallejo. Tuvo como objetivo elaborar la propuesta de mejora de los procesos del almacén para una buena gestión de inventarios en la empresa

Percamar SAC Piura 2019, la investigación concluyó que los procesos en la empresa Percamar SAC no se encuentran documentados, lo cual ocasiona demoras en los tiempos de ejecución de los procesos debido al desconocimiento que tiene el personal en cuanto a sus funciones y los procedimientos que debe llevar a cabo en cada uno de los procesos, por lo cual se elaboró una propuesta de procedimientos referidos al área de almacén, con flujograma basados en la identificación de la problemática, definición del procedimiento, identificación de los procedimientos de almacenamiento, elaboración de propuesta para los procedimientos de recepción, almacenamiento y despacho de la mercancía y medición del tiempo en que se almacena la mercancía.

Infante (2019) en su tesis de grado titulada *Propuesta de mejora en la logística interna de exportación del concentrado de jugo de maracuyá en la empresa Agromar industrial S.A. Sullana 2017*, presentada en la Universidad Cesar Vallejo. Tuvo como objetivo determinar la propuesta de mejora para la logística interna de exportación del concentrado de jugo de Maracuyá de la empresa Agromar a través de la utilización de las funciones de los tipos de logística. La investigación concluyó que la mejor propuesta es realizar una reingeniería de procesos los cuales deben integrar: sistemas justo a tiempo y racionalización de espacios lo cuales deben estar apoyados en procesos de planificación, operación y control de movimientos y el servicio al cliente, a fin de cumplir con la demanda del mercado internacional.

Morán y Velasco (2019) en su tesis titulada *Propuesta de un sistema logístico para mejorar la efectividad operativa de la empresa exportadora Frutos Orgánicos del Perú S.A.C de Sullana - Año 2018*, presentada en la Universidad Cesar Vallejo, la cual tuvo como objetivo analizar el sistema logístico para mejorar la efectividad operativa de la empresa exportadora Frutos Orgánicos del Perú S.A.C de Sullana. Esta investigación concluyó que el diseño de un nuevo sistema logístico se encuentra en una etapa inicial, para apoyar este nuevo sistema es necesario orientar los esfuerzos en corregir la cadena logística y de suministros actual, a través de la innovación de sus tecnologías y culminar herramientas de trabajo, para obtener efectividad operaria, sostenimiento y permanencia en el mercado. La empresa cuenta con personal comprometido en sus actividades, pero es necesario

capacitar a los trabajadores, esto permitirá ahorrar tiempo, costos y satisfacer las necesidades del cliente.

Tocto (2019) en su tesis titulada *diseño de un plan logístico para la optimización del proceso de exportación de café orgánico en grano grupo PML Paita 2018*”, presentado en la Universidad Cesar Vallejo. Tuvo como objetivo diseñar un plan logístico que contribuya a la optimización del proceso de exportaciones de café orgánico en grano del Grupo PML S.A.C., la cual concluyó que la logística de la exportación de café en granos realizada por el Grupo PML S.A.C. Paita es favorable, sin embargo condiciones internas de la empresa, desarticulación de actividades, retraso tecnológico y carencia de personal, no permiten aprovechar las ventajas que ofrece el marco internacional, además concluye que la empresa debe enfocarse en mejorar los siguientes factores estratégicos: diseño de una infraestructura adecuada a la creciente demanda, sistematización de la cadena logística con enfoque al cliente, centralización de procesos y la disponibilidad de talento humano capacitado.

Arévalo (2019) en su tesis titulada *oportunidades de mejora desde producción hasta exportación de la anillas de pota al mercado de China de la empresa SEAFROST SAC Paita-Piura. 2019*. Tuvo como objetivo determinar las oportunidades de mejora desde producción hasta exportación de anillas de pota al mercado de China, la investigación concluyó que el proceso de exportación ejecutado contaba con actividades que generaban retrasos en el embarque y traslado del producto, lo cual acarrearán multas por retener la mercancía en el puerto, como oportunidad de mejora en temas documentarios se propuso mejorar la elaboración carta de instrucción y la factura comercial, además realizar actividades de pre-embarque con la finalidad de asegurarse que se cuenta con el pedido completo y no generar demoras al momento del embarque.

Con el fin de sustentar las variables de estudio se presentan las siguientes teorías relacionadas: Chale (2017) indica que el mercado es altamente competitivo y exige a las empresas innovar constantemente, la gestión de los procesos aparece como una solución para convertir las metodologías reactivas de la organización en metodologías proactivas, flexibles con capacidad de adaptarse al mercado. Asimismo, Jaramillo y Tigrero (2019) indica que el no contar con herramientas para

optimizar los procesos, conllevaría a la disminución del margen de ganancia de la empresa.

La norma ISO 9000 (2015) conceptualiza a los procesos como el conjunto de actividades relacionadas entre sí, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto, Escobar (2014) considera los procesos una cadena de valor, lo cual significa que, en la secuencia de pasos dirigidos a obtener un producto y/o servicio, cada uno de esos pasos o tareas debe añadir valor al paso precedente. Así mismo Roig (1998) citado por Rodríguez (2015) acerca del proceso menciona que son actividades planificadas que involucran a un número de personas y recursos para alcanzar un objetivo.

Zona Económica (2021) menciona la dimensión de *recursos* como aquellos elementos que se encuentran bajo el control de la organización y que contribuyen al logro de objetivos, según Dynamic 365 (2019) *recursos* son todos aquellos elementos que se requieren para alcanzar los resultados esperados, pueden ser de distintos tipos y pueden tener diferentes capacidades. Los indicadores de esta dimensión son: Infraestructura según Sy Corvo (2019) son las instalaciones, estructuras sobre las cuales un negocio realiza sus operaciones. *Materiales y Herramientas*, según zona económica (2021) señala que los recursos materiales son bienes que la organización utiliza en los procesos para alcanzar los objetivos. *Personal*, según zona económica (2021) hace mención como recurso humano y lo conceptualiza como un factor clave ya que son las personas que aportan trabajo y conocimiento a la organización.

Según López (2017) la dimensión *documentación* como una ciencia social, informativo comunicativo que tiene como objeto de estudio un proceso informativo consistente en la retención, recuperación y transformación de mensaje producidos en procesos informativos anteriores y cuyos mensajes se comunican transformados como fuentes de información para obtener nuevo conocimiento o para la acertada toma de decisiones. La documentación dentro de los procesos es descripción detallada y precisa de la información relacionada con un proceso y registrada en una serie de documentos o formatos preestablecidos. La norma ISO 9001 (2015) menciona 02 grandes grupos de documentos referidos a procesos: lo que cuentan con información del resultado de las actividades y los documentos de especificación

o especificación documentada. Entre los indicadores tenemos: *Procedimiento* según ISO 9001 (2015), es un documento en el cual se especifica la forma en la cual se realiza o lleva a cabo una actividad o proceso. *Instructivo* según ISO 9001 (2015), es un documento que contiene los pasos para ejecutar una actividad y/o proceso. *Formato* según ISO 9001 (2015), es un documento plantilla el cual es completado con los datos relacionados a la ejecución de una tarea o actividad.

La dimensión *operaciones* según ISO 9001 (2015) se ocupan de la ejecución de los planes y acciones correspondientes que permiten a la organización alcanzar objetivos específicos: requisitos de clientes, diseño de productos y servicios. Entre los indicadores tenemos: *Capacitaciones* según Dolan, S. (1999) citado por Cabrera y Tapia (2020) consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. *Ejecución de procesos*, son las acciones llevadas a cabo para la realización de las actividades que conforman los procesos. *Horarios*, se hace mención a la jornada laboral la cual según RAE (2020) es el periodo de duración de un trabajo diario.

La dimensión *control* según ISO 9001 (2015) proceso de evaluación de conformidad medida a través de la observación y juicio, documentados de ser necesario de medidas, pruebas o calibración. Entre sus indicadores tenemos: *Registros*, según ISO 9001 (2015) es un documento que proporciona evidencia sobre la realización de actividades y da fe de los resultados obtenidos. *Identificación de puntos críticos*, permite prevenir y/o eliminar los riesgos en algún punto del proceso. *KPI's* según Lama (2015) son herramientas para medir el desempeño de los procesos de una empresa.

Respecto a la segunda variable referida a Logística de exportación Mendoza (2010) la define como proceso a través del cual se planifica, implementa y controla un eficiente y efectivo flujo de productos y/o servicios y de la información relativa a los mismos, desde el punto de origen, hasta el punto de consumo, que tienen como fin último satisfacer las necesidades del cliente al menor costo posible. La cadena logística debe incluir las operaciones relacionadas al aprovisionamiento de materias primas o materiales, la fabricación o transformación de productos y la distribución de los mismos.

La dimensión *selección de proveedores* según ESAN (2016) es uno de los factores de éxito para la ejecución de las actividades en los procesos es saber elegir a los proveedores, ya que son el punto de partida de la logística. La búsqueda y selección de estos aliados estratégicos depende de las necesidades de la empresa por lo tanto los criterios de evaluación serán estipulados por esta. Entre sus indicadores tenemos *Licitación*, proceso mediante el cual una empresa manifiesta públicamente una necesidad, solicitando ofertas que cubran esta necesidad para seleccionar la más adecuada. *Recopilación de propuestas* según ESAN (2016) es necesario realizar un cuadro comparativo de cada propuesta presentada por los proveedores participantes, con el propósito de tener un punto de partida en la selección. *Criterios de selección de proveedores* según ESAN (2016) para seleccionar al proveedor, la empresa debe tener claro los criterios de su búsqueda, estos criterios son establecidos por la empresa de acuerdo a sus necesidades. *Cantidad de proveedores*, ESAN (2016) menciona que se debe contar con un abanico de proveedores, ya que los cambios son constantes en el mercado.

La dimensión *proceso logístico* según Jaramillo y Tigrero (2019) es el conjunto de actividades que tienen como objetivo colocar en el mercado productos y/o servicios al menor costo posible. Los indicadores fueron establecidos de acuerdo a los aspectos medibles más importantes del proceso, entre estos tenemos: *Planificación de embarques*. *Asignación de servicios por proveedor*. *Volumen de exportaciones*. *Transporte nacional*. *Transporte Internacional*. *Gestión de reclamos* y *Capacidad de respuesta*. *Documentación de exportación*

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de la investigación

La investigación es de tipo aplicada por cuanto busca resolver un problema específico en la empresa agroexportadora. En la investigación aplicada el problema se encuentra establecido y es conocido por el investigador, por lo que utiliza la investigación para dar respuesta a preguntas específicas (Rodríguez, 2020).

El enfoque de la investigación es mixto, la cual permite tener una visión más amplia del problema planteado, analizando datos cualitativos y cuantitativos recopilados a través de los instrumentos con lo cual se obtiene mayor entendimiento del problema de estudio (Hernández y Mendoza, 2018).

La investigación tuvo un diseño no experimental, transversal descriptivo. Un estudio es no experimental cuando el investigador no modifica ninguna de las variables que son materia de la investigación, es transversal cuando la medición de los datos se realiza en un solo momento y es descriptiva cuando se limita a brindar información de una población, situación o fenómeno sobre el que se centra el estudio en relación al problema investigado. (Barmet et al., 2017).

3.2. Variable y operacionalización

Variable 1:

Procesos: Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. (ISO 9000: 2015)

Variable 2:

Logística de Exportación: Es el proceso a través del cual se planifica, implementa y controla un eficiente y efectivo flujo de productos y/o servicios y de la información relativa a los mismos, desde el punto de origen, hasta el punto de consumo, que tienen como fin último satisfacer las necesidades del cliente al menor costo posible (Mendoza, 2010)

3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

Población:

Según Hernández, *et al.* (2014) definen a la población como el conjunto de todos los casos que serán materia de estudio que cumplen con una serie de especificaciones, sobre los cuales se generalizan los resultados. En la presente investigación la población estuvo conformada por los trabajadores de las áreas operativas y documentales que intervienen en el proceso logístico de la empresa agroexportadora de Tambogrande, Piura, la misma que se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 1

Trabajadores del área operativa y documentaria en la empresa agroexportadora

Área	Número de trabajadores
Aseguramiento de la Calidad	12 trabajadores
Producción	10 trabajadores
Comercio Exterior	6 trabajadores
Ventas	4 trabajadores
TOTAL	32 trabajadores

Nota. Elaboración propia

- **Muestra**

Hernández et al. (2014) definen la muestra como subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta. En la investigación se consideró una muestra censal, pues se seleccionó a todos los sujetos involucrados en la operación, debido a que la población es pequeña. Al considerar el universo como población y muestra, no fue necesario la realización de un muestreo.

Criterios de Selección:

- **Criterio de Inclusión**

Trabajadores pertenecientes al área operativa y documentaria relacionada a la logística de exportación de la empresa agroexportadora sin distinción de sexo, modalidad de contrato, tiempo de servicio.

- **Criterio de exclusión**

Estuvieron excluidos de la presente investigación aquellos trabajadores de las áreas operativas y documentarias que no se encontraban en el momento de la aplicación del instrumento.

- **Unidad de Análisis**

Estuvo compuesta por cada uno de los trabajadores que componen las áreas operativas y documentarias que intervienen en el proceso logístico de exportación de la empresa agroexportadora de Tambogrande que se encuentren laborando en el periodo enero a junio del 2021.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Encuesta

Según López y Fachelli (2015) la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. Las encuestas son diseñadas para obtener información específica relacionada a las variables de estudio, de modo rápido y eficaz, es importante tener cuidado en su confiabilidad y el análisis del sesgo que puedan introducir las personas encuestadas.

La encuesta estuvo dirigida a los trabajadores de las áreas producción, aseguramiento de la calidad y comercio exterior involucrados en la parte operativa y documentaria, con el objetivo de recolectar datos acerca de la percepción que tienen estos con respecto a los procesos realizados en la logística de exportación en la empresa agroexportadora.

Entrevista

El segundo instrumento fue una entrevista. Según Hernández *et al.* (2014) es una técnica que consiste en recoger información en una reunión pactada con el entrevistado y/o entrevistados en la cual la conversación permite intercambiar información. La entrevista permite al investigador recabar datos más profundos de las variables de estudio debido a la flexibilidad y adaptación de esta, y a la libertad otorgada al entrevistado para expresar su posición frente al tema propuesto. En la presente investigación la entrevista fue aplicada al jefe de comercio exterior de la empresa agroexportadora con el objetivo de conocer el estado actual de las variables.

3.4.2. Instrumentos

Cuestionario:

Según Hernández *et al.* (2014) el cuestionario es el instrumento más usado para recolectar datos, y lo definen como el conjunto de preguntas que el investigador formula con respecto a las variables que se van a medir. El cuestionario estuvo conformado por 27 preguntas cerradas con alternativas bajo la modalidad de escala de Likert. La validez del cuestionario fue certificada por tres especialistas en el tema de la investigación, quienes dieron su conformidad respecto a la claridad, coherencia, confiabilidad y objetividad de cada uno de las preguntas formuladas en el cuestionario y cuya constancia de validación se encuentra en el anexo 05.

El análisis de confiabilidad se realizó con una prueba a toda la muestra, 32 personas, donde se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, el valor del análisis de confiabilidad fue de 77.5%.

Guía de Entrevista

Se realizó una entrevista estructurada, siguiendo una guía con preguntas específicas, la entrevista se realizó al jefe de comercio exterior de la empresa agroexportadora, con una guía que constaba de 20 preguntas

3.5. Procedimientos

Para la recolección de datos se aplicaron 02 técnicas: Encuesta y Entrevista. Para la aplicación del cuestionario de la encuesta se coordinó con la jefatura de cada área con el fin que autoricen a los trabajadores el llenado del cuestionario en mención, los jefes de cada área facilitaron los correos corporativos de los trabajadores que contaban con este, con lo cual se le envió el archivo directamente para que sea completado, en los casos que los trabajadores no contaban con correo corporativo se envió el archivo al supervisor respectivo y este se encargó de reproducir el documento y enviar de la evidencia completa.

Para llevar a cabo la entrevista con el jefe de comercio exterior, se coordinó directamente con él la fecha y hora para realizar la entrevista virtual a través de la plataforma google meet, la entrevista fue programada fuera de la jornada laboral debido a que el entrevistado se encontraba con fuerte carga de trabajo, pero brindó un espacio de su tiempo para brindarnos detalles precisos e importantes acerca del desarrollo de los procesos en la empresa.

3.6. Método de análisis de datos

Los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario se procesaron en una hoja de datos del programa Microsoft Excel, se transcribieron los resultados creando tablas. Las tablas fueron consolidadas en tablas de resumen por cada uno de los objetivos formulados en la investigación para su posterior análisis e interpretación.

Para los datos cualitativos recopilados a través de la entrevista, se realizó un análisis de las respuestas obtenidas y clasificó la información de acuerdo al criterio del investigador, realizando un resumen considerando los aspectos más relevantes, orientados a las respuestas que van acorde a los objetivos planteados.

3.7. Aspectos éticos

La investigación se realizó dentro de un marco de respeto a todos los aspectos éticos contemplados para este tipo de trabajos. En primer lugar, se garantiza que la investigación es completamente original lo que fue plasmado en la declaratoria de autenticidad de la autora y del asesor que se anexan en la presente investigación. Además, otro aspecto ético importante que se respetó es que cualquier información que sea tomada de libros, artículos, tesis o cualquier otro documento existente fue debidamente citado y referenciado siguiendo lo establecido por las normas APA.

IV. RESULTADOS

4.1. Informe de aplicación de cuestionario

4.1.1. Identificar el estado de los recursos para la ejecución de procesos en la empresa agroexportadora

Tabla 2

Estado de los recursos para la ejecución de procesos en la empresa agroexportadora

RECURSOS	<i>Escala de alternativas</i>											
	(05)		(04)		(03)		(02)		(01)		(Σ)	
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
- La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para la realización de actividades.	7	21.9%	19	59.4%	1	3.1%	5	15.6%	0	0.0%	32	100.0%
- Las instalaciones de la empresa facilitan el desarrollo de las actividades.	7	21.9%	18	56.3%	4	12.5%	3	9.4%	0	0.0%	32	100.0%
- La empresa brinda las herramientas y materiales necesarios para el cumplimiento de actividades.	6	18.8%	13	40.6%	6	18.8%	7	21.9%	0	0.0%	32	100.0%
- La empresa cuenta con un sistema de identificación de materiales y/o herramientas malogradas para su reemplazo.	0	0.0%	8	25.0%	17	53.1%	7	21.9%	0	0.0%	32	100.0%

- Considera usted que el personal nuevo contratado cumple con el perfil para el puesto.	3	9.4%	13	40.6%	13	40.6%	3	9.4%	0	0.0%	32	100.0%
- El personal asignado al área es el necesario para cubrir las operaciones.	5	15.6%	18	56.3%	6	18.8%	3	9.4%	0	0.0%	32	100.0%
- Considera que existe alta rotación de personal.	11	34.4%	11	34.4%	7	21.9%	2	6.3%	1	3.1%	32	100.0%

Nota. Encuesta aplicada a trabajadores

Los resultados de la tabla 02, con respecto a la infraestructura de la empresa agroexportadora el 59.4% de las personas encuestadas consideran que cuenta con la infraestructura adecuada, asimismo el 56.3% considera que las instalaciones de la empresa facilitan el desarrollo de las actividades; con respecto a las herramientas y materiales el 40.6% de los encuestados considera que la empresa brinda las herramientas y materiales necesarios, sin embargo el 53.1% desconoce si la empresa cuenta con un sistema de identificación para el reemplazo de materiales y herramientas malogradas. Finalmente, con respecto al personal el 40.6% considera que las nuevas contrataciones cumplen con el perfil para el puesto, pero es importante mencionar que el mismo porcentaje de personas (40.6%) está indeciso con respecto a esto, además el 56.3% consideran que el personal contratado es el necesario para cubrir las actividades relacionadas al proceso de exportación, sin embargo los resultados también muestran que el 34.4% considera que existe una alta rotación de personal en las áreas involucradas en el proceso.

Los resultados con respecto a los recursos de la empresa arrojaron que cuenta con las instalaciones adecuadas para la ejecución de procesos, además brinda las herramientas y materiales necesarios, sin embargo, con respecto al personal la mayoría de encuestados coinciden en que se contrata al personal adecuado para ejecutar las actividades de los procesos, pero se cuenta con alta rotación de personal en estas áreas.

4.1.2. Identificar el estado de la documentación de los procesos en la empresa agroexportadora

Tabla 3

Estado de la documentación de los procesos en la empresa agroexportadora

DOCUMENTACIÓN	Escala de alternativas										(Σ) TOTAL	
	(05) Totalmente de acuerdo		(04) De acuerdo		(03) Indeciso		(02) En Desacuerdo		(01) Totalmente en Desacuerdo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
- El personal de cada área conoce el procedimiento que involucra sus actividades.	2	6.3%	25	78.1%	4	12.5%	1	3.1%	0	0.0%	32	100.0%
- Los instructivos son claros, y permiten desarrollar de la mejor manera las actividades asignadas.	3	9.4%	21	65.6%	4	12.5%	4	12.5%	0	0.0%	32	100.0%
- Conoce el correcto llenado de los formatos que involucra sus actividades.	9	28.1%	20	62.5%	2	6.3%	1	3.1%	0	0.0%	32	100.0%
- Considera que la cantidad formatos del área son los necesarios.	10	31.3%	15	46.9%	3	9.4%	4	12.5%	0	0.0%	32	100.0%

Nota. Encuesta aplicada a trabajadores

Los resultados de la tabla 03 muestran, respecto a la documentación referida a los procesos en la empresa agroexportadora, que el 78.1% de los encuestados conocen los procedimientos referidos a las actividades que realizan, pero existe un 3.1% que desconoce estos, asimismo el 65.6% está de acuerdo en indicar que los instructivos facilitan la ejecución de las actividades relacionadas a sus puestos, así como el 62.5% indica que conocen el correcto llenado de los

formatos relacionados a las actividades que realizan. Finalmente tenemos que el 46.9% considera que los formatos existentes son los necesarios para documentar las actividades realizadas. Los resultados muestran que la mayoría del personal involucrado en el proceso de exportación conoce los procedimientos y la documentación relacionada a las actividades, sin embargo, existe un pequeño porcentaje de personal que desconoce esta documentación, además de no conocer el correcto llenado de los formatos que documentan las actividades, es importante que la empresa enfoque esfuerzos en que todo el personal conozca el correcto desarrollo de las actividades dentro de los procesos.

4.1.3. Estimar la eficiencia de las operaciones en los procesos en la empresa agroexportadora

Tabla 4

Eficiencia de las operaciones en los procesos en la empresa agroexportadora

OPERACIONES	Escala de alternativas											
	(05)		(04)		(03)		(02)		(01)		(Σ)	
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
- Al iniciar las actividades en el puesto, recibe algún tipo de inducción.	11	34.4%	20	62.5%	0	0.0%	1	3.1%	0	0.0%	32	100.0%
- Se realizan capacitaciones de actualización de procesos.	1	3.1%	12	37.5%	11	34.4%	8	25.0%	0	0.0%	32	100.0%
- La periodicidad de las capacitaciones brindadas es suficiente para la ejecución de sus actividades.	0	0.0%	9	28.1%	17	53.1%	6	18.8%	0	0.0%	32	100.0%
- El área mantiene registro de todas las capacitaciones, realizadas en el área.	9	28.1%	13	40.6%	7	21.9%	3	9.4%	0	0.0%	32	100.0%
- Se realiza un seguimiento al cumplimiento de las operaciones que conforman el proceso de exportación.	3	9.4%	17	53.1%	4	12.5%	8	25.0%	0	0.0%	32	100.0%
- Los supervisores monitorean su trabajo constantemente y realizan observaciones para la eficiente ejecución de las operaciones.	5	15.6%	16	50.0%	10	31.3%	1	3.1%	0	0.0%	32	100.0%

- Las horas de trabajo contempladas en la jornada laboral son suficientes para el desarrollo de sus actividades.

4	12.5%	18	56.3%	6	18.8%	2	6.3%	2	6.3%	32	100.0%
---	-------	----	-------	---	-------	---	------	---	------	----	--------

Nota. Encuesta aplicada a trabajadores

Los resultados de la tabla 04, muestran que el 62.5% de las personas encuestadas están de acuerdo con que la empresa brinda inducción a las nuevas contrataciones, el 37.5% indican que la empresa si brinda capacitación al personal cuando se realiza actualización en las actividades de los procesos, pero el 25% manifiesta estar en desacuerdo con esta afirmación indicando que cuando hay actualización de procesos no se capacita al personal, así mismo el 53.1% del personal percibe que la periodicidad de las capacitaciones no es la más adecuada, el 40.9% indica que las capacitaciones brindadas son registradas en un archivo para mantener la evidencia. Finalmente, el 53.1% manifiesta que si se realiza un seguimiento al cumplimiento de las actividades que conforman el proceso y el 50% indica que el seguimiento se realiza a traves de los supervisores, así como se realizan las observaciones necesarias para la ejecución correcta de cada actividad, la mayoría del personal encuestado manifiesta que la jornada laboral es suficiente para cumplir con sus actividades.

La empresa brinda las capacitaciones necesarias al personal para el desarrollo de las actividades, pero existe un porcentaje que no está percibiendo estas capacitaciones, además es importante revisar el porcentaje del personal que considera que la jornada laboral no es suficiente para cumplir con sus actividades y detectar las demoras en el proceso que ocasionan esto.

4.1.4. Identificar y determinar la importancia de los controles en la empresa agroexportadora.

Tabla 5

Importancia de los controles en la empresa agroexportadora

CONTROL	Escala de alternativas											
	(05) Totalmente de acuerdo		(04) De acuerdo		(03) Indeciso		(02) En Desacuerdo		(01) Totalmente en Desacuerdo		(Σ) TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
- Se cuenta con registros de las operaciones realizadas.	10	31.3%	20	62.5%	2	6.3%	0	0.0%	0	0.0%	32	100.0%
- Los puntos críticos en los procesos son conocidos.	17	53.1%	13	40.6%	1	3.1%	1	3.1%	0	0.0%	32	100.0%
- Se cuenta con un plan para mitigar riesgos en los puntos críticos.	12	37.5%	6	18.8%	11	34.4%	3	9.4%	0	0.0%	32	100.0%
- El área mide la ejecución de procesos a través de KPI's.	1	3.1%	14	43.8%	14	43.8%	2	6.3%	1	3.1%	32	100.0%

Nota. Encuesta aplicada a trabajadores

Los resultados de la tabla 5, el 62.5% de los encuestados indican que las operaciones se registran, manteniendo un control de estas, sin embargo, hay un 6.3% que desconocen este tipo de control, el 53.1% manifiesta que conocen los puntos críticos en los procesos y el 37.5% indican que la empresa cuenta con plan para mitigar los riesgos de los puntos críticos identificados. Finalmente, el 43.8% manifiesta que la ejecución de procesos se mide a través de KPI's. La empresa cuenta con varios mecanismos de control en los procesos para identificar que son conocidos por la gran mayoría del personal que ejecutan las actividades, sin embargo, existe un pequeño porcentaje que desconoce estos.

4.1.5. Conocer y mejorar el proceso logístico en la empresa agroexportadora

Tabla 6

Proceso logístico en la empresa agroexportadora

PROCESO LOGÍSTICO	Escala de alternativas										(Σ) TOTAL	
	(05) Totalmente de acuerdo		(04) De acuerdo		(03) Indeciso		(02) En Desacuerdo		(01) Totalmente en Desacuerdo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
- Se cuenta con una programación de embarques.	11	34.4%	17	53.1%	4	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	32	100.0%
- Los involucrados en las operaciones son informados de los cambios y/o actualizaciones que se realicen.	7	21.9%	15	46.9%	5	15.6%	5	15.6%	0	0.0%	32	100.0%
- La distribución de carga entre proveedores es la adecuada de acuerdo a la capacidad de respuesta de este.	2	6.3%	16	50.0%	9	28.1%	5	15.6%	0	0.0%	32	100.0%
- Los proveedores contratados brindan respuesta rápida y oportuna a las observaciones relacionadas al contenedor o transporte.	1	3.1%	10	31.3%	2	6.3%	11	34.4%	8	25.0%	32	100.0%
-El medio de comunicación empleado con los proveedores es efectivo, y logra el objetivo de este.	2	6.3%	13	40.6%	9	28.1%	5	15.6%	3	9.4%	32	100.0%

Nota. Encuesta aplicada a trabajadores

Los resultados de la tabla 06 indican que el 53.1% de los encuestados conocen acerca de la programación de embarques que se realiza para el despacho de contenedores, el 46.9% indica que cuando se realizan cambios y/o actualizaciones en los programas se hace conocimiento a los involucrados. Finalmente, con respecto a los proveedores indica el 50% que se realiza una adecuada distribución de cargas de acuerdo a las capacidades del proveedor, y el 31.3% está de acuerdo en indicar que los proveedores brindan respuesta rápida y oportuna ante inconvenientes presentados y el 40.6% considera que el medio de comunicación es el más adecuado para informar acerca de los inconvenientes

4.2. Informe de aplicación de la guía de entrevista

La guía de entrevista fue aplicada al jefe de comercio exterior de la empresa agroexportadora, quien brindó información acerca del estado de los procesos relacionados a la logística de exportación

Con respecto al primer objetivo específico relacionado a los recursos de la organización, la jefa de comercio exterior indicó que la empresa cuenta con las instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades, se ha destinado áreas específicas para cada actividad operativa, además indica que la empresa brinda herramientas necesarias, pero esto debe ser solicitado por cada una de las áreas de acuerdo a las necesidades de cada una, con respecto al personal se contrata el personal necesario por campaña en función de las proyecciones de ventas con las que se cuente.

El segundo objetivo relacionado a la documentación de los procesos, se indica que toda trabaja la documentación referida a cada uno de los procesos del área de manera anual, después de cada campaña esto debido a que se presentan nuevas actividades y/o actualizaciones de normas que deben ser revisados, además por requerimiento de auditorías toda la documentación debe contar al menos con una revisión anual. Respecto a la comunicación indicó que se le brinda a cada persona nueva en el área el procedimiento de sus funciones, así como los instructivos para cada actividad que realiza.

El tercer objetivo relacionado a las operaciones en los procesos, al respecto el jefe de comercio exterior menciona que los procesos operativos y documentales cuentan con un apoyo para que monitoree constantemente las actividades realizadas por cada persona (puesto de trabajo), de esta manera se evitan retrasos en las operaciones, pero como toda operación no es perfecta siempre existen contratiempos internos y externos del área que impiden que se cumplan las operaciones en los plazos estipulados.

El cuarto objetivo relacionado a los controles de los procesos, la jefa de comercio exterior menciona que a raíz de las experiencias en anteriores campañas donde se generaban muchos retrasos en documentación y operaciones, se puso en práctica un sistema interno desarrollado en excel, para el tema documentario el personal debía llenar la información de los tiempos utilizados (fechas) para cada

tarea y las razones por las cuales no se cumplían en los tiempos acordados, para el tema operativo se diseñó los formatos de tal manera que evitaran llenar información registrada por otros puestos, detrás de este sistema se encontraba un personal que constantemente monitoreaba las actividades para agilizar las operaciones. Este sistema permitió contar con la información en tiempo real, y que todos los puestos se encuentren conectados con la información.

El quinto objetivo relacionado a la selección de proveedores, se indicó que la selección de proveedores se lleva a cabo a través de una licitación, en este proceso se evalúan las propuestas presentadas por los proveedores en base a los criterios estipulados por la empresa, pero los criterios que más pesan en la selección es el valor agregado que ofrecen y las certificaciones de seguridad que tenga la empresa.

El sexto objetivo relacionado al proceso logístico, la jefe de comercio exterior detallo el proceso logístico nace desde la programación semanal del área de ventas, con este programa se coordina con el área de producción las fechas para despacho de las cargas de acuerdo a los requerimientos de líneas navieras, adicional diariamente se confirma la programación, posterior a eso se programa las cargas y asigna a los operadores logísticos por carga, para luego enviar por correo la programación y la documentación (en este se estipula fechas y horarios de cargas).

El día de carga se recepciona la unidad y posiciona para carga de acuerdo al programa, a menos que haya inconvenientes con las cargas o el contenedor en todo caso la unidad queda en espera hasta contar con la carga lista y/o se solucione el tema con el contenedor, luego se procede con la carga previa autorización de las autoridades sanitarias y si el contenedor cuenta con canal verde. Una vez cargada la unidad se procede a esperar la temperatura de seteo del contenedor y se da salida a la unidad, la cual se monitorea a través de GPS su llegada al puerto.

El transporte nacional es gestionado a través de operadores logísticos y el transporte internacional es elegido por los clientes en destino de acuerdo a las tarifas ofrecidas y tiempos de tránsito prometidos.

La persona entrevistada manifiesta que la organización cuenta con un buen proceso logístico, pero aún tienen algunas cosas que mejorar referidos

directamente al área de comercio exterior, así como el resto de áreas involucradas deben alinearse para evitar la generación de retrasos y por consiguiente sobrecostos. La documentación referida a exportaciones está a cargo de una persona que elabora los documentos que le corresponden (certificados de origen USA) y también recolecta los documentos obtenidos en las actividades precedentes, como parte de su función es revisar toda la documentación antes de ser enviada al cliente.

V. DISCUSIÓN

Con respecto al primer objetivo específico relacionado a identificar el estado de los recursos para la ejecución de procesos en la empresa agroexportadora. Bazalar et al. (2018) indica que cuando una organización necesita obtener mayor calidad en sus servicios, reducir costos y optimizar tiempos, no solo debe considerar factores externos, por el contrario, enfocarse en sus recursos internos. En este contexto los resultados que se obtuvieron en el análisis respecto al estado de los recursos para la ejecución de procesos en la empresa agroexportadora, muestran que el 59.4% de las personas encuestadas consideran que la empresa brinda las instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades, así como el 56.3% indica que la empresa proporciona las herramientas y materiales necesarios, y el 40.6% considera que la empresa contrata personal idóneo para cada puesto de trabajo.

La mayoría de personas encuestadas está de acuerdo en indicar que la empresa brinda los recursos necesarios para la ejecución de los procesos, sin embargo, de acuerdo a la guía de entrevista, la empresa no cuenta con un sistema para identificación de reposición de herramientas y materiales, esto debe ser gestionado por cada área, de acuerdo a sus necesidades, lo que puede ocasionar que se queden desabastecidos.

En este sentido la investigación realizada guarda relación con la tesis realizada por Tocto (2019) la cual concluye que la infraestructura es un factor estratégico para alcanzar los objetivos de la organización, por lo cual es necesario contar con infraestructura adecuada para atender las necesidades de la demanda creciente, así como contar con personal capacitado en cada puesto de trabajo. Los recursos son un factor importante para el desarrollo de procesos, ya que son los medios físicos utilizados para alcanzar los objetivos.

El segundo objetivo referido a identificar el estado de la documentación de los procesos en la empresa agroexportadora. López (2017) menciona en su investigación que no contar con la documentación de la estructura de productos y una buena comunicación entre ellos representa una desventaja que no permitiría maximizar utilidades a la organización. Respecto a los resultados obtenidos del

cuestionario tenemos que el 48.9% está de acuerdo en indicar que los formatos con los que se cuentan son los necesarios para documentar los procesos, además el 78.1% y el 65.1% están de acuerdo en indicar que conocen los procedimientos y que esta documentación facilita la ejecución de sus tareas. Sobre los resultados obtenidos podemos decir que la empresa cuenta con la documentación actualizada respecto a sus procesos, pero debe hacer énfasis en que todo el personal conozca esta documentación.

En este contexto se presenta la investigación realizada por Rivas (2020) el cual concluyó que no contar con la documentación referida a los procesos genera el uso de sobretiempos en las actividades, debido a que el personal no conoce sus funciones y el procedimiento que debe ejecutar para cada tarea. Al respecto, la investigación refiere que es importante que la documentación que respalda cada proceso sea de conocimiento de todo personal involucrado, de esta manera se evitaría la duplicidad de funciones y horas extras.

El tercer objetivo relacionado estimar la eficiencia de las operaciones en los procesos en la empresa agroexportadora. La norma ISO 9001 (2015) menciona que las operaciones se ocupan de la ejecución de los planes y acciones correspondientes que permiten a la organización alcanzar objetivos específicos. Los resultados obtenidos a través del cuestionario muestran el 62.5% de personas encuestadas manifiestan que se brinda capacitaciones al personal a su ingreso a labores, pero solo el 37.5% indica que con la actualización de procesos se recibe una nueva capacitación, solo el 28.1% considera que las capacitaciones brindadas son suficientes para la ejecución de actividades, el 50% percibe que monitorean su trabajo y les brindan observaciones para la mejora, es importante mencionar que el 12.6% de los encuestados considera que la jornada laboral no es suficiente para el cumplimiento de sus tareas. Así mismo los resultados obtenidos en la guía de entrevista indican que en la ejecución del proceso generalmente tienen retrasos debido a que no solo dependen del área que ejecuta, sino de actividades precedentes.

Se relaciona a la investigación presentada por Guerra (2017) el cual menciona que el proceso logístico involucra varias áreas en las cuales se puede identificar oportunidades de mejora, el recurso humano es primordial en las

actividades diarias por lo cual la capacitación de este es de vital importancia para mejorar los procesos. López *et al.* (2017) concluye en su investigación que no contar con personal especializado en el rubro trae consigo consecuencias negativas como: incremento de costos operativos, duplicidad de funciones y horas extras.

El cuarto objetivo relacionado a identificar y determinar la importancia de los controles en la empresa agroexportadora. Serpa (2017) Las organizaciones poseen controles, pero todos aplicados de manera empírica, es decir como resultado de su experiencia en el negocio, una empresa sin control interno acarrea muchos problemas como ineficacia operativa, estancamiento de crecimiento, entre otros. Al respecto de los resultados, se obtuvo el 62.5% del personal está de acuerdo en que se documentan todas las operaciones realizadas, el 49.6% indica que se conocen los puntos críticos dentro de los procesos y solo el 18.8% indica que se cuenta con un plan para mitigar los riesgos que puedan presentarse en los puntos críticos, el desempeño de los procesos es medido a través de KPI's, así lo indica el 43.8% de los encuestados

En este contexto se presenta la investigación realizada por Serpa (2017) que indica que la mayoría de empresas aplican el control interno de manera empírica, por las experiencias obtenidas en los años del giro del negocio, en la empresa central de gaseosas H&C S.A.C se identificó que no contaba con un sistema de control desarrollado, además se identificó que la empresa no contaba con procesos para evaluar su cumplimiento, la investigación concluyó que la evaluación del control interno permitió detectar deficiencias en las tres áreas logísticas de la empresa a partir de las cuales fue posible proponer actividades correctivas a implementar, con lo cual se consiguió mejorar los procesos logísticos de la organización.

La empresa ha identificado los puntos críticos y plantea planes para mitigar los riesgos que se presenten en este, pero no todo el personal tiene el conocimiento acerca de estos planes. En la de la guía de entrevista la jefe de comercio exterior indicó que los controles en los procesos se realizan a raíz de las experiencias pasadas, y se ha destinado personal para monitorear las actividades realizadas.

El quinto objetivo relacionado a conocer el proceso de selección de proveedores destinados a logística de exportación en la empresa agroexportadora. Bazalar et al. (2018) menciona que en la organización se hace necesario tercerizar los servicios que no pueden cubrir, puede ser una o varias fases, por ello contratan operadores logísticos. La información recolectada a través de la guía de entrevista indica que la selección de proveedores se realiza a través de una licitación, en la cual se evalúan criterios como: reputación, tarifas, costo de servicios adicionales, valor agregado (algún beneficio que ofrezca con almacenes, regularización de DAMs) y al cumplimiento de certificaciones de seguridad, siendo estas 2 últimas las que determinan la selección del proveedor, esto debido a que en el tema de tarifas la jefe de comercio exterior solicita ajustes que hacen que todos los proveedores se encuentren en el mismo rango.

En este contexto se presenta la investigación de Infante (2019) en su investigación titulada propuesta de mejora en la logística interna de exportación del concentrado de jugo de maracuyá en la empresa Agromar industrial S.A., la cual concluye que se encontró que las causas de las deficiencias presentes en la logística interna de exportación son la falta de suministros, materiales e insumos en los procesos de producción, no se realiza un seguimiento y supervisión a las operaciones realizadas con los proveedores.

Es importante que establezcan las condiciones en la selección de los proveedores, es necesario que la empresa cuente con varias opciones, pero es importante que se estipulen las condiciones mínimas necesarias para realizar los servicios con la empresa. La empresa agroexportadora cuenta con un proceso con el cual selecciona a su operador, los evalúa de acuerdo a criterios concretos y a través de contratos y acuerdos de seguridad se plasman los acuerdos.

El sexto objetivo relacionado a conocer y mejorar el proceso logístico en la empresa agroexportadora. Vargas (2013) citado por Moran y Velasco (2019) menciona que un sistema logístico mejora los procedimientos del área, permite reducir costos y mejorar los servicios, es importante que la empresa gestione eficientemente el proceso que implica las exportaciones. La información recopilada a través del cuestionario solo se enfocó en los proveedores e indican que el 53.1% conoce acerca de la programación de embarque que se elabora y el 46.9% es

informado acerca de los cambios ocasionados en este, el 50% indica que las cargas son distribuidas correctamente, finalmente el 31.3% manifiesta que los proveedores brindan respuesta oportuna antes los inconvenientes presentados. La información recopilada a través de la guía de entrevista menciona que la empresa cuenta con un buen proceso logístico, cubierto desde la programación de embarques hasta la llegada a destino de las cargas, sin embargo, aún tienen cosas por afinar para evitar retrasos en las cargas.

Se presenta la investigación relacionada de Moran y Velasco (2019) la cual concluye que la implementación de un sistema logístico permite ahorrar tiempo, reducir costos y satisfacer a los clientes, pero la implementación de este sistema requiere tiempo, ya que implica mejorar cada una de sus áreas. Según lo manifestado por el jefe de comercio exterior cuentan con un buen proceso logístico, pero aún tienen retrasos en las cargas con lo cual se concluye que no se han mejorado sub-procesos. La investigación que guarda semejanza es la realizada por Oleas et al. (2020) Optimización del proceso logístico en el transporte y las operaciones de exportación mediante fórmulas matemáticas en los KPI's, donde se concluye que el transporte y las operaciones de exportación son las áreas principales del proceso logístico, y se llegó a evidenciar los errores y deficiencias que se generan en el desarrollo de la exportación de banano, para un futuro es necesario diseñar un programa de sub-procesos, esto para facilitar la identificación de las actividades de cada área.

La empresa se encuentra conforme con el proceso logístico con el que cuentan, aunque este cuente con actividades deficientes, y acarreen costos innecesarios, es necesario que se identifiquen las partes del proceso que ocasionan demoras y las causas de estos.

En cuanto al objetivo general relacionado en diseñar una propuesta de optimización de procesos para mejorar la logística de exportación en una empresa agroexportadora. Coaguila (2018) actualmente el interés de las empresas por implementar un sistema logístico moderno se ha incrementado en el sector agroindustrial, los ejecutivos consideran que una exitosa coordinación y gestión de la cadena de suministro determina el éxito de sus operaciones. Según los resultados en los instrumentos, la empresa agroindustrial cuenta con un sistema

logístico implementado, que al momento le ha funcionado, pero aún cuentan con procesos deficientes, los cuales se corrigen cada vez que se presentan las fallas, pero no hay un análisis general de todo el proceso.

Se presenta la investigación presentada por Tocto (2019) la cual concluye que el plan para implementar la propuesta de un plan logístico tendrá un horizonte temporal de 3 años, este plan se centraría en disponer de una infraestructura adecuada al inicio del segundo semestre del año 2019, implementar un sistema de gestión y de información al inicio del segundo semestre del año 2019 y centralizar el proceso de regularización en la sede de Paita al cierre del año 2019, la inversión de acuerdo a la evaluación financiera sería recuperada en 3 años. La investigación que también guarda semejanza es la realizada por López *et al.* (2017) la cual concluyó que la mejor propuesta para atacar el problema es optimizar los procesos logísticos a través de la implementación de un área logística internacional, con lo cual se reduciría el tiempo de ejecución de los procesos y eleva el desempeño del recurso humano, de esta manera maximizar las utilidades de la organización.

La empresa agroexportadora cuenta con un área de comercio exterior, es necesario enfocar esfuerzos en el personal ya que este recurso es clave en el desarrollo de los procesos, además de hacer uso de estrategias que permitan optimizar los procesos.

VI. CONCLUSIONES

1. La empresa agroexportadora brinda los recursos de infraestructura, herramientas, materiales y personal necesario para la ejecución de las actividades que forman parte de los procesos, pero se identificó que existe alta rotación de personal lo cual ocasionaría retrasos en los procesos, debido a que se debe brindar inducción cada vez que se realiza una nueva contratación.
2. Los procesos dentro de la empresa agroexportadora se encuentran respaldados por procedimientos, instructivos, formatos los cuales son de conocimiento de más del 50% del personal involucrado, pero hay un porcentaje que considera que esta documentación no facilita la ejecución de sus actividades y desconocen el llenado de documentos relacionados al proceso, este desconocimiento ocasiona retrasos al momento de ejecutar sus tareas.
3. El recurso humano es primordial en la ejecución de las operaciones, por lo cual es necesario que este se encuentre capacitado en los procedimientos relacionados a sus funciones, los resultados indican que hay un porcentaje de personal que no percibe la capacitación que brinda la empresa, y un 12.6% de las personas encuestadas no están de acuerdo en que la jornada laboral es suficiente para el desarrollo de sus actividades.
4. La empresa cuenta con sistemas de control, basados en sus experiencias, en los errores que se presentaron en el pasado, es decir cada vez que se presente un error y este sea repetitivo se establece una medida de control, es decir, no han desarrollado un plan para controlar todo el proceso y prevenir las fallas, antes de que estas ocurran. Es importante que todos los agentes involucrados conozcan los mecanismos de control establecidos.
5. La empresa agroexportadora cuenta con el proceso de selección de proveedores documentado, y bajo criterios de selección concretos, estipulados de acuerdo a las necesidades de la organización, lo cual hasta la actualidad le ha permitido seleccionar los proveedores idóneos que se adapten a las necesidades de esta.

6. La empresa cuenta con un proceso logístico, que a la actualidad ha funcionado, aunque ocasionando sobrecostos, cada vez que se localiza un error se cubre con controles que previenen que no vuelvan a ocurrir, sin embargo, posterior salen a flote más deficiencias, ya que atacan un problema específico y no analizan todo el proceso para elaborar acciones de mejora.

VII. RECOMENDACIONES

1. Identificar las causas de la alta rotación de personal de las áreas involucradas en el proceso logístico, con el fin de no capacitar a tantas personas en un mismo periodo, debido a que esto requiere tiempo de personal del área, y en el desarrollo de las campañas no se puede brindar una inducción de calidad debido al volumen de exportaciones que se manejan, es necesario que al momento de la contratación se especifique las condiciones claramente, y despejar todas las dudas.
2. Se debe hacer partícipe a todo el personal de la formulación de los procedimientos que involucran sus funciones, con el fin que se identifique todas las actividades y/o inconvenientes que se presentan en la ejecución de cada proceso, si el personal no se encuentra en el momento de la formulación del procedimiento, es necesario que se le informe de los cambios realizados y brindarle la copia del documento, la actualización de procedimientos se debe realizar tan pronto ocurra una actualización en las actividades que forman el proceso.
3. En los resultados se obtuvo un porcentaje de personal que considera que la jornada laboral no es suficiente para cumplir con sus tareas, por lo cual es necesario que se monitoree sus actividades para identificar que parte de los procesos está generando retrasos en la ejecución de sus funciones, de esta manera se evitará duplicidad de funciones por mala ejecución además de reducción en el pago de horas extras, se debe estimar los tiempos de ejecución de cada proceso, y la cantidad de veces a ejecutarse, de esta manera estimar las horas de trabajo necesarias.
4. Es necesario que se implemente un sistema de control que estudie cada parte del proceso, con el propósito que se mitiguen posibles riesgos, además esto permitirá a la organización que las actividades sean ejecutadas de la mejor manera, previo al inicio de campaña se debe realizar un análisis de cada parte del proceso, y una auditoría interna dirigido por un comité, los integrantes de este comité de auditoría deben ser un representante por cada área involucrada, con el fin de identificar las posibles fallas.

5. El procedimiento para selección de proveedores para operación logística es totalmente transparente, se evalúa de la misma manera a todos, es necesario que cada vez que se realice un proceso como este, se comunique a todos los involucrados la decisión final, además de indicarles los aspectos que podrían mejorar para ser seleccionados.
6. Realizar un análisis completo del proceso logístico y detectar que sub-procesos están ocasionando sobrecostos y/o demoras para diseñar un plan de mejora de cada uno de los procesos involucrados.

VIII. PROPUESTA

1. Introducción

La empresa agroexportadora se dedica al empaque, procesamiento y exportación de productos como mango y palta en sus presentaciones de fresco y congelado. En sus inicios la empresa se dedicó solo a la exportación de mango fresco para USA y Europa, campaña que tiene una duración de 6 meses comprendidos de octubre a marzo, por la cual se tenía 6 meses al año con instalaciones sin uso, realizaron un estudio de mercado sobre que otros productos se podrían procesar, considerando que el producto principal es Mango, en este estudio se seleccionó la palta como segundo producto debido a que los meses de cosecha coincidían con los meses sin operaciones en la planta, esta campaña se desarrolla en los meses de abril a setiembre, esto permitió que la empresa llegara a nuevos países y adquiriera nuevos clientes. En la actualidad realiza exportaciones a Europa, América (USA, México, Guatemala, Chile), Asia y Oceanía.

La empresa maneja un volumen de exportaciones que supera los 1000 contenedores anuales, siendo el mayor volumen durante la campaña de mango, en esta campaña se presentan la mayor cantidad de deficiencias en el proceso de exportación, principalmente en el denominado “pico de campaña”, al mover grandes volúmenes de exportación algunos sub-procesos no se realizan de manera eficiente, por lo cual se generan costos que incrementan el valor del producto final, lo cual disminuye el margen de ganancia, es importante mencionar que las ventas realizadas son liquidadas al final de cada campaña de acuerdo al precio del mercado en el momento que la fruta se encontraba en destino.

Con los resultados obtenidos en la investigación se pudo identificar que la empresa agroexportadora brinda los recursos necesarios para la ejecución del proceso de exportación, sin embargo, en la gestión presenta deficiencias operativas; por ello se propone estrategias que permitan optimizar los procesos para disminuir costos y reducir el tiempo de ejecución del proceso de exportación de la empresa agroexportadora.

2. Objetivos

Objetivo general

- Proponer estrategias para la optimización de procesos en la logística de exportación de la empresa agroexportadora en Tambogrande, 2021.

Objetivos específicos

- a) Establecer estrategias de fidelización de talento humano
- b) Establecer un programa de actualización de procedimientos y comunicación al personal involucrado a través de capacitaciones.
- c) Establecer estrategias para el control de los sub-procesos críticos, que permitan la reducción de costos logísticos.

3. Justificación

La propuesta establecida en la investigación en función a los procesos y la logística de exportación de la empresa agroexportadora tiene como prioridad optimizar los procesos que forman parte de la logística de exportación con la finalidad reducir los costos y las horas hombre utilizadas en la ejecución de cada etapa del proceso, esto a través de estrategias que permitan contar con personal fidelizado y capacitado, además de establecer estrategias relacionadas a los subprocesos, desde la programación de cargas hasta su salida del territorio nacional, abarcando el proceso de exportación interno de la empresa donde se incurren la gran parte de sobrecostos, al reducir estos se obtendrá un costo logístico dentro de los parámetros presupuestados.

4. Análisis FODA y formulación de estrategias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Matriz FODA	F1: Infraestructura y recursos disponibles F2: Personal con perfil idóneo para cada puesto F3: Documentación de procesos actualizada	D1: Ubicación de la planta de procesamiento D2: Falta de capacitaciones con actualizaciones en procedimientos. D3: Alta rotación de personal D4: Descoordinación con otras áreas relacionadas
OPORTUNIDADES	Estrategia FO Establecer un proceso para la selección e inducción de personal	Estrategia DO Establecer un programa de actualización de documentación de procesos y comunicación a áreas involucradas
O1: Volumen de ventas creciente O2: Acceso a la tecnología O3: Socios estratégicos		
AMENAZAS	Estrategia FA Análisis del proceso logístico para la identificación de problemas que ocasionan retrasos	Estrategia DA Proponer estrategias para reducir los sobrecostos logísticos
A1: Fenómenos climatológicos A2: Reducción de cosecha A3: Altos costos logísticos A4: Retraso en materia logística en Perú		

5. Desarrollo de estrategias

5.1. Estrategia FO: Diseñar un proceso para la selección e inducción de personal

5.1.1. Descripción de la estrategia

Con la implementación de esta estrategia, se plantea realizar la selección de personal que cuente con las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades, además de diseñar un plan para brindar inducción de calidad a los nuevos ingresos. Es necesario ofertar los beneficios acordes al mercado, para captar participantes adecuados.

5.1.2. Tácticas

- Investigar los beneficios que ofertan el mercado en puestos similares
- Realizar contratación progresiva del personal, que permita brindarle capacitación de sus tareas individualmente.
- Contar con un plan de capacitación en procedimientos

5.1.3. Programa / actividades

- Análisis del volumen de ventas proyectado por campaña
- Identificar la necesidad de personal necesario para la realización de actividades
- Elaboración del perfil del personal y solicitud de personal
- Selección de hojas de vida que cumplan con el perfil
- Entrevista psicológica del personal.
- Selección de candidatos y entrevista con jefatura del área
- Programa de ingreso de cada persona a los puestos ofertados
- Capacitaciones al personal de acuerdo al ingreso
- Monitoreo de actividades por su superior inmediato

5.1.4. Responsables

- Recursos humanos
- Jefatura de Comercio Exterior

5.1.5. Cronograma de actividades

Periodo	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Actividades																												
Análisis del volumen de ventas proyectado por campaña																												
Identificar la necesidad de personal necesario para la realización de actividades																												
Elaboración del perfil del personal y solicitud de personal																												
Selección de hojas de vida que cumplan con el perfil																												
Entrevistas al personal																												
Contratación progresiva de personal																												
Inicio de actividades monitoreadas																												

5.1.6. Viabilidad

Implementar la estrategia es viable, debido a que los recursos para la ejecución están disponibles, esta estrategia no modifica el proceso de selección antes bien le da prioridad a la contratación de personal idóneo, además de asegurar que el tiempo de capacitación sea el necesario para que el personal ejecute de manera óptima sus actividades.

5.2. Estrategia FA: Análisis del proceso logístico para la identificación de problemas que ocasionan retrasos

5.2.1. Descripción de la estrategia

La estrategia consiste en realizar pruebas en todo el proceso logístico, al inicio de la campaña de mango cuando el volumen de despachos es bajo y se puede analizar el paso a paso, con el objetivo de paso a paso evaluar los problemas que ocasionan sobrecostos, siendo necesario también hacer uso del histórico de problemas ocurridos

5.2.2. Tácticas

- Investigar antecedentes de problemas presentados en la empresa y similares.
- Elaborar un diagrama de las actividades

5.2.3. Programa y/o actividades

- Elegir un comité interno que identifique los problemas presentados en cada área
- Analizar los subprocesos desde la proyección de ventas hasta el despacho de contenedores.
- Elaborar un informe de los hallazgos encontrados
- Cada área responsable debe realizar acciones para el levantamiento de observaciones.
- Las áreas involucradas deben elaborar un plan para reducir riesgos
- Repetir la auditoría interna al proceso, para el levantar observaciones

5.2.4. Responsables

- Comité auditor interno de proceso logístico
- Área de producción
- Área de aseguramiento de la calidad
- Área de Comercio Exterior

5.2.5. Cronograma de actividades

Periodo	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																								
Elegir un comité interno que identifique los problemas presentados en cada área																								
Analizar los subprocesos desde la proyección de ventas hasta el despacho de contenedores.																								
Elaborar un informe de los hallazgos encontrados																								
Cada área responsable debe realizar acciones para el levantamiento de observaciones.																								
Las áreas involucradas deben elaborar un plan para reducir riesgos																								
Repetir la auditoría interna al proceso, para el levantar observaciones																								

5.2.6. Viabilidad

En la actualidad se realiza una evaluación de los procesos solo a través de la documentación, sin evaluar las actividades en tiempo real. Existen comités para cada auditoría de certificación de la empresa, la creación de un comité que evalúe todo el proceso significaría la detección de fallas en el proceso que la misma área que ejecuta no detecte.

5.3. Estrategia DO: Establecer un programa de actualización de documentación de procesos y comunicación a áreas involucradas

5.3.1. Descripción de la estrategia

En el desarrollo de cada campaña se debe tomar nota de cada situación presentada en el proceso, al finalizar esta realizar una revisión de cada procedimiento para su actualización anual y envío de modificaciones a cada área involucrada para que conozca su responsabilidad en la parte de las actividades realizadas por Comercio Exterior.

5.3.2. Tácticas

- Revisión de las actualizaciones de las bases legales que respaldan cada proceso.

5.3.3. Programa y/o actividades

- Elaborar un plan de revisión de cada procedimiento, instructivo y formato
- Realizar las modificaciones de cada documento si es necesario
- Revisión con superiores inmediatos
- Comunicación de procedimientos a áreas relacionadas
- Resolución de dudas
- Envío para aprobación de documentación al área responsable
- Comunicación al personal del área relacionado a cada actividad

5.3.4. Responsables

- Área de Comercio Exterior
- Área de Aseguramiento de la calidad

5.3.5. Cronograma de actividades

Actividades	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaborar un plan de revisión de cada procedimiento, instructivo y formato	■																							
Realizar las modificaciones de cada documento si es necesario		■	■	■																				
Revisión con superiores inmediatos						■	■																	
Comunicación de procedimientos a áreas relacionadas										■	■													
Resolución de dudas											■													
Envío para aprobación de documentación al área responsable											■	■												
Comunicación al personal del área relacionado a cada actividad											■	■							■	■				

5.3.6. Viabilidad

Establecer un programa para cada actualización y comunicación de la documentación referida a los procesos, permite contar con el tiempo correctamente distribuido en los tiempos adecuados, al finalizar la campaña de mango y contar con toda la documentación lista antes del inicio de la siguiente temporada.

5.4. Estrategia DA: Proponer estrategias para reducir los sobrecostos logísticos

5.4.1. Descripción de la estrategia

Con los hallazgos encontrados en las auditorías internas, se identifican las fases del proceso donde se incurren en sobrecostos, adicional de los identificados en anteriores campañas y de los cuales ya se cuenta con un histórico.

5.4.2. Tácticas

- Analizar los principales costos incurridos en campañas anteriores
- Estudiar los nuevos costos involucrados a la operación logística
- Asignar los servicios a los operadores logísticos que brinden mayor valor agregado.

5.4.3. Programa y/o actividades

- Analizar el programa de empaque semanal
- Coordinar con el área de producción las cargas a realizar y los días.
- Diariamente confirmar las cargas y horarios
- Elaborar planes para las cargas de fin de semana, para evitar sobrecostos por cancelar cargas.
- Investigar si el programa contará con variaciones o hay posibilidades de esto
- Programar retiros del 50% de programación del lunes de la siguiente semana
- Confirmar cargas de fin de semana

5.4.4. Responsables

- Área de producción
- Área de Comercio Exterior
- Área comercial

5.4.5. Cronograma de actividades

Actividades	Periodo	SEMANA 1						
		1	2	3	4	5	6	7
Analizar el programa de empaque semanal								
Coordinar con el área de producción las cargas a realizar y los días.								
Diariamente confirmar las cargas y horarios								
Es necesario contar con planes para las cargas de fin de semana, para evitar sobrecostos por cancelar cargas.								
Investigar si el programa contará con variaciones o hay posibilidades de esto								
Programar retiros del 50% de programación del lunes de la siguiente semana								
Confirmar cargas de fin de semana								

5.4.6. Viabilidad

La implementación de esta estrategia es viable, es necesario la implementación de planes que permitan reducir los costos relacionados a los procesos logísticos, y la empresa cuenta con bajas de materia los fines de semana, donde se cancelan cargas de exportación, con las estrategias propuestas se reducen los costos más altos.

REFERENCIAS

- Alcocer, P. & Knudsen, J. (2016) “*Desempeño integral de los procesos logísticos en una cadena de suministro*”. Artículo. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador y Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Villa Clara, Cuba.
- Arévalo, E. (2019) “*Oportunidades de mejora desde producción hasta exportación de la anillas de pota al mercado de China de la empresa SEAFROST SAC Paíta-Piura. 2019*”. Tesis. Universidad Cesar Vallejo filial Piura. Piura, Perú
- Bazalar, R., Laveriano, N. (2018) *Mejora en la Gestión de la Cadena Logística Integral de Mercancías Internacionales en Savar Corporación Logística*. Tesis. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
- Barnet, S, Arbones, M, Perez, S, y Guerra, S. (2017). Investigación *descriptiva*. Revista de ciencias del ejercicio y la salud. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Tercera edición Editorial Pearson. Colombia.
- Cabrera, L., Tapia, D. (2020) “Estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral. Propuesta de un plan de capacitación para guardias de seguridad fija, de una empresa de seguridad de la ciudad de Guayaquil”. Trabajo de titulación. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Chale, F (2017). “*Aplicación de un modelo de gestión por procesos mediante la metodología phva para la optimización de procesos en la empresa Xomer cia. Ltda. de la ciudad de Riobamba*”. Tesis. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ecuador.
- Coaguila, G. (2018) *Mejoramiento de la logística en una empresa agroindustrial: Caso Danper*. Tesis. Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa.
- Coppelli, G (2018). *La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización*. Instituto de Estudios Internacionales - Universidad de Chile.

- ESAN (2016). El proceso de evaluación de proveedores. Recuperado de www.esan.edu.pe
- Escobar, J. (2014). *Manual de procesos y procedimientos en el centro comercial unicentro*. Informe de pasantía. Colombia
- Guerra, E. (2017). *“Propuesta de diseño de procesos logísticos que permita optimizar la distribución de productos confiteca en Bolivia”*. Tesis. Universidad Nacional del Ecuador
- Hernandez, R. & Mendoza, C. (2018) Metodología de la investigación. 6ta edición. México D.F. McGraw Hill Education.
- IMF (2020). Top tendencias logísticas en Europa. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/logistica/logistica/tendencias-logisticas-en-europa/>
- Infante, A (2019) *Propuesta de mejora en la logística interna de exportación del concentrado de jugo de maracuyá en la empresa Agromar industrial S.A. Sullana 2017*. Tesis. Universidad Cesar Vallejo.
- ISO 9000 (2015) Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario
- ISO 9001 (2015) Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Quinta edición. Secretaria central de ISO en Ginebra, Suiza.
- ISO 9001 (2015) Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario
- Jaramillo, M. & Tigrero, A. (2019) *“Análisis de los procesos logísticos de la empresa empacreci s.a. y su incidencia en la exportación”*. Tesis. Universidad de Guayaquil.
- Lama, A. (2015) *“Propuesta de estrategias de mejora continua en la compañía Airwelde s.a. mediante un diagnóstico de los procesos a través de la implementación de KPI's (key performance indicators) dentro de la compañía”*. Tesis. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- López, E. et al (2017) *“Implementación de un área logística internacional en Tinfluba SAC para la optimización de procesos”*. Tesis. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- López, P. & Fachelli, S. (2015) *“Metodología de la investigación social cuantitativa”* Universidad Autónoma de Barcelona

- Mendoza, L. (2010) "Proceso logístico de exportación". PGBROKERS. Recuperado de www.prompex.gob.pe
- Moran, E. & Velasco, M.(2019) "*Propuesta de un sistema logístico para mejorar la efectividad operativa de la empresa exportadora Frutos Orgánicos del Perú S.A.C de Sullana - Año 2018*". Tesis. Universidad Cesar Vallejo.
- Neumann, K. (2020) "*Mejora en el proceso de exportaciones en una refinería de biodiesel y glicerina*". Trabajo de suficiencia profesional. Universidad de Lima.
- Perú Retail (2020) "Logística: La industria en Latinoamérica se encuentra en vías de desarrollo". Recuperado de <https://www.peru-retail.com/logistica-industria-latinoamerica-vias-de-desarrollo/>
- Oleas, C., Mazón, G., Carrasco, E. (2020) "*Optimización del proceso logístico en el transporte y las operaciones de exportación mediante fórmulas matemáticas en los KPI's*". Artículo de investigación. Escuela Superior Politécnica del Chimborazo Riobamba, Ecuador
- RAE (2020). Diccionario de la lengua española. Recuperado de www.dle.rae.es
- Rodríguez, D. (2020). *Investigación aplicada: características, definición, ejemplos*. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-aplicada/>.
- Rodríguez, I. (2015) "Propuesta de mejora de los procesos de egreso de bienes, para transferencia gratuita, o baja por destrucción y semovientes de la universidad de Guayaquil". Tesis de Grado. Universidad de Guayaquil.
- Salazar, B. (2019) "*¿Qué es un Proceso Industrial?*" obtenido en <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/procesos-industriales/que-es-un-proceso-industrial/>
- Serpa, C. (2017) "*El control interno como herramienta para mejorar los procesos logísticos en la empresa central de gaseosas H&C S.A.C.*".Tesis. Universidad Continental.
- SUNAT (2016)
- Sy Corvo, H. (2019). *Infraestructura de una empresa: qué es y componentes*. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/infraestructura-empresa/>.
- Tonnous, S (2018). "*Propuesta de mejora para los procesos productivos, logísticos y administrativos de un servicio sub-contratado de mantenimiento para*

equipos de refrigeración comercial, perteneciente a una empresa embotelladora". Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Zona Económica (2021). "Los recursos de una organización"
<https://www.zonaeconomica.com/recursos>

ANEXOS

Anexo 01:

Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
PROCESOS	"Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto" ISO 9000 (2015)	Los procesos fueron medidos a través de recursos, documentación, operación y control para lo cual se aplicó una encuesta a los trabajadores	Recursos	Infraestructura Materiales y herramientas Personal	Ordinal
			Documentación	Procedimientos Instructivos Formatos	Ordinal
			Operaciones	Capacitaciones Ejecución de procesos Horarios	Ordinal
			Controles	Registros Identificación de puntos críticos	Ordinal

			KPI's		
LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN	"Proceso a través del cual se planifica, implementa y controla un eficiente y efectivo flujo de productos y/o servicios y de la información relativa a los mismos, desde el punto de origen, hasta el punto de consumo, que tienen como fin último satisfacer las necesidades del cliente al menor costo posible" (Mendoza, 2010)	"La logística de exportación fue medida a través de selección de proveedores y proceso logístico para lo cual se aplicó una entrevista a la jefatura del área de Comercio Exterior"	Selección proveedores	Licitación Recopilación de propuestas Criterios para selección de proveedores Cantidad de proveedores	Ordinal
			Proceso Logístico	Planificación de embarques Volumen de Exportaciones Transporte Nacional Transporte Internacional Asignación de servicios por proveedor Gestión de reclamos y Capacidad de respuesta de proveedor Documentación de exportación	Ordinal

Anexo 02:

Matriz de consistencia

Titulo	Problema	Objetivos	Variable	Tipo y diseño
Optimización de Procesos como Estrategia de Mejora de la Logística de Exportación en una empresa agroexportadora en Tambogrande, 2021	General ¿Qué propuesta de optimización de procesos es necesaria para Mejorar la logística de exportación de una empresa agroexportadora, Tambogrande, 2021?	General Diseñar una propuesta de optimización de procesos para Mejorar la logística de exportación en una empresa agroexportadora, Tambogrande, 2021		Aplicada Enfoque Mixto
	Específicas ¿Cuentan con los recursos para la ejecución óptima de los procesos en la empresa agroexportadora?	Específicos Identificar el estado de los recursos para la ejecución de procesos en la empresa agroexportadora	Variable 1: Procesos	Población Trabajadores del área operativa y documental de la empresa agroexportadora
	¿Cuál es el estado de la documentación referida a los procesos en la empresa agroexportadora?	Identificar el estado de la documentación de los procesos en la empresa agroexportadora		Muestra 32 trabajadores
				Técnica

¿Cómo se llevan a cabo las operaciones?	Estimar la eficiencia de las operaciones en los procesos en la empresa agroexportadora	Encuesta Entrevista
¿Cuáles son las medidas de control ejecutadas en los procesos?	Identificar y determinar la importancia de los controles en la empresa agroexportadora.	Instrumentos Cuestionario Guía de entrevista
¿Cómo es el proceso de selección de proveedores para servicios logísticos en la empresa agroexportadora?	Conocer el proceso de selección de proveedores destinados a logística de exportación en la empresa agroexportadora	Variable 2: Logística de Exportación
¿Cómo es el proceso logístico en la empresa agroexportadora?	Conocer y mejorar el proceso logístico en la empresa agroexportadora	

Anexo 03:

Matriz de instrumentos

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA/INSTRUMENTO	INSTRUMENTO A:		INSTRUMENTO B		
				N° de ítems	Ítems	N° de Ítems	Ítems	
Procesos	Recursos	Infraestructura	Encuesta/cuestionario	2	1, 2			
		X1 Materiales y Herramientas	Encuesta/cuestionario	2	3, 4	1	1	
		Personal	Encuesta/cuestionario	3	5, 6, 7			
	Documentación	X2	Procedimientos	Encuesta/cuestionario	1	8		
			Instructivos	Encuesta/cuestionario	1	9	1	2
			Formatos	Encuesta/cuestionario	2	10, 11		
	Operaciones	X3	Capacitaciones	Encuesta/cuestionario	4	12, 13, 14, 15		
			Ejecución de procesos	Encuesta/cuestionario	2	16, 17	1	3
			Horarios	Encuesta/cuestionario	1	18		
			Registros	Encuesta/cuestionario	1	19		
	Controles	X4	Identificación de puntos críticos	Encuesta/cuestionario	2	20,21	1	4
			KPI's	Encuesta/cuestionario	1	22		

		Licitación	Entrevista / Guía de Entrevista	-		1	5
		Recopilación de propuestas	Entrevista / Guía de Entrevista	-		1	6,7
	Selección proveedores Y1	Criterios para selección de proveedores	Entrevista / Guía de Entrevista	-		1	8
		Cantidad de proveedores	Entrevista / Guía de Entrevista	-		1	9
		Planificación de embarques	Entrevista / Guía de Entrevista	2	23,24	1	10
		Volumen de Exportaciones	Entrevista / Guía de Entrevista	1	25	1	11
Logística de Exportación		Transporte Nacional	Entrevista / Guía de Entrevista	-		1	12
		Transporte Internacional	Entrevista / Guía de Entrevista	-		1	13, 14
	Proceso Logístico Y2	Asignación de servicios por proveedor	Entrevista / Guía de Entrevista	-		1	15, 16
		Gestión de reclamos y Capacidad de respuesta de proveedor	Entrevista / Guía de Entrevista	2	26,27	1	17,18,19
		Documentación de exportación	Entrevista / Guía de Entrevista	-		1	20

Anexo 04: Instrumentos de recolección de datos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Cordiales saludos: Solicito su colaboración para la realización de la presente encuesta, por lo que se le agradece complete todo el cuestionario el cual tiene un carácter confidencial. Este cuestionario está destinado a recopilar información que será necesaria como sustento de la investigación "Optimización de Procesos como Estrategia de Mejora de la Logística de Exportación en una empresa agroexportadora en Tambogrande, 2021". Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) la alternativa que Ud. crea conveniente según la escala que se presenta a continuación. Muchas gracias

(05) (04) DE (03) (02) EN (01)
 • TOTALMENTE DE ACUERDO • ACUERDO • INDECISO • DESACUERDO • TOTALMENTE EN DESACUERDO

PROCESOS

RECURSOS		ESCALA				
		5	4	3	2	1
1	La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para la realización de actividades.					
2	Las instalaciones de la empresa facilitan el desarrollo de las actividades.					
3	La empresa brinda las herramientas y materiales necesarios para el cumplimiento de actividades.					
4	La empresa cuenta con un sistema de identificación de materiales y/o herramientas malogradas para su reemplazo.					
5	Considera usted que el personal nuevo contratado cumple con el perfil para el puesto.					
6	El personal asignado al área es el necesario para cubrir las operaciones.					
7	Considera que existe alta rotación de personal.					

DOCUMENTACIÓN		ESCALA				
		5	4	3	2	1
8	El personal de cada área conoce el procedimiento que involucra sus actividades.					
9	Los instructivos son claros, y permiten desarrollar de la mejor manera las actividades asignadas.					
10	Conoce el correcto llenado de los formatos que involucra sus actividades.					
11	Considera que la cantidad de formatos del área son los necesarios.					
OPERACIONES		ESCALA				
		5	4	3	2	1
12	Al iniciar las actividades en el puesto, recibe algún tipo de inducción.					
13	Se realizan capacitaciones de actualización de procesos.					
14	La periodicidad de las capacitaciones brindadas es suficiente para la ejecución de sus actividades.					
15	El área mantiene registro de todas las capacitaciones, realizadas en el área.					
16	Se realiza un seguimiento al cumplimiento de las operaciones que conforman el proceso de exportación.					
17	Los supervisores monitorean su trabajo constantemente y realizan observaciones para la eficiente ejecución de las operaciones.					
18	Las horas de trabajo contempladas en la jornada laboral son suficientes para el desarrollo de sus actividades.					
CONTROL		ESCALA				
		5	4	3	2	1
19	Se cuenta con registros de las operaciones realizadas.					
20	Los puntos críticos en los procesos son conocidos.					
21	Se cuenta con un plan para mitigar riesgos en los puntos críticos.					
22	El área mide la ejecución de procesos a través de KPI's.					

LOGISTICA DE EXPORTACIÓN						
PROCESO LOGISTICO		ESCALA				
		5	4	3	2	1
23	Se cuenta con una programación de embarques.					
24	Los involucrados en las operaciones son informados de los cambios y/o actualizaciones que se realicen.					
25	La distribución de carga entre proveedores es la adecuada de acuerdo a la capacidad de respuesta de este.					
26	Los proveedores contratados brindan respuesta rápida y oportuna a las observaciones relacionadas al contenedor o transporte.					
27	El medio de comunicación empleado con los proveedores es efectivo, y logra el objetivo de este.					



**GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A JEFATURA DE COMERCIO EXTERIOR DE UNA EMPRESA
AGROEXPORTADORA EN TAMBOGRANDE**

PROCESOS

1 ¿Considera usted que la empresa proporciona los recursos necesarios para la ejecución de los procesos?

Con respecto a infraestructura, herramientas y materiales, personal.

La empresa cuenta con las instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades, se ha destinado áreas específicas para cada actividad operativa, además indica que la empresa brinda herramientas necesarias, pero este debe ser solicitado por cada una de las áreas de acuerdo a las necesidades de cada una, con respecto al personal se contrata el personal necesario por campaña en función de las proyecciones de ventas con las que se cuente.

2 ¿La documentación referida a procesos se encuentra actualizada, y es conocida por todos los involucrados en el proceso?

La documentación referida a cada uno de los procesos del área de manera anual, después de cada campaña esto debido a que se presentan nuevas actividades y/o actualizaciones de normas que deben ser revisados, además por requerimiento de auditorías toda la documentación debe contar al menos con una revisión anual. Respecto a la comunicación indicó que se le brinda a cada persona nueva en el área el procedimiento de sus funciones, así como los instructivos para cada actividad que realiza.

3 ¿De qué manera se monitorea la correcta ejecución de los procesos?

Los procesos operativos y documentales cuentan con un apoyo para que monitoree constantemente las actividades realizadas por cada persona (puesto de trabajo), de esta manera se evitan retrasos en las operaciones, pero como toda operación no es perfecta siempre existen contratiempos internos y externos del área que impiden que se cumplan las operaciones en los plazos estipulados.

4	<p>¿Cuáles son los controles que se realizan en las actividades de los procesos? y ¿De qué manera se ejecutan?</p>
<p>Por la experiencia en anteriores campañas donde se generaban muchos retrasos en documentación y operaciones, se puso en práctica un sistema interno desarrollado en excel, para el tema documentario el personal debía ser llenar la información de los tiempos utilizados (fechas) para cada tarea y las razones por las cuales no se cumplían en los tiempos acordados, para el tema operativo se diseñó los formatos de tal manera que evitaran llenar información completada por otros puestos, detrás de este sistema se encontraba un personal que constantemente monitoreaba las actividades para agilizar las operaciones. Este sistema permitió contar con la información en tiempo real, y que todos los puestos se encuentren conectados con la información.</p>	
<p>LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN</p>	
<p>SELECCIÓN DE PROVEEDORES</p>	
5	<p>¿Cómo determina la empresa la necesidad de realizar una licitación para la selección de proveedores</p>
<p>En anteriores campañas no se realizaba una licitación y simplemente se contrataba al proveedor de acuerdo a experiencias previas y/o por conocidos, pero al ser una empresa grande y contar con un gran volumen de exportaciones no es ético elegir a dedocracia los proveedores, por lo cual desde el año 2017 se realiza una licitación. En el último año, las auditorias de calidad y medio ambiente, exigen un procedimiento para selección de proveedores.</p>	
6	<p>¿Como es el proceso que se lleva a cabo para la selección de proveedores?</p>
<p>El proceso es como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se realiza un listado de empresas, las cuales se fue recabando de acuerdo a reuniones realizadas a lo largo de los meses. - Se envía el documento con las bases de la licitación y la fecha límite para presentación de propuestas. - Se trabaja con las propuestas recibidas - Se evalúa de acuerdo a los criterios que la empresa estipuló - Se comunica resultados 	

7	¿Cada cuánto tiempo se realiza una licitación? ¿Por qué?
La licitación se realiza antes del inicio de cada campaña de mango, es decir en los meses agosto- octubre, se realiza aquí porque es la campaña con más volumen de exportaciones, para la campaña de palta se evalúa a los proveedores y se trabaja con los que tuvieron mejor desempeño.	
8	¿Qué criterios se consideran al momento de seleccionar un nuevo proveedor?
Se consideran varios criterios: - Reputación - Experiencia en el mercado - Tarifa - Costo de los servicios adicionales - Valor agregado: condiciones en terminales, regularización de DAMs, días de crédito - Cumplimiento de certificaciones de seguridad	
9	¿Como se determina la cantidad de proveedores a contratar?
En la última actualización del procedimiento, se estipuló que se trabajaría con la menor cantidad posible de proveedores, con el fin de tener más control sobre las operaciones. Se trabaja con 02 proveedores de operación logística, y adicional 01 que es exclusivo para la línea naviera seatrade (debido a que no brinda espacios en sus naves, si la operación logística es con otro proveedor)	
PROCESO LOGÍSTICO	
10	¿Cómo se realiza la planificación de embarques?
El inicio de esta planificación de embarques empieza meses antes del inicio de cada campaña, con la proyección que el área de campo con respecto a la cantidad de fruta disponible para venta, después de esto durante la campaña semana a semana se envía un programa de carga, en el cual se identifican los clientes, la cantidad de fcl para cada uno y su preferencia de naviera. Establecido las cargas semanales, se coordina con el área de producción el orden de despacho de las cargas para llegar a los plazos de cada línea naviera, sin embargo, a diario se debe ir confirmando la cantidad de despachos diarios, debido a las posibilidades de caída de fruta (disminución de ingreso de materia prima) lo cual ocasiona que no se puedan atender algunos pedidos.	

11	¿Cuál es el volumen de exportaciones que maneja la empresa? Y ¿Cómo se conoce el volumen de embarques por campaña?
En los últimos 2 años se ha proyectado superar los mil fcl, esta se estima con la proyección que al inicio de campaña envía el área de campo a todas las áreas involucradas.	
12	¿Cómo se gestiona el transporte de carga nacional?
El transporte de carga nacional se gestiona a través de operadores logísticos, solo en los casos de carga aérea se gestiona directo con el transportista, pero en ambos casos se solicita el monitoreo de GPS constante, para conocer la ubicación de las unidades en tiempo real.	
13	¿Qué criterios se consideran para seleccionar al proveedor de transporte nacional e internacional en los servicios?
<ul style="list-style-type: none"> - Para transporte nacional, se considera varios aspectos ya que estos se contratan a través de operadores logísticos y se negocia con ellos las condiciones. - Para el transporte internacional se consideran varios aspectos: tiempos de tránsito, tarifa de flete (en su mayoría los clientes eligen las navieras con las que se realicen sus envíos), porcentaje de cumplimiento de tiempos de tránsito, 	
14	¿Cómo se monitorea el cumplimiento de acuerdos con los proveedores de transporte internacional?
Se cuenta con personal para realizar este monitoreo, es decir diariamente revisar en los sistemas de las navieras el tránsito de cada contenedor enviado, al detectar retrasos se comunica al área comercial con el fin que coloque un reclamo en el caso la fruta llegue en mal estado, ya que los retrasos generalmente son asociados a no tomar los transbordos en las naves previstas.	
15	¿Como se determina la cantidad de servicios asignados a cada proveedor?
<p>Al principio a todos los proveedores seleccionados se asigna la misma cantidad de servicios, pero semanalmente se evalúa el desempeño de los proveedores, puntualidad, solución de reclamos, etc, y se disminuye los servicios asignados de ser el caso.</p> <p>Esta información se comunica al proveedor para que mejore el punto en contra, solo así se retoman los servicios, de acuerdo a como se lleven a cabo las operaciones se reanuda la cantidad de embarques con ellos.</p>	

16	¿Cómo se evalúan los servicios de los proveedores? ¿y cada que tiempo se realiza?
<p>Se consideran varios criterios: puntualidad, capacidad de respuesta, monitoreo de las cargas, GPS</p> <p>- Se evalúa semanal</p>	
17	¿Cuál es el procedimiento para la resolución de reclamos por servicios?
<p>Las primeras personas en detectar inconformidades en los servicios, es el personal que se encuentra en la zona de embarque, ellos son los que notifican las no conformidades al asistente de exportaciones, este a su vez informa por correo electrónico o WhatsApp a los proveedores. Las unidades no salen de las instalaciones de la empresa, hasta que las observaciones sean levantadas y con un informe en el cual estipule la mejora a realizar.</p>	
18	¿Cómo se mide y califica la capacidad de respuesta del proveedor ante imprevistos en los servicios?
<p>La capacidad de respuesta se mide a través del tiempo que demora la gestión en cada resolución de problemas, es importante notar que cuando se realiza una observación a un contenedor, este no puede salir de planta hasta tener respuesta por parte del proveedor.</p>	
19	¿Se usan KPIs para medir los servicios y capacidad del proveedor? ¿Por qué?
<p>Si, se usan KPI's para medir los servicios asignados y su respuesta ante cada servicio ya que estos en general no son asignados con la misma naviera. Se evalúa su gestión ante los almacenes, y el no acarrear costos extras innecesarios</p>	
20	¿Como se gestiona cada uno de los documentos necesarios para las cargas de exportación?
<p>La documentación de exportación se divide en 2 grupos, las elaborada por otras instituciones y las elaboradas por personal de la misma empresa, se tiene como objetivo enviar toda la documentación a los clientes máximo 3 días después del zarpe de la nave.</p> <p>La documentación se exportación es recolectada por un asistente de documentación, el cual solicita estos a los asistentes de las actividades precedentes</p>	

Anexo 05: Validación de instrumentos



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Cecilia Paula Luisa Gómez Zúñiga con DNI N° 03490490, Mgtr. en Administración, N° ANR: A078552, de profesión Licenciada en Ciencias Administrativas, desempeñándome actualmente como docente en Universidad César Vallejo


Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para trabajadores del área operativa y documental de una empresa agroexportadora.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 07 días del mes de mayo del Dos Veintiuno.




Mgtr. Cecilia Gómez Zúñiga
CLAD. 15719

Mgtr. : Cecilia Gómez Zúñiga
DNI : 03490490
Especialidad : Administración
E-mail : pgomezzu@ucvvirtual.edu.pe

“OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE MEJORA DE LA LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN EN UNA EMPRESA AGROEXPORTADORA EN TAMBOGRANDE, 2021”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	25	30	35	40	45	46	41	51	56	61	65	70	75	80	85	86	91	96	100		
ASPECTOS DE VALIDACION		0	6	11	16	21	25	30	35	40	45	46	41	51	56	61	65	70	75	80	85	86	91	96	100		
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado	5																							100		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																								100		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																								100		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																								100		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																								100		


 Mgtr. Cecilia Gomez Barrios
 CLAD. 15719



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy William Castillo Palacios con DNI N° 02842237, Doctor. en Ciencias Administrativas, N° ANR: A 202528, de profesión Licenciado en Ciencias Administrativas, desempeñándome actualmente como docente en Universidad César Vallejo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para trabajadores del área operativa y documental de una empresa agroexportadora.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 07 días del mes de mayo del dos mil veintiuno.



Dr. : Freddy William Castillo Palacios
DNI : 02842237
Especialidad : Administración
E-mail : fwcastillo@ucvvirtual.edu.pe

“OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE MEJORA DE LA LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN EN UNA EMPRESA AGROEXPORTADORA EN TAMBOGRANDE”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			92		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			92		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			92		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			92		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			92		

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																			92		
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																			92		
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																			92		
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																			92		

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 05 de mayo de 2021.



Dr. : Freddy William Castillo Palacios
 DNI : 02842237
 Teléfono : 969584019
 E-mail : fwcastillo@ucvvirtual.edu.pe



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Ericka Julissa Suysuy Chambergo con DNI N° 45361468, Mgtr. en Gestión Pública, N° ANR: A013374, de profesión Licenciada en Administración, desempeñándome actualmente como docente en Universidad César Vallejo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para trabajadores del área operativa y documental de una empresa agroexportadora.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 06 días del mes de mayo del Dos mil Veintiuno.

Mgtr. : Ericka Julissa Suysuy Chambergo
DNI : 45361468
Especialidad : Administración
E-mail : esuysuyc@ucvvirtual.edu.pe

“OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE MEJORA DE LA LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN EN UNA EMPRESA AGROEXPORTADORA EN TAMBOGRANDE”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	80	81	86	91	96	100				
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100						
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80										
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80										
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80										
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80										
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80										

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																80					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																80					
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																80					
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																80					

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 06 de mayo de 2021.




Mgtr. : Ericka Julissa Suysuy Chambergo
 DNI : 45361468
 Teléfono : 990073448
 E-mail : esuysuy@ucvvirtual.edu.pe

Anexo 06: Formatos de confiabilidad

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	-----------------------

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTE	:	YURIDIA CHINCHAY LÓPEZ
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE MEJORA DE LA LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN EN UNA EMPRESA AGROEXPORTADORA EN TAMBOGRANDE.
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	ADMINISTRACION
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	CUESTIONARIO
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	<i>KR-20 kuder Richardson</i> ()
		<i>Alfa de Cronbach.</i> (X)
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	12/04/2021
1.7. MUESTRA APLICADA	:	32 Trabajadores


II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	77,5%
------------------------------------	-------

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (*ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.*)

Con respecto a la confiabilidad estadística de los ítems, del presente cuestionario, todas las preguntas están sujetas a medición, obteniéndose una confiabilidad aceptable.

 Estudiante: Yuridia Chinchay López
 DNI : 71982623



 Docente : **Dr. Ramón Cosme Correa Becerra**
 COESPE 502