



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**Propuesta de mejora de la cadena logística de la empresa SIEMBRA ALTA
S.A.C**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Vera Altamirano, Shiara Estrella	0000-0003-0265-641X
Oria Cuadros , Lorena Thalya	0000-0003-1878-7318

ASESOR(ES)

Fernández Giura, Elix Alberto	0000-0002-5455- 9630
-------------------------------	----------------------

Lima, 10 de noviembre de 2023

RESUMEN

El comercio exterior ha tomado un rol importante para las empresas, ya que permite importar o exportar bienes y servicios de acuerdo al rubro representado, logrando la internacionalización bajo sus diversas ventajas competitivas en el mercado.

Las exportaciones del sector agropecuario en el primer trimestre del año 2023 no han alcanzado la proyección esperada por el BCRP, de 2.2%, debido al impacto de las condiciones climáticas a la producción de los diversos productos. Las exportaciones de mandarina de la empresa han alcanzado el 1.47% de las exportaciones peruanas, no llegando a las ventas esperadas debido a la falta de producción y negociaciones erróneas. Debido a ello, el presente trabajo tiene como objetivo la elaboración de una propuesta de mejora de la cadena logística actual con la finalidad de demostrar si la diversificación de las empresas productoras y el arrendamiento de tierras agrícolas es óptima para su proceso de exportación, analizando las variables de costo, viabilidad, impactos y plazos de desarrollo.

El presente trabajo de investigación utiliza una metodología mixta, es decir tanto cualitativa, por las entrevistas, fuentes bibliográficas y bases teóricas, como cuantitativa por la propuesta de inversión relacionada a la alternativa seleccionada.

Finalmente, se concluye que la diversificación de las empresas productoras y el arrendamiento de tierras agrícolas es el adecuado para lograr mejorar la cadena logística de la empresa, puesto que este representa una ventaja competitiva en liderazgo en costos, en la verificación de calidad de los frutos cosechados a exportar, logrando a obtener una mejor sostenibilidad y rentabilidad para sus socios agricultores.

Palabras clave: exportaciones, comercio internacional, logística, arrendamiento.

ABSTRACT

Foreign trade has taken on an important role for companies, since it allows them to import or export goods and services according to the sector represented, achieving its various competitive advantages through internationalization.

Exports of the agricultural sector in the first quarter of the year 2023 have not reached the 2.2% projection expected by the BCRP, due to the impact of weather conditions on the production of various products. The company's mandarin exports have reached 1.47% of Peruvian exports, not reaching the expected sales due to lack of production and erroneous negotiations. Due to this, the present work aims to elaborate a proposal to improve the current logistic chain in order to demonstrate whether the diversification of the producing companies and the leasing of agricultural land is optimal for their export process, analyzing the variables of cost, feasibility, impacts and development time.

This research work uses a mixed methodology, i.e. both qualitative, through interviews, bibliographic sources and theoretical bases, and quantitative through the investment proposal related to the selected alternative.

Finally, it is concluded that the diversification of the producing companies and the leasing of agricultural land is adequate to improve the logistic chain of the company, since it represents a competitive advantage in cost leadership, in the verification of the quality of the harvested fruits to be exported, achieving a better sustainability and profitability for its farmer partners.

Keywords: exports, international trade, supply, logistics.

u201616633_Lorena Thalya Oria Cuadros_ Propuesta de mejora de la cadena logística de la empresa SIEMBRA ALTA S.A.C

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	6 %
2	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	2 %
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %
4	Submitted to Universidad Nacional de Colombia Trabajo del estudiante	<1 %
5	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
6	siembraalta.com Fuente de Internet	<1 %
7	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 4 (1988)", Brill, 1991 Publicación	<1 %

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	7
1.1 Contexto de la organización.....	7
1.1.1. Aspectos de la industria/sector donde se desarrolla la organización.....	7
1.1.2. Aspectos económicos donde se desarrolla la organización.....	7
1.1.3. Aspectos sociales y del consumidor vinculados al problema a desarrollar.....	8
1.1.4. Aspectos políticos/ gubernamentales vinculados al problema a desarrollar.....	8
1.2. Descripción de la organización.....	8
1.2.1. Actividades clave relevantes vinculados al problema a desarrollar.....	8
1.2.2. Planeamiento estratégico (misión, visión, principios, valores).....	9
1.2.3. Posicionamiento en el sector.....	10
1.2.5. Información financiera relevante.....	10
1.3. Diagnóstico de la situación problemática.....	10
1.3.1. Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática y su vinculación a la cadena de valor.....	10
1.3.2. Descripción del proceso utilizado para el diagnóstico del problema de investigación.....	11
1.3.3. Descripción en detalle la situación problemática abordada.....	11
1.3.4. Información relevante y datos estadísticos que respalden la existencia y relevante del problema.....	11
CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN.....	11
2.1. Marco teórico-conceptual.....	11
2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.....	11
2.1.2. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.....	12
2.1.3. Enfoque metodológico utilizado.....	13
2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática.....	13
2.2.1. Análisis de causas, factores internos y externos.....	13
2.2.2. Análisis del impacto de la situación problemática en la organización.....	13
2.2.3. Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.....	14
2.3. Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática.....	14
2.4. Alternativas propuestas.....	14
2.4.1. Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática.....	14

2.4.2. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización	14
CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN	15
3.1 Análisis comparativo de las alternativas identificadas	15
3.1.1 Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa	15
3.2. Justificación de la alternativa elegida	16
3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización	16
3.2.2. Factibilidad y viabilidad	16
3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida	16
3.3.1. Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos.	16
3.4. Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro	17
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	18
ANEXOS	20
Anexo 1: Organigrama de SIEMBRA ALTA SAC	20
Anexo 2: Participación de Siembra Alta en las exportaciones peruanas	20
Anexo 3: Distribución de la participación de línea naviera	20
Anexo 4: Distribución porcentual del cumplimiento envío Courier	21
Anexo 5: Entrevista a Giancarlo Calampa	21
Anexo 6: Diagrama de Ishikawa	23
Anexo 7: Cronograma de ejecución de alternativa 2	23
Anexo 8: Flujograma de la empresa SIEMBRA ALTA	24

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el sector exportador en el Perú está creciendo sostenidamente y se encuentra entre los diez principales proveedores de frutas a nivel internacional, registrándose envíos a 93 países, logrando conquistar al mundo por la variedad y calidad de las mismas. Sin embargo, la industria agroexportadora del Perú padece de problemas, en su mayoría, de carácter operativo y logístico (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI], 2023).

Bajo esta premisa, SIEMBRA ALTA es una empresa agroexportadora con una visión muy ambiciosa, en donde quiere posicionarse como un proveedor importante de frutas en el mercado extranjero. Sin embargo, para que pueda lograr sus objetivos, debe desarrollar estrategias que mejoren en todos sus procesos involucrados en las operaciones de exportación. En el caso de SIEMBRA ALTA, se pudo identificar que posee una debilidad en el área logística, esto desencadena que la empresa se esfuerce por negociar con carácter de urgencia con líneas navieras y agentes de carga, cada vez que realiza una exportación.

En el presente estudio se abordan problemas específicos, como el incremento de los costos de fletes, desafíos de abastecimiento y control de proceso de selección de productos de maquilas. Estas dificultades están relacionadas con factores internos y externos, lo que motiva la necesidad de identificar soluciones efectivas.

Para poder identificar soluciones efectivas, se debe realizar un análisis que proporcione una visión integral de SIEMBRA ALTA SAC; por ejemplo, su posición en el mercado, sus procesos, sus indicadores financieros-relevantes y las cuestiones críticas que enfrenta en sus operaciones logísticas. Esto permitirá comprender mejor los desafíos y oportunidades que la empresa afronta en el competitivo sector agroexportador de Perú. A su vez, se podrá diseñar alternativas de solución que mejoren las operaciones logísticas y de abastecimiento de la empresa, la cual es el principal problema que afronta la compañía.

CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1 Contexto de la organización

1.1.1. Aspectos de la industria/sector donde se desarrolla la organización

SIEMBRA ALTA (s.f.) es una agroexportadora de frutas frescas, la cual cuenta con presencia mundial desde el 2010. La empresa ofrece productos de alta calidad, con la finalidad de satisfacer a sus clientes en el mercado internacional y posicionarse en el mercado. Entre los principales productos que ofrecen se encuentran las mandarinas, paltas, limones y granada con presencia internacional en Estados Unidos, Canadá, Holanda, Reino Unido, España, Arabia, Indonesia, Argentina, Chile, Panamá, entre otros. La participación de los productos en el mercado internacional representa un 0.12% en paltas, 1.47% en mandarinas y un 0.38% en fresas, en el 2022. (Revisar anexo 1)

1.1.2. Aspectos económicos donde se desarrolla la organización

El sector agropecuario en el primer trimestre del año 2023 sumó un total de S/ 8,754 millones (-0.2% respecto al 2022), (MIDAGRI, 2023). La mayor parte de la cifra corresponde al sector agrícola, el cual aportó un total de S/ 5,167 millones (correspondiendo al 59% del total), Los productos más relevantes en esta cifra fueron las uvas (S/ 672 millones, +9.9%).

Asimismo, el BCRP proyectó un crecimiento del sector para el primer trimestre del 2023 en un 2.2 % pero en ese trimestre sólo obtuvo el 0.4%, ya que las condiciones climáticas impactaron la producción de los diversos productos asignados al sector. Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú], 2023).

1.1.3. Aspectos sociales y del consumidor vinculados al problema a desarrollar

SIEMBRA ALTA, se ha dedicado en ofrecer productos y servicios de calidad al consumidor, sus trabajadores y agricultores están comprometidos en satisfacer las necesidades de sus clientes. La empresa está en busca de una mejor sostenibilidad y rentabilidad para sus socios y proveedores agricultores, quienes realizan el procesamiento, empaque y comercialización de sus productos con la finalidad de que estos cumplan los estándares de calidad solicitados. Sin embargo, a pesar de realizar las negociaciones con sus proveedores para el abastecimiento de los productos, la empresa no completa los pedidos ya negociados con los clientes. Es decir, el no cumplimiento del pedido afecta a la rentabilidad y ganancias ya pactadas, generando mayor inversión y pocas utilidades o gastos extraordinarios asumidos por la empresa (G. Calampa, comunicación personal, 15 de octubre del 2023).

1.1.4. Aspectos políticos/ gubernamentales vinculados al problema a desarrollar

Los resultados e ingresos netos de las actividades del rubro agropecuarios son secuelas de los diversos factores socioeconómicos, tecnológicos y de calidad del suelo a trabajar, pero también son muy susceptibles a las condiciones climáticas y el cambio climático. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015). Con el objetivo de reducir las consecuencias del fenómeno de El Niño al rubro agropecuario, el gobierno debe buscar opciones para la implementación de una serie de medidas con la finalidad de buscar mejoras en la infraestructura de riego y los sistemas de drenaje para reducir el impacto de las inundaciones y sequías en la costa del país. De igual forma, es importante promocionar diversos programas de adaptación agrícola que promuevan la diversificación de cultivos resistentes a las condiciones climáticas adversas.

1.2. Descripción de la organización

1.2.1. Actividades clave relevantes vinculados al problema a desarrollar

Existen cinco actividades primarias de la cadena de valor, aquellas que están vinculadas con el proceso de la empresa. SIEMBRA ALTA cuenta con algunas relevantes vinculadas al problema que presentan, las cuales son:

Logística interna: SIEMBRA ALTA cuenta con proveedores de mandarina, palta, fresa y limón. en los departamentos de Lambayeque e Ica. Asimismo, está continuamente en busca de nuevos proveedores con la finalidad de que sus productos sean de buena calidad y logre alcanzar el abastecimiento esperado.

Operaciones: Algunos aspectos generales referentes a la producción son el cultivo, cosecha, procesamiento, empaque, logística y distribución, comercialización y ventas, gestión de calidad y seguridad alimentaria. (Revisar anexo 8) El proceso mencionado se lleva a cabo en fábricas especializadas de calidad, las cuales algunas son tercerizadas por la empresa.

Logística externa: En cuanto a las actividades que se desarrollan con las agencias de carga se presentan la consolidación de la carga y la negociación del flete con las líneas navieras. En cambio, las líneas navieras tienen como principal actividad vender espacios en la nave para el transporte de mercancías, permitiendo un mayor flujo de productos. Cabe destacar que, en el caso de la palta, la línea naviera ofrece un contenedor general especial con atmósfera controlada. Este tratamiento permite mejores parámetros de calidad con un mejor color de cáscara, poco daño lenticular; resistencia de la pulpa a la presión y la reducción de daños fisiológicos y pudriciones (Obando et al, 2015). Asimismo, se considera un contenedor acondicionado *cold treatment* para los cítricos a EEUU, la cual evita las plagas. En SIEMBRA ALTA, las personas encargadas de dichos procesos logísticos es el jefe de área Giancarlo Calampa Romero y su equipo.

Marketing y ventas: SIEMBRA ALTA cuenta con campañas creativas donde realizan la exposición de sus productos para generar demanda e interés por sus frutas de calidad a los visitantes. Además, su presencia en diversas ferias comerciales alrededor del mundo con la finalidad de un mayor posicionamiento y acogida a los mercados de destino, por ejemplo, su participación en el expo alimentario.

Servicio postventa: La empresa busca proporcionar un servicio al cliente destacable por medio de su soporte técnico. Para ello, se busca negociar con diversas líneas navieras, como Seaboard, MSC, Hapag Lloyd, CMA CGM, entre otros, y poder realizar una comparación considerando aspectos de tiempo de tránsito y negociaciones. (Revisar anexo 3). Durante la entrevista con el encargado de procesos Giancarlo Calampa de SIEMBRA ALTA nos menciona que el precio puede incrementar de 6700 a 7500 USD en unos días, debido a que es un producto perecible, impidiendo que la empresa tenga un periodo mayor para la negociación.

1.2.2. Planeamiento estratégico (misión, visión, principios, valores)

Misión: Somos una empresa agroexportadora que busca tener una mejor sostenibilidad y rentabilidad para nuestros colegas agricultores, involucrados en empacar, procesar y comercializar productos que cumplan con dichos estándares de calidad de cada cliente. Además, de contar con una trayectoria y expertos en el sector, causando seguridad y confianza en cuanto a la relación con los clientes, colaboradores y proveedores.

Visión: SIEMBRA ALTA será una empresa con una sólida presencia en la elaboración de fruta nacional, con una cartera amplia de productos y un excelente seguimiento de calidad desde el campo hasta el mercado con la finalidad de garantizar una mejor sostenibilidad y estabilidad a los clientes, colaboradores y productores.

Principios

- Integrar tecnología e innovación para mejorar la competitividad y calidad de las frutas.
- Cumplir con las normas ambientales, sociales y sanitarias de los clientes.
- Diversificar los mercados de destino final y los productos ofrecidos.

Valores

Sus valores son: Compromiso, Responsabilidad, Trabajo en equipo. Originalidad y Lealtad.

1.2.3. Posicionamiento en el sector

La empresa cuenta con 13 años en el mercado y se encuentra posicionada en el mercado internacional con sus marcas (Fresh Limes, Pomegranate, Royal Queen y Tropik). SIEMBRA ALTA empezó con la exportación de 10 contenedores, incrementado a 400 contenedores exportadores en el 2023, aproximadamente. El 80% de sus productos se encuentran dirigidos a los mercados de EEUU y Canadá. Asimismo, la empresa tiene la visión de ingresar al mercado asiático. Actualmente, la empresa ha participado en Expo alimentaria 2023 con la finalidad de incrementar su cartera de clientes internacionales.

1.2.4. Certificaciones y reconocimientos

SIEMBRA ALTA cuenta con tres certificaciones reconocidas a nivel internacional, tales como SMETA, GLOBALG.A.P y GRASP. Estas se aplican a un sistema de normas para su producción, logrando asegurar de manera objetiva que los alimentos que se han producido estén bajo las normas de calidad y de buenas prácticas.

1.2.5. Información financiera relevante

En marzo del 2022 se ha obtenido ventas valorizadas en 5,909,832.00 soles. Asimismo, las compras en el periodo están valorizadas en 3,652,679.00 soles, considerando los gastos de arrendamiento, maquilas y transporte. Respecto a su análisis crediticio, la empresa es considerada como un buen pagador, según reporte de EQUIFAX, recibiendo préstamos del BCP, BBVA y SCOTIABANK.

1.2.6. Otros detalles relevantes

El abastecimiento de mercadería a exportar de la empresa se distribuye en un 80% por campos de familiares y un 20 % de campos aledaños. Sin embargo, en los últimos meses un agricultor dueño de un campo familiar ha tomado la decisión de no abastecer con el 100% de las frutas a SIEMBRA ALTA, sino derivar la mercadería con tres clientes más, considerando un mejor precio a la venta.

1.3. Diagnóstico de la situación problemática

1.3.1. Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática y su vinculación a la cadena de valor

El área funcional en la que se desarrolla el problema de la empresa es el área logística, ya que como parte de su Job description son los encargados de negociar de manera eficiente con todas las líneas navieras. Cabe mencionar que SIEMBRA ALTA negocia de dos formas, directamente con las líneas navieras y bajo negociaciones con los agentes de carga, la decisión y elección se determina en base al volumen a exportar. Asimismo, el área logística es la encargada del abastecimiento de mercadería para alcanzar lo ya negociado con los clientes y verificar el proceso de calidad de la mercadería.

1.3.2. Descripción del proceso utilizado para el diagnóstico del problema de investigación

Problema de investigación: Problemas en la de logística integral de la empresa

Medio ambiente: Como se ha mencionado, la empresa y el sector agrícola se han visto perjudicados por los cambios climáticos, ya que los principales factores productivos de los cultivos son la temperatura, la precipitación, la exposición a la luz, el viento y la presencia de CO₂ en la atmósfera, los cuales son parte vital del proceso de crecimiento de la producción.

Método: El abastecimiento de la mercadería se realiza con diversos proveedores. El proceso de selección de mercadería se realiza de manera manual, luego del paso por las maquilas tercerizadas. Las negociaciones con las navieras se actualizan cada 3 meses.

Mano de obra: En este punto, se hace referencia que el personal de selección necesita capacitación para un mejor resultado. Asimismo, el personal de Siembra Alta no está presente en la producción de la mercadería.

Maquinaria: La tercerización de la maquinaria involucra que la selección de mercadería sea realizada de manera manual en ocasiones y el transporte de mercadería se realiza con empresas tercerizadas.

1.3.3. Descripción en detalle la situación problemática abordada.

La problemática se da en el área logística con el desabastecimiento de mercadería a exportar. El área comercial negocia directamente con los clientes sin considerar el abastecimiento de la temporada. Es decir, SIEMBRA ALTA no ha cumplido con las cantidades negociadas con los clientes. Asimismo, el proceso logístico se ha visto afectado por el control de calidad con respecto a la selección de frutas, ya que esta se está tercerizando con las maquilas y realizando de manera manual el proceso de selección.

1.3.4. Información relevante y datos estadísticos que respalden la existencia y relevante del problema.

Actualmente la empresa trabaja en un 68% con la línea naviera Seaboard. Es decir, la participación de otras navieras no es considerada en un buen porcentaje para sus exportaciones. (Revisar Anexo 3). Asimismo, se han dado incumplimientos en los envíos por Courier en los meses de marzo, abril, junio y julio. Es decir, no se ha cumplido con lo negociado inicialmente con los clientes. (Revisar Anexo 4)

CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN

2.1. Marco teórico-conceptual

2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.

La cadena logística abarca todo flujo de materiales, desde su obtención hasta la entrega del producto final a los consumidores. Actualmente, implica más que el simple transporte de mercancías, incluyendo actividades y procesos esenciales para la gestión estratégica del

producto, teniendo como objetivo asegurar que el producto adecuado llegue a los clientes en el lugar, momento, estado y costo especificados (Valenzuela Sepúlveda, 2006).

Para la presente investigación se han tomado en cuenta diversas fuentes que trabajaron una problemática similar en empresas agroexportadoras. Por lo que sus resultados pueden ser fácilmente replicables en la empresa investigada.

En primer lugar, uno de los principales problemas que posee la empresa agroexportadora SIEMBRA ALTA es la falta de un correcto proceso logístico de los productos agroindustriales. Según Aguilar y Zamudio (2021), los elevados costos logísticos se evidencian en la falta de conocimiento y capacidad de las empresas para realizar ciertos procesos, ello conlleva a las empresas a optar por la tercerización de sus productos. En total, los diversos errores en el proceso logístico desde la mala documentación hasta el transporte tercerizado pueden generar un incremento del 4% al 12% del costo final logístico.

Según Díaz y Burmester (2022), el proceso de negociación en las empresas agroexportadoras se ve íntimamente relacionado con las nuevas tecnologías, siendo uno el más influyente en los procesos de negociación debido a que se redujeron los tiempos de entrega y recepción de productos. Cabe resaltar que esta investigación se realizó en una empresa peruana, por lo cual los resultados de la misma pueden verse reflejados en la empresa SIEMBRA ALTA.

Según Damián y Vásquez (2021), la correcta gestión de una empresa de suministro puede lograr un incremento significativo en el aprovisionamiento de los productos, así como la disminución de los retrasos en la campaña, la merma de producto y de los costos adicionales. Según lo declarado por el personal entrevistado, en la empresa estudiada se lograría un incremento de las exportaciones en un 50% luego de la mejora de la cadena de suministro. La empresa SIEMBRA ALTA posee problemas relacionados con el retraso de los productos, así como el aprovisionamiento por falta de un control interno. Este proceso es importante dentro de una empresa ya que protege los activos mediante la verificación con exactitud y veracidad de la información administrativa y financiera, además, de impulsar la eficiencia de las actividades con el objetivo de cumplir las metas operativas. (Villaroel, 2022)

2.1.2. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.

Para la presente investigación estamos usando diversas teorías que optimicen los procesos de la empresa.

La teoría de internacionalización Uppsala consiste en la internacionalización por medio de cuatro etapas (Johanson & Vahlne, 1990). En la primera etapa comienza con actividades de exportación no regulares, luego se procede a exportar con la ayuda de diversos agentes que poseen un mayor conocimiento del mercado, tras ello se establece una filial en el extranjero permitiendo un mayor control por parte de la empresa.

La segunda teoría de internacionalización es la relacionada a la innovación según Bilkey y Tesar (1977), en ella se indica que se debe de comenzar a exportar en mercados que poseen una mayor semejanza al mercado de producción para posteriormente concentrarse en países que poseen una mayor diferencia psicológica y por ende que necesitan mayor tropicalización. En la empresa Siembra Alta se comenzó el proceso de internacionalización en

mercados donde el producto peruano ya tenía cierta presencia, permitiendo que el proceso se realizará de manera más segura.

2.1.3. Enfoque metodológico utilizado.

Para la presente investigación se utilizará el método mixto, es decir el modelo cuantitativo y cualitativo. Se utilizará lo cualitativo para analizar bajo diversas teorías y trabajos de investigación la problemática de la empresa y las diversas posibles soluciones. Asimismo, se utilizará lo cuantitativo bajo la utilización de Kpis.

2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática

2.2.1. Análisis de causas, factores internos y externos

En el presente trabajo se pudo identificar que la empresa posee problemas de desabastecimiento y control de la producción, el cual es desencadenado por diversos factores tanto internos y externos.

El problema de desabastecimiento es desencadenado, en primer lugar, porque la empresa depende de la producción de empresas agrícolas peruanas debido a que no posee campos de cultivo. Esto quiere decir que pacta con estos proveedores una cantidad específica de productos. Sin embargo, el rendimiento de la producción de estos proveedores dependerá de factores no controlables como el clima, plagas u otras afectaciones de carácter natural. Por lo tanto, la empresa en estudio espera que las condiciones sean óptimas para recibir de sus proveedores productos de calidad y completos para cumplir con la cantidad y calidad pactada con sus clientes. En segundo lugar, una causa de este problema es la dependencia que padece la empresa en los pocos proveedores productores que posee. En tercer lugar, este problema de desabastecimiento y falta de control de la producción, también se da por una inexistente actividad de proyección de la cantidad a exportar. Esto es respaldado por lo mencionado en la entrevista al jefe de logística, quien alega que las proyecciones de la empresa suelen diferir con la venta final y ello impide que la empresa pueda realizar negociaciones a largo plazo. Finalmente, una última causa de esta problemática es que las empresas de maquila incurren en frecuentes falencias a la hora de clasificar la calidad de los productos a exportar, ya que ellos son los que eligen los productos que van a llegar a Siembra Alta por categorías.

2.2.2. Análisis del impacto de la situación problemática en la organización

De este modo, el desabastecimiento y la falta de control en la producción han impactado de manera severa en diversos aspectos operativos de la empresa. En primer lugar, ha conllevado a un incremento en el costo de los fletes, específicamente recargos relacionados al contenedor, porque se incumple con las navieras en cuanto a las cantidades pactadas. En segundo lugar, se ha identificado que, por desabastecimiento, la empresa tenga que comprar productos a un precio más caro cerca de la fecha de envío para cumplir con su contrato. En tercer lugar, frecuentemente ha ocurrido un incumplimiento en la calidad y cantidades pactadas con los clientes, desencadenando a su vez que los clientes devuelvan los productos con rasgos de calidad no pactados. Finalmente, todo ello en conjunto ha causado que la empresa no perciba los márgenes de ganancia esperados, y en el peor de los casos ha registrado pérdidas por incurrir en sobrecostos; por ejemplo, comprar productos a precios más caros y pagar penalidades a las navieras.

2.2.3. Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.

De acuerdo al problema abordado líneas arriba, la empresa no logra cumplir con sus objetivos estratégicos para mejorar la productividad, incrementar la oferta y percibir mayores márgenes de ganancia. Por lo tanto, proponer una alternativa de solución conlleva al alineamiento al cumplimiento de los objetivos.

2.3. Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática

Las áreas involucradas son comercial, logística y packing sur. En primer lugar, el área comercial, ya que no diversifica la cartera de proveedores productores y de maquila, además que no proyecta la oferta exportable. En segundo lugar, el área logística, debido a que está realizando un mal proceso de gestión de calidad en los productos clasificados por las empresas de maquilas y los productos cosechados. Además, el área logística no ha realizado una proyección de abastecimiento, el cual debe estar alineado con la oferta exportable proyectada por el área comercial. Por último, el área de packing sur presenta una mala negociación con los arrendatarios de los campos a cosechar.

2.4. Alternativas propuestas

2.4.1. Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática

El enfoque del área comercial estará centrado en la evaluación y homologación de nuevas empresas productoras y de maquila. El área logística tendrá un enfoque centrado en la proyección de abastecimiento, así como en el control de la calidad. Por último, el área de packing sur se enfoca en la negociación y homologación para arrendar tierras agrícolas para producción y cosecha.

2.4.2. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización

Se presentan dos alternativas importantes para que la empresa pueda mejorar su gestión de abastecimiento y control de la producción. En primer lugar, se propone arrendar tierras agrícolas para asegurar y proyectar el abastecimiento de productos. Esto permitirá llevar un mejor control en la producción, adquirir los productos a costos bajos, y obtener mayores márgenes de ganancia. En segundo lugar, se propone implementar un sistema de control de abastecimiento, con la finalidad de hacer seguimiento periódicamente al nivel de abastecimiento que está adquiriendo la empresa en el transcurso de sus operaciones de compra. De este modo, el sistema de control ayudará a tomar medidas de contingencia a tiempo y garantizar con tiempos anticipados el adecuado abastecimiento. Con esta medida de predictibilidad adecuada, se podrá diversificar la cartera de empresas productoras, de maquila y otras involucradas para completar a tiempo el abastecimiento para la exportación. Esto conlleva a obtener mayores márgenes de ganancia y asegurar el abastecimiento.

CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN

3.1 Análisis comparativo de las alternativas identificadas

La alternativa 1 consiste en arrendar tierras agrícolas, el cual permitirá que la empresa controle la producción de los frutos, su calidad y sea responsable que rinda para abastecer y completar las cantidades pactadas con los clientes. La alternativa 2 consiste en implementar un sistema de control de abastecimiento, el cual permitirá saber a tiempo el nivel de abastecimiento en el que la empresa se encuentra y tomar medidas de contingencia como es principalmente encontrar nuevos proveedores productores y de maquila, a tiempo, que ofrecen tanto los productos como sus servicios respectivamente a precios más bajos y con mejores rendimientos comparados con los que actualmente se trabaja.

3.1.1 Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa

3.1.1.1. Viabilidad.

La alternativa 1, soluciona el problema del control de la producción, más no se sabe si cumplirá con los niveles de abastecimiento óptimo, ya que depende de ellos mismos el rendimiento de la producción. La alternativa 2 soluciona el problema de gestión de abastecimiento, elimina los costos extras que imponen las navieras y mejora el control de calidad de los productos.

3.1.1.2. Impacto en la organización en la generación de una ventaja competitiva.

La alternativa 2, el cual significa poseer un sistema que permita detectar a tiempo si se cumplirá o no con el nivel de abastecimiento, disminuiría considerablemente la incursión en sobre costos, porque la empresa ya está advertida con anticipación que debe implementar medidas de contingencia. Esto inevitablemente conlleva a que la empresa incremente la cartera de proveedores productoras y de maquila, las cuales se convierten en nuevas opciones para elegir a aquellas que ofrezcan sus productos y servicios a menores costos comparadas a las ya registradas. Esto desencadena que la empresa adquiera una ventaja competitiva por liderazgo en costos.

3.1.1.3. Costos y recursos.

La primera alternativa conlleva desembolsar dinero por arrendar tierras agrícolas, lo cual, según los registros pasados sería de S/ 70,000 por 180000m². Además de ello se pagaría por personal de seguridad, cuidado y control de las plantaciones, el cual en su conjunto asciende aproximadamente a S/. 20,000.00, según el entrevistado. La segunda alternativa, no posee costo alguno, pero conlleva a invertir tiempo y personal de la compañía en diseñar el sistema de control y homologar nuevos proveedores.

3.1.1.4. Plazos de desarrollo y aplicación de la propuesta.

La alternativa 1 toma un tiempo de 5 a 6 meses, desde el arrendamiento hasta la cosecha. En cambio, la alternativa 2, aproximadamente 1 mes, Véase el cronograma en anexos.

3.2. Justificación de la alternativa elegida

3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización

La alternativa 2 generará ventaja competitiva en liderazgo en costos. Este sistema permitirá que la empresa homologue nuevos proveedores que cumplan con los estándares de calidad y cantidades a tiempo. En segundo lugar, esta alternativa ayuda a cumplir el objetivo de tener una mejor sostenibilidad y rentabilidad tanto para la misma compañía como para sus socios agricultores, causando mejorar sus relaciones con sus clientes, colaboradores y proveedores.

3.2.2. Factibilidad y viabilidad

Para la implementación de la alternativa 2, se necesitará en primer lugar, la realización de indicadores de monitoreo y control, en base a ello medir la situación actual de la empresa en cuanto a la cadena de abastecimiento. Al poseer el diagnóstico se logrará implantar metas de mejora para un mejor planeamiento. Se logrará una mejor gestión de abastecimiento si se involucran nuevos proveedores, productores y de maquila, ya que son nuevas opciones de proveedores a evaluar para una mejor contribución en las metas de abastecimiento, reducción de costos y mejora de la calidad de productos a exportar.

Por lo tanto, la implementación de la alternativa 2 implica el incremento de los márgenes de ganancia por la reducción de costos, que la empresa no tenga más falencias en su abastecimiento de productos, que los costos por la compra de productos sean menores a los que se han registrado históricamente, que la calidad de los frutos adquiridos sea mejor gracias al proceso de compras y las actividades que realizan las empresas de maquila, incrementar la cartera de clientes, mejorar las relaciones comerciales con los clientes, fidelización de los clientes, tener un poder de negociación considerable con los proveedores convirtiéndose en un cliente importante y aquellos se esfuercen por mejorar sus procesos de producción y la calidad para la exportación, y finalmente que las navieras ya no cobren gastos extraordinarios por problemas de abastecimiento.

3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida

3.3.1. Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos.

Citando a Aguilar y Zamudio (2021), damos cuenta que los elevados costos logísticos es gracias a la falta conocimiento y capacidad de las empresas para realizar ciertos procesos, por lo que cometer errores durante la ejecución de un proceso logístico puede generar un incremento del 4% al 12% del costo final logístico. De lo mencionado, la solución propuesta está diseñada para reducir los costos extras logísticos.

Asimismo, para Díaz y Burmester (2022), el proceso de negociación en las empresas agroexportadoras se ve íntimamente relacionado con las nuevas tecnologías, ya que influyó en los procesos de negociación. De lo mencionado, se homologarán nuevos proveedores, aprovechando las nuevas tecnologías para realizar indicadores de rendimiento aplicados a los proveedores y medir si se está cumpliendo con un adecuado proceso de abastecimiento.

Finalmente, para Damián y Vásquez (2021), una correcta gestión de obtención de suministros puede lograr un incremento significativo en el aprovisionamiento de los productos, así como la disminución de los retrasos en la campaña, la merma de producto y de los costos adicionales. Coincide con la alternativa planteada, ya que al implementar un sistema de control de abastecimiento mejorará la gestión de aprovisionamiento homologando a nuevas empresas productoras y de maquila para cumplir con las metas de abastecimiento para exportación, y por lo tanto cumplir con los plazos y grados de calidad pactados con los clientes. Según lo mencionado por el personal entrevistado, la empresa incrementará un 50% en sus exportaciones, siempre y cuando se mejore la gestión de aprovisionamiento.

En el caso de las teorías citadas, en primer lugar, la alternativa planteada está estrechamente relacionada con la teoría de internacionalización de Uppsala, ya que mejorar la gestión de aprovisionamiento, conlleva a poseer mayor cantidad exportable y para ofrecer a nuevos mercados, aumentando así el grado de internacionalización de la empresa. En el largo plazo, poseyendo una gestión estable de abastecimiento de la oferta exportable, se proyecta incurrir en mercados culturalmente más lejanos y a su vez establecer una filial en países vecinos. Por otro lado, en el caso de la teoría internacionalización relacionada a la innovación, la empresa en estudio comenzó el proceso de internacionalización en mercados donde el producto peruano ya tenía presencia. Para seguir aumentando su grado de internacionalización se debe fortalecer la gestión logística y de aprovisionamiento, para que le permita incurrir a mercados culturalmente más lejanos.

3.4. Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro

1. La cantidad que se debe ofrecer a la demanda debe basarse en los indicadores de monitoreo y control de abastecimiento, los cuales deben ser calculados anticipadamente a los plazos de entrega y envío a los clientes. Estos indicadores de rendimiento, pueden ser cantidades totales de productos no aptos para la exportación sobre cantidad total producida, la cantidad total a exportar sobre la cantidad total adquirida, la cantidad seleccionada actual sobre la cantidad total a exportar, y otras más que permitan saber cuánto le falta a la empresa para llegar a la meta de abastecimiento. Esto reducirá el riesgo de no cumplir con las cantidades pactadas
2. Se debe proyectar con 5 meses de anticipación si la cantidad producida podrá abastecer la demanda externa, con la finalidad de ofrecer la cantidad real producida y no perjudicar a la empresa con costos no planificados en el flujo de caja (transporte, contenedor y almacenaje). Además, se debe implementar un sistema de control y seguimiento del abastecimiento de los productos de acuerdo con los pedidos realizados por los clientes.
3. Se recomienda que el área del almacén, implemente las herramientas de la Metodología Lean Logistic, debido a que en otras empresas se ha validado que si hay mejoras en la gestión de aprovisionamiento.
4. Se recomienda poseer una cartera extra de empresas productoras con precios bajos, a las que se recurrirá si no se cumple con el abastecimiento de cantidades mínimas a exportar.
5. Es recomendable asegurar los niveles inferiores para mantener el suministro continuo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, K & Zamudio, L (2021) *La Cadena de Logística y su relación con las exportaciones de la S.P.N 0901.11.90.00 - Los Demás Café Sin Tostar hacia Alemania durante el periodo 2015-2019*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico UPC: <http://hdl.handle.net/10757/65568>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2015). *La economía del cambio climático en América Latina y el Caribe. Paradojas y desafíos del desarrollo sostenible*. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ca0445d3-e3f3-4f40-a5ff-057a9a34f016/content> .
- Díaz, D & Burmester, J (2022) *Influencia de las nuevas tecnologías en la negociación de empresas del sector logístico en la provincia constitucional del Callao*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio U. Lima https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/17425/Diaz-Burmester_Influencia-nuevas-tecnologias-negociacion-empresas-sector-logistico-Callao-Peru.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Damián, C & Vázquez, T (2021) *Gestión de la cadena de suministro para incrementar las exportaciones de uva de la empresa sociedad agrícola San Agustín de Zaña S.A.* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porras] https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8594/dami%c3%a9n_tej-vasquez_rtp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). *Teorías de la internacionalización de empresas*. Recuperado el 4 de octubre del 2023. De https://www.researchgate.net/publication/348988342_Teorias_de_la_internacionalizacion_de_empresas
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behavior of Smaller-Sized Wisconsin manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98. Recuperado de: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>
- Obando G., Avalos C. & Mendez W. (2015). *Efecto de atmósfera controlada sobre la calidad post-cosecha y tiempo de vida útil de Persea americana "Palto" var. Hass*. Recuperado el 18 de octubre de 2023, de: http://www.avocadosource.com/WAC8/Section_05/ObandoParedes2015b.pdf .
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2023). *Frutas peruanas conquistan el mundo y llegan a 93 mercados internacionales*. Recuperado el 1 de noviembre del 2023 de: <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/751760-frutas-peruanas-conquistan-el-mundo-y-llegan-a-93-mercados-internacionales>.
- Siembra Alta (s.f.). *Quiénes somos* <https://siembraalta.com/nosotros/>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2023). *Producción agropecuaria retrocedió un 14.2% en abril*. Comex Perú. Recuperado el 1 de octubre, de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/produccion-agropecuaria-retrocedio-un->

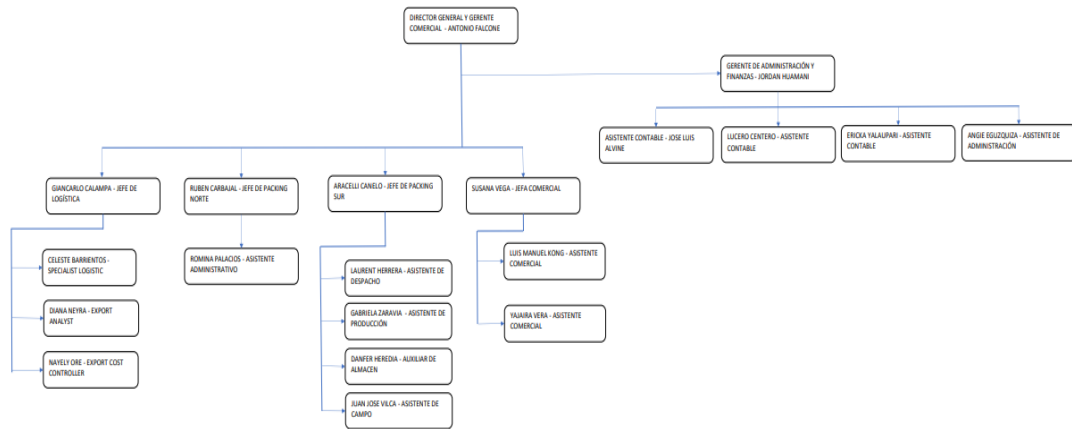
[142-en-abril#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20Ministerio,mismo%20mes%20de%20a%C3%B1o%20anterior.](#)

Valenzuela Sepúlveda, R. (2006). Logística de distribución física internacional. Santiago de Chile: LexisNexis.

Villaroel, W (2020). *Control interno en la logística de exportación de la empresa Translatin S.A.* Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3876/1/78298.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de SIEMBRA ALTA SAC



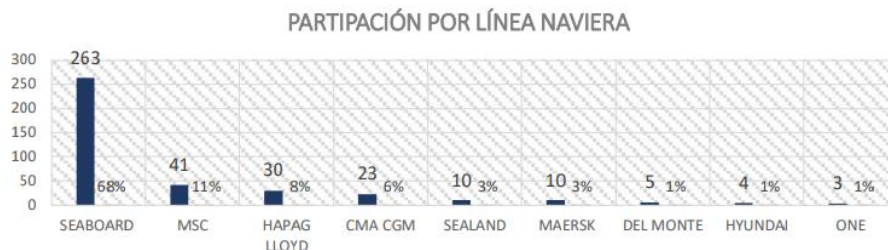
Nota. La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa en estudio. Adaptado de Empresa SIEMBRA ALTA

Anexo 2: Participación de Siembra Alta en las exportaciones peruanas

Partida arancelaria	Valor exportado en el 2022 (Miles de dólares)	Valor exportado por Siembra Alta en el 2022 (dólares)	% Participación de la empresa en las exportaciones nacionales del 2022
0810	1.435.275	1,826,036	0.12%
0805	273.939	4,031,390	1.47%
0804	1.199.408	4,663,603	0.38%

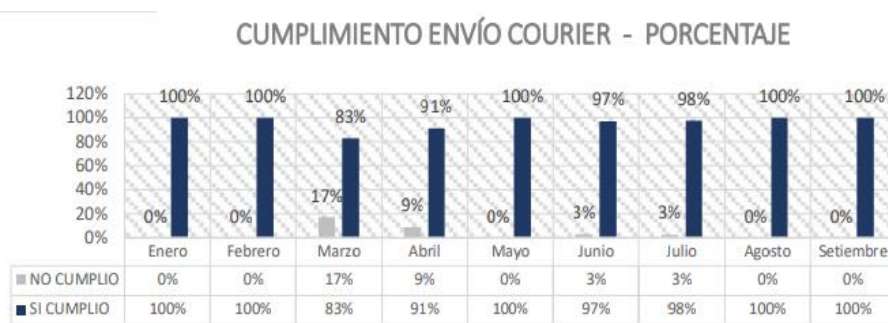
Nota. La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa en estudio. Adaptado de Empresa SIEMBRA ALTA

Anexo 3: Distribución de la participación de línea naviera



Nota. Programación de la empresa Siembra Alta

Anexo 4: Distribución porcentual del cumplimiento envío Courier



Nota. Programación de la empresa Siembra Alta.

Anexo 5: Entrevista a Giancarlo Calampa

1. ¿Cuál es tu nombre y cargo de la empresa?

Mi nombre es Giancarlo Calampa Romero y soy jefe de logística de la empresa exportadora Siembra Alta.

2. ¿Cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa?

Siembra Alta es una empresa que se encuentra en el sector agro en el Perú más de 10 años, las fortalezas es que contamos con 400 contenedores exportados este año y son por nuestras certificaciones que tenemos en nuestros productos, ya que nos ayudan a tener mejor presentación a los clientes de destino y que puedan saber previamente que nuestra fruta tiene otra categoría y que está calificado en el Perú con dichas certificaciones. Otra fortaleza es que contamos con marcas propias de todos nuestros productos (limón, granada, crítico y palta) para todos esos productos tenemos marcas propias registradas en nuestras cajas. Es decir, si se exporta en el exterior se puede enviar con nuestra propia marca SIEMBRA ALTA. La otra opción es enviarlo con cajas genéricas, pero comercialmente no es conveniente para nosotros, ya que el cliente final de destino no estaría viendo de que compañía finalmente está consumiendo la fruta. Sobre las debilidades es que este año nos ha golpeado y también seguro el próximo es el clima, ya que por estacionalidad debería afectar o favorecer al producto para que pueda madurar. Este año como ha sido un clima inestable no ha permitido que el producto madure en el tiempo donde la ventana comercial de destino se encuentra vigente. Muchas veces se ha prolongado la cosecha por las lluvias y esto ha hecho que no lleguemos a la ventana comercial en destino y se encuentre con mejor precio, hemos cruzado temporadas con otros países, lo que ha hecho que el mercado de destino se sature de fruta y por ende los precios caigan. En cuanto a las oportunidades, vemos que porcentualmente cada año se está incrementado la demanda de los mercados internacionales y Perú es un país agro. Una de las amenazas es que cada año se está aumentando las empresas exportadoras y eso nos dice que nosotros debemos revisar previamente como empresa la calidad de nuestra fruta y diferenciarnos de esta manera. Cada año empiezan aumentar las empresas agroexportadoras, ya que anualmente se está aumentando el nivel de cultivos en Perú, es decir, se están comprando y fertilizando más tierras y los agricultores tienen más campo donde se cultiva fruta. Esto hace que muchos productores o agricultores vean la posibilidad de no vender a una exportadora, sino a que ellos mismos logren formar su propia empresa.

3. ¿Qué rescatas del proceso de exportación que maneja actualmente SIEMBRA ALTA?

Asimismo, ¿Cuál es el producto que más demanda presenta fletes?

Nuestro proceso de exportación se enfoca principalmente en dos puntos. La eficiencia en los costos y en nuestro producto de calidad. La eficiencia en los costos, porque al cuidar todas las negociaciones hacen que nuestra operación sea más ordenada, lo cual genera que nuestra fruta

tenga un menor costo de producción en Perú y que en destino cuando se venda, el resultado sea mayor, logrando beneficiar a nosotros como empresa y también al agricultor. En cuanto a la fruta, nosotros tenemos empresas asociadas hermanas que nos dan el 80% a 90% de su fruta y tenemos mejores precios negociados con ellos, llegando a vender a un mayor precio. Referente a la siguiente pregunta, este año inicialmente empezamos con una proyección distinta. La empresa exportó 400 contenedores y creíamos que el 50% iba hacer palta, pero a nivel Perú, la palta no se encontraba en un buen estado. Por ende, la granada fue el producto más exportado con 150 contenedores.

4. ¿Qué problemas logísticos se suscitan en la empresa?

Los problemas logísticos que tiene la empresa usualmente son del flete internacional, que es uno de los puntos que nos ha afectado este año, ya que han sido muy cambiantes y todo es a raíz de la pandemia en la cual hubo mucha incertidumbre en cuanto a los costos por el incremento del combustible también. Al no tener un historial del año donde se negocia por campaña los fletes, ahora este año se negocia por semana, porque puede ser que haga dos semanas el flete estaba en 7500 y esta semana está en 6700, esa cantidad hace mucha diferencia, porque suma al costo final y llega al cliente un monto distinto. La razón por la que los fletes antes eran por campaña y ahora por semana se debe a que cuando hubo la pandemia, las líneas navieras tomaron ventaja y creían que el sector agro iba a ser afectado en la exportación, sin embargo, incremento de un momento a otro y las líneas navieras sustentaron este incremento con falta de stock y empezaron a traer contenedores de otros destinos y tomaron en beneficio ese punto a su favor, logrando incrementar los montos.

5. ¿En qué incoterm están trabajando actualmente?

Usualmente se negocia en FOB, a veces el cliente lo solicita en CIF, pero el 90% a 95% es negociado en FOB.

6. ¿Cuentan con un área de pricing?

El área de pricing pertenece al área comercial y ellos se encargan de hacer la estructura de todos los costos, aumentamos el porcentaje de rentabilidad y el área de pricing arma esa cotización y se le envía al cliente final.

7. ¿Consideras que se está realizando bien las negociaciones con los clientes?

Yo considero que sí, pero creo que nos falta ir a conocer en persona a todos nuestros clientes y tener una reunión en persona con ellos. Para eso existe una alternativa para todos los exportadores que son las ferias internacionales, la cual ayuda a que los exportadores y los clientes se junten, pero a veces no siempre coincide con las fechas del término de campaña. Asimismo, si hemos presentado problemas con nuestros clientes, debido a la solicitud inicial con la que finalmente llegó al destino, el retraso de llegada de los contenedores a destino o cuando el cliente pide un tipo de categoría y se le envía, pero no están de acuerdo.

8. ¿Cuáles son los servicios que tercerizan?

Nosotros tercerizamos la maquila que es el proceso por encargo, también el transporte interno de los campos del productor hasta el packing, tercerizamos la aduana que todas las exportadoras lo hacen donde se trabaja mediante un operador logístico y finalmente tercerizamos la compra de la fruta, ya que no tenemos campo propio.

9. ¿Cómo consiguen los clientes potenciales?

Usualmente hacemos una investigación de mercado con fuentes de comercio exterior, nosotros vemos un historial de cómo se comportaron los destinos el año pasado y verificamos que clientes han comprado más fruta y los contactamos.

10. ¿Ustedes cambiaron procesos en la pandemia o género estos cambios sobrecostos?

La pandemia nos ayudó a que tuviéramos más exportación en Perú, el margen por la coyuntura no fue un buen momento, pero hablando de volumen fueron buenos años para el país, ya que el mercado internacional concientiza más la alimentación de productos agro.

11. ¿La empresa piensa modificar la información en su página web?

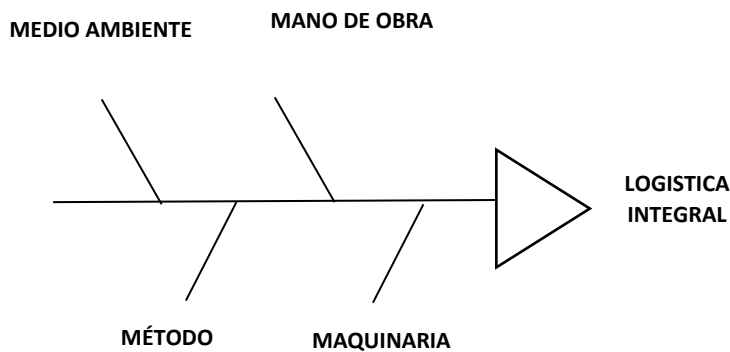
La empresa se ha descuidado con la página web, pero tenemos pendiente cambiarla en la siguiente campaña. No obstante, la comunicación con los clientes de forma comercial mediante el área logística siempre está.

12. Hay empresas que manejan un ERP o MRP. ¿Actualmente cuentan con alguno de ellos?

¿En caso de no contar, consultar cuáles serían las ventajas de implementación?

Tenemos un MRP llamado Missira y nos ayuda a asociar y enlazar la información que se genera por diversas áreas de la empresa desde el packing, logística, contabilidad, finanzas y de RRHH.

Anexo 6: Diagrama de Ishikawa



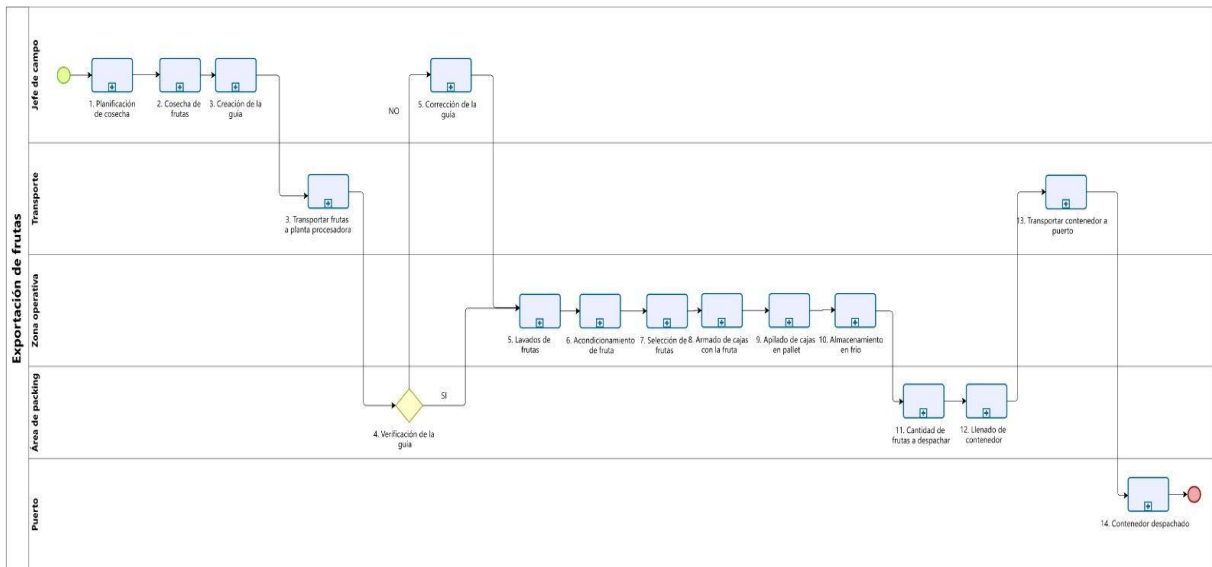
Nota. La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa en estudio. Adaptado de Empresa SIEMBRA ALTA

Anexo 7: Cronograma de ejecución de alternativa 2

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN					
ACTIVIDAD/SEMANA	1	2	3	4	5
Diseño de indicadores					
Implementación y evaluación de indicadores					
Planeación de abastecimiento					
Medidas de contingencia					
Cumplimiento de la meta de abastecimiento para exportación					

Nota. La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa en estudio. Adaptado de Empresa SIEMBRA ALTA

Anexo 8: Flujograma de la empresa SIEMBRA ALTA



Nota. La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa en estudio. Adaptado de Empresa SIEMBRA ALTA