



**UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE COMERCIO Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

Estrategias operativas para reducir los sobrecostos logísticos en una
empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos.

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
Licenciada en comercio y negocios internacionales

Autores:

Bach. Callao Hernández Fiorella Nicole

Bach. Zeta Pintado Anlly Paola

Asesor:

Dr. Abdel Javier Flores Olivos (orcid.org/0000-0002-5639-9001)

Lambayeque, Perú

2026

FECHA DE SUSTENTACION: 02 DE SETIEMBRE DEL 2026

Personal investigador:



Callao Hernández Fiorella Nicole

Estudiante



Zeta Pintado Anlly Paola

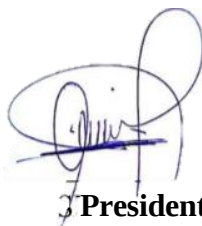
Estudiante



Dr. Flores Olivos Abdel Javier

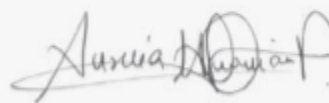
Asesor

Aprobado por el Jurado:



Presidente

Querevalu Morante Carlos Alberto



Secretario

Huaman Paredes Aurelia del Rosario



Vocal

Nuñez Castillo Ana



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DMINISTRATIVAS Y CONTABLES
UNIDAD DE INVESTIGACION



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 11:30 horas del día 02 de Setiembre del 2026, se dio inicio a la Sustentación de Tesis en forma PRESENCIAL con la participación de los miembros del jurado nombrado con Resolución No 1878-2024-UNPRG-FACEAC-D/JAM de fecha 24 de setiembre de 2025 y su modificación con Resolución N°075-2026-UNPRG-FACEAC-D/JAM de fecha 23 de enero de 2026, conformado por:

DR. CARLOS ALBERTO QUEREVALU MORANTE
DRA. AURELIA DEL ROSARIO HUAMAN PAREDES
M. Sc. ANA MARIA NUÑEZ CASTILLO
DR. ABDEL JAVIER FLORES OLIVOS

Presidente
Secretario
Vocal
Asesor

Para evaluar el informe de tesis de los tesisistas CALLAO HERNÁNDEZ FIORELLA NICOLE y ZETA PINTADO ANLLY PAOLA; quienes desean obtener su título profesional de LICENCIADO(A) EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES, con la tesis titulada "ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA REDUCIR LOS SOBRECOSTOS LOGÍSTICOS EN UNA EMPRESA AGROEXPORTADORA DE PALTA HASS DE OLMOS"; El Sr. Presidente, después de transmitir el saludo a todos los participantes de la Sustentación ordenó la lectura de la Resolución decanal No0742-2026-UNPRG-FACEAC-D/JAM de fecha 04 de agosto de 2026 que autoriza la Sustentación presencial del informe de tesis correspondiente, luego de lo cual autorizó a los candidatos a efectuar la sustentación otorgándole minutos de tiempo.

Culminada la exposición del sustentante, el presidente dispuso la intervención de los señores miembros del jurado, empezando con el señor(a) vocal, luego señor(a) secretario hasta culminar con el (la)señor(a) presidente, en ese orden los jurados plantearon preguntas y observaciones, las cuales fueron absueltas por el/los sustentantes en forma satisfactoria.
El señor presidente invita al asesor para que exponga lo que considere conveniente respecto de la exposición de la tesis.

Culminadas las preguntas y respuestas, el (la)Sr.(a) presidente, dispuso que los asistentes incluido el asesor y el o los tesisistas abandonen temporalmente la sala, a fin de que el jurado delibere con plena libertad y pueda calificar la sustentación de la tesis.

Los jurados califican de acuerdo a la rúbrica de evaluación de la facultad. Culminada la deliberación y calificación el(la) sr.(a) presidente autorizo que ingresen a la sala de sustentaciones al tesisista o los tesisistas, su asesor y público en general, y autorizó la lectura del acta por parte del señor(a) secretario(a). El señor(a) secretario(a) dio lectura al acta señalando que el tesisista o los tesisistas; CALLAO HERNÁNDEZ FIORELLA NICOLE y ZETA PINTADO ANLLY PAOLA; han obtenido Muy Bueno puntos equivalentes a 18 quedando expedito para obtener el título profesional de LICENCIADO(A) EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.

Comunicado el resultado, el señor presidente da por concluido el acto académico a las horas del mismo día y en señal de conformidad firman los señores miembros de jurado y asesor.
ESCALA: 20=Excelente; 19-18=Muy Bueno; 16-17= Bueno; 14-15 regular, menos de 14= Desaprobado.

DR. CARLOS ALBERTO QUEREVALU MORANTE
PRESIDENTE

DRA. AURELIA DEL ROSARIO HUAMAN PAREDES
SECRETARIO

M. Sc. ANA MARIA NUÑEZ CASTILLO
VOCAL

DR. ABDEL JAVIER FLORES OLIVOS
ASESOR



UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Dr. Abdel Javier Flores Olivos, usuario revisor del documento titulado:

Estrategias operativas para reducir los sobrecostos logísticos en una empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos

Cuyos autores son, **Fiorella Nicole Callao Hernandez**, identificada con documento de identidad 74984771 y **Anlly Paola Zeta Pintado**, identificado con documento de identidad 75067024, declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, reporta un porcentaje de similitud de 5% y cumple con los parámetros establecidos respecto a la escritura con inteligencia artificial generativa, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 21 de julio del 2026



Dr. Abdel Javier Flores Olivos
CELAM 442

Dr. Abdel Javier Flores Olivos

Estrategias operativas para reducir los sobrecostos logísticos en una empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos.

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

www.coursehero.com

Fuente de Internet

1%

2

repositorio.unprg.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

3

theibfr.com

Fuente de Internet

<1%

4

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

5

Submitted to Universidad de Los Llanos, UNILLANOS

Trabajo del estudiante

<1%

6

Submitted to Universidad TecMilenio

Trabajo del estudiante

<1%

7

Submitted to uniminuto

Trabajo del estudiante

<1%

8

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

9

Submitted to Universidad EAFIT

Trabajo del estudiante

<1%

10

prezi.com

Fuente de Internet

<1%

11

Submitted to Uniminuto Virtual

Trabajo del estudiante

<1%

12

Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC

Trabajo del estudiante

<1%

13

Submitted to Universidad San Marcos

Trabajo del estudiante

<1%

14

es.slideshare.net

Fuente de Internet

<1%

Submitted to Universidad Cesar Vallejo



15	Trabajo del estudiante	<1 %
16	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
17	pensamientosalare.blogia.com Fuente de Internet	<1 %
18	www.imt.mx Fuente de Internet	<1 %
19	Antony William, Concha Huerta Frank Alain, Laura Astete Paulo César, Sánchez Córdova. "Business Consulting - Derco Perú", Pontificia Universidad Catolica del Peru (Peru) Publicación	<1 %
20	repositorio.eesppjjbtacna.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA Trabajo del estudiante	<1 %
22	repositorio.comillas.edu Fuente de Internet	<1 %
23	1library.co Fuente de Internet	<1 %
24	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	"Emerging Market Risk and Sovereign Credit Ratings", 'Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD)' Fuente de Internet	<1 %
26	Molina Castro, Juan David. "Mecanismos para la inversion y remuneracion de la transmision de energia electrica", Pontificia Universidad Catolica de Chile (Chile), 2021 Publicación	<1 %
27	docslib.org Fuente de Internet	<1 %
28	dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
29	independientes.zoomblog.com Fuente de Internet	<1 %
30	moam.info Fuente de Internet	<1 %

31	transparencia-economica.mef.gob.pe Fuente de Internet	< 1 %
32	eprints.ucm.es Fuente de Internet	< 1 %
33	estarinformado.com.ar Fuente de Internet	< 1 %
34	produccioncientificaluz.org Fuente de Internet	< 1 %
35	revistaschilenas.uchile.cl Fuente de Internet	< 1 %
36	rgsa.emnuvens.com.br Fuente de Internet	< 1 %
37	riico.net Fuente de Internet	< 1 %
38	www.bcv.org.ve Fuente de Internet	< 1 %
39	www.clubensayos.com Fuente de Internet	< 1 %
40	www.techtute.com Fuente de Internet	< 1 %

Excluir citas
Excluir bibliografía

Apagado
Activo

Excluir coincidencias

< 10 words


 Dr. Abiel Javier Flores Olivos
 C.E.L.A.M. 442



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Callao Hernández Fiorella Nicole & Zeta Pintado Anlly Paola
Título del ejercicio:	Quick Submit
Título de la entrega:	Estrategias operativas para reducir los sobrecostos logísticos ...
Nombre del archivo:	INAL-INFORME_DE_TESIS_FIORELA_CALLAO_PAOLA_ZETA_V2....
Tamaño del archivo:	713.84K
Total páginas:	75
Total de palabras:	16,340
Total de caracteres:	102,191
Fecha de entrega:	21-jul-2026 08:59a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	3001285913

	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO	
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES		
ESCUELA PROFESIONAL DE COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES		
TESIS		
Estrategias operativas para reducir los sobrecostos logísticos en una empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos.		
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE		
Licenciadas en comercio y negocios internacionales		
Autores:		
Bach. Callao Hernández Fiorella Nicole		
Bach. Zeta Pintado Anlly Paola		
Asesor:		
Dr. Abdel Javier Flores Olivios 0000-0001-0674-2441		
Lambayeque, Perú		
2026		
 Dr. Abdel Javier Flores Olivios CIE LAM 142		

INFORMACIÓN GENERAL

- **Título:**

Estrategias operativas para la reducción de sobrecostos logísticos en una empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos.

- **Autor(es):**

Callao Hernández Fiorella Nicole

Zeta Pintado Anlly Paola

- **Asesor metodológico**

Flores Olivos Abdel Javier

- **Línea de investigación:**

Estrategias y organizaciones

- **Lugar:**

Lambayeque - Olmos

- **Duración estimada del proyecto:**

23 meses

- **Fecha de inicio:**

Marzo 2024

- **Fecha de término:**

Febrero 2026

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a todos los estudiantes de la carrera profesional de Comercio y Negocios Internacionales, con el apoyo y las ganas se puede lograr todo lo que uno se propone.

Con cariño Fiorella Callao Hernández.

Dedico esta tesis a mis padres, quienes son el motor de mi vida y la fuente constante para seguir avanzando día a día.

Con cariño Paola Zeta Pintado.

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios, por darme la fuerza y valentía para alcanzar mis sueños; a mis padres por el apoyo y la confianza que me tienen para dejarme escoger y hacer lo que me propongo, y a mi persona porque sé lo mucho que me costó el ingreso y el término de mi carrera profesional.

Fiorella Callao Hernández

Agradezco a Dios por brindarme la sabiduría y la fortaleza necesaria para poder terminar esta etapa de mi vida.

Asimismo,

agradezco a mis padres, por su amor, sacrificio y apoyo incondicional, lo cual ha sido fundamental para culminar esta etapa. Gracias a ellos, hoy soy quien soy.

Paola Zeta Pintado

ÍNDICE GENERAL

INFORMACIÓN GENERAL	iii
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE TABLAS	viii
ÍNDICE FIGURA	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
I. INTRODUCCIÓN	11
II. DISEÑO TEÓRICO	18
III. METODOLOGÍA DESARROLLADA	42
IV. RESULTADOS	47
V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	69
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS	80
ANEXOS	90

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Acciones propuestas relevantes para el plan.....	51
Tabla 2 Propuesta de inversión	53
Tabla 3 Cronograma de ejecución detallado para ejecutar el plan	54
Tabla 4 Hallazgos relevantes de las entrevistas respecto a los sobre costos logísticos por dimensiones e indicadores recopilados de la empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos.	56
Tabla 5 KPI para la medición de sobrecostos logísticos.....	63
Tabla 6 Hallazgos relevantes de las entrevistas respecto a las estrategias operativas aplicadas para optimizar los costos logísticos, recopilados de la empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos.	66

ÍNDICE FIGURA

Figura 1. Flujograma de la propuesta de mejora.	48
---	----

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo proponer estrategias operativas para reducir los sobre costos logísticos en la empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos. Tuvo un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas estructuradas como principal técnica para recopilar información directa de los trabajadores y directivos, con un diseño no experimental de corte transversal, de nivel descriptivo-propositivo que permitió caracterizar los procesos y generar soluciones concretas. En cuanto la población, estuvo conformada por 15 trabajadores, de los cuales se seleccionó una muestra de 9 participantes. Para el análisis de datos se empleó el software ATLAS.TI y diagramas de Sankey. Como resultados se evidenció que los sobre costos se originan por transporte deficiente, reprocesos, congestión portuaria y errores administrativos, además las etapas logísticas presentan interdependencia, retrasos y deficiencias en trazabilidad y control. Concluyeron que la reducción de sobre costos requiere estrategias combinadas como el liderazgo en costos, optimización de procesos, diferenciación del servicio, selección de proveedores, segmentación de mercados y capacitación continua, y que, además, la participación de gerencia, logística, operaciones y proveedores es fundamental para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad internacional de la empresa.

Palabras claves: Estrategias operativas, sobre costos logísticos, agroexportadora de palta Hass de Olmos.

ABSTRACT

The objective of this study was to propose operational strategies to reduce logistics cost overruns at Olmos, an agricultural exporter of Hass avocados. The study employed a qualitative approach, using structured interviews as the primary technique to gather direct information from workers and managers, with a non-experimental, cross-sectional design at the descriptive-propositional level that allowed for the characterization of processes and the generation of concrete solutions. The population consisted of 15 workers, from whom a sample of 9 participants was selected. ATLAS.TI software and Sankey diagrams were used for data analysis. The results showed that cost overruns stem from poor transportation, rework, port congestion, and administrative errors; furthermore, the logistics stages exhibit interdependence, delays, and deficiencies in traceability and control. They concluded that reducing cost overruns requires a combination of strategies, such as cost leadership, process optimization, service differentiation, supplier selection, market segmentation, and ongoing training; furthermore, the involvement of management, logistics, operations, and suppliers is essential to improving operational efficiency and strengthening the company's international competitiveness.

Keywords: Operational strategies, logistical overcosts, Olmos Hass avocado agro-exporter.

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas agroexportadoras enfrentan desafíos persistentes que se manifiestan en los sobrecostos logísticos derivados de un seguimiento limitado, procesos manuales y una ineficiencia en sus operaciones, estos factores antes mencionados acrecientan periodos de ejecución, pérdidas y gastos no presupuestados. Bajo ese panorama, fortalecer estrategias operativas, haciendo uso de la automatización, programación de trayectos y el afianzamiento de cargas, ofrece mejoras en cuanto notoriedad, coordinación y gestión de existencias, suscitando la constante reducción de sobrecostos y un aumento en su competitividad (Cortez et al., 2025).

Según informes de la Asociación de Exportadores (ADEX, (2023) Europa se afianzó como destino mundial en exportaciones peruanas en 2022 con un valor ascendente a 520 millones de dólares; es preciso mencionar que Países Bajos y España son hasta la fecha los máximos importadores de productos peruanos, con un total de 260 millones de dólares; por otro lado, el transporte marítimo concentra gran parte de envío de palta, superando con creces al transporte aéreo.

Internacionalmente, Maldonado (2020) señala que registros operativos de una organización ocasionalmente revelan factores que tienen la capacidad de aumentar coste; como el desgaste de infraestructura de producción, escasos productores aptos y la ineficiente gestión de existencias a causa de falta de financiación; situaciones que provocan contratiempos y afectan la cadena productiva. Estos problemas surgen aun cuando las organizaciones demuestran una alta capacidad de adaptación a fluctuaciones económicas y cambios tecnológicos; asimismo, un indicador clave de costos logísticos desempeñan un papel determinante en la gestión empresarial, ya que su magnitud depende directamente de las decisiones operativas y puede influir en la eficacia global

del sistema logístico; en conjunto, estas condiciones evidencian que una gestión operativa y logística deficiente no solo incrementa los sobre costos, sino que también reduce la competitividad de la empresa agroexportadora analizada.

Cabe señalar que factores como una inadecuada planificación o una estructura de comunicación que no sea sólida suelen provocar sobre costos; esto se atribuye primordialmente al escaso tiempo en la adquisición de material o a la contratación de servicios, el buscar alternativas a corto plazo o el empleo de procesos mal definidos a menudo derivan en ineficiencias (Álvaro , 2019); por ejemplo, la premura en adquirir recursos de producción esenciales posibilita elevar los costos unitarios debido a precios de compra más elevados, mientras que la contratación de personal adicional para el cumplimiento de plazos puede comprometer la rentabilidad de un proyecto.

En el panorama peruano Ccahuay et al., (2020) destacan que la expansión del sector comercial, industrial y logístico ha impulsado la demanda del transporte de mercancías nacionales; bajo esos criterios, se registró un volumen anual de este último aproximadamente a 850 millones de toneladas mercantiles (incluyendo frutas, verduras, medios de producción, entre otros) con una previsión de crecimiento anual del 12% para los próximos años. Asimismo, este panorama logístico afronta impedimentos importantes, en particular los puntos críticos que impiden la eficiencia de producción y repercuten en la liquidez de una empresa.

Flores (2021) expone la realidad de una empresa trujillana, la cual pese a poseer un almacén destinado a la conservación de productos terminados y al abastecimiento de su establecimiento físico y de las ventas realizadas mediante plataformas digitales, presenta importantes deficiencias operativas; en efecto, el estudio evidencia un considerable desorden en dicho espacio, donde menos del dieciséis por ciento de los artículos que ingresan son sometidos a un

control adecuado conforme a los criterios de calidad establecidos; esta situación genera demoras significativas en la localización de mercancías, alcanzando un tiempo promedio cercano a los siete minutos; como resultado de estas ineficiencias, se estima una pérdida anual aproximada de setenta y ocho mil soles; a ello se suma una deficiente administración del almacén, debido a que las entradas y salidas de inventario no son registradas de manera adecuada, generando costos adicionales en las operaciones logísticas de la organización.

Por otro lado, Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI, (2022) señaló en un informe, que, entre enero y julio de 2022, las agroexportaciones peruanas alcanzaron los US\$ 5 120 millones, registrando un incremento del 22,9 % respecto al mismo periodo del año anterior; de este total, US\$ 588 millones correspondieron a productos tradicionales, como el café y la melaza, mientras que US\$ 4 562 millones fueron de productos no tradicionales; en este último grupo, la palta destacó como principal producto exportado, con un valor de US\$ 712 millones (15,6 % del total).

De acuerdo con informes de Agraria (2023) durante el periodo comprendido entre 2016 y 2023, las exportaciones peruanas de palta exhibieron un crecimiento promedio sostenido, aproximándose al quince por ciento anualmente; esta expansión se reflejó en un valor comercial que, partiendo de los cerca de trescientos noventa y siete millones de dólares estadounidenses registrados en 2016, culminó en aproximadamente novecientos sesenta y tres millones de dólares hacia el cierre de 2023; particularmente, en comparación con el año anterior, 2023 evidenció una variación positiva del siete coma ocho por ciento en el valor total exportado, superando los ingresos de ochocientos noventa y cuatro millones de dólares obtenidos en 2022; estas cifras, por ende, ponen de manifiesto la consolidación de este producto

clave en el ámbito de las agroexportaciones del Perú, así como el dinamismo persistente de su demanda a escala global.

Según Flores y Espinoza (2023), el sector agroexportador de palta Hass en Olmos sigue enfrentando desafíos derivados de los sobrecostos logísticos, mismos que repercuten en la eficiencia operativa y competitividad internacional. Si bien la región de Lambayeque alcanzó un volumen productivo de 124,4 mil toneladas (2021) y se prevé un crecimiento en la exportación de 10% en el 2024, las empresas lidian con retrasos en el transporte, almacenamiento ineficiente, costes elevados en servicios complementarios y la limitación digital de procesos. Estas incapacidades aumentan el gasto unitario por exportación, disminuyen el margen de ganancia y obstaculizan la capacidad de aprovechamiento de la creciente demanda mundial de palta Hass en el mercado estadounidense, que se caracteriza por su exigencia.

A nivel local, la empresa agroexportadora de palta Hass ubicada en Olmos enfrenta desafíos significativos que afectan su rendimiento operativo y su competitividad en el mercado internacional, principalmente debido a fallas críticas en su cadena logística; estas deficiencias se reflejan en demoras recurrentes durante el traslado de los productos, la ampliación de los tiempos de entrega y la falta de coordinación entre las distintas etapas del proceso exportador, factores que generan un incremento considerable de los costos asociados; asimismo, esta situación se ve agravada por la congestión portuaria, los gastos derivados del cumplimiento de normativas internacionales y aduaneras, así como por las dificultades en la gestión de la cadena de suministro ocasionadas por la fluctuación de los insumos y la inestabilidad de la demanda; finalmente, la limitada implementación de tecnología dificulta el control logístico, generando pérdidas económicas y evidenciando la necesidad de optimizar sus operaciones.

Por ello, el problema general se centró en determinar ¿cuáles son las estrategias operativas que permitirán reducir los sobrecostos logísticos en la empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos?, los problemas específicos fueron, primero: ¿cómo es el proceso logístico de la empresa?; además, segundo: ¿qué factores influyen en los sobrecostos logísticos?; y tercero: ¿qué herramientas y/o técnicas pueden utilizarse para disminuir los elevados sobrecostos logísticos?.

Teóricamente se justifica por su relevancia de las bases conceptuales del estudio y facilita la comprensión de variables, relaciones y teorías vinculadas al problema de investigación; asimismo, proporciona una base científica que encamina el análisis y refuerza la validez del marco conceptual (Rivero et al., 2021). Ante ello, dicha justificación respalda estrategias operativas basadas en modelos y teorías de enfoque logístico mismo que permiten la identificación tanto de los sobrecostos como las formas de mitigarlos, fortaleciendo así el análisis de una agroexportadora de palta Hass en Olmos, a su vez facilitando la un fundamento al tomar decisiones.

La justificación practica destaca la pertinencia de la investigación para abordar problemas vigentes por medio de propuestas de medidas viables que conducen a la mejora de operaciones; es decir, el enfoque se centra en ofrecer soluciones directas, medible y eficaces las cuales satisfagan requisitos empresariales específicos (Fernández, 2020). De igual forma, demuestra como estrategias operativas ofrecidas permiten a la empresa a reducir sobrecostes logísticos innecesarios en la agroexportadora de palta Hass de Olmos, mejorando la eficiencia, los tiempos y los gastos; además, sus resultados podrán aplicarse de manera inmediata, facilitando la toma de decisiones orientadas a optimizar el desempeño logístico.

Metodológicamente se justifica demostrando la idoneidad del enfoque, diseño y

procedimientos de la investigación seleccionados, asegurando la facultad de un análisis adecuado del problema; asimismo, fundamenta como el método seleccionado facilita la obtención de data viable y confiable, ello alineado con los objetivos (Rivero et al., 2021). Adicionalmente, respalda la decisión de adopción de un enfoque cualitativo, ya que consiente la identificación de factores que generan sobrecostos logísticos en la empresa agroexportadora ubicada en Olmos especializada en la palta Hass, asimismo, esta metodología facilita el análisis de los procesos operativos y el desarrollo de estrategias eficaces para mejorar la eficiencia logística.

Como objetivo general se tuvo el proponer estrategias operativas para reducir los sobrecostos logísticos en la empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos, y los objetivos específicos fueron primero, el de diagnosticar el estado situacional del proceso logístico, con el propósito de comprender sus condiciones actuales; luego, el de identificar los factores que influyen en los sobrecostos logísticos, para reconocer las principales causas que afectan la eficiencia; y tercero el determinar la herramientas y/o técnicas adecuadas para disminuir dichos sobrecostos, lo que permitió sustentar propuestas orientadas a optimizar la gestión logística de la organización.

Este estudio se desarrolla en cinco capítulos articulados metodológicamente para garantizar un análisis riguroso; el primer capítulo expone la problemática relacionada con los sobrecostos logísticos que afectan la competitividad de la empresa, junto con las justificaciones, y relevancia del estudio; en el segundo capítulo se construye el marco teórico, incorporando antecedentes, y fundamentos sobre gestión logística, eficiencia operativa, y modelos que explican la generación de costos en cadenas agroexportadoras; el tercer capítulo presenta el enfoque, y diseño metodológico, detallando la forma de contrastar los objetivos, la

selección de población, y muestra, así como los métodos, e instrumentos utilizados para recopilar, y procesar información del proceso logístico. En el capítulo IV se muestran los resultados obtenidos, acompañados del análisis estadístico, e interpretaciones que permiten identificar los puntos críticos donde surgen los sobrecostos; finalmente, el quinto capítulo presenta una propuesta de estrategias operativas basadas en los hallazgos metodológicos, seguida de las conclusiones, recomendaciones, y referencias empleadas en la investigación.

II. DISEÑO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Con base en los antecedentes internacionales, según un estudio realizado en Brasil por Delfin et al. (2023) propusieron en su investigación medir los costos logísticos de un proceso de exportación de carga contenerizada, utilizando el Marco de Referencia de Operación de los procesos en los suministros y el presupuesto centrado en actividades, desde la perspectiva de una empresa exportadora; se empleó un enfoque cualitativo para identificar los procesos y actividades que generaban costos, y un enfoque cuantitativo para evaluar estos costos; los resultados destacaron los principales rubros de costos logísticos en el proceso exportador analizado, siendo el transporte el más significativo con un 28.176% del total, seguido por el almacenamiento con un 3.238%; asimismo, esta información es valiosa para los gerentes, ya que les permite comprender la influencia de cada gasto en las actividades y procesos de la corporación basada en el suministro; además, la aplicación de los métodos propuestos permitió calcular los costos de la cadena de exportación de productos cerámicos e identificarlos en función de indicadores y métricas de desempeño; en síntesis, este estudio contribuye al desarrollo de estrategias comerciales al proporcionar una visión detallada de los costos en una cadena exportadora, abordando lagunas existentes en la literatura sobre este tema.

Moreno, et al (2022) en la investigación llevaron a cabo, identificar qué factores están impactando negativamente en la ejecución de la operación logística; la investigación tuvo un nivel descriptivo, asimismo el enfoque fue mixto, se han aplicado dos instrumentos uno de ellos fue la entrevista al personal, que tenía como objetivo recabar información acerca de los procesos y acerca del Manual de organizaciones y funciones de la entidad; como resultados de la investigación, se

obtuvo que, la propuesta que se desarrolló, en los nuevos procesos aplicados, en donde se pudo identificar ciertos procesos que generaban deficiencia para la mejora continua, donde se evidencia un total de costos de \$82.134.000, esta cantidad se pudo reducir y un retorno sobre la inversión de 223%, es por ello que se concluye que, al implementar nuevas metodologías que generen continuamente mejoras en la parte operativa de la logística, esto le permite a la empresa entrar en competencia y la manera efectiva a nivel industrial.

Cabral et al. (2022) sostuvieron en su investigación como objetivo, impulsar varias tácticas que faciliten un superior dominio y reducción de los gastos logísticos para importar artículos comestibles. Se tuvo como fuente base para realizar el análisis a través del diagrama de Ishikawa, lo cual sirvió para seleccionar las tareas que se ven involucradas en los productos; la Metodología utilizada fue de tipo elemental con el fin de agregar insumos que incrementen la cadena de valor, pero teniendo en cuenta todo lo que es respecto a la importación de los productos; como resultados del estudio se obtuvo que, lo que se espera después de aplicar el modelo que se propone es ser muy dinámico al momento de generar múltiples alternativas, para poder minimizar los costos logísticos de la entidad, pero incrementando la aceptación de los clientes, no dejando de lado la consistencia interna y externa de la mercancía sumado con la facilidad en la disposición para adquirir este producto; con ello concluyen que, en el deceso de costos en el área logística, lo cual es algo muy importante para cada entidad, está abierto a implementar cualquier estrategia que, de un servicio muy bueno para el cliente, pero un mejor rendimiento en la parte económica para cualquier entidad.

En Colombia, López et al. (2021) refieren como fin crucial, analizar el manejo logístico en el sector Salinero; la investigación fue de nivel descriptivo, empleando un diseño no experimental en un tiempo determinado, la población estuvo conformada por ingeniero de empresas mineras dedicadas a la extracción de sal en el lugar de Guajira, pero para el estudio se hizo uso del muestreo

aleatorio simple donde arrojó como tamaño de muestra a 39 ingenieros, asimismo se utilizó la encuesta como un medio fundamental para recopilar información. Por otro lado, los hallazgos arrojaron que existen deficiencias al aplicar la gestión logística, la mayoría de las dimensiones como son la logística interna y externa, los procesos logísticos, la estructura de la organización y las diferentes estrategias aplicadas, la mayoría se encuentra en el rango de 43,59% y 100%, concluyendo que el manejo logístico tiene resultados medianamente efectivos, pero teniendo una mayor aceptación al momento de aplicar las estrategias en la logística.

En cuanto a los antecedentes nacionales, Oria y Vera (2023) sostuvieron en su investigación la elaboración de un plan o propuesta destinada a perfeccionar y aumentar la eficacia de la cadena logística de la empresa SIEMBRA ALTA S.A.C.; utilizaron una metodología mixta que incluía tanto elementos cualitativos, como entrevistas, fuentes bibliográficas y bases teóricas, como cuantitativos, mediante una propuesta de inversión relacionada con la alternativa seleccionada; los resultados mostraron falta de conocimiento y capacidad para ejecutar procesos, lo que llevó a tercerizar productos y aumentar los costos; por ello, diseñar una propuesta que mejorara la cadena de suministro podía incrementar las exportaciones en un 50% y reducir retrasos y merma de productos; concluyeron que la diversificación de las empresas productoras y el arrendamiento de tierras agrícolas eran las acciones adecuadas para optimizar la cadena logística, y además representaban una ventaja competitiva en liderazgo de costos y en la garantía de la consistencia interna y externa (calidad) de las mercancías agrícolas destinadas a la exportación, lo que resultaba en una mayor sostenibilidad y rentabilidad para los socios agricultores.

Roldan (2022) afirmó en su estudio como propósito, identificar el efecto que genera una propuesta para optimizar el sector logístico de una corporación publicitaria para minimizar los gastos en la operación; asimismo, ese consideró el tipo del estudio aplicado, con un alcance

descriptivo de diseño no experimental- con corte transversal; por otro lado, en la muestra se consideró los trabajadores logísticos, haciendo uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia, además precisó la encuesta para obtener información precisa, como resultados después de haber aplicado la propuesta de mejora, se tuvo que se pudo reducir los costos en más de 49 mil soles, esto hace referencia al 100% de los costos, y esto gracias a que el plan de mejora, al comienzo realizó un análisis donde se identificó, analizó y se dio prioridad a los principales factores que daban origen a los altos costos de la parte operativa, es por ello que finalmente, se concluyó que, la propuesta contribuye de manera favorable en el área logística y en los costos operativos de una corporación publicitaria.

Gamonal y Izquierdo (2020) en su investigación tuvieron como objetivo, verificar si los sobrecostos logísticos tienen un impacto en la competencia al exportar productos perecibles; la metodología de la investigación de la cual se hizo uso, tuvo un enfoque cualitativo, de nivel descriptivo, considerando a la observación y la entrevista, como herramientas de recolección de datos se tuvo a la lista de cotejo descriptiva, formato de entrevista y las fichas de resumen, por otro lado, la población de estudio fueron los 2 expertos metodológicos en comercio internacional; se obtuvo como resultados que, en la actualidad no tiene una infraestructura que sirva para la optimización de procesos en las exportaciones y quedando demostrado que cuando son más elevados los costos en la logística, la ganancia es mucho menor a lo que se esperaba. Finalmente se concluye que, los sobrecostos logísticos presentan un efecto inmediato en las ganancias de las corporaciones peruanas que se dedican a las exportaciones.

Panta (2021) afirmó en su investigación como objetivo, analizar el área logística en el Perú en el comercio internacional considerando elementos que impacten en los costos e identificando una solución mediante una propuesta; en la metodología tuvo un enfoque Mixto, como resultados

se tuvo que, al buscar información se identificó que los diferentes gastos que son aplicados en el Puerto del Callao, en los diferentes conceptos que se cancela un derecho y que son diferentes tanto para la importación y la exportación, pero lo utilizado para la investigación fueron los costes para concurrentes, y es por ello que se logró verificar que en comparación con países vecinos, en Perú los costos son el 50% más y con ello se concluye que, a pesar de los altos costos de importación y de exportación en los tres últimos años, el puerto del Callao se ha encontrado entre los primeros lugares de mayor movimiento de contenedores.

Risco (2021) propuso en su investigación el efecto inmediato en los procesos de costos en la producción del espárrago en la entidad Vivadis S.A.C., la metodología utilizada para el estudio consideró el alcance descriptivo junto con el diseño no experimental, cuya actividad económica es la exportación de espárragos; los resultados arrojaron que la estructura de los procesos de costos aplicado a la cadena de producción de espárragos, ayudó mucho a poder determinar de manera más concisa los costos que se tienen en todos los componentes y la fuerza laboral involucrada en el proceso; finalmente se concluyó que, los procesos de costos impactan en la cadena de producción de espárragos, tanto para la aplicación de la materia prima como a los colaboradores en los procesos de la cadena de producción.

Soto et al. (2023) tuvieron como propósito mitigar altos costos operativos derivados de una deficiente gestión de inventarios en el sector agroindustrial de Olmos; el objetivo general consistió en implementar la gestión de inventarios para reducir costos en una empresa agroindustrial de Olmos-Perú; adoptó una metodología descriptiva con análisis cuantitativo, utilizando modelos ABC y EOQ, y pruebas estadísticas para validar diferencias; en el desarrollo, diagnosticó costos de pedido, almacenamiento y administrativos mediante auditorías y simulaciones pre/post-intervención; los resultados mostraron una reducción significativa del costo total logístico (hasta

20-25%), confirmada por pruebas estadísticas ($p < 0.05$), al optimizar niveles de stock y rotación; concluyó que la gestión estructurada de inventarios estabiliza la economía financiera, mejora la competitividad y es transferible a cadenas agroexportadoras perecibles como la de palta Hass, minimizando sobre costos por sobre stock o faltantes.

Bazalar (2024) desarrolló su investigación con el propósito de optimizar cadenas de suministro en agroexportadoras regionales ante pérdidas y sobre costos; el objetivo general fue diagnosticar la cadena de suministro de Frusan Agro SAC (arándanos, Olmos, Lambayeque) y proponer mejoras basadas en modelos SCOR y AMFE para elevar el desempeño operativo; utilizó un enfoque mixto: cualitativo (observación, entrevistas a stakeholders) y cuantitativo (análisis FODA, indicadores KPI y simulaciones); durante el desarrollo, mapeó procesos desde cultivo hasta exportación, identificando cuellos de botella con AMFE y alineando a estándares SCOR; los resultados destacaron fallas en trazabilidad y almacenamiento que generaban pérdidas del 15%, con propuestas que proyectaban rentabilidad positiva ($VAN > 0$, $TIR > 20\%$); concluyó que las optimizaciones integrales mejoran eficiencia, reducen sobre costos logísticos y fortalecen competitividad internacional, altamente relevante para empresas de frutas como palta Hass en Olmos.

Mayanga y Torres (2024) en su investigación tuvieron como objetivo proponer mejoras en la gestión logística para optimizar el rendimiento de las operaciones de una compañía del sector agroindustrial en el distrito de Olmos. Utilizó un enfoque mixto que combinó herramientas como las entrevistas y observación directa con un análisis cuantitativo de los procesos. Los resultados mostraron que los retrasos operativos generaban reducciones de entre un 25 % y un 30 % en la eficiencia general, acompañados de sobre costos por reprocesos y demoras. Concluyeron que una planificación logística optimizada, verificada mediante el diagrama de flujo y software de

seguimiento, incrementa la productividad y reduce costos.

2.2. Bases teóricas

Costos Logísticos

2.2.1. Teoría de los Costos logísticos según Ronald Ballou

La teoría de los costos logísticos formulada por Ronald Ballou plantea que los gastos asociados a las operaciones logísticas deben analizarse de manera sistémica en la cadena de suministro. Bajo este enfoque, denominado del costo logístico total, se entiende que los desembolsos generados desde el aprovisionamiento de insumos hasta la entrega final al cliente guardan una interdependencia directa. Por ello, se sostiene que la eficiencia del sistema no se logra mediante el recorte aislado de recursos en fases específicas, sino a través de la optimización integrada de todos los procesos, garantizando así un desempeño global óptimo.

Desde esta perspectiva, los costos logísticos abarcan diversos componentes que se originan a lo largo de las distintas fases del proceso logístico, entre los que destacan los costos de transporte, almacenamiento, inventario y procesamiento de pedidos; en primer lugar, los costos de transporte corresponden a las actividades relacionadas con el desplazamiento de mercancías y constituyen uno de los elementos de mayor incidencia dentro de la estructura logística; por su parte, los costos de almacenamiento comprenden los gastos derivados del uso de instalaciones, así como de las operaciones de manipulación y conservación de los productos; asimismo, los costos de inventario están asociados al mantenimiento de existencias, al capital comprometido y a los riesgos inherentes a su gestión; finalmente, los costos de procesamiento de pedidos incluyen las tareas administrativas, documentarias y de coordinación necesarias para garantizar el flujo eficiente de las operaciones logísticas.

Asimismo, Ballou introduce el concepto de *trade-off* logístico, el cual plantea la existencia

de una relación de compensación entre los distintos tipos de costos logísticos; en consecuencia, la reducción de un determinado costo puede generar el incremento de otro, por ejemplo, la disminución de los inventarios puede ocasionar un aumento en los costos de transporte debido a una mayor frecuencia de envíos; por ello, la toma de decisiones logísticas debe orientarse a encontrar un equilibrio que permita minimizar el costo total del sistema, en lugar de centrarse en la reducción aislada de los costos. (Ballou, 2004).

2.2.2 La teoría de Lean Logistics

La teoría de Lean Logistics, también conocida como Logística Esbelta, se focalizó en eliminar desechos y optimizar procesos dentro de la cadena de suministro, con el propósito de aumentar la eficiencia y reducir costos al eliminar actividades que no aportan valor poniendo relevancia en la satisfacción del cliente (Mesa y Carreño, 2020). Asimismo, este modelo inspira en los principios de la manufactura; la noción de Logística Esbelta se ha extendido a diversas áreas, incluida en el manejo en el suministro (Valverde et al., 2018).

Los principios fundamentales de la Logística Esbelta incluyeron identificar la valoración desde el punto de vista del consumidor, por ello es indispensable identificar el flujo de valor para detectar y eliminar desperdicios, establecer un flujo continuo en los procesos para mejorar la velocidad y eficiencia, implementar un método de producción de tiempo real (Just-In-Time) para reducir inventarios y costos asociados, y perseguir la mejora continua (Kaizen) (Valverde et al., 2018).

La aplicación de la Logística Esbelta en el manejo de la cadena de suministro puede resultar en una variedad de beneficios, como minimizar costos operativos mediante la eliminación de actividades innecesarias y la reducción de inventarios, mejorar la calidad al enfocarse en la eliminación de desperdicios y la estandarización de procesos, la mayor

flexibilidad al optimizar flujos de trabajo y reducir tiempos de entrega, y un mejor servicio al cliente al satisfacer necesidades y reducir tiempos de entrega (Ibarra y Ballesteros, 2017). En resumen, la Logística Esbelta es importante ya que contribuye que las corporaciones contribuyan las operaciones, minimicen costos, mejoren la calidad y brinden un mejor servicio al cliente, elementos fundamentales para mantenerse competitivas en un entorno que cada vez presenta más exigente.

2.2.3. La teoría de la Gestión de la Cadena de Suministro (GCS)

La teoría de la Gestión de la Cadena de Suministro (GCS) fue un enfoque integral para la organización y optimización de las tareas o actividades asociadas con adquirir, producir y distribuir mercancías o servicios; su objetivo primordial es maximizar el valor para el cliente y mejorar la eficiencia operativa en la cadena de suministro, a partir de los proveedores hasta los consumidores finales (Manrique et al., 2019).

Por otra parte, la colaboración con proveedores también es fundamental en la GCS, ya que, al establecer relaciones sólidas y colaborativas, las empresas pueden mejorar el procesamiento de la cadena de suministro y negociar términos comerciales más favorables, lo que reduce los costos de adquisición; por último, el uso eficiente de la tecnología, como la incorporación en los sistemas de manejo de las tecnologías de análisis de datos, mejora la visibilidad y coordinación en toda la cadena, lo que conduce a una mayor eficiencia y menores costos (Gómez et al., 2019).

En consecuencia, la relevancia de la Gestión de la Cadena de Suministro radica en su capacidad para permitir a las corporaciones para mejorar la producción eficazmente, el rendimiento y competitiva en un entorno empresarial globalizado, es por ello que, al optimizar los recursos, información y financiamiento durante la cadena de suministro, las organizaciones pueden reducir costos, mejorar la calidad, incrementar la experiencia del usuario y conservar un beneficio

competitivo en el mercado (Arrubla et al., 2023).

Estrategias operativas

2.2.4. Teoría de los Recursos y Capacidades (Resource-Based View – RBV)

Lajara et al. (2022) expresaron que, desde la Teoría de los Recursos y Capacidades (Resource-Based View – RBV), las estrategias operativas pueden desarrollarse mediante el uso eficiente y estratégico de los recursos internos de la empresa. En este sentido, el liderazgo en costos, la optimización de procesos logísticos y la diferenciación del servicio logístico se pueden contribuir a mejorar la eficiencia operativa, reducir ineficiencias y fortalecer la competitividad de la organización

La Teoría de los Recursos y Capacidades, conocida como Resource-Based View (RBV), plantea que la ventaja competitiva de una empresa se fundamenta en la posesión y gestión eficiente de recursos y capacidades internas que sean valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles. Este enfoque, desarrollado por autores como Jay Barney y Birger Wernerfelt, sostiene que el desempeño superior de organización depende, en gran medida, de la forma en que se utiliza y desarrolla recursos y capacidades.

Desde esta perspectiva, los recursos comprenden todos los activos, tanto tangibles como intangibles, de los que dispone la empresa, entre ellos la infraestructura, la tecnología, el conocimiento organizacional y el capital humano; por su parte, las capacidades hacen referencia a la habilidad de la organización para coordinar y utilizar dichos recursos de manera eficiente dentro de sus procesos operativos.

Esta teoría, aplicada al ámbito logístico, permite explicar cómo las decisiones de la empresa para reducir costos, optimizar sus procesos y diferenciar su servicio pueden sustentarse en los recursos y capacidades que posee internamente; por ejemplo, la automatización de procesos, el

seguimiento de los envíos en tiempo real y la capacitación del personal constituyen capacidades que pueden contribuir a mejorar el desempeño logístico y reducir gastos a largo plazo.

En consecuencia, la RBV sustenta el diseño de estrategias operativas orientadas a optimizar el desempeño logístico mediante el fortalecimiento de los recursos y capacidades internas de la empresa. De esta perspectiva, las estrategias de liderazgo en costos, optimización de procesos logísticos y diferenciación del servicio logístico permiten orientar dichos recursos hacia una mayor eficiencia operativa y contribuir a la reducción de los sobre costos logísticos en la empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos (Barney, 1991).

2.2.4.1 Estrategia de Liderazgo en Costos

Desde la perspectiva de la RBV, las estrategias de liderazgo en costos se alcanzan cuando la empresa desarrolla capacidades internas que le permiten utilizar eficientemente sus recursos y operar con menores costos. En el ámbito logístico, estas capacidades se relacionan con el control de los costos logísticos, la eliminación de actividades que no agregan valor y el uso eficiente de los recursos. Por ello, el liderazgo en costos no implica únicamente disminuir gastos, sino desarrollar capacidades organizacionales que permiten mantener una operación eficiente y sostenible, como el conocimiento logístico, la experiencia en la gestión de operaciones y los sistemas de planificación y control.

2.2.4.2 Estrategias de optimización de procesos logísticos

Desde la perspectiva de la RBV, la estrategia de optimización de procesos logísticos consiste en fortalecer las capacidades internas de la empresa para coordinar y ejecutar sus actividades de manera eficiente. Esta estrategia comprende la estandarización de procesos, la coordinación de las actividades logísticas y la mejora continua, permitiendo identificar actividades que generan ineficiencias y sobre costos. Asimismo, el uso de sistemas de

información, herramientas tecnológicas y capacidades del personal facilita el control de las operaciones, rediseño de procesos y la asignación eficiente de los recursos.

2.2.4.3 Estrategia de Diferenciación del servicio logístico

Desde la perspectiva de la RBV, las estrategias de diferenciación del servicio logístico se desarrollan cuando la empresa utiliza recursos y capacidades para ofrecer un servicio de calidad y características que generen valor para sus clientes. En ese contexto, la diferenciación puede sustentarse en la calidad del servicio logístico, la trazabilidad de las operaciones y el cumplimiento de los tiempos de entrega. Estas capacidades permiten fortalecer la confiabilidad del proceso exportador, mejorar la experiencia del cliente y establecer relaciones comerciales sostenibles en los mercados internacionales.

La teoría de Porter sostiene que la ventaja competitiva puede alcanzarse mediante estrategias como el liderazgo en costo y la diferenciación; orientadas a fortalecer la posición competitiva de la empresa. Por otro lado, la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV, por sus siglas en inglés) plantea que la sostenibilidad de dicha ventaja se fundamenta en los recursos y capacidades internas de la organización, tales como sus procesos, conocimientos y competencias clave. De este modo, mientras el enfoque de Porter permite comprender la orientación estratégica de la empresa, la RBV permite explicar cómo los recursos y capacidades internas pueden sustentar y desarrollar dichas estrategias. En conjunto, ambas perspectivas contribuyen a comprender la relación entre los recursos internos, la eficiencia operativa y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Base Conceptual

Categoría dependiente: Sobrecostos Logísticos

2.3.1 Gestión logística

Según Pérez y Fernández (2025) indica que el modelo de gestión logística se organiza en tres etapas. La primera se centra en la producción, ventas y gestión de suministros; la segunda tiene un enfoque más estratégico, compuesta por la planificación de materiales; la gestión de inventarios y almacenamiento de materias primas; y la planificación de pedidos de compras; finalmente, el tercer ciclo se enfoca específicamente en el plan de ventas y su ejecución; ubica cada uno de estos procesos como parte integral de la cadena de suministro y vitales para una buena gestión, pero como debilidad se tiene que los indicadores planteados se basan en cada proceso, cuando debería tener indicadores que estén integrados.

Etapas del proceso logístico

Según Bolaños et al (2021), considera que las etapas en el proceso logístico, y estas son aprovisionamiento, producción y distribución física.

- **Aprovisionamiento**

En esta etapa se tiene como función principal, anteponerse a las distintas necesidades del usuario, negociando ampliamente con los abastecedores, garantizando la distribución de la mercancía al usuario, ayudando en la interpretación de las tendencias de precios y la evaluación de la demanda, localizando y determinando las fuentes confiables para provisionar a los clientes con las entregas ya programadas (Srai y Lorentz, 2019). Por otro lado, Da ponte et al. (2020) mencionan que el ciclo de compras es fundamental para el aprovisionamiento, que normalmente ocurre en el proceso de cliente y proveedor, con el fin de tener los materiales de la producción según lo acordado entre ambas partes. En el proceso de compra, la entidad que fabrica el producto distribuye con el fin de reabastecer a los inventarios realizados, esto tiene una diferencia con el apartado anterior porque aquí el número de la demanda es incierto. Se debe percatar el tema de los tiempos, es relevante que los abastecedores tengan comunicación

inmediata con los fabricantes, debido a que si el tiempo de entrega es grande se debe de tener en cuenta ello en el abastecimiento, con el fin de no generar pérdidas al poder atender a los clientes.

- **Producción**

En esta etapa las responsabilidades en las operaciones son las siguientes: trasladar la producción, almacenar los productos, prever los materiales, verificar si se tienen los componentes y piezas que interfiere en el proceso de la gestión logística (Pinheiro et al., 2017). Para ello es indispensable poder conocer el proceso productivo con el fin de que se pueda verificar las siguientes etapas que se ven involucradas en el proceso logístico, y a través de ello se pueda definir los problemas que se detecten dentro de su proceso, se ha comprobado que si la entidad tiene un proceso de producción óptimo, se podría mencionar que la mercancía está apto para la entrega física, en el caso de que no se tenga ello, podríamos estar hablando de un producto que no tiene las características que se presentan es porque no se siguió las especificaciones para presentar un producto de calidad (Arangurí y Sánchez, 2016).

- **Distribución física**

Según Bolaños et al (2021), manifiestan que la distribución física es fundamental para las acciones que involucra la logística de una empresa, en donde una buena gestión en el almacén donde se encuentran los productos ayuda a facilitar la ubicación y una rápida atención a los clientes; se hace referencia a la importancia de la distribución física como elemento indispensable en las mejoras que se puedan realizar en una entidad, fortaleciendo los procesos y una de las estrategias es la de Supply Chain Orientation, que fortalece la implementación y el diseño de las acciones de prácticas empresariales, las estrategias están direccionadas a la estructura y los distintos planes que se pueden realizar, pero que tengan como objetivo

delimitar los procesos, áreas y flujos, todos ellos enfocados a la cadena de valor direccionando a los abastecedores de los procesos, buscando una concordancia para el cumplimiento de los requisitos en los grupos interesados, pero teniendo en cuenta la exigencia de los mercados objetivos (Jüttner y Martin, 2013).

La estrategia que establece que los clientes no son todos iguales es la Customer Relationship Management, el fundamento que se tiene es porque las personas tienen acceso a la información y a las diferentes tendencias que existen a sus alrededores, es por ello que se niega que, se puede tener a un cliente fidelizado sin tener en cuenta sus diversas necesidades; es labor de todos alcanzar un amplia y variada gama de productos, considerando que esto no afecte la rentabilidad de la empresa y los precios cómodos que se tienen, tratando que los clientes puedan tener muchas opciones al momento de comprar en la marca (Magatef et al., 2023). En otras situaciones la distribución física hace mención a las distintas acciones que están estrechamente enlazadas al acopio y traslado de los materiales, materias primas o también los productos que ya se tengan para su entrega (Ongbali et al., 2021).

2.3.2 Costos logísticos

Amaro (2022) describe que los costos logísticos se derivan de asociar el aspecto económico para identificar el valor de los artículos o mercancías utilizando herramientas contables. Esta perspectiva se enfoca en examinar el valor agregado en cada etapa del proceso, incluyendo recursos, fuerza laboral y otros materiales que participan en la elaboración de los productos. Por consiguiente, los costos de la logística abarcan desembolsos relacionados con adquirir los recursos (materias primas), almacenar y distribuir los productos fabricados.

En cuanto a la visión de Cabrales et al. (2022) afirman que los costos en la logística comprenden los gastos que presenta la corporación a partir de la obtención de los recursos hasta

la disposición los pedidos a los usuarios. Esto implica considerar todas las etapas intermedias involucrando diversas operaciones, éstas son: abastecer, almacenar y distribuir en la cadena de suministro.

Para Valladares et al. (2023) indican que los costos logísticos están relacionados con el traslado de mercancías en la cadena de suministro de la corporación. Esto incluye supervisar inventarios, distribuir, adquirir de materias primas y gravar los impuestos, al gestionar estos costos es fundamental para mantener la competitividad en el mercado donde opera la empresa.

De acuerdo a Ocas y Vargas (2022), precisó que, los costos logísticos comprenden tanto los gastos directos como los indirectos asociados con las operaciones de una organización para llevar a cabo el proceso de exportación. Los costos directos son aquellos gastos específicos y claramente identificables relacionados directamente con las actividades logísticas de la empresa. En contraste, los costos indirectos son aquellos gastos que, aunque no están directamente vinculados con actividades logísticas particulares, afectan significativamente la efectividad de dichas operaciones.

2.3.2.1. Subcategorías de los costos logísticos

Según Ronald Ballou (2004), los costos logísticos abarcan todas las actividades relacionadas con el flujo y almacenamiento de bienes, desde el abastecimiento de materia prima hasta la distribución final del producto; por ello, su análisis debe realizarse de manera integral, ya que cada actividad logística genera efectos directos tanto en la eficiencia operativa como en el costo total de la cadena de suministro; en este contexto, los costos logísticos se organizan en diversas subcategorías, las cuales permiten identificar aquellas actividades que generan mayores sobrecostos dentro del sistema logístico.

- **Costos de transporte**, corresponden a los gastos originados por el traslado de

productos, materiales o mercancías a lo largo de la cadena de suministro; según Ballou, el transporte constituye uno de los componentes más relevantes dentro de los costos logísticos, ya que involucra actividades vinculadas con la distribución, movilización y entrega de productos; asimismo, estos costos pueden verse influenciados por diversos factores, entre ellos los retrasos, la disponibilidad de medios de transporte, las rutas ineficientes y las variaciones en los costos de flete.

-Flete interno, comprende los costos asociados al traslado de materia prima, materiales y productos dentro de las operaciones logísticas de la empresa; según Ballou, el transporte constituye una de las actividades logísticas de mayor relevancia debido a su impacto directo en el costo total de la cadena de suministro; en ese sentido, los incrementos en los costos de flete pueden originarse por retrasos, rutas ineficientes o deficiencias en la planificación logística.

-Operadores logísticos, son entidades encargadas de ejecutar actividades relacionadas con el transporte, la distribución y la gestión logística; de acuerdo con Ballou, la eficiencia de los operadores logísticos influye directamente en el desempeño de la cadena de suministro, ya que una coordinación deficiente o el incumplimiento de las operaciones puede generar retrasos y, en consecuencia, mayores costos logísticos.

- **Costos de inventario**, se relacionan con el mantenimiento y control de existencias dentro de la empresa; Ballou señala que estos costos comprenden el capital invertido en inventarios, el almacenamiento de productos, los riesgos de obsolescencia, las pérdidas y el manejo de materiales; asimismo, una gestión inadecuada del inventario puede generar sobre stock, desabastecimiento y acumulación de materiales, incrementando los costos logísticos de la organización.

-Abastecimiento de materia prima y materiales, se encuentran vinculados al mantenimiento y control de las existencias dentro de la empresa.

-Órdenes de trabajo, representan instrucciones operativas vinculadas con la planificación y ejecución de actividades productivas y logísticas; Ballou señala que una gestión inadecuada de los pedidos y requerimientos operativos puede ocasionar retrasos, acumulación de materiales y, en consecuencia, mayores costos asociados al inventario.

- **Costos de almacenamiento**, están asociados al uso de instalaciones destinadas a la conservación y resguardo de productos y materiales; según Ballou, esta subcategoría comprende actividades relacionadas con el espacio físico, la infraestructura, la manipulación, la conservación y la permanencia de los productos dentro de los almacenes; asimismo, los costos de almacenamiento tienden a incrementarse cuando existen limitaciones de capacidad, acumulación de productos o tiempos prolongados de permanencia en almacén.

-Personal de cámara, comprende los recursos humanos encargados de supervisar y conservar los productos almacenados en cámaras de refrigeración o conservación; según Ballou, las actividades vinculadas al almacenamiento y la conservación forman parte de los costos logísticos asociados al manejo y la permanencia de los productos dentro de las instalaciones de almacenamiento.

-Capacidad y tiempo de almacenamiento, se relacionan con el espacio disponible y el tiempo de permanencia de los productos dentro del almacén; desde la perspectiva de Ballou sostiene que las limitaciones de capacidad, así como el almacenamiento prolongado, generan incrementos en los costos logísticos debido al uso de infraestructura, la conservación y el manejo de los productos.

-Conservación de productos, comprende las actividades destinadas a mantener la calidad y las condiciones óptimas de los productos almacenados; desde el enfoque de Ballou,

los procesos de conservación representan costos asociados al almacenamiento, especialmente en aquellos productos perecibles que requieren condiciones específicas de temperatura y manipulación.

- **Costos de procesamiento u operativos**, corresponden a las actividades necesarias para la ejecución de las operaciones logísticas dentro de la empresa; en concordancia con los planteamientos de Ballou, estos costos se relacionan con el procesamiento de pedidos, el acondicionamiento, la manipulación, el embalaje y el flujo operativo de los productos; asimismo, las ineficiencias en los procesos, como los reprocesos, los tiempos muertos o las fallas operativas, generan incrementos en los costos logísticos y afectan el desempeño de la cadena de suministro.

-Proceso de materia prima, comprende las actividades de recepción, selección, acondicionamiento y manipulación de los insumos empleados en la operación logística y productiva.

-Embalaje, corresponde al acondicionamiento de productos para su almacenamiento, transporte y distribución; bajo los planteamientos de Ballou, el embalaje es considerado una actividad de apoyo logístico, debido a su influencia en la protección, manipulación y eficiencia operativa de los productos durante el flujo logístico.

-Infraestructura portuaria, comprende las instalaciones y los recursos utilizados para las operaciones de exportación y despacho de mercancías; bajo la concepción de Ballou, las deficiencias en la infraestructura logística generan retrasos operativos, congestión y mayores costos asociados al flujo de distribución y transporte internacional.

-Gestión operativa de exportación, comprende las actividades relacionadas con la coordinación, el despacho y el cumplimiento de los procesos logísticos de exportación;

conforme a los planteamientos de Ballou, las actividades operativas vinculadas al flujo de distribución deben gestionarse de manera eficiente para evitar retrasos y sobre costos logísticos.

- **Costos administrativos**, comprenden las actividades de coordinación, control y gestión de información dentro del sistema logístico; de conformidad con Ballou, estas actividades se encuentran vinculadas al procesamiento de pedidos, la documentación, la comunicación y el seguimiento de las operaciones logísticas; además, los errores administrativos, las deficiencias en la coordinación y las fallas en la gestión de la información generan retrasos y sobre costos que impactan negativamente en la eficiencia logística de la empresa.

-Seguimiento de las cargas, comprende las actividades de monitoreo y control del traslado de mercancías dentro de la cadena logística; en concordancia con Ballou, la gestión de la información y el control logístico resultan fundamentales para garantizar la eficiencia de las operaciones y reducir retrasos o pérdidas.

-Errores documentarios, corresponden a fallas en los registros, trámites y documentación logística vinculada al proceso de exportación y distribución; desde la perspectiva de Ballou sostiene que las deficiencias administrativas generan retrasos operativos y sobre costos derivados de reprocesos y correcciones documentarias.

-Coordinación logística, comprende las actividades de comunicación y articulación entre las diferentes áreas y actores de la cadena de suministro; de acuerdo con Ballou, una coordinación adecuada permite optimizar el flujo logístico y reducir los costos asociados a retrasos, fallas operativas y desorganización administrativa.

2.3.2.2. Sobre costos logísticos

Sobre costo se refiere a cualquier gasto que supere el estándar o la estimación prevista

para un proceso específico. En este contexto, los costos se definen como el valor justo y necesario pagado por un bien, insumo, producto o servicio (Balashova et al., 2022). Al agregar el término "logístico", se hace referencia a que el costo logístico debe ser aquel que se ha presupuestado y proyectado gastar, y cualquier exceso se considerará como sobrecosto (Savichev et al., 2022). Por lo tanto, es crucial controlar y asegurar que los sobrecostos logísticos, como los relacionados con almacenamiento (movimiento y espacio), transporte, fletes, distribución, reprocesos, productos dañados o pérdidas, mano de obra, gestión de inventarios, entre otros, se mantengan dentro de los límites previstos (Zhou et al., 2022).

Ante ello, resulta fundamental prevenir los sobrecostos logísticos debido a las repercusiones financieras y operativas que generan en las organizaciones. Por lo general, estos egresos adicionales son asumidos directamente por la empresa, aunque su magnitud varía según sus características particulares y los términos contractuales acordados con el cliente. No obstante, cuando un imprevisto es atribuible al comprador, el impacto económico puede recaer sobre este. La distribución de estas responsabilidades suele pactarse previamente en los acuerdos contractuales, si bien existen escenarios donde dichos términos son objeto de renegociación tras la ocurrencia del incidente (Shi et al., 2019).

Categoría independiente: Estrategias Operativas

2.3.3. Estrategias operativas

Las estrategias operativas, según Saakshi (2022) define como una planificación detallada de acciones tácticas destinadas a alcanzar los fines operativos un plazo reducido y mediano en una organización; estas estrategias se enfocan en aspectos específicos de la operación, tales como el manejo de recursos, la optimización de procesos y la coordinación de tareas o actividades, con el propósito de mejorar el rendimiento general de la organización.

Por otro lado, Santa et al. (2025) afirma que se caracteriza por la aplicación de métodos innovadores y creativos en la ejecución de los procesos internos de una corporación; estas estrategias están orientadas a incrementar la efectividad de las operaciones, adaptándose dinámicamente a las necesidades cambiantes del entorno empresarial.

Además, Gamborg et al. (2025) sostienen que estas estrategias implican el desarrollo y la implementación de métodos específicos de ejecución para realizar las actividades diarias de una corporación efectiva; este enfoque puede ser la unificación del procedimiento, la atribución de los recursos y la aplicación de tecnología, todo ello con el objetivo de optimizar la producción en adquirir las mercancías o artículos.

Finalmente, según Kipkemai y Wanjira (2022) afirman que las estrategias operativas se refieren a la gestión deliberada de tácticas y procedimientos operativos internos de una entidad, con el fin esencial de incrementar su rendimiento y competitividad; esta gestión implica identificar áreas de mejora, implementar cambios y evaluar continuamente los procesos para garantizar la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

En el contexto de la presente investigación, las estrategias operativas se orientan a mejorar el desempeño de las actividades logísticas mediante el uso eficiente de recursos, la optimización de los procesos y el fortalecimiento del servicio logístico. Por ello, se consideran tres subcategorías: estrategia de liderazgo en costo, estrategia de optimización de procesos logísticos y estrategias de diferenciación del servicio logístico, las cuales permiten analizar diferentes aspectos relacionados con la eficiencia de las operaciones de la empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos

- **Estrategias de liderazgo en costos**

Según Crisosto (2022), las estrategias de liderazgo en costos buscan que una entidad

alcance una posición competitiva mediante el manejo eficiente de los costos. En ese sentido, la organización debe desarrollar acciones orientadas a utilizar adecuadamente sus recursos y reducir aquellos gastos que no contribuyen a la generación de valor.

En el ámbito de las operaciones logísticas, el liderazgo en costo se relaciona con el control de los costos logísticos, la eliminación de actividades sin valor agregado y el uso eficiente de los recursos. El control de los costos permite identificar y supervisar los gastos generados durante las operaciones logísticas; la eliminación de actividades sin valor agregado permite reducir tareas innecesarias, reprocesos y desperdicios; mientras que el uso eficiente de los recursos busca aprovechar adecuadamente la capacidad disponible de la empresa.

- **Estrategias de optimización de procesos logísticos:**

La estrategia de optimización de proceso logísticos se relaciona con la capacidad de una organización para mejorar la forma en que ejecuta, coordina y controla actividades. Saakshi(2022) señala que las estrategias operativas comprendan aspectos relacionados con el manejo de recursos, la optimización de procesos y la coordinación de tareas. Asimismo, Gamborg et al.(2025) sostienen que la aplicación de procedimientos, la adecuada asignación de recursos y el uso de tecnología permiten mejorar la ejecución de las actividades. Por su parte Kipkemoi yWanjira (2022) destacan la identificación de áreas de mejora, la implementación de cambios y la evaluación continua de los procesos como elementos necesarios para mejorar el desempeño operativo.

Desde esta perspectiva, la estrategia de optimización de procesos logísticos comprende la estandarización de procesos, la coordinación de actividades logísticas y

la mejora continua de procesos. La estandarización permite establecer procedimientos uniformes para disminuir errores y reprocesos; la coordinación facilita la articulación entre las diferentes áreas y actores que participan en las operaciones logísticas; y la mejora continua permite identificar diferencias, implementar acciones de mejora y evaluar resultados.

- **Estrategias de diferenciación del servicio logístico**

Crisosto (2022) señala que la diferenciación se relaciona con la incorporación de características que permitan distinguir una oferta frente a otras alternativas. En este sentido, las estrategias de diferenciación del servicio logístico se relacionan con la calidad del servicio logístico, la trazabilidad de las operaciones y el cumplimiento de los tiempos de entrega. La calidad del servicio permite evaluar la confiabilidad con la que se desarrollan las actividades logísticas; la trazabilidad permite realizar el seguimiento de las operaciones y de las mercancías durante el proceso; mientras que el cumplimiento de los tiempos de entrega permite evaluar la capacidad de la empresa para ejecutar oportunamente sus actividades logísticas.

Estas estrategias operativas sirven para mejorar la eficiencia, ya que se centran en la capacidad para alcanzar los objetivos estipulados empleando la mínima proporción de recursos, minimizando el desperdicio y maximizando la productividad, implica realizar actividades y procesos de manera óptima, utilizando recursos como tiempo, dinero y energía de manera efectiva para obtener resultados satisfactorios y alcanzar los objetivos establecidos con la menor inversión posible (Crisosto, 2022).

III. METODOLOGÍA DESARROLLADA

3.1. Procedimiento a seguir en la investigación.

Se empleó el enfoque cualitativo fenomenológico-hermenéutico, que engloba métodos para comprender fenómenos desde las experiencias vividas de los participantes, interpretando sus significados en entornos naturales mediante entrevistas; este enfoque se centra en la interpretación profunda de realidades subjetivas, ideal para explorar sobrecostos logísticos complejos no cuantificables fácilmente, priorizando opiniones de trabajadores y gerentes sobre procesos operativos en la agroexportadora de Olmos (Calle, 2023). Su justificación radica en capturar esencias fenomenológicas (vivencias directas de ineficiencias) y hermenéuticas (interpretación contextual de causas), permitiendo proposiciones ricas y contextualizadas sin priorizar estadísticas absolutas.

Se utilizó la investigación de tipo básica o fundamental, la cual se orienta a ampliar el conocimiento con rigor científico sin un propósito práctico inmediato; por un lado, su finalidad es la comprensión de los fenómenos naturales, la verificación de teorías existentes y la generación de nuevos conceptos; además, se apoya en métodos rigurosos y objetivos para la producción de conocimiento esencial; si bien sus hallazgos pueden dar lugar a aplicaciones prácticas en el futuro, su objetivo principal es la ampliación de la comprensión científica; en consecuencia, la investigación básica resulta indispensable para el avance del conocimiento y el desarrollo tecnológico a largo plazo (Castro et al., 2023).

Se concretó el diseño es no experimental-corte transversal, en este sentido el diseño no experimental es una táctica basada en la observación y en la recolección de datos sin alterar la situación estudiada, lo que permite analizar fenómenos naturales en su entorno original; por otro lado, el estudio de corte transversal es un tipo de investigación que recopila información en un

único momento, examinando diferentes grupos o variables al mismo tiempo para detectar relaciones o diferencias entre ellos (Rivero et al., 2021).

Por otra parte, el nivel descriptivo-propositivo combina la caracterización detallada de los fenómenos con la generación de soluciones o mejoras; mientras que el enfoque descriptivo se centra en identificar, clasificar y analizar las características y relaciones de un fenómeno, respondiendo a las preguntas “qué” y “cómo ocurre”, el enfoque propositivo busca plantear acciones, estrategias o recomendaciones basadas en dicha comprensión, orientadas a optimizar procesos, prevenir problemas o mejorar resultados; de esta manera, este nivel permite tanto comprender a fondo la realidad estudiada como proponer intervenciones efectivas y fundamentadas (Ramos, 2020).

3.2. Población y muestra

En un estudio, la población se focalizó en el total de componentes o sujetos con características o patrones parecidos o similares, identificada con precisión para asegurar la representatividad. Por lo tanto, la magnitud y las características de esta población influyen en la validez de los resultados (Alania et al., 2021). Considerando lo mencionado la población del presente estudio lo constituyen los directivos, trabajadores y operadores logísticos; la empresa contó con 15 trabajadores fijos de los cuales están 1 gerente general, 4 directivos, 6 administrativos y 4 personal operacional; en el caso de las operadoras logísticas se trabajan con 3 empresas, las cuales prestan servicios como terceros.

Por otra parte, la muestra se enfocó en una parte del total de la población, asimismo, la muestra basada en datos adecuados revela información significativa sobre la población en su totalidad; un diseño de muestra cuidadoso no solo facilita la obtención de datos relevantes, sino que también permite análisis precisos que iluminan la totalidad de la población estudiada

(Reales et al., 2022). En este sentido, la muestra del presente estudio se constituyó por el personal que controla y gestiona los costos logísticos para la empresa, estos se distribuyen en las áreas de: Gerencia (1), logística y exportaciones (2), operaciones (2), área de calidad (3) y área de materiales (1) esta elección se determinó por conveniencia por parte del investigador.

Por otro lado, se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que no es siempre necesario seleccionar y analizar extensas cantidades de información para obtener resultados significativos; en algunos casos, una muestra pequeña y no aleatoria puede ser suficiente para identificar tendencias y patrones importantes, lo que puede ahorrar tiempo y recursos (Reales et al., 2022).

La unidad de análisis es el elemento investigado en el cual se recopila y examina datos con el fin de abordar una pregunta de investigación; en otras palabras, se trata del objeto de estudio específico que se pretende investigar (Reales et al., 2022).

3.3. Técnicas, instrumentos, equipos, materiales y procesamiento de datos

Se utilizó las fuentes primarias, los cuales se refieren a documentos originales que proporcionan información directa sobre un tema o período específico, como diarios personales, correspondencia, registros oficiales y testimonios de primera mano; por el contrario, las fuentes secundarias son interpretaciones o análisis de eventos realizados por otros autores, como libros de historia, artículos periodísticos y ensayos académicos; mientras que las fuentes primarias ofrecen acceso directo a la información original, las fuentes secundarias se basan en ellas para desarrollar ideas y conclusiones propias (Sánchez y Murillo, 2022).

Asimismo, la técnica que se usó fue la entrevista, particularmente de tipo estructurada, esta consiste en hacer una evaluación en una conversación informal entre un entrevistador y un

candidato, con el fin de evaluar las habilidades, la personalidad y la experiencia del individuo; durante la entrevista, el entrevistador formula preguntas específicas sobre la formación, la experiencia laboral y las habilidades del candidato, y el candidato debe responder de manera clara y concisa; de esta manera, el entrevistador puede obtener una visión más detallada de las habilidades y la personalidad del candidato (Cisneros et al., 2022).

Por otra parte, el instrumento guía empleado fue la entrevista, ya que es un formato organizado que dirige el proceso de entrevista, además define las preguntas y temas que deben ser abordados durante la entrevista, asegurando que se evalúen las habilidades y características relevantes para el puesto; además, incluye una sección para que el entrevistador registre sus observaciones y evaluaciones del candidato, lo que contribuye a la toma de decisiones adecuadas respecto a la contratación (Cisneros et al., 2022).

Se utilizó el software ATLAS.TI para analizar las entrevistas, asimismo para organizar, analizar e interpretar datos no estructurados; asimismo, este programa ofrece herramientas útiles para codificar, crear redes semánticas y generar informes, lo que lo hace una elección efectiva para investigadores y profesionales que manejan grandes cantidades de datos cualitativos; además, se considera relevante por su capacidad para abordar proyectos complejos y producir resultados significativos, el ATLAS.TI es una herramienta valiosa para cualquier investigación que requiera un análisis detallado de datos no estructurados (Giraldo et al., 2021).

Asimismo, se empleó los diagramas de Sankey, la cual se considera una herramienta de visualización de datos que permiten representar flujos y relaciones entre elementos; un diagrama de Sankey muestra flujos de manera proporcional, utilizando anchuras de flechas o líneas para indicar la magnitud de los flujos, y se utiliza comúnmente para mostrar

transferencias de energía, dinero o materiales, así como procesos de sistemas aislados (Izaguirre y Ruiz, 2023).

Por otro lado, se empleó los aspectos éticos, son considerados fundamentales en cualquier contexto, ya que guían comportamientos y decisiones. Incluyen valores como la honestidad para evitar el plagio, la justicia, la responsabilidad y el respeto; la ética impulsa la integridad y la moralidad, promoviendo relaciones saludables y un comportamiento correcto en la sociedad, tanto a nivel personal como profesional (Orozco y Lamberto, 2022).

IV. RESULTADOS

Entorno al objetivo general, enfocado en proponer estrategias operativas para reducir los sobrecostos logísticos en la empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos.

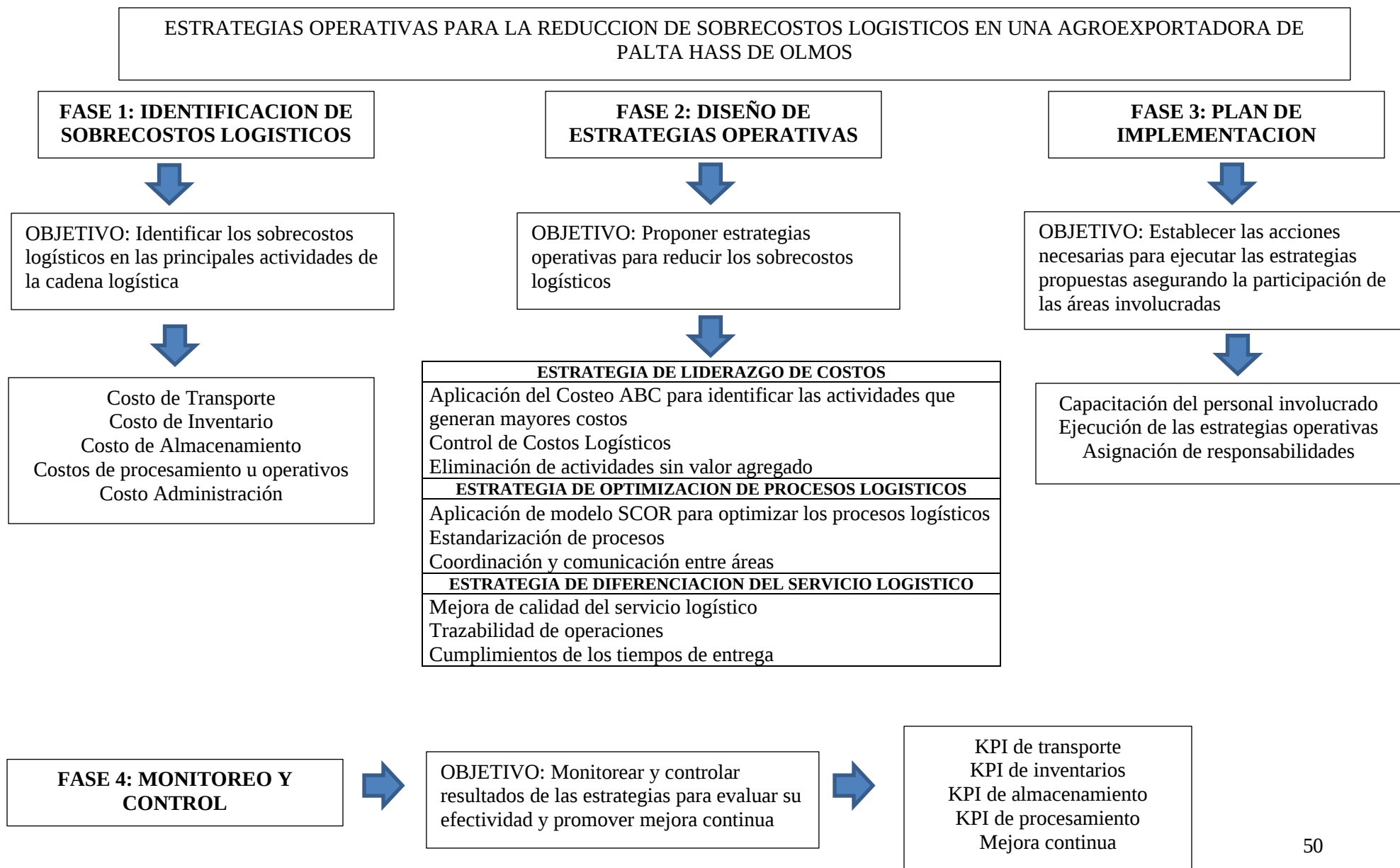
Objetivo de la propuesta: Proponer un conjunto de estrategias operativas basadas en liderazgo en costos, la optimización de procesos y la diferenciación del servicio logístico, con el fin de reducir los sobrecostos logísticos y mejorar la eficiencia operativa en la empresa agroexportadora de palta Hass en Olmos.

1. Esquema de diseño sobre la propuesta

Esta propuesta combina tres estrategias operativas clave (liderazgo en costos, optimización de procesos y diferenciación del servicio logístico) complementadas con un sistema de capacitación y monitoreo continuo. El diseño se basa en optimizar la cadena logística mediante la automatización, mejora en la coordinación interna, reducción de costos operativos, diferenciación del producto mediante la calidad y trazabilidad. Así mismo, se busca un sistema integral y sostenible que permita reducir sobrecostos y fortalecer la competitividad en mercados internacionales.

Figura 1.

Flujograma de la propuesta de mejora.



2. Actores involucrados

La implementación de la propuesta requiere el compromiso coordinado de las principales áreas de la empresa. **La Gerencia General y la Dirección de Logística** asumen la responsabilidad de dirigir el proceso de implementación, realizar el seguimiento de las acciones y evaluar los resultados obtenidos. Por su parte, **las áreas de Operaciones y Almacén** se encargan de ejecutar los procedimientos optimizados y garantizar el cumplimiento de los controles de calidad establecidos. Asimismo, **el área Comercial y Marketing** contribuye mediante la identificación de oportunidades de diferenciación y una adecuada segmentación de los mercados objetivo. De igual manera, **los proveedores y transportistas** participan activamente en la optimización de la cadena de suministro, promoviendo la reducción de costos y la mejora continua. Finalmente, **el personal operativo y administrativo** desempeña un papel fundamental al involucrarse en las actividades de capacitación, seguimiento y monitoreo, favoreciendo la correcta ejecución y sostenibilidad de la propuesta.

3. Acciones propuestas

Tabla 1

Acciones propuestas relevante para el plan

Acción	Descripción
1. Liderazgo en costos mediante automatización y economías de escala	Aumentar volumen de exportación para diluir costos fijos. Revisión de los contratos vigentes, conseguir mejores precios y hacer acuerdos clave con las empresas de transporte y logística, para lograr costos bajos y competitivos.
2. Optimización de procesos a través de la estandarización, comunicación y	Establecer procedimientos uniformes para disminuir errores y reprocesos; Incrementar la automatización de procesos logísticos para reducir errores y costos variables. Mejorar la coordinación entre las diferentes áreas y actores que participan en las operaciones logísticas.

coordinación entre área	Monitorear periódicamente para medir los resultados.
3. Diferenciación del servicio logístico basada en calidad y trazabilidad del producto	Implantar sistemas de control de calidad y trazabilidad que garanticen la frescura y origen de la palta Hass, fortaleciendo la imagen en mercados internacionales. Brindar un buen servicio post venta, con el seguimiento de la carga hasta el arribo de nave.
4. Capacitación continua del personal en gestión logística y uso de KPIs (Indicadores Clave de Desempeño)	Desarrollar programas periódicos de formación para mejorar habilidades técnicas y administrativas, con enfoque en reducción de reprocesos y eficiencia.
5. Optimización del monitoreo en tiempo real y control documental	Fortalecer el uso de las herramientas tecnológicas disponibles ya en la empresa para mejorar el monitoreo de las operaciones logísticas, la trazabilidad y el control documental, reduciendo retrasos, errores y reprocesos.

Nota. Elaboración propia.

4. Estrategias adicionales

- Integración de marketing y logística para ajustar oferta a demanda real y evitar costos innecesarios.
- Rediseño de procesos para facilitar la automatización y ahorro en materiales.
- Mantenimiento preventivo de equipos para evitar paradas inesperadas.
- Consolidación de cargas para optimizar uso de transporte.
- Establecimiento de indicadores de desempeño para evaluación continua.

5. Propuesta de Inversión

Tabla 2

Propuesta de inversión

Acción	Porcentaje de inversión (%)	Descripción
1. Liderazgo en costos mediante automatización y economías de escala	20%	Recursos para análisis, negociación y establecimiento de contratos estratégicos con proveedores.
2. Optimización de procesos a través de la estandarización y comunicación y coordinación entre áreas.	25%	Establecer procedimientos estandarizados para disminuir los errores en el proceso. Involucrar al área de TI para automatizar procesos logísticos y aumentar capacidad operativa. Realizar programas de integración entre áreas para mejorar la coordinación y comunicación. Monitoreo continuo en las líneas de proceso.
3. Diferenciación del servicio logístico basada en calidad y trazabilidad del producto	15%	Implementación de sistemas de control de calidad, certificaciones y trazabilidad.
4. Capacitación continua del personal en gestión logística y uso de KPIs	20%	Programas de formación, talleres y desarrollo de habilidades técnicas y administrativas.
5. Optimización del monitoreo en tiempo real y control documental	20%	Fortalecer el uso de herramientas tecnológicas para el seguimiento en tiempo real y control documental.

Nota. Elaboración propia.

6. Cronograma de ejecución detallado (Desde el mes 1 al 5)

Tabla 3

Cronograma de ejecución detallado para ejecutar el plan

Acciones / Meses	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
1. Diagnóstico sobre las fuentes de mejora para automatización y monitoreo. Evaluación de proveedores (Acciones 2 y 5)	X				
2. Evaluación de los procedimientos aplicados, definición de KPIs (Key Performance Indicators) (Acciones 2 y 4)		X			
3. Capacitación del personal, actividades de integración y configuración de sistemas de monitoreo en tiempo real (Acciones 2, 4 y 5)			X		
4. Aplicación de control de calidad y trazabilidad para diferenciación del producto (Acción 3)				X	
5. Negociación con proveedores y seguimiento de KPIs para evaluación de desempeño (Acciones 1 y 4)					X

Nota. Elaboración propia.

Referente al objetivo específico 01, basado en diagnosticar el estado situacional del proceso logístico de la empresa agroexportadora de paltas Hass.

El diagrama de Sankey (Ver Anexos) permite visualizar de manera integrada el flujo del proceso logístico de la empresa agroexportadora de paltas Hass, mostrando cómo cada etapa se conecta y alimenta a la siguiente; Programa Comercial, la Recepción de Materia Prima mediante evaluaciones y registros en Safeavos; luego, el Procesamiento es la etapa del proceso de la fruta según instrucciones de embalaje, para posterior generar ordenes de carga; el Despacho organiza la carga, verifica pallets y documentación; Seguimiento de Cargas, donde se controlan embarques y reportes; finalmente, la Gestión de Materiales asegura consumos, inventarios y estándares; el diagrama evidencia interdependencias, trazabilidad y oportunidades de mejora operacional

En este diagrama se observa cómo cada etapa del proceso logístico de la empresa agroexportadora de palta Hass se encuentra conectada y cómo las deficiencias en una afectan directamente a las siguientes: los retrasos en la recepción de materia prima especialmente en la generación de planillas, ingreso de guías de campo y evaluaciones de calidad, generan registros incompletos que complican el procesamiento y la estandarización de operaciones; fallas en el proceso por la falta de coordinación y comunicación entre las áreas involucradas, esto impacta al despacho y emisión documental, incrementando incidencias y sobrecostos por documentación inconsistente; a su vez, el seguimiento de cargas recibe información tardía, dificultando reportes y cumplimiento logístico; finalmente, la débil gestión de materiales provoca mermas y limita la eficiencia del flujo operativo completo.

En cuanto al objetivo específico 02, focalizado en identificar los factores que influyen en los sobre costos logísticos en la empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos.

Tabla 4

Hallazgos relevantes de las entrevistas respecto a los sobre costos logísticos por subcategoría e indicadores recopilados de la empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos.

FACTOR	INFORMACION RECOPIlada	HALLAZGOS
Flete interno	Infraestructura vial deficiente en Olmos: bloqueos, baches, inundaciones y cierres de vía.	Los retrasos por carretera elevan costos; el mal estado de vías genera paralización, LAR, roleos y demoras críticas.
	Variación por temporada, combustible y oferta/demanda.	En campañas altas el flete sube; la falta de transporte y el alza del combustible elevan los costos.
Proveedores	Fallas de coordinación entre operadores logísticos y depósitos de vacíos.	La mala coordinación genera sobre costos; ocurren reprogramaciones, falta de equipos, errores técnicos y servicios extra.
Abastecimiento	Calidad irregular de fruta, calibres pequeños, insumos defectuosos, falta de almacén propio.	Genera reprocesos, incumplimiento del programa y paralización; afecta la productividad y aumenta los costos.
Proceso	Cuellos de botella: tiempos, reempaques, requerimientos del SENASA.	Los retrasos de embalaje y despacho incrementan LAR y pernocte de camiones; cambios comerciales tardíos generan reprocesos y demoras.
Embalaje	Demoras de proveedores, inventarios elevados, desabastecimientos.	Hay falta de planificación; se generan compras urgentes más costosas, horas muertas y fallas de control.
Almacenamiento	Acumulación de producto, baja rotación, costos por días excedidos.	Superar los 7 días aumenta costos; falta FIFO y la acumulación de calibres lentos incrementan gastos.

Órdenes de trabajo	Cambios de nave, retrasos por ajustes operativos.	Modificaciones tardías del cliente generan reprocesos, correcciones documentarias y costos adicionales.
Operaciones de exportación	Congestión, omisiones de puerto, roleos y servicios extra.	La temporada alta incrementa costos; oleajes, filas, preasignaciones y energía limitada elevan gastos portuarios.
Infraestructura portuaria	Saturación en Paíta/Callao, reducción de capacidad.	La infraestructura insuficiente afecta el proceso exportador; se requieren mejoras; Chancay ayuda, pero aún es limitado.
Documentación	Errores frecuentes en BL.	Genera costos recurrentes por correcciones; falta de revisión interna y comunicación comercial.
Personal capacitado	Necesidad de mayor capacitación en exportaciones, documentación y logística. Requerimientos documentales según país.	La falta de personal preparado genera errores, retrasos y reprocesos; se requiere capacitación continua.

Nota: Elaboración propia.

En relación con la subcategoría costos de transporte, los hallazgos evidencian que los sobrecostos logísticos se encuentran asociados principalmente a deficiencias en la infraestructura vial, variaciones de flete interno y dificultades en la coordinación con los operadores logísticos. Las vías representan baches, bloqueos, inundaciones y cierres que ocasionan retrasos, paralizaciones de carga y desvíos imprevistos, incrementando los tiempos de traslado. Asimismo, el flete interno presenta variaciones relacionadas con la estacionalidad, el precio del combustible y la relación entre oferta y demanda, observándose un incremento de las tarifas durante los periodos de alta campaña debido a la limitada disponibilidad de transporte. Por otro lado, se identificaron dificultades en la coordinación con los operadores logísticos, tales como reprogramaciones, carencia de equipos, errores técnicos y servicios

adicionales no previstos. Estos factores generan incrementos en los costos de transporte y afectan la continuidad y eficiencia del flujo logístico de la empresa.

Respecto a la subcategoría costos de inventario, los hallazgos muestran que los sobre costos se relacionan con dificultades en el abastecimiento de materia prima y materiales, así como con modificaciones en las ordenes de trabajo. En el abastecimiento se identificaron situaciones asociadas con la calidad irregular de la fruta, calibres pequeños e insumos defectuosos, además de limitaciones relacionadas con la disponibilidad de espacios propios de almacenamiento. Estas situaciones generan reprocesos, paralizaciones y retrasos en el cumplimiento de los programas establecidos. Asimismo, las modificaciones tardías solicitadas por los clientes y los cambios en las ordenes de trabajo generan ajustes operativos, reprocesos y correcciones documentarias, ocasionando costos adicionales que no habían sido contemplados inicialmente. En consecuencia, las deficiencias en el abastecimiento y los cambios en las ordenes de trabajo afectan la planificación de los recursos y pueden incrementar los costos asociados al inventarios y operaciones logísticas.

En cuanto a la subcategoría costos de almacenamiento, los hallazgos evidencian que la acumulación de producto, la baja rotación y la permanencia prolongada de la mercancía incrementan los costos asociados al almacenamiento. Se identificó que cuando el producto permanece almacenado por periodos superiores a los establecidos, especialmente cuando se superan los siete días, se incrementan los gastos relacionados con el uso de los espacios y las actividades necesarias para mantener la mercancía en condiciones adecuadas. Asimismo, la capacidad disponible y el tiempo de permanencia del producto influyen en los costos de almacenamiento, especialmente durante los periodos de mayor volumen de exportación. En este contexto, la conservación de la palta requiere condiciones adecuadas de almacenamiento

y control, debido a la naturaleza perecible, por lo que una permanencia prolongada puede incrementar los recursos destinados a su conservación. Del mismo modo, el personal encargado de las cámaras cumple un papel importante en el control y manejo de los productos almacenados. Por tanto, las limitaciones de capacidad, los tiempos prolongados de almacenamiento y las necesidades de conservación pueden contribuir a la generación de sobrecostos logísticos.

En relación con la subcategoría costos de procesamiento u operativos, los hallazgos evidencian la existencia de factores que afectan el desarrollo de las actividades necesarias para procesar, acondicionar y despachar la mercancía para su exportación. Respecto al proceso de materia prima, se identificaron problemas asociados con la calidad irregular de la fruta, calibres pequeños e insumos defectuosos, situaciones que pueden generar reprocesos, paralizaciones y retrasos en el cumplimiento de los programas. En cuanto al embalaje, se identificaron demoras por parte de proveedores, inventarios sobredimensionados y situaciones de desabastecimiento, lo que puede generar compras urgentes, horas muertas y mayores costos. Asimismo, en relación con la infraestructura portuaria, se identificaron problemas de saturación en Paita y Callao y reducción de la capacidad operativa, condiciones que pueden generar demoras en el ingreso y despacho de los contenedores. Finalmente, respecto a la gestión operativa de exportación, se identifican situaciones relacionadas a la congestión, omisiones de puerto, roleos, cambios de nave, servicios adicionales, oleajes, filas y preasignaciones, las cuales pueden ocasionar reprogramaciones y mayores gastos durante el proceso de despacho. En conjunto, estos factores afectan la continuidad y eficiencia de las operaciones de exportación y pueden contribuir a la generación de sobrecostos logísticos.

Respecto a la subcategoría costos administrativos, los hallazgos muestran que los

sobrecostos logísticos se relacionan principalmente con deficiencias en el seguimiento de las cargas, errores documentarios y dificultades de coordinación logística. En cuanto al seguimiento de las cargas, se evidencia la necesidad de fortalecer el monitoreo de las operaciones de transporte y despacho para identificar oportunamente retrasos, cambios y situaciones que puedan afectar el cumplimiento de los tiempos establecidos. Asimismo, se identificaron errores recurrentes en documentos como el Bill of Lading, certificados fitosanitarios y datos de los consignatarios, los cuales generan correcciones, reprocesos y gastos adicionales. Estas situaciones se relacionan con una limitada revisión interna y una comunicación insuficiente entre las áreas comercial y logística. Finalmente, las dificultades de coordinación entre las áreas involucradas pueden generar demoras, duplicidad de actividades y una mayor carga operativa. En consecuencia, el fortalecimiento del seguimiento de las cargas, revisión documentaria y la coordinación entre las áreas permitirá reducir errores, reprocesos y costos administrativos asociados al proceso logístico de exportación.

En síntesis, los hallazgos evidencian que los sobrecostos logísticos de la empresa agroexportadora de palta Hass se encuentran relacionados con diferentes etapas del proceso logístico. Los principales factores identificados comprenden dificultades en el transporte, problemas de abastecimiento e inventario, permanencia prolongada y necesidades de conservación durante el almacenamiento, deficiencias en el procesamiento, embalaje, infraestructura portuaria y gestión operativa de exportación, así como errores documentarios, seguimiento insuficiente y dificultades de coordinación logística. Estos resultados evidencian que los sobrecostos no se originan en una única actividad, sino que pueden generarse a lo largo de diferentes etapas de la cadena logística, por lo que las estrategias de mejora deben abordar integralmente los factores identificados.

Respecto al objetivo específico 03, centrado en identificar las herramientas y/o técnicas para disminuir los elevados sobrecostos logísticos de una empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos.

Para el objetivo específico 03, que se centra en identificar las herramientas y/o técnicas para disminuir los elevados sobrecostos logísticos de una empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos, se proponen diversas metodologías probadas en la literatura logística y confirmadas por los hallazgos empíricos de las entrevistas realizadas en la tesis; entre las principales herramientas destacan el modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference), que permite diagnosticar y optimizar procesos clave como planear, abastecer, producir, entregar y devolver, identificando ineficiencias específicas en la cadena de suministro agroexportadora; el Costo ABC (Activity-Based Costing), que asigna costos a actividades reales como embalaje y transporte en lugar de volúmenes genéricos, revelando sobrecostos ocultos en operaciones no valoradas; Lean Logistics, que elimina desperdicios mediante principios como el flujo continuo y la reducción de tiempos muertos; y estrategias de optimización relacional, como alianzas estratégicas con proveedores de fletes y fidelización de clientes para negociar mejores tarifas y programaciones estables.

Estas herramientas arrojan hallazgos concretos derivados del análisis documental y las respuestas de los entrevistados; por ejemplo, el modelo SCOR y Costo ABC identifican que los sobrecostos en transporte representan el 40-50% del total logístico, causados por infraestructura vial deficiente en Olmos (baches, inundaciones por lluvias que generan bloqueos y desvíos), variaciones estacionales en fletes internos (incrementos en temporada alta por oferta-demanda y gremios portuarios como UTP en Paita) y falta de coordinación entre depósitos de vacíos y operadores logísticos, lo que provoca roleos y sobre estadas de contenedores; en operaciones, se detectan ineficiencias en abastecimiento (calibres irregulares de fruta), embalaje (costos elevados

por materiales no optimizados), almacenamiento (tiempos prolongados en centros de maquila) y órdenes de trabajo (demoras en despacho), mientras que en puertos destacan demoras por clima adverso y días libres insuficientes de navieras, priorizando así intervenciones como mantenimiento vial y digitalización de comunicaciones.

A continuación, se presenta la tabla de KPI principales desarrollados para el monitoreo y evaluación del objetivo específico 03, organizados por subcategorías de sobrecostos logísticos; estos indicadores permitirán medir cuantitativamente a la empresa el impacto de las herramientas identificadas y establecer metas de reducción de costos.

Tabla 5

KPI para la medición de sobrecostos logísticos

Subcategoría	Indicadores	KPI Principales	Métricas de Medición
Costos de Transporte	Flete interno	Variación porcentual del flete	$((\text{Costo actual flete} - \text{Costo inicial flete}) / \text{Costo inicial del flete}) \times 100$
		Costo de flete por traslado	Costo total de flete/Nro Traslados
	Operadores Logísticos	Nro de incidencias y reprogramaciones	$(\text{Nro de incidencias} / \text{Total de servicios realizados}) \times 100$
		Costos de servicios adicionales	Costo total de servicios adicionales /Nro de servicios
		Cumplimiento de servicios contratados	$(\text{Servicios cumplidos} / \text{Servicios contratados}) \times 100$
Costos de Inventarios	Abastecimientos de materia prima y materiales	Cumplimiento del abastecimiento	$(\text{Pedidos ofrecidos oportunamente} / \text{Total de pedidos}) \times 100$
		Costo de abastecimiento	Costo total de abastecimiento/Cantidad abastecida
		Frecuencia de compras urgentes	$(\text{Nro de compras urgentes} / \text{Total de compras}) \times 100$
	Ordenes de trabajo	Porcentaje del cumplimiento de ordenes	$(\text{Ordenes ejecutadas a tiempo} / \text{Total de ordenes}) \times 100$
		Nro de modificaciones	$(\text{Ordenes modificadas} / \text{Total de ordenes}) \times 100$

		Costos derivados de reproceso	(Costo total de reprocesos/Nro de reprocesos) x100
Costo de Almacenamiento	Personal de cámara	Costo de personal de cámara	Costo total de personal de cámara/Horas trabajadas
		Horas de manejo y control del producto	Horas destinadas al manejo del producto/ Total de horas laborales
	Capacidad y tiempo de almacenamiento	Utilización de capacidad	(Espacio utilizado/Capacidad total de almacén) x100
		Tiempo promedio de almacenamiento	Total de días de almacenamiento/Nro de lotes almacenados
	Conservación de productos	Costo de conservación	Costo total de conservación/Toneladas almacenadas
		Incidencias por condiciones de almacenamiento	(Nro de incidencia/ Nro de lotes almacenados) x100
Costos de Procesamiento u operativos	Proceso de materia prima	Tasa de rechazo	(Cantidad rechazada/Cantidad procesada) x100
		Tiempo de procesamiento	Tiempo total de procesamiento/Nro de lotes
		Nro de Reprocesos	(Nro de reprocesos/Total de lotes procesados) x100
	Embalaje	Costo unitario de embalaje	Costo total de embalaje/Nro de cajas embaladas
		Incidencias por falta o demora de material	(Nro de incidencias/Total de ordenes de embalaje) x100
	Infraestructura portuaria	Tiempo de ingreso a puerto	Tiempo total de ingreso/Nro de ingreso
		Demora por congestión	(Nro de ingresos con demora/Total de ingresos) x100

	Gestión operativa de exportación	Sobreestadías	Costo total por sobreestadía/Nro de contenedores
		Nro de roleos	$(\text{Nro de roleos} / \text{Total de embarques}) \times 100$
		Costos de servicios adicionales	Costo Total de servicios adicionales/Nro de embarques
		Tiempo de despacho	Tiempo de despacho/Nro de despachos
Costos de Administrativos	Seguimientos de las cargas	Porcentaje de contenedores con demora en arribo	Cargas con demora en arribo/Total de cargas
		Nro de incidencias	$(\text{Nro de incidencias detectadas} / \text{Total de cargas}) \times 100$
	Errores documentarios	Nro de errores documental	$(\text{Nro de documentos con errores} / \text{Total de documentos emitidos}) \times 100$
		Costo de corrección documental	Costo total de correcciones/Total de documentos corregidos
		Nro de correcciones por solicitud del área comercial	$(\text{Nro de correcciones por solicitud de comercial} / \text{Total de documentos emitidos}) \times 100$
	Coordinación Logística	Incidencias por falta de coordinación	$(\text{Nro de incidencias por coordinación} / \text{Total de operaciones logísticas}) \times 100$
		Tiempo de respuesta entre áreas	Tiempo total de respuestas/ Nro de solicitudes

Nota: *Elaboración propia.*

Estos indicadores se plantean para medir la efectividad de las herramientas propuestas mediante la comparación de la situación inicial con metas establecidas para la intervención. A través de las entrevistas se identificó que el transporte representa aproximadamente entre el 40% y 50% de los costos logísticos. Los KPI propuestos permitirán realizar seguimiento de los costos de transporte y evaluar posteriormente el efecto de las estrategias operativas implementadas.

Tabla 6

Hallazgos relevantes de las entrevistas respecto a las estrategias operativas aplicadas para optimizar los costos logísticos, recopilados de la empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos.

DIMENSIÓN	INDICADOR	Ficha de datos	Entrevistas (síntesis de hallazgos)
	Control de costos logísticos	Los entrevistados señalaron la necesidad de control los costos mediante una mejor planificación, estabilidad operativa y coordinación con proveedores logísticos.	Se evidencio que fortalecer el control de costos, reducir errores operativos y mantener relaciones estables con proveedores permite disminuir los sobrecostos logísticos y mejorar la continuidad de operaciones.
Estrategias de liderazgo en costos	Eliminación de actividades sin valor agregado	Se identificaron reprocesos, acumulación innecesaria de fruta y actividades que incrementan los costos operativos.	La eliminación de actividades que no generan valor contribuye a reducir mermas, optimizar recursos y evitar gastos innecesarios durante la exportación.
	Uso eficiente de recursos	Los entrevistados indicaron la importancia de aprovechar adecuadamente la capacidad operativa y los recursos disponibles.	El uso eficiente de recursos favorece reducción de costos y mejora la productividad de las operaciones logísticas.

Estrategia de optimización de procesos logísticos	Estandarización de procesos	Se propuso establecer procedimientos estandarizados para disminuir errores en las operaciones logísticas.	La estandarización de procesos reduce reprocesos y mejora la eficiencia de las actividades logísticas.
	Coordinación de actividades logísticas	Se detectó la necesidad de mejorar la comunicación entre áreas involucradas en la cadena logística.	Una mayor coordinación entre áreas permite optimizar tiempos, reducir retrasos y disminuir sobrecostos.
	Mejora continua de procesos	Los especialistas recomendaron monitorear permanentemente los procesos para identificar oportunidades de mejora.	La mejora continua fortalece el desempeño logístico y facilita la reducción sostenida de sobrecostos.
Estrategias de diferenciación del servicio logístico	Calidad del servicio logístico	Los entrevistados resaltaron la importancia del control fitosanitario, la postcosecha y el monitoreo para garantizar un servicio confiable.	Mantener altos estándares de calidad disminuye rechazos, devoluciones y pérdidas durante la exportación.
	Trazabilidad logística	Se recomendó implementar herramientas tecnológicas para monitorear el producto durante toda la cadena logística.	La trazabilidad permite un mayor control de las operaciones y facilita la toma de decisiones oportunas.
	Cumplimientos de tiempo de entrega	Se indicó que cumplir los cronogramas de exportación mejora la satisfacción del cliente y reduce costos asociados a retrasos.	El cumplimiento oportuno de las entregas fortalece la competitividad y evita penalidades o costos adicionales.

Nota: *Elaboración propia.*

La estrategia de liderazgo en costos permite a la empresa agroexportadora optimizar sus operaciones logísticas mediante acciones orientadas a la eficiencia y el control de los costos logísticos, a través de la identificación y disminución de actividades que no generan valor, la disminución de los desperdicios y el aprovechamiento de los recursos que ya se cuenta. En el contexto de la empresa agroexportadora, esta estrategia busca reducir los sobrecostos asociados a las operaciones de transporte, almacenamiento, procesamiento y administración, sin afectar la calidad del producto ni en el cumplimiento de las operaciones logísticas.

La estrategia de optimización de procesos logísticos comprende el mejoramiento sistemático de las actividades que intervienen en la cadena logística, mediante la estandarización de procedimientos, la coordinación entre áreas involucradas y la mejora continua de procesos mediante la reducción de tiempos y reprocesos, seguimiento del desempeño operativo. Su finalidad de la estrategia es lograr que los procesos se desarrollen de manera mas eficiente, disminuyendo actividades innecesarias y evitando las demoras que puedan evitar los sobrecostos logísticos.

Las estrategias de diferenciación del servicio logístico, buscan asegurar un valor agregado en la cadena logística mediante un servicio caracterizado por la confiabilidad, calidad, trazabilidad y cumplimiento de los compromisos logísticos, esto va a contribuir a reducir rechazos, redirecciones y perdidas que incrementan los costos logísticos. Esta estrategia busca fortalecer la capacidad de brindar un servicio diferenciado, mediante el seguimiento de las operaciones, el cumplimiento de tiempos de entrega y una adecuada gestión de información, permitiendo diferenciar el servicio frente a otras alternativas.

V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos en relación con el objetivo general, centrado en proponer estrategias para reducir los sobre costos logísticos en la empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos, indicaron que, mediante la implementación de liderazgo en costos, optimización operativa y diferenciación del servicio, es posible reducir significativamente los sobre costos; sumado a ello, la integración de automatización de procesos, trazabilidad en cada etapa, renegociación de proveedores estratégicos y capacitación continua del personal, con la participación activa de Gerencia, Logística, Operaciones y proveedores, permite mejorar la eficiencia operativa global y fortalecer la competitividad internacional de la empresa, garantizando un servicio logístico más ágil y confiable.

Al contrastar estos resultados con los estudios previos, se observó que coincidieron con Oria y Vera (2023), quienes señalaron que aplicar buenas propuestas en la logística mejora la cadena de envíos y evita contratar a terceros sin necesidad, lo que aumenta la competitividad y las ventas al extranjero. Del mismo modo, Roldán (2022) confirmó que un plan de mejora bien ejecutado reduce bastante los gastos de trabajo, tal como ocurrió en Olmos; sin embargo, a diferencia de esos trabajos, esta propuesta incluyó una supervisión constante y el trabajo en equipo entre áreas.

Desde la perspectiva teórica, los resultados se alinean con los principios de la Logística Esbelta (Lean Logistics), dado que las estrategias implementadas priorizan la eliminación de desperdicios, eficiencia de procesos y mejora continua (Kaizen) (Mesa y Carreño, 2020; Valverde et al., 2018). De igual manera, la propuesta coincide con la teoría de la Gestión de la Cadena de Suministro (Manrique et al., 2019; Gómez et al., 2019), al fomentar la colaboración interdepartamental, integración tecnológica y optimización de recursos, lo cual

se refleja en la reducción de costos y mejora de calidad del servicio.

En consecuencia, el aporte de la investigación radica en que la propuesta en Olmos amplía el enfoque de la gestión logística tradicional, integrando tecnología, capacitación y coordinación interdepartamental, lo que ofrece un modelo replicable de eficiencia y competitividad para empresas agroexportadoras, que no solo reduce costos, sino que garantiza un servicio confiable y sostenible, contribuyendo al conocimiento aplicado en logística internacional del sector.

Respecto al primer objetivo específico 01, centrado en diagnosticar la situación de la logística en la empresa agroexportadora de palta Hass, los resultados mostraron mediante el diagrama de Sankey que sus cinco etapas principales (recepción, procesamiento, despacho, seguimiento y manejo de materiales) dependían directamente una de la otra y presentaron demoras y datos a medias en varios puntos. Todo esto dejó ver grandes oportunidades para mejorar el rastreo de la fruta, el control del trabajo diario y la rapidez de las operaciones; a la vez, el haber detectado estas fallas permitió apuntar hacia soluciones concretas, como pasar los registros a formato digital, hacer un seguimiento en tiempo real y capacitar a los trabajadores, logrando así que todo el proceso fluya mejor y reduciendo las equivocaciones y los trabajos dobles.

Al contrastar estos resultados con los antecedentes, se observa que coinciden con los hallazgos de López et al. (2021) en Colombia, quienes identificaron deficiencias logísticas similares en el sector salinero, destacando la necesidad de fortalecer la estructura organizacional y la aplicación efectiva de estrategias; de igual forma, Moreno et al. (2022) demostraron que la identificación de fallas operativas y la implementación de metodologías de mejora continua pueden reducir significativamente los costos y aumentar la eficiencia, lo

que se asemeja a los retos detectados en Olmos; por su parte, Panta (2021) señaló que los altos costos logísticos en Perú limitan la competitividad del comercio exterior, reforzando la importancia de optimizar procesos y recursos; en conjunto, estos antecedentes validan que la situación observada en la empresa no es aislada, sino que refleja un contexto regional donde la logística enfrenta desafíos en estandarización, integración y sostenibilidad de las operaciones.

En cuanto al apartado teórico, los resultados mostraron que la empresa aún no aplica plenamente los principios de la Logística esbelta, dado que persistieron los desperdicios en el flujo de trabajo, la falta de estandarización y ciertas debilidades en el control continuo. En esa línea, lo señalado por Mesa y Carreño (2020) y Valverde et al. (2018) sostiene que la mejora de la cadena depende de eliminar las actividades que no generan valor y de promover un flujo continuo bajo el enfoque JIT, un aspecto que todavía debe consolidarse en Olmos; de igual forma, los hallazgos coincidieron con lo planteado por Ibarra y Ballesteros (2017), quienes destacan que estandarizar los procesos y capacitar al personal constituyen pilares fundamentales para alcanzar la eficiencia.

En consecuencia, el aporte de esta investigación radicó en que el diagnóstico realizado permitió identificar de forma ordenada las fallas en la operación, lo que facilitó implementar poco a poco la filosofía Lean y orientó planes de mejora para reducir sobre costos, mejorar el rastreo del producto y elevar la satisfacción del cliente; todo esto ayudó a consolidar una forma de trabajo más firme, rápida y duradera en el tiempo dentro de la empresa agroexportadora.

En cuanto al segundo objetivo específico 02, enfocado en identificar los factores que influyeron en los sobre costos logísticos de la empresa agroexportadora de palta Hass en Olmos, los resultados mostraron que las principales dificultades se debieron al transporte deficiente, la

infraestructura de caminos en mal estado, la congestión en los puertos, los reprocesos en la operación y los errores en la documentación. Todas estas situaciones causaron demoras en los envíos, gastos adicionales no previstos y una menor rapidez de respuesta, lo que terminó perjudicando de manera directa la competitividad del negocio. Reconocer estas causas permite implementar soluciones focalizadas, incluyendo optimización de rutas, coordinación con autoridades portuarias, control administrativo más riguroso y mejoras en el transporte interno, con el fin de reducir costos logísticos y mejorar la eficiencia operativa.

Al contrastar estos resultados con los antecedentes revisados, se observa que coinciden con Delfim et al. (2023), quienes identificaron que transporte y almacenamiento son los componentes de mayor peso en los costos logísticos de exportación, lo cual refleja la realidad de Olmos, donde el traslado de la palta representa una proporción significativa del gasto total; de igual modo, Gamonal e Izquierdo (2020) evidenciaron que los sobrecostos logísticos impactan negativamente en las ganancias y competitividad de las empresas peruanas exportadoras de productos perecibles; tanto los factores operativos como los externos inciden de forma significativa en los sobrecostos logísticos de la agroexportadora de paltas Hass.

Desde la perspectiva teórica, los resultados se relacionan con los principios de la teoría de Lean Logistics, que busca eliminar desperdicios y optimizar procesos dentro de la cadena de suministro (Mesa y Carreño, 2020; Valverde et al., 2018). La falta de estandarización, duplicidad de tareas y débil control evidencian que la empresa aún no aplica plenamente la filosofía de logística robusta y eficiente; de igual manera, Ibarra y Ballesteros (2017) destacan que la implementación de metodologías Just-In-Time y de mejora continua permite reducir inventarios, tiempos y costos innecesarios, generando un flujo más eficiente; en el caso de la empresa de Olmos, adoptar estos principios implicaría

fortalecer la trazabilidad, digitalizar los procesos y promover la capacitación constante del personal para minimizar errores y optimizar recursos.

En consecuencia, el aporte de la investigación radica en que la identificación de los factores que generan sobrecostos permite diseñar estrategias focalizadas y prácticas de mejora que fortalecen la eficiencia operativa, reducen gastos y promueven la sostenibilidad competitiva, contribuyendo a consolidar un modelo logístico robusto, eficiente y rentable en la empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos.

Referente al objetivo específico 03, centrado en identificar las herramientas y/o técnicas para disminuir los elevados sobrecostos logísticos de una empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos; los hallazgos indicaron que la reducción requiere la aplicación combinada de estrategias: liderazgo en costos mediante eliminación de actividades que no generen valor, aprovechamiento de capacidad y recursos disponibles, renegociación de tarifas con proveedores; Optimización de procesos logísticos mediante la mejora de la coordinación y comunicación entre áreas; estandarizar y monitorear los procesos; diferenciación del servicio logístico mediante calidad constante, trazabilidad logística y cumplimiento de plazos de entrega; optimización de transporte, almacenamiento y procesos operativos; la integración de estas herramientas permite mejorar la eficiencia operativa global, disminuir gastos innecesarios y fortalecer la competitividad de la empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos, asegurando un flujo logístico más efectivo y sostenible.

Al contrastar estos resultados con los antecedentes, se observa coherencia con Cabrales et al. (2023), quienes demostraron que la aplicación de técnicas dinámicas como el diagrama de Ishikawa permite reducir costos logísticos e incrementar la aceptación del cliente; de manera similar, Risco (2022) confirmó que la estructura de costos en la cadena de producción influye

directamente en la eficiencia económica, aspecto reflejado también en Olmos, donde la falta de control genera sobrecostos; a nivel nacional, Gamonal e Izquierdo (2020) señalaron que los elevados costos logísticos disminuyen las ganancias y la competitividad exportadora, situación que coincide con la realidad de la empresa de paltas; por lo tanto, los resultados confirman que las estrategias aplicadas aún no alcanzan su máximo potencial, siendo necesario adoptar modelos integrales de gestión logística que incluyan capacitación, digitalización y análisis de costos en cada etapa operativa.

Desde la perspectiva teórica, los resultados se relacionan con los principios de la teoría de Lean Logistics, que buscan eliminar desperdicios y optimizar procesos para mejorar la eficiencia y reducir costos (Mesa y Carreño, 2020; Valverde et al., 2018). La empresa aún no aplica plenamente los fundamentos del flujo continuo, la producción Just-In-Time ni la mejora continua (Kaizen), lo que explica las deficiencias detectadas en planificación y control; la aplicación práctica de la logística robusta y eficiente permitiría identificar actividades que no agregan valor, reducir tiempos de espera, mejorar la comunicación entre áreas y optimizar la gestión de inventarios; a su vez, la capacitación constante del personal y el uso de tecnología digital fortalecerían la trazabilidad de los procesos y el monitoreo en tiempo real.

En consecuencia, los resultados demuestran que la propuesta de estrategias operativas, basada en el liderazgo en costos mediante la automatización, la optimización de los procesos logísticos a través de la estandarización de procesos, la diferenciación del servicio mediante trazabilidad, la capacitación en KPI y el monitoreo en tiempo real, responde a las principales deficiencias identificadas en el proceso logístico de la empresa. Estas estrategias buscan mejorar el control de las operaciones, reducir actividades que no agregan valor, fortalecer la coordinación entre actores involucrados y mejorar la visibilidad de las cargas durante el proceso de exportación.

Asimismo, la propuesta integra herramientas tecnológicas y acciones de mejora continua que pueden contribuir a disminuir los sobrecostos asociados a retrasos, reprocesos, deficiencias en infraestructura, errores documentarios y comportamiento de los costos y determinar el efecto de la aplicación de las estrategias propuestas. Finalmente, el cronograma de cinco meses establece una ruta progresiva para su implementación y seguimiento.

CONCLUSIONES

En cuanto al objetivo general, orientado a proponer estrategias operativas para reducir los sobrecostos logísticos en la empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos, se concluye que las estrategias de liderazgo en costos, optimización de los procesos logísticos y diferenciación del servicio, complementadas con automatización, trazabilidad, renegociación con proveedores, capacitación continua y monitoreo en tiempo real, constituyen una propuesta orientada a mejorar la eficiencia de las operaciones logísticas. Estas estrategias responden a los principales factores generados de sobrecostos identificados durante el estudio, tales como deficiencias en el transporte, retrasos, reprocesos, congestión portuaria, errores documentarios y problemas de coordinación. Asimismo, la utilización de los KPI permitirá realizar un seguimiento de los costos y evaluar posteriormente el efecto de las estrategias una vez que sean implementadas.

En relación con el primer objetivo específico 01, enfocado en diagnosticar cómo se encontraba el proceso logístico de la empresa agroexportadora de palta Hass, se concluyó mediante el diagrama de Sankey que las cinco etapas del trabajo (recepción, procesamiento, despacho, seguimiento y manejo de materiales) estaban conectadas estrechamente entre sí y presentaron demoras, problemas con los documentos y datos a medias. Toda esta situación dejó en evidencia grandes oportunidades para mejorar el rastreo del producto, el control de las tareas diarias y la rapidez con la que funciona todo el flujo de trabajo.

En relación con el segundo objetivo específico 02, enfocado en identificar los factores que causaron los sobrecostos logísticos en la empresa agroexportadora de palta Hass en Olmos, se concluyó que estos gastos de más se debieron al transporte deficiente, los caminos en mal estado, mala coordinación y poca comunicación entre áreas, los trabajos dobles y las equivocaciones en la documentación. Todos estos problemas trajeron demoras, cobros extra por servicios no

pensados, un alza en los costos y menor rapidez en el trabajo, lo que terminó golpeando la competitividad de la empresa; además, haber encontrado la raíz de estas fallas ayudó a enfocar soluciones puntuales para reducir su impacto.

Referente al objetivo específico 03, se identificaron herramientas y técnicas de gestión logística que permiten abordar los principales factores generadores de sobrecostos. Entre ellas, el modelo SCOR permite analizar y optimizar los procesos de la cadena de suministro; el Costeo ABC permite identificar las actividades que generan mayores costos; y Lean Logistics contribuye a reducir desperdicios, reprocesos y actividades que no agregan valor. Asimismo, se establecieron KPI como mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño. Estas herramientas constituyen el soporte técnico para la implementación de las estrategias de liderazgo en costos, optimización de procesos logísticos y diferenciación del servicio propuestas en la investigación. Por tanto, la propuesta constituye una alternativa orientada a mejorar la eficiencia operativa, reducir las ineficiencias logísticas identificadas y fortalecer la competitividad de la empresa en el mercado internacional.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de un plan integral para mejorar la logística que combinó la automatización de los procesos, el rastreo del producto, la capacitación constante del personal, la renegociación con los proveedores y un control más firme de las tareas diarias; para esto, se buscó la participación activa de las áreas de gerencia, logística y operaciones, con el objetivo de bajar los gastos de más y reforzar la presencia de la empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos en el mercado internacional.
- Se recomendó implementar un plan integral para mejorar la logística que unió la automatización de las tareas, el seguimiento en tiempo real de la fruta, la capacitación continua del personal, la renegociación de las condiciones con los proveedores y el control de la rapidez en el trabajo; este plan, coordinado por la Gerencia de la mano con los equipos de Logística y Operaciones, buscó reducir los gastos adicionales y asegurar la competitividad de la empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos en el mercado internacional.
- Se recomienda implementar soluciones focalizadas para mitigar factores que generan sobrecostos, incluyendo mejora del transporte, optimización de rutas, coordinación con autoridades portuarias, reducción de reprocesos operativos y control administrativo, para disminuir retrasos, gastos adicionales y elevar la eficiencia logística en la empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos.
- Se sugiere priorizar la implementación inmediata de estrategias combinadas, liderazgo en costos con aprovechamiento total de fruta y fidelización de clientes, selección rigurosa de proveedores con segmentación de mercados, y diferenciación mediante calidad constante y gestión óptima del tamaño de fruta, junto con monitoreo en tiempo real, capacitación en KPIs y optimización de transporte/almacenamiento, durante los primeros 3 meses, seguido de

evaluaciones trimestrales de ROI para ajustes dinámicos, asegurando una reducción sostenida de sobrecostos logísticos y competitividad a largo plazo en la cadena de palta Hass de Olmos.

REFERENCIAS

- Castro , J., Gómez, L., & Camargo, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75), 40-174. <https://doi.org/10.14483/22487638.19171>
- Savichev, K., Balashova, E., & Schislyaeva, E. (2022). Possibilities of accounting for logistics costs at the design stage. *Transportation Research Procedia*, 63, 2107–2113. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.236>
- Achahui , S., & Vilcapoma, D. (2022). *Los sobrecostos en la cadena logística y su relación con la competitividad de las empresas peruanas exportadoras de la partida arancelaria 0806.10 a Estados Unidos durante el periodo 2017-2021. [tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicada]*. repositorio de la Universidad Peruana de Cuencias Aplicadas. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667778/Achahui_US.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Agraria . (09 de setiembre de 2023). *Exportaciones peruanas de palta caen 12% en volumen, pero crecen 11% en valor hasta la semana 33 del 2024*. <https://agraria.pe/noticias/exportaciones-peruanas-de-palta-caen-12-en-volumen-pero-crec-36922>
- Alania, R., Mucha, L., Chamorro, R., & Oseda, M. (2021). Evaluación de procedimientos empleados para determinar la población y muestra en trabajos de investigación de posgrado. *Desafios*, 12(1), 50–57. <https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.253>
- Alcides, A., & Reyna, C. (2025). La Logística del Transporte como Factor Clave en la Cadena de Suministro. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 10771-10784. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16669

- Álvaro, J. (2019). *Identificación de factores que originan sobre costos en el sector de construcción en proyectos corporativos en el Perú, al aplicar el modelo scor*. [Tesis de pregrado, universidad ESAN]. repositorio de la universidad ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d433c202-87e6-484c-9df2-e1529bc48d82/content>
- Amaro, Y. (2022). Una revisión a la teoría general del costo. *Revista Contabilidade & Finanças*(30), 71 - 80. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772002000300006>
- Arangurí, T., & Sánchez, M. (2016). *Factores problemáticos de las etapas del proceso logístico para la exportación fob de uva red globe al mercado chino por la empresa J&L agroexportaciones SAC, campaña 2015*. [tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/179d255b-f426-4048-befc-986cdad1b175/content>
- Arrubla, M., Genes, J., Pacheco, E., Muñoz, M., & Salgado, L. (2023). *Propuesta de Supply Chain Management y Logística para la Empresa es cotecmar*. [tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. repositorio de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/57378/Jgenes.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Asociación de Exportadores. (12 de julio de 2023). *Evolución del mercado mundial y nacional de Palta*. <https://cien.adexperu.org.pe/evolucion-del-mercado-mundial-y-nacional-de-palta/>
- Azaña, J., Andrade, C., & Banegas, T. (2020). Aplicación del costo ABC en el servicio de transporte de modalidad mixta. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria*, 5(4), 150-179.

<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i4.951>

- Balashova, E., Machin, I., & Serdyukova, L. (2022). Accounting of logistics costs and their impact on pricing. *Transportation Research Procedia*, 63, 2114-2121. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.237>
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro (5ta edición)* . Mexico: Pearson Education.
- Bolaños, J., Caballero, S., & Dueñas, O. (2021). La logística como herramienta en el logro de los objetivos de empresas en el sector del consumo masivo. *Reflexiones Contables*, 4(1), 61–68. <https://doi.org/10.22463/26655543.3560>
- Cabral, A., Caicedo, A., & Castañeda, R. (2022). Estrategias para la Disminución de Costos Logísticos en la Importación de una Empresa Comercializadora de Productos Alimenticios. *Revista de logística y operaciones*, 4(2), 1-7. <https://doi.org/10.17981/bilo.4.2.2022.07>
- Calle, S. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina*, 7(4), 1865-1879. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7016
- Cano, J., Campo, E., & Baena, J. (2017). Application of DEA in international market selection for the export of goods. *Revista de la Facultad de Minas*, 84(200), 376-382. <https://doi.org/10.15446/dyna.v84n200.63612>
- Castillo, F. (2020). Las ofertas anormalmente bajas. *Revista de Administración Pública*, 1(212), 347-374. <https://doi.org/10.18042/cepc/rap.212.13>
- Ccahuay, J., Jara, K., & Vásquez, M. (2020). Plan de mejora en la gestión operativa para reducir costos de la empresa Shalom empresarial S.A.C. Chiclayo. *Revista Tzhoecoen*, 12(3), 348-359. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1332>
- Cisneros, A., Guevara, A., Urdánigo, J., & Garcés, J. (2022). Técnicas e Instrumentos para la

- Recolección de Datos que Apoyan a la Investigación Científica en Tiempo de Pandemia. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1165-1185. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2546>
- Cortez, L., Salazar, I., & Morán, R. (2025). Digitalización para mejorar la logística automatizada de agroexportación: un análisis bibliométrico exhaustivo. *MPDI*, 17(10), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su17104470>
- Crisosto, M. (2022). *Análisis de la posición competitiva de Luang Asociados SAC en el sector industrial del Perú al año 2021*. Universidad Privada de Tacna. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2585?show=full>
- Da ponte, M., Foley, M., & Cho, C. (2020). Assessing the Degree of Sustainability Integration in Canadian Public Sector Procurement. *Revista Sustainability*, 12(14), 5550. <https://doi.org/10.3390/su12145550>
- Delfim, L., Pereira, C., Figueredo, J., & Leite, S. (2023). Medición de costos en una cadena de exportación de carga contenerizada: análisis desde la perspectiva de una empresa exportadora. *Gestión y producción*, 30(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1590/1806-9649-2023v30e12422>
- Fernández, V. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Artículo Revisión Bibliográfica*, 4(3), 65-76. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- Flores, G. (2021). *Propuesta de mejora en la gestión logística para reducir costos operativos en el almacén de productos terminados de una empresa de fabricación de calzado de cuero ubicado en la ciudad de trujillo*. [tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. repositorio de la univerridad privada del norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/9d0d26b8-6541-470f-a07e-7ea55b39f9ab/content>

- Flores, M., & Espinoza, L. (2023). Situación actual y perspectivas de la producción de palta (*Persea americana*) peruana en el contexto del comercio. *Ingeniería Industrial*, 1(4), 157-173. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2023.n45.6316>
- Gamborg, C., Kringelum, L., & Anand, A. (2025). Creación de una implementación de estrategia eficaz: una revisión sistemática de las palancas gerenciales y organizacionales. *Revisión de la ciencia gerencial*, 1(1), 1-33. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00880-3>
- Gamonal, J., & Izquierdo, A. (2020). *El impacto de sobrecostos logísticos en la competitividad de las exportaciones de productos perecibles. [tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]*. Repositorio de la Universidad Tecnología del Perú. <https://repositorio.utp.edu.pe/item/25697f18-2a62-4255-8394-3356a47997ee>
- García , A. (2010). *Alamcenes, planifiación, organización y control*. Trillas . https://etrillas.mx/libro/almacenes-planeacion-organizacion-y-control_2495
- Giraldo, M., Álvarez, G., & Navarro, C. (2021). Usos de TIC y software especializado en la investigación cualitativa. Un panorama. *Investigación bibliotecológica*, 34(84), 33-57. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.84.58153>
- Gómez , R., Zuluaga , A., Ceballo, N., & Palacio, D. (2019). Gestión de la cadena de suministro y productividad en la literatura científica. *Revista de Investigaciones*, 14(2), 40-51. <https://doi.org/10.33304/revinv.v14n2-2019004>
- Gonzáles , D., & Paz , R. (2013). *Logística empresarial*. Facultad de ciencias económicas y sociales . https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1831/1/logistica_empresarial.pdf
- Ibarra , V., & Ballesteros, L. (2017). Manufactura Ebelta. *Revista Conciencia Tecnológica*, 1(53), 1-7. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94453640004>
- Izaguirre, D., & Ruiz, M. (2023). La ética en la neurociencia aplicada a alimentos: Un análisis

- bibliométrico. *Manglar*, 2(186-191), 20. <https://doi.org/10.57188/manglar.2023.021>
- Jüttner, U., & Martin, C. (2013). The role of marketing in creating a supply chain orientation within the firm. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 16(2), 99–113. <https://doi.org/10.1080/13675567.2013.799636>
- Kipkemoi , B., & Wanjira, J. (2022). Operations strategies and competitive advantage of africana airlines: a case of kenya airways. *Journal of entrepreneurship and Innovation*, 4(1), 1-19. <https://doi.org/10.35942/jbmed.v4i1.227>
- Lara , O., Mijangos, J., & Rincón, O. (2024). La importancia de la cadena de suministros en las empresas: The importance of the supply chain in companies. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(2456 – 2473), 5. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2791>
- López, D., Melo, G., & Mendoza, D. (2021). Gestión logística en la industria salinera del departamento de La Guajira, Colombia. *Revista información tecnológica*, 32(1). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000100039>
- Magatef, S., Okaily, M., Ashour, L., & Abuhussein, T. (2023). El impacto de las estrategias de gestión electrónica de relaciones con los clientes en la fidelización del cliente: un modelo mediado. *Revista de Innovación Abierta: Tecnología, Mercado y Complejidad*, 9(4), 1-11. <https://journal.formosapublisher.org/index.php/ijba/article/view/4566?utm>
- Maldonado, J. (2020). Estrategías operacionales en las empresas prestadoras del servicio de perforación en PDVSA división - occidente. *Revista de Ingenieria Invención*, 2(2), 23-37. <https://doi.org/10.33996/rini.v2i2.168>
- Malla, M., Zurita, N., & Álvarez, E. (2019). La determinación de costos a través de la metodología ABC/ABM como opción estratégica en la industria de servicios portuarios. *Revista*

- Cienciamatria*, 5(1), 418-447. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.273>
- Manrique, M., Teves, J., Taco, A., & Flores, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136-1146. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30168>
- Mesa, J., & Carreño, D. (2020). Metodología para aplicar lean en la gestión de la cadena de suministro. *Revista Revil*, 41(15), 1-30. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n15/a20v41n15p30.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI). (12 de setiembre de 2022). *Agroexportaciones alcanzaron los US\$ 5.120 millones en los primeros siete meses del año*. <https://larepublica.pe/economia/2022/09/12/agroexportaciones-alcanzaron-los-us-5120-millones-en-los-primeros-siete-meses-del-ano>
- Moreno, J., García, L., & Acevedo, E. (2022). *Propuesta de mejora para la reducción de los sobrecostos en el proceso logístico del centro de distribución de Fruver*. Universidad ECCI. <https://repositorio.ecci.edu.co/entities/publication/fd6bf729-d48e-429c-af14-6618dc432eeb>
- Ocas, N., & Vargas, M. (2022). *Costos logísticos y exportaciones de la Asociación Valle del Chira, Piura 2022*. Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/item/0c879e49-40dd-4e61-b744-b3ad25e2bbc7>
- Ongbali, S., Afolalu, S., Oyedepo, O., & Inegbenebor, A. (2021). El papel de la distribución física en la cadena de suministro empresarial y los problemas de cuellos de botella que la acompañan: una revisión. *Revista Turca de Educación en Informática y Matemáticas (TURCOMAT)*, 12(13), 3312-3318. <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/9143>

- Orozco, H., & Lamberto, J. (2022). La ética en la investigación científica. *Revista de Historia, Geografía, Arte y Cultura*, 10(19), 11-21.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8859336>
- Panta, A. (2021). *¿Cómo los sobre costos logísticos afectan al comercio exterior y cómo solucionarlo?. [tesis de pregrado, Universidad de Lima]*. repositorio de la Universidad de Lima.
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13318/Panta_Morales_Alexis_Ismael.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Pérez, A., & Fernández, V. (2025). Modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia en una empresa embotelladora: caso de estudio. *Ingeniería: Ciencia, tecnología E innovación*, 10(1), 116-132. <https://doi.org/10.26495/icti.v10i1.2402>
- Pinheiro , O., Breval , S., Rodríguez , C., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Revista Ingeniare*, 25(2), 264-276.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052017000200264>
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.
<http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Reales, L., Robalino, G., Peñafiel, A., Cárdenas, J., & Cantuña, P. (2022). El Muestreo Intencional No Probabilístico como herramienta de la investigación científica en carreras de Ciencias de la Salud. *Universidad y Sociedad*, 15(5), 681-691.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3338>
- Risco, N. (2021). El impacto del costo por procesos y la cadena productiva del espárragos en la agorexportación. *Revista Puriq*, 4(1), 1-15.

- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8097799>
- Rivero, M., Meneses, P., García, J., Anibal, R., & Zevallos, E. (2021). *Metodología de la Investigación*. (M. S. Rivero Lazo, Ed.) Universidad Nacional Hermilio Valdizán. <https://es.scribd.com/document/686567881/Metodologia-de-La-Investigacion>
- Roldan, G. (2022). *Propuesta de mejora en el área de logística para reducir costos operativos en una empresa dedicada al servicio publicitario en la ciudad de Trujillo, 2022. [tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]*. repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/87bcefa5-0da2-4507-a6aa-0a784eea5c18/content>
- Saakshi, B. (2022). Operations management strategies - a critical Analysis on recent trends. *International Journal of Advances in Engineering and Managemen*, 4(9), 1278-1284. https://ijaem.net/issue_dcp/Operations%20Management%20Strategies%20%20A%20Critical%20Analysis%20on%20Recent%20Trends.pdf
- Sánchez, A., & Murillo, A. (2022). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la historia*, 9(2), 147-181. <https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792>
- Santa, R., Zárate, R., Rey, C., & Morante, D. (2025). Dinámica de liderazgo e innovación estratégica: Revelando los efectos mediadores sobre la calidad operativa en las organizaciones manufactureras. <https://doi.org/10.3390/admsci15030098>, 15(3), 1-98. <https://doi.org/10.3390/admsci15030098>
- Shi, Y., Zhou, L., Qu, T., & Qi, Q. (2019). Strategic introduction of the marketplace channel considering logistics costs and product information. *Revista Procedia*, 83, 728-732. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.04.100>

- Solís, L., Leiva, J., & Mora, R. (2024). Gestión de rentabilidad, clientes, operaciones y logística en las mipymes durante la pandemia de COVID-19. *Revista de Gestión Tecnológica e Innovación*, 19(2), 67–84. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242024000200067>
- Srai , J., & Lorentz, H. (2019). Developing desing prinicples for the digitalization of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply*, 25(1), 78-98. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.07.001114>
- Valladares, C., Toapanta, V., Montesdeoca, J., & Sánchez, V. (2023). Incidencia de los costos logísticos en la variación de ventas de las microempresas comerciales en el Ecuador. *South Florida Journal of Development*, 4(9), 3586–3593. <https://doi.org/10.46932/sfjdv4n9-018>
- Valverde , P., Quesada , E., & Madrigal , J. (2018). Implementación de principios de fabricación esbelta a actividades logísticas: un caso de estudio en la industria maderera. *Revista Tecnología*, 31(3), 52-65. <https://doi.org/10.18845/tm.v31i3.3901>
- Vera, S., & Oria, L. (2023). *Propuesta de mejora de la cadena logística de la empresa SIEMBRA ALTA S.A.C.* Universidad Peruana de ciencias Aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/669864>
- Zhou , J., Liu , J., Xue , Y., & Liao, Y. (2022). Estrategia de minimización de costos totales de viaje de un camión logístico de celdas de combustible de doble pila mejorado con campo de potencial artificial y aprendizaje de refuerzo profundo. *Revista Energía*, 239, 121866. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2021.121866>

ANEXOS

Anexo N°01. Matriz de consistência

PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	CATEGORIAS
Problema general ¿Cuáles son las estrategias para reducir los sobrecostos logísticos en la empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos?	Objetivo general Proponer estrategias para reducir los sobrecostos logísticos en la empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos.	Estrategias operativas Sobrecostos logísticos
Problemas específicos • ¿Cómo es el proceso de la logística de la empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos? • ¿Qué factores influyen en los sobrecostos logísticos de la empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos? • ¿Qué herramientas y/o técnicas se utilizarán para disminuir los elevados sobrecostos logísticos de la empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos?	Objetivos específicos • Diagnosticar el estado situacional del proceso logístico de la empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos. • Identificar los factores que influyen en los sobrecostos logísticos en la empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos. • Identificar las herramientas y/o técnicas para disminuir los elevados sobrecostos logísticos de la empresa agroexportadora de paltas Hass de Olmos.	Subcategorías -Costos de Transporte -Costos de Almacenamiento -Costo de Inventario -Costo de procesamiento u operativos -Costo Administración -Estrategias de Liderazgo en costo - Estrategia de optimización de procesos logísticos - Estrategias de diferenciación del servicio logístico

Nota. Elaboración propia

Anexo N°02. Matriz de operacionalización de variables

Categorías	subcategorías	Indicadores	Instrumento
Sobrecostos Logísticos	-Costos de Transporte	-Flete Interno -Operadores logísticos	Entrevista
	-Costos de Inventario	-Abastecimiento de materia prima y materiales -Ordenes de trabajo	Entrevista
	- Costos de Almacenamiento	-Personal de cámara -Capacidad y tiempo de almacenamiento -Conservación de productos	Entrevista
	-Costos de procesamiento u operativos	-Proceso de materia prima -Embalaje -Infraestructura Portuaria -Gestión operativa de exportación	Entrevista
	-Costo Administración	-Seguimiento de las cargas -Errores documentarios -Coordinación logística	Entrevista
	-Estrategias de liderazgo en costo	-Control de costos logísticos -Eliminación de actividades sin valor agregado -Uso eficiente de recursos	Entrevista
Estrategias Operativas	-Estrategia de Optimización de procesos logísticos	-Estandarización de procesos - Coordinación de actividades logísticas -Mejora continua de procesos	Entrevista

-Estrategias de diferenciación del Servicio Logístico	-Calidad del servicio logístico -Trazabilidad de las operaciones -Cumplimiento de tiempos de entrega	Entrevista
--	--	------------

Nota. Elaboración propia

Anexo N°03. Entrevistas

Categoría 1: Sobrecostos

1. ¿Cómo considera que la infraestructura de la carretera en Proyecto Olmos influya en los costos logísticos de la agroexportación de palta Hass?
2. ¿Cómo varían los costos de flete interno a lo largo de la temporada? y ¿Cuáles son los efectos que generan en los costos generales de transporte?
3. ¿Cómo considera la relación entre la comunicación entre los depósitos de vacíos y los Operadores logísticos? y ¿En qué situaciones la comunicación entre los depósitos de vacíos y los operadores logísticos puede resultar en sobrecostos durante la programación de retiros?
4. ¿Cómo califica que esta comunicación influye en los sobrecostos asociados al transporte durante dicho proceso?
5. ¿Cómo calificaría la gestión en el despacho de contenedores desde las diferentes plantas de maquila en relación con los costos de transporte?
6. ¿Cómo considera que el abastecimiento de materia prima e insumos influyen en los costos operacionales y en la eficiencia general de la operación? (calibres y calidad de fruta, materiales de embalaje)
7. ¿Qué aspectos del proceso operativo considera que podrían mejorarse para reducir los costos logísticos en la producción y distribución?
8. ¿Cómo calificaría la gestión del embalaje en relación con los costos operativos, tiempos de entrega, calidad y control de inventarios?
9. ¿Qué cambios recomendaría para optimizar el embalaje y reducir los costos logísticos?
10. ¿Cómo considera que la empresa gestiona los costos de almacenamiento del producto terminado en los centros de embalaje?

11. ¿Qué acciones podrían implementarse para reducir los costos logísticos asociados al almacenamiento?
12. ¿Cómo calificaría el manejo actual de las órdenes de trabajo en cuanto a su impacto en los costos logísticos?
13. ¿Cómo evaluaría a la planta respecto a los tiempos de ejecución y costos operativos?
14. ¿Qué situaciones en los puertos generan mayores sobrecostos durante el proceso de exportación, especialmente en temporada alta?
15. ¿Cómo considera los días libres ofrecidos por navieras para contenedores dentro del puerto y su impacto en los costos?
16. ¿Cómo evaluaría la infraestructura portuaria en términos de eficiencia logística y su impacto en los costos de exportación de productos agrícolas?
17. ¿Cómo calificas los costos derivados de la corrección de la documentación para exportación?
18. ¿De qué manera considera que la organización implementa mecanismos efectivos para optimizar la documentación y controlar los costos adicionales?
19. ¿Cómo considera el control de pagos de facturas de terceros y servicios?
20. ¿Cómo calificas las capacitaciones que se brindan al personal capacitado en la reducción de costos operacionales y logísticos?

Categoría 2: Estrategias operativas

21. ¿Cómo calificaría el impacto del posicionamiento de marca en la percepción del valor del mercado y su relación con la reducción de costos operacionales?
22. ¿Cómo considera que la diversificación de productos influye en los costos logísticos, especialmente en lo que respecta al manejo, empaque y distribución?
23. ¿De qué manera la fidelización de clientes contribuye a la reducción de costos logísticos y mejora la eficiencia operativa?
24. ¿Cómo calificaría la segmentación del mercado y su relación con la reducción de costos logísticos?
25. ¿Qué mejoras sugeriría para optimizar esta estrategia y reducir los costos logísticos?
26. ¿Cómo se calificaría la competencia directa en los costos logísticos?
27. ¿Qué estrategias competitivas podría adoptar la empresa para optimizar estos costos?
28. ¿Cómo evaluaría la capacidad para mantener una calidad constante del producto y reducir los costos adicionales en transporte y distribución?
29. ¿Cómo se considera que el tamaño de los productos influye en los costos logísticos en la actualidad?
30. ¿Qué mejoras propone para optimizar la distribución de los productos, considerando las condiciones y desafíos logísticos actuales?

Anexos 03: Respuesta de los entrevistados

CATEGORIA 01: SOBRECOSTOS

SUBCATEGORIAS 01: COSTOS DE TRANSPORTE

Indicador 1. Infraestructura

1. ¿Cómo considera que la infraestructura de la carretera en Proyecto Olmos influya en los costos logísticos de la agroexportación de palta Hass?	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Señaló que la infraestructura influye significativamente debido a que la carretera es muy accidentada . Esto ocasiona desperfectos en las unidades de transporte, como llantas ponchadas u otros accidentes, lo que incrementa los sobrecostos logísticos.
Gerente	Indicó que la condición deficiente de la carretera tiene un impacto directo en el costo del transporte. Los transportistas deben considerar el desgaste de los vehículos y las demoras causadas por los baches , sobre todo en temporada de lluvias. Propuso que se debe invertir en mejorar la vía para reducir los sobrecostos logísticos.
Asistente de Materiales	Señaló que la infraestructura tiene gran influencia, ya que de ella depende que la carga llegue sin retrasos ni complicaciones. Una vía en mal estado puede generar demoras y aumentar los costos logísticos.
Analista de Exportaciones	Explicó que una carretera en buen estado permitiría un trayecto más eficiente entre la planta y el puerto. Sin embargo, en temporada de lluvias algunas partes se inundan , lo que genera bloqueos . Esto provoca que los contenedores no ingresen a tiempo al puerto, incurriendo en sobrecostos por LAR (sobrecosto por ingreso tardío del contenedor) y roleos.
Coordinadora de Operaciones	Mencionó que el mal estado de la carretera obliga al uso de desvíos durante las lluvias, ya que incluso se cierran tramos por seguridad. Esto impide que camiones de gran tamaño transiten, generando retrasos en la entrega de fruta y aumentando los sobrecostos logísticos.
Asistente de Calidad	Consideró que la carretera está completamente deteriorada y necesita mantenimiento frecuente. En ocasiones ha sido cerrada , afectando las operaciones logísticas. También comentó que las protestas de pobladores,

	debido a accidentes, han ocasionado bloqueos , elevando los costos logísticos.
Área de Control de Calidad	Indicó que los bloqueos por lluvias incrementan el tiempo de tránsito de los contenedores, impidiendo cumplir con los horarios establecidos y provocando sobrecostos.
Coordinador de Calidad	Coincidió en que los bloqueos por lluvias aumentan el tiempo de tránsito y que esto afecta la programación logística, causando sobrecostos logísticos.
Jefe de Exportaciones	Precisó que el transporte representa entre un 40% y 50% de los costos logísticos. Cuando las lluvias afectan las vías, se generan sobreestadias y pernoctes, lo que incrementa significativamente los sobrecostos, especialmente cuando los contenedores llegan fuera del plazo de embarque (LAR).
Analista de la Empresa	Expresó que los problemas comienzan cuando llueve y no hay pase por la carretera, lo que causa demoras en los camiones y eleva los costos logísticos.

Nota: Elaboración propia.

Indicador 2. Flete Interno

2. ¿Cómo varían los costos de flete interno a lo largo de la temporada? y ¿Cuáles son los efectos que generan en los costos generales de transporte?	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Señaló que los costos de flete interno varían de acuerdo con las condiciones climáticas y el estado de la carretera . Estos factores pueden tener efectos negativos importantes sobre los costos generales de transporte.
Gerente	Indicó que desconoce la información relacionada con la variación de los fletes y sus efectos.
Asistente de Materiales	Explicó que el costo del flete interno varía según el lugar, la distancia , la cantidad, el tipo de carga e incluso el tiempo de carga. Estos aspectos dependen de los contratos o arreglos establecidos. Además, los costos generales de transporte incluyen el pago al transportista, uso de combustible y viáticos .
Analista de Exportaciones	Aclaró que los fletes están establecidos por temporada, aunque pueden variar por año. Factores como el precio del combustible o la ubicación de las plantas de maquila influyen en los cambios. Estas variaciones repercuten directamente en los costos logísticos generales.
Coordinadora de Operaciones	Indicó que desconoce cómo varían los fletes o sus efectos.
Asistente de Calidad	Comentó que los fletes varían en función del pick de campaña ; cuando hay una mayor oferta de productos , el costo de flete aumenta, incluso si se trata de otros cultivos distintos a la palta. Esto genera sobre costos dentro del transporte general.
Área de Control de Calidad	Reportó que desconoce la variación de fletes y sus impactos.
Coordinador de Calidad	Declaró que desconoce la información relacionada.

Jefe de Exportaciones	Explicó que el costo de transporte es muy sensible a la oferta y demanda. Al inicio del año los costos se mantienen estables, pero se incrementan durante el segundo trimestre. Además, gremios como UTP del puerto de Paita aplican tarifarios en estas temporadas altas, elevando los fletes. Esto afecta directamente al exportador, incrementando los costos logísticos generales. También detalló que los operadores logísticos suelen tercerizar el transporte, incluso aquellos que tienen flota propia, lo que influye en la variabilidad del costo.
Analista de la Empresa	Señaló que los fletes actualmente están en alza, y su comportamiento depende del mercado y del precio del combustible, afectando los costos generales de transporte.

Nota: Elaboración propia.

Indicador 3. Proveedores

3. ¿Cómo considera la relación entre la comunicación entre los depósitos de vacíos y los Operadores logísticos? y ¿En qué situaciones la comunicación entre los depósitos de vacíos y los operadores logísticos puede resultar en sobrecostos durante la programación de retiros?

Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Indicó que desconoce cómo es la comunicación entre depósitos de vacíos y operadores logísticos.
Gerente	Señaló que desconoce la relación entre los depósitos y los operadores logísticos.
Asistente de Materiales	Declaró que desconoce la dinámica de comunicación entre los depósitos y los operadores.
Analista de Exportaciones	Comentó que, al inicio de la temporada, particularmente con contenedores dirigidos a Rusia, se presentaron inconvenientes debido a la falta de disponibilidad de equipos en las fechas pactadas. Esto se debió a una alta demanda, fallas internas en los proveedores de transporte y falta de capacidad logística. Estas fallas de comunicación y coordinación generaron cambios de fechas y, con ello, sobrecostos operativos .
Coordinadora de Operaciones	Manifestó que desconoce la situación referida.
Asistente de Calidad	Afirmó que la comunicación entre los depósitos y los operadores logísticos es buena y que, hasta el momento, no ha identificado situaciones que generen sobrecostos .
Área de Control de Calidad	Indicó que desconoce la relación y sus efectos.
Coordinador de Calidad	Declaró que desconoce la dinámica de comunicación entre DV y OL.

Jefe de Exportaciones	Señaló que la eficiencia en la comunicación depende del volumen que maneje el operador logístico. Cuando se tiene buena coordinación con el depósito, se pueden evitar costos adicionales como preasignaciones o servicios extras. Mencionó que agencias como Translogistic tienen buena relación con empresas como DPW, lo que permite ahorrar alrededor de \$48.50 por contenedor al evitar servicios adicionales. Una buena coordinación entre DV y OL facilita el cumplimiento de citas y la asignación de unidades con características específicas requeridas por el exportador, lo que ayuda a reducir sobrecostos logísticos.
Analista de la Empresa	Indicó que algunos sobrecostos surgen cuando los depósitos no envían termo registros, no limpian los contenedores o se olvidan de incluir accesorios como cortinas. A veces los operadores logísticos tampoco remiten los termo registros, lo que obliga a recurrir a préstamos o asumir el olvido, afectando los costos operativos.

Nota: Elaboración propia.

Indicador 3. Proveedores

<i>4. ¿Cómo califica que esta comunicación influye en los sobrecostos asociados al transporte durante dicho proceso?</i>	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Indicó que desconoce cómo la comunicación entre los actores logísticos influye en los sobrecostos de transporte.
Gerente	Señaló que desconoce esta relación.
Asistente de Materiales	Declaró que desconoce la influencia de la comunicación sobre los sobrecostos.
Analista de Exportaciones	Opinó que la comunicación es buena y ha tenido una gestión adecuada, lo que sugiere que ha contribuido a mitigar los sobrecostos logísticos .
Coordinadora de Operaciones	Manifestó que desconoce cómo influye esta comunicación en los costos.
Asistente de Calidad	Afirmó que desconoce la relación entre la comunicación y los sobrecostos del transporte.
Área de Control de Calidad	Señaló que desconoce esta influencia.
Coordinador de Calidad	Indicó que desconoce los efectos de la comunicación sobre los costos logísticos.
Jefe de Exportaciones	Explicó que no contratan directamente al transporte, ya que esto lo gestiona el operador logístico (OL). Son los OL quienes coordinan tanto el retiro del contenedor vacío como el del lleno. Por tanto, la responsabilidad y posibles sobrecostos recaen en la eficiencia de la comunicación y gestión del operador logístico .
Analista de la Empresa	Consideró que la comunicación en general es buena, aunque reconoció que hay detalles por mejorar , lo que sugiere que algunos sobrecostos podrían evitarse optimizando esa interacción .

Nota: Elaboración propia.

Indicador 3. Proveedores

5. ¿Cómo calificaría la gestión en el despacho de contenedores desde las diferentes plantas de maquila en relación con los costos de transporte?	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Indicó que desconoce cómo se gestiona el despacho de contenedores desde las plantas.
Gerente	Señaló que desconoce esta información.
Asistente de Materiales	Consideró que la gestión en esta etapa debería ser más eficiente , ya que es crucial para optimizar los costos de transporte. Una buena coordinación beneficiaría a todas las partes involucradas.
Analista de Exportaciones	Opinó que, en general, la gestión es adecuada , aunque ha habido inconvenientes con algunas plantas como EPAC , debido a cambios internos en el personal . También se han presentado fallas en la señal de internet , lo que ha dificultado la emisión de las guías necesarias para el despacho, generando retrasos y posibles sobrecostos.
Coordinadora de Operaciones	Declaró que desconoce la relación entre la gestión del despacho y los costos de transporte.
Asistente de Calidad	Mencionó que, en ocasiones, otras empresas reciben mayor prioridad en el despacho, lo que retrasa los propios envíos. Indicó que, en regiones con menor volumen, como el sur, no se recibe prioridad , lo cual influye en los tiempos y puede generar sobrecostos logísticos. También señaló que la organización interna y la cantidad de puertas de despacho de cada planta afecta directamente el proceso.
Área de Control de Calidad	Indicó que desconoce la gestión de despachos en relación con los costos.
Coordinador de Calidad	Declaró que desconoce el tema.

Jefe de Exportaciones	Resaltó que una buena gestión del despacho en packing es fundamental para evitar costos adicionales, como el LAR, sobreestadía (\$20 por hora) y pernocte (\$300 + IGV). Explicó que el operador logístico otorga 6 horas para cargar. Si la planta se demora, se generan cargos adicionales. Detalló que en la planta de Piura han ocurrido retrasos en despacho debido a documentación (Senasa) y problemas de equipos, lo que ha causado sobrecostos, que finalmente fueron asumidos por el packing.
Analista de la Empresa	Comentó que las demoras dependen de cada planta. Algunas tardan en armar la carga porque atienden múltiples maquilas. También señaló que la inspección de SENASA puede retrasar o agilizar el proceso. Destacó que la planta AGROVISIÓN ha brindado un buen servicio de despacho debido a su experiencia en el campo, lo que reduce sobrecostos.

Nota: Elaboración propia.

SUBCATEGORIA 02: COSTOS DE OPERACIONES

Indicador 1. Abastecimiento

6. ¿Cómo considera que el abastecimiento de materia prima e insumos influyen en los costos operacionales y en la eficiencia general de la operación? (calibres y calidad de fruta, materiales de embalaje)

Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Señaló que el abastecimiento es muy importante, ya que influye tanto en los costos operacionales como en la cadena de suministro. Una fruta de buena calidad reduce los descartes y el tiempo de procesamiento, optimizando los recursos.
Gerente	Explicó que la fruta se envía a varias plantas de procesamiento, siendo la planta de Jayanca la que presenta mayores costos operativos. Mencionó que, por falta de espacio en los almacenes del packing, se recurre a almacenamiento externo en Chiclayo, lo que implica costos adicionales.
Asistente de Materiales	Indicó que el abastecimiento influye en todo el proceso de selección de la fruta, ya que de ello depende el aprovechamiento del pedido del cliente. Una organización eficiente evita sobre costos por errores operativos como reetiquetado o armado incorrecto de cajas.
Analista de Exportaciones	Consideró que la gestión del abastecimiento ha sido positiva, ya que la fruta proviene principalmente de empresas asociadas. Sin embargo, reconoció que la calidad depende del clima y de la cosecha. En cuanto al embalaje, señaló que también hay buena gestión.
Coordinadora de Operaciones	Comentó que no hay problemas con el abastecimiento de fruta, pero sí con la calidad, lo que genera costos adicionales. Las plantas cobran por kilo empacado, incluso si se reduce la cantidad exportada. La fruta a veces no llega en condiciones óptimas.
Asistente de Calidad	Indicó que los terceros proveedores entregan fruta de calibres pequeños, lo que daña la maquinaria y afecta el proceso. Además, los materiales como vines y jabas, cuando están rotos o en mal estado, deben ser devueltos, generando sobre costos por transporte adicional y problemas en la cadena de inocuidad alimentaria.

Área de Control de Calidad	Señaló que el abastecimiento influye directamente , ya que todo se basa en una proyección comercial. Si no se cumple con lo previsto, se incurre en el incumplimiento del programa, lo que genera impactos logísticos y financieros.
Coordinador de Calidad	Coincidió en que el abastecimiento influye directamente , especialmente al trabajar bajo una proyección de contenedores planificados. El incumplimiento afecta la eficiencia logística y genera costos.
Jefe de Exportaciones	Afirmó que el abastecimiento de materia prima es crucial, ya que una fruta que no cumple con los estándares puede generar sobre costos tanto en origen como en destino. En cuanto a los materiales de embalaje, destacó que son clave para proteger el producto, asegurar trazabilidad y proyectar una buena imagen comercial. Un mal manejo afecta la eficiencia de costos.
Analista de la Empresa	Expresó que la materia prima es esencial para el funcionamiento del sector agroexportador. Si no se recibe a tiempo o en mal estado, se paralizan pedidos. Mencionó que representa aproximadamente un 60% del costo total. Sobre los materiales de embalaje, resaltó que se depende de las plantas al no contar con un almacén fijo, lo cual limita la eficiencia operativa.

Nota: Elaboración propia.

Indicador 2. Proceso

7. ¿Qué aspectos del proceso operativo considera que podrían mejorarse para reducir los costos logísticos en la producción y distribución?

Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Indicó que se debería mejorar la gestión de la pérdida operativa de materiales , ya que estas se generan por excedentes respecto a los pedidos o por cambios solicitados por los clientes.
Gerente	Señaló que lo óptimo sería operar con una planta de empaque propia , ya que la deshidratación de fruta por la distancia entre los fundos y las instalaciones genera costos adicionales. También mencionó que contar con infraestructura propia permitiría reducir gastos en alojamiento y alimentación del personal .
Asistente de Materiales	Propuso identificar los cuellos de botella en el proceso operativo para determinar en qué etapa se generan demoras o ineficiencias que implican costos logísticos adicionales.
Analista de Exportaciones	Señaló que si no se embala la fruta a tiempo se incurre en sobrecostos como LAR . Enfatizó que la fruta debe estar lista y disponible a tiempo para cargar el contenedor y que este llegue puntualmente al puerto, evitando demoras logísticas.
Coordinadora de Operaciones	Comentó que los reempaques ocasionan sobrecostos , los cuales suelen surgir por cambios en el programa comercial una vez que ya se había realizado el empaque conforme a la primera instrucción.
Asistente de Calidad	Sostuvo que se debe dar seguimiento a los materiales utilizados en campo para evitar problemas posteriores. También resaltó la necesidad de mejorar los tiempos de cosecha de los terceros , y evitar errores en las guías de SENASA, ya que estas fallas generan procesos de regularización y retrasos en el despacho.
Área de Control de Calidad	Propuso mejorar la comunicación entre productor y exportador , especialmente para asegurar el cumplimiento del abastecimiento planificado de materia prima.
Coordinador de Calidad	Coincidió en que se debe fortalecer la coordinación entre productor y exportador para cumplir con el abastecimiento proyectado, evitando desajustes logísticos.

Jefe de Exportaciones	Propuso mejorar la planificación de despachos, contrastando los costos de cámara de frío en planta de empaque con los costos por energía y almacenaje en puerto. Señaló que a menudo se despacha fruta antes del corte de nave por presión del área de operaciones, lo que genera sobrecostos innecesarios. También destacó que el operador TPE (Puerto de Paita) ofrece solo 2 días libres, lo que obliga a comprar paquetes adicionales de energía, mientras que DPW otorga 5 días libres. Una mejor coordinación podría minimizar estos costos.
Analista de la Empresa	Recomendó una mejor planificación del despacho según el calibre y calidad de la fruta, y una mayor comunicación con el área comercial para saber a qué mercado dirigir cada lote. También propuso capacitar a los productores y asegurar que cuenten con certificaciones, lo que impactaría positivamente en la eficiencia y reducción de costos.

Nota: Elaboración propia.

Indicador 3. Embalaje

8. ¿Cómo calificaría la gestión del embalaje en relación con los costos operativos, tiempos de entrega, calidad y control de inventarios?	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Calificó la gestión como regular , señalando que se podrían optimizar los tiempos de embalaje si la mano de obra y el ritmo de trabajo fueran los adecuados.
Gerente	Consideró que, en general, la gestión del embalaje es buena , aunque reconoció que existen demoras por parte de los proveedores de materiales, que tardan entre una semana y 15 días . Ante esta situación, se ven obligados a adquirir materiales directamente de las plantas de empaque, donde los precios son más elevados.
Asistente de Materiales	Indicó que la gestión del embalaje es crucial, ya que implica seleccionar proveedores que ofrezcan materiales inocuos para el proceso de exportación de palta. Señaló que aspectos como el lead time, la calidad y el nivel de inventario dependen directamente del proveedor.
Analista de Exportaciones	Mencionó que la gestión ha mejorado con el tiempo, y que se ha reforzado el área incorporando personal adicional para optimizar su desempeño.
Coordinadora de Operaciones	Señaló que no existen mayores inconvenientes en la gestión de embalaje , que es manejada por una sola persona con apoyo del área comercial. Añadió que, en el caso del arándano, en algunas ocasiones el abastecimiento proviene desde Chile .
Asistente de Calidad	Calificó la gestión como buena , aunque advirtió que depende mucho del control interno del área responsable. Explicó que, cuando no se realiza una correcta proyección o inventario, se generan horas muertas por falta de materiales o necesidad de armar cajas a último momento.
Área de Control de Calidad	Consideró que la gestión del embalaje es buena .
Coordinador de	También calificó la gestión como buena .

Calidad	
Jefe de Exportaciones	Afirmó que existe una buena gestión del embalaje , cumpliendo con los requerimientos del área comercial. Sin embargo, reconoció que en algunas campañas se han presentado desabastecimientos y problemas de calidad , lo cual ha requerido incluso importar materiales . Señaló que la planificación y el proceso de órdenes de compra (OC) podrían ser mejorados para evitar demoras logísticas.
Analista de la Empresa	Comentó que la empresa busca mantener un nivel alto de inventario , para asegurar que la fruta se despache inmediatamente al ingreso y así evitar costos de almacenamiento. Resaltó que un inventario que no rota representa capital inmovilizado , y consideró que la gestión actual es adecuada.

Nota: Elaboración propia.

Indicador 3. Embalaje

9. ¿Qué cambios recomendaría para optimizar el embalaje y reducir los costos logísticos?	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Recomendó una mejor planificación y capacitación del personal operario, lo cual permitiría reducir las horas de producción y, en consecuencia, disminuir los costos logísticos.
Gerente	Propuso contar con un almacén de mayor capacidad para tener un mayor nivel de stock, evitando así la compra directa de materiales a las plantas de empaque, donde los precios son más elevados. Además, sugirió trabajar con un máximo de tres proveedores confiables , como medida de control y eficiencia.
Asistente de Materiales	Indicó que uno de los aspectos más relevantes es el traslado de mercaderías. Recomendó optimizar el aprovechamiento de carga completa por unidad, según el tipo de vehículo, y consolidar la carga de diferentes proveedores para su recolección conjunta, lo cual contribuiría a la reducción de costos y mejora en la eficiencia logística.
Analista de Exportaciones	Sugirió incorporar más personal, mejorar la comunicación interna y actualizar el sistema informático del área de materiales, con el fin de agilizar los procesos relacionados al embalaje y la logística.
Coordinadora de Operaciones	Propuso ampliar el horizonte del programa comercial, pasando de una planificación semanal a una mensual , lo cual permitiría mayor tiempo de reacción en la organización y abastecimiento de materiales.
Asistente de Calidad	Consideró que se realiza un seguimiento adecuado , por lo que no sugirió cambios significativos.
Área de Control de Calidad	Señaló la necesidad de mejorar en el cambio de embalajes ya programados , para evitar interrupciones en la operación logística.
Coordinador de Calidad	Coincidió en que debe mejorarse la gestión de cambios en los embalajes programados , para no afectar la cadena operativa.
Jefe de Exportaciones	Recomendó mejorar la planificación de los programas comerciales , de modo que el área de materiales pueda preparar con mayor anticipación las

	órdenes de compra (OC) para los proveedores. Esto permitiría cumplir con los tiempos establecidos y evitar sobrecostos.
Analista de la Empresa	Señaló que todo el proceso depende del plan comercial , el cual debe ajustarse de manera realista a la fruta disponible , para evitar reprocesos y descoordinaciones que incrementen los costos.

Nota: Elaboración propia.

Indicador 4. Almacenamiento

10. ¿Cómo considera que la empresa gestiona los costos de almacenamiento del producto terminado en los centros de embalaje?	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Consideró que se podría tener una mejor gestión del almacenamiento, ya que en algunos casos existen materiales de embalaje sin uso , lo que genera costos adicionales por almacenaje innecesario.
Gerente	Explicó que se solicitan servicios a los centros de empaque tanto para el procesamiento como para el almacenamiento en cámaras de frío , coordinando en función de los pedidos programados y los despachos por nave. Indicó que se intenta aplicar la metodología FIFO (First In, First Out) ; sin embargo, esto no siempre se cumple, sobre todo con los calibres de menor rotación , lo que produce acumulación de inventario y sobrecostos.
Asistente de Materiales	Opinó que el almacenamiento se gestiona en función del tiempo de permanencia , lo cual puede generar sobrecostos si el producto excede el plazo establecido en los contratos.
Analista de Exportaciones	Indicó que desconoce cómo se gestiona esta área específica.
Coordinadora de Operaciones	Señaló que, en ocasiones, la fruta permanece más de siete días almacenada , lo que genera incomodidad en las plantas de empaque. Calificó la gestión con un 8 sobre 10 .
Asistente de Calidad	Señaló que desconoce cómo se administra esta parte del proceso.

Área de Control de Calidad	Consideró que la gestión es adecuada, ya que el cobro adicional por exceder ciertos días de almacenamiento ayuda a evitar el despacho de fruta que ya no cumple con las condiciones óptimas.
Coordinador de Calidad	Coincidió en que la gestión es buena, y resaltó que los cargos adicionales por almacenamiento sirven como incentivo para mantener la frescura del producto.
Jefe de Exportaciones	Explicó que en algunas plantas de empaque el control de inventarios lo realiza la empresa, mientras que en otras lo gestiona directamente el proveedor del servicio. Señaló que, en ocasiones, existen diferencias entre los inventarios registrados por ambas partes, lo que puede ocasionar pérdida de materiales y afectar la ejecución de los programas de exportación y el abastecimiento de insumos.
Analista de la Empresa	Indicó que, dentro del servicio de maquila, no se cobra almacenamiento durante los primeros días. Por ejemplo, mencionó que por cada pallet suelen otorgarse 7 días libres, y que a partir del octavo día se aplica un cargo adicional por almacenaje.

Nota: Elaboración propia.

Indicador 4. Almacenamiento

11. ¿Qué acciones podrían implementarse para reducir los costos logísticos asociados al almacenamiento?

Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Propuso implementar inventarios semanales , mejorar la organización de los almacenes y verificar con mayor precisión los espacios asignados . Además, recomendó una validación continua de los stocks de materiales utilizados en los procesos.
Gerente	Sugirió ampliar la cartera de clientes para ofrecer calibres menos demandados y así rotar el inventario con mayor agilidad . También propuso mejorar el control de las existencias en cámara de frío para evitar que los pallets excedan los 7 días de almacenamiento, y prestar atención a los plazos de corte (stacking) de las navieras para sincronizar los despachos.
Asistente de Materiales	Recomendó aplicar la metodología de las 5S (clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina) , con el fin de optimizar el espacio y el flujo de materiales en el almacén.
Analista de Exportaciones	Señaló que desconoce las acciones aplicables en esta área específica.
Coordinadora de Operaciones	Propuso implementar un mixteo de calibres en los despachos para dar salida a los pallets con más de 7 días de almacenamiento, lo que permitiría reducir la ocupación de espacio en almacén y sus costos asociados.
Asistente de Calidad	Indicó que desconoce las medidas aplicables.
Área de Control de Calidad	Sugirió realizar un mapeo del producto terminado que se encuentra con mayor tiempo de almacenamiento, y destinarlo preferentemente a mercados con tiempos de tránsito (TT) más cortos, lo que agilizaría su salida.
Coordinador de Calidad	Reiteró que la gestión actual es adecuada, señalando que los costos adicionales por días excedentes de almacenamiento ayudan a evitar el despacho de fruta en mal estado.
Jefe de Exportaciones	Propuso aumentar la frecuencia en la toma de inventarios, establecer KPIs para el área de materiales y, con base en estos

	indicadores, seleccionar las plantas de empaque con mejor desempeño, presionando a los centros de embalaje para mejorar la eficiencia logística.
Analista de la Empresa	Explicó que la reducción de costos depende en parte de la disponibilidad de naves y del cumplimiento del cronograma por parte del cliente. Mencionó que algunas veces los clientes cancelan o no recogen el producto, lo cual genera acumulación y sobre costos de almacenamiento.

Nota: Elaboración propia.

Indicador 5. Ordenes de trabajo

12. ¿Cómo calificaría el manejo actual de las órdenes de trabajo en cuanto a su impacto en los costos logísticos?	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Indicó que desconoce el manejo actual de las órdenes de trabajo en relación con los costos logísticos.
Gerente	Señaló que el manejo de las órdenes de trabajo es adecuado , y que no tiene un impacto significativo en los costos logísticos. Sin embargo, mencionó que a veces se presentan cambios de nave o naviera por falta de espacio, así como retrasos por condiciones marítimas (mareas altas u omisión de recaladas).
Asistente de Materiales	Consideró que el manejo debería ser evaluado mediante indicadores de cumplimiento , como el seguimiento semanal o mensual de las órdenes emitidas, para medir su impacto en la logística.
Analista de Exportaciones	Afirmó que, en general, la gestión es eficiente . No obstante, advirtió que en ocasiones se generan sobrecostos documentarios debido a modificaciones en órdenes de compra de clientes, derivadas principalmente de una falta de comunicación oportuna.
Coordinadora de Operaciones	Calificó el manejo de las órdenes de trabajo como muy bueno , sin registrar mayores observaciones logísticas.
Asistente de Calidad	Manifestó que desconoce cómo se gestiona este aspecto.
Área de Control de Calidad	Destacó que el manejo de las órdenes se realiza de forma ordenada y anticipada , lo que contribuye a una ejecución oportuna de los despachos .
Coordinador de Calidad	Coincidió en que la gestión de las órdenes es ordenada y anticipada , favoreciendo la coordinación logística.
Jefe de Exportaciones	Indicó que las órdenes de carga se emiten en función del programa comercial y de embarques, con base en órdenes de compra previamente cerradas. Señaló que las entregas han cumplido con los requerimientos del cliente, aunque han ocurrido pequeños inconvenientes con calibres que no han generado mayores impactos. Consideró que la gestión es

sólida y controlada.

Analista de la Empresa	Calificó la gestión actual de las órdenes de trabajo como eficiente , sin mayores observaciones en su impacto logístico.
---------------------------	--

Nota: Elaboración propia.

Indicador 5. Ordenes de trabajo

13. ¿Cómo evaluaría a la planta respecto a los tiempos de ejecución y costos operativos?	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Indicó desconocer la evaluación sobre los tiempos de ejecución y costos operativos.
Gerente	Señaló que los centros de packing externos presentan inconvenientes para adaptarse a sus necesidades operativas. Las fallas técnicas generan costos adicionales y retrasos . Considera que contar con un packing propio permitiría mayor control, optimización de recursos y reducción de costos operativos.
Asistente de Materiales	Mencionó que se puede evaluar mediante un indicador que mida los tiempos de operación por turno de proceso .
Analista de Exportaciones	Expresó que durante la ejecución ocurren equivocaciones , como el envío de pallets incorrectos a ciertos clientes, lo cual afecta los procesos operativos.
Coordinadora de Operaciones	Evaluó a Medlog con 8/10 por tener un mejor proceso y limpieza en despacho, aunque no se revisan cajas ni pallets . A Agrovisión le asignó 6/10 debido a etiquetas erradas , mezcla de categorías y necesidad de reempaque, lo que causa demoras.
Asistente de Calidad	Comentó que con Medlog han ocurrido demoras en el despacho debido a que priorizan a otros clientes , lo cual ha generado la emisión de Logs de Atraso en Recepción (LAR) .
Área: Control de Calidad	Calificó la situación como regular en términos generales.
Coordinador de Calidad	También calificó la situación como regular .
Jefe de Exportaciones	Señaló que la evaluación depende de cada planta. Algunas ofrecen buen servicio, mientras que otras presentan demoras, errores de embalaje y generan costos operativos, logísticos y comerciales. Destacó que Agrovisión y Proserla han tenido buen desempeño , mientras que Medlog ha mejorado, pero aún presenta aspectos por mejorar .

Analista de la Empresa	Asignó una calificación de 3 sobre 5 a todas las plantas, de manera general.
---------------------------	--

Nota: Elaboración propia.

SUBCATEGORIA 03. COSTOS PORTUARIOS

Indicador 1: Operaciones de exportación

<i>14. ¿Qué situaciones en los puertos generan mayores sobre costos durante el proceso de exportación, especialmente en temporada alta?</i>	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Indicó desconocer sobre las situaciones que generan sobre costos en los puertos durante la temporada alta.
Gerente	Señaló que en temporadas pico hay congestión portuaria , lo que impide el ingreso oportuno de contenedores y afecta la programación. Además, se presenta escasez de contenedores y asignaciones navieras limitadas , dificultando el cumplimiento del cronograma de exportación.
Asistente de Materiales	Indicó que, ante la falta de espacio, es necesario migrar a otro puerto , lo cual incrementa los costos . También mencionó los desastres naturales como una fuente adicional de sobre costos.
Analista de Exportaciones	Mencionó que la alta demanda incrementa los costos de fletes y genera omisiones de puertos que derivan en roleos . Además, los puertos ofrecen energía solo por tres días , por lo que se debe cargar en ese periodo para evitar costos adicionales.
Coordinadora de Operaciones	Indicó desconocer la situación.
Asistente de Calidad	Señaló que la sobresaturación de los puertos genera congestión y dificulta el ingreso de contenedores. Si la carga no es voluminosa, no se otorga prioridad. Los oleajes también interrumpen las operaciones.
Área: Control de Calidad	Indicó desconocer la información sobre sobre costos portuarios.
Coordinador de Calidad	También manifestó desconocer la situación.

Jefe de Exportaciones	Explicó que en temporada alta se generan sobrecostos por servicios extra como: preasignación de citas fuera de horario , LAR por arribo tardío, costos de energía, almacenaje por unidades conectadas, y uso del contenedor vacío (detention y demurrage). Indicó que el costo más representativo es el de energía, almacenaje y servicios extra.
Analista de la Empresa	Señaló que se generan sobrecostos cuando cierran los puertos por oleajes o hay huelgas de transporte.

Nota: Elaboración propia.

Indicador 1: Operaciones de exportación

<i>15. ¿Cómo considera los días libres ofrecidos por navieras para contenedores dentro del puerto y su impacto en los costos?</i>	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Indicó desconocer la información sobre los días libres ofrecidos por las navieras.
Gerente	Señaló que actualmente las navieras ofrecen menos días libres, pasando de 5 días anteriormente a solo 2 o 3 días . Considera que esta reducción ha sido negativa para la operación .
Asistente de Materiales	Manifestó desconocer esta información.
Analista de Exportaciones	Indicó que los días libres de energía se han reducido a solo 3 días , lo cual limita la flexibilidad operativa y genera mayores sobrecostos por estadía en los puertos .
Coordinadora de Operaciones	Manifestó no tener conocimiento sobre esta situación.
Asistente de Calidad	Indicó desconocer el tema de los días libres.
Área: Control de Calidad	Señaló que desconoce la información relacionada a los días libres de las navieras.
Coordinador de Calidad	También indicó desconocer el tema.

Jefe de Exportaciones	Explicó que hasta agosto de 2024 los días libres eran negociables entre 3 y 5 días , pero actualmente los puertos, como Paita y Callao , han establecido unilateralmente solo 2 días libres para todas las navieras. Esta reducción genera un fuerte impacto en los costos de energía y almacenaje , especialmente en Paita , desde donde se exporta el 80% de su carga .
Analista de la Empresa	Señaló que anteriormente se contaba con 5 días libres , pero ahora solo se ofrecen 3 . Esta reducción obliga a una mayor precisión en los empaques , ya que anticiparse o retrasarse implica asumir costos tanto en planta como en puerto.

Nota: Elaboración propia.

Indicador 2. Infraestructura portuaria

<i>Pregunta 16: ¿Cómo evaluaría la infraestructura portuaria en términos de eficiencia logística y su impacto en los costos de exportación de productos agrícolas?</i>	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Indicó desconocer información respecto a la infraestructura portuaria.
Country Manager	Evalúo positivamente al puerto de Chancay , destacando que ofrece ventajas logísticas . Señaló que Paita , aunque pequeño , es ordenado excepto en temporada alta; mientras que Callao es grande, eficiente y ordenado .
Asistente de Materiales	Indicó desconocer el tema de la infraestructura portuaria.
Analista de Exportaciones	Consideró que el puerto de Paita debería ser ampliado debido al alto nivel de demanda que enfrenta.
Coordinadora de Operaciones	Señaló desconocer la situación.
Asistente de Calidad	Indicó no tener conocimiento sobre la infraestructura portuaria.
Área: Control de Calidad	Desconoce información sobre el tema.
Coordinador de Calidad	También manifestó desconocer la situación.

Jefe de Exportaciones	Mencionó que, en Paita , durante la temporada alta, se generan demoras debido a la congestión y largas filas de unidades esperando atención. Considera necesaria una ampliación y una mejora en los procesos de inspección aduanera . Sobre Callao, indicó que también presenta congestión. Destacó que Chancay reduce el tiempo de tránsito y ofrece mayor capacidad, pero aún no opera al 100% ni cubre destinos europeos . Sugiere mejorar el acceso y la capacidad de carga para reducir la presión sobre otros puertos.
Analista de la Empresa	Indicó que no han tenido mayores inconvenientes salvo un caso en 2022, cuando una grúa volcó un contenedor y tomó dos años para que se cubrieran los daños. Reconoció que en situaciones de congestión puede haber demoras .

Nota: Elaboración propia.

Indicador 1. Documentación

Pregunta 17: ¿Cómo calificas los costos derivados de la corrección de la documentación para exportación?	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Indicó desconocer los costos asociados a la corrección de documentación.
Gerente	Señaló que las correcciones documentarias, especialmente durante el pico de campaña, generan demoras y sobrecostos según las políticas de las navieras.
Asistente de Materiales	Indicó no tener conocimiento sobre los costos por correcciones documentarias.
Analista de Exportaciones	Indicó que los costos por corrección de BL (Bill of Lading) son elevados, incluso por errores mínimos , con cobros que pueden llegar hasta USD 89 . Además, las correcciones deben realizarse tanto en origen como en destino , lo que implica doble costo. En el caso del certificado Fito y el 023 , también existen cobros, aunque son accesibles, pero implican demoras. Para el certificado

	de origen también hay cobros por modificaciones antes de la emisión, pero son manejables.
Coordinadora de Operaciones	Manifestó desconocer el tema.
Asistente de Calidad	Señaló no tener información sobre esta situación.
Área: Control de Calidad	Indicó desconocer los costos asociados.
Coordinador de Calidad	También manifestó desconocimiento sobre el tema.
Jefe de Exportaciones	Comentó que los costos por corrección documental no son muy elevados . Las correcciones suelen surgir por cambios comerciales o de cliente , y aunque han aumentado con el incremento del volumen de operaciones , siguen siendo manejables.
Analista de la Empresa	Indicó que sí existen costos por correcciones documentarias, especialmente cuando se realiza un cambio en el consignatario (recibidor).

Nota: Elaboración propia.

Indicador 1. Documentación

18: ¿De qué manera considera que la organización implementa mecanismos efectivos para optimizar la documentación y controlar los costos adicionales?	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Indicó desconocer los mecanismos implementados por la organización en esta área.
Country Manager	Señaló que durante la temporada alta se involucra a más personal para cumplir con el envío oportuno de la documentación , lo cual ayuda a prevenir retrasos y sobre costos .
Asistente de Materiales	Manifestó desconocer esta información.
Analista de Exportaciones	Indicó que se gestionan KPI internos relacionados al envío documental , utilizando canales virtuales para cumplir los plazos pactados. Además, mencionó que los documentos físicos se remiten entre los 5 y 15 días , dependiendo del tiempo de tránsito de la nave.
Coordinadora de	Indicó no conocer los mecanismos aplicados por la organización.

Operaciones	
Asistente de Calidad	Señaló desconocer esta información.
Área: Control de Calidad	Desconoce los procesos implementados en esta área.
Coordinador de Calidad	También manifestó desconocimiento al respecto.
Jefe de Exportaciones	Describió un proceso sistematizado que incluye el uso de una instrucción de embarque elaborada con base en los requerimientos del cliente. Esta instrucción es revisada por distintos niveles del equipo (asistente de despacho y jefe de exportaciones), y compartida con los operadores logísticos para asegurar consistencia. Mencionó que el BL lo emite la naviera , el certificado de origen la Cámara de Comercio , y el fitosanitario SENASA vía VUCE, todo bajo múltiples revisiones para evitar errores y sobrecostos.
Analista de la Empresa	Consideró que es fundamental capacitar al personal de exportaciones para que comprendan adecuadamente los procesos documentarios y así prevenir errores que generen costos adicionales.

Nota: Elaboración propia.

Indicar 2. Pagos

Pregunta 19: ¿Cómo considera el control de pagos de facturas de terceros y servicios?	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Señaló que el control de pagos se realiza de manera responsable , con verificación, validación, aprobación, ejecución y registro de las facturas.
Country Manager	Indicó que los pagos generalmente se realizan a tiempo , aunque a veces se presentan demoras debido a la tardanza en los adelantos y liquidaciones por parte de los clientes . A pesar de ello, se procura cumplir al 100% .
Asistente de Materiales	Manifestó desconocer esta información.
Analista de Exportaciones	Explicó que el proceso está calendarizado : los pagos a proveedores se realizan los viernes , y los lunes se envía la

	planilla a gerencia para su aprobación y programación del pago.
Coordinadora de Operaciones	Mencionó que los pagos se realizan según lo pactado y no han recibido reclamos por demoras .
Asistente de Calidad	Indicó que, en general, el proceso es eficiente ; sin embargo, en la zona sur ha habido retrasos debido a la falta de liquidaciones. Señaló que algunos agricultores quieren información inmediata , pero esto depende del cierre del proceso y la determinación de lo exportable.
Área: Control de Calidad	Señaló desconocer el proceso de control de pagos.
Coordinador de Calidad	También manifestó desconocimiento sobre esta área.
Jefe de Exportaciones	Detalló que registra las facturas recibidas de proveedores en un Excel para control de gastos, validándolas contra los tarifarios antes de enviarlas a contabilidad los días jueves. Señaló que, aunque el control funciona bien, considera que debería realizarse mediante un ERP . Actualmente se usa un Excel que luego se carga al sistema, lo cual es eficiente, pero podría mejorarse si el ingreso fuera directo.
Analista de la Empresa	Comentó que el proceso sigue siendo manual , lo que en ocasiones provoca demoras en los pagos.

Nota: Elaboración propia.

Indicador 1. Personal capacitado

Pregunta 20: ¿Cómo calificas las capacitaciones que se brindan al personal capacitado en la reducción de costos operacionales y logísticos?	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Indicó desconocer si se realizan capacitaciones en esta temática.
Gerente	Señaló que se procura brindar constantemente capacitaciones , con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa y logística .
Asistente de Materiales	Consideró que las capacitaciones son muy importantes , especialmente en lo relacionado a la comunicación dentro del equipo.

Analista de Exportaciones	Manifestó que sería recomendable implementar capacitaciones para mantener al equipo actualizado en la reducción de costos.
Coordinadora de Operaciones	Calificó con 6/10 las capacitaciones actuales, considerando que podrían incrementarse para ser más efectivas .
Asistente de Calidad	Indicó que no existen muchas capacitaciones , y que, de ofrecerse, podrían aportar significativamente al conocimiento del personal.
Área: Control de Calidad	Señaló desconocer si se brindan capacitaciones.
Coordinador de Calidad	También manifestó desconocimiento al respecto.
Jefe de Exportaciones	Explicó que se realizan presentaciones internas donde se informa sobre los sobrecostos más frecuentes y cómo evitarlos , aunque considera que estas capacitaciones deberían ser más periódicas e incluir a personal de otras áreas.
Analista de la Empresa	Indicó que hasta el momento no se ha recibido ninguna capacitación orientada a la reducción de costos.

Nota: Elaboración propia.

Palabras más relevantes de la entrevista sobre los sobrecostos logísticos

Infraestructura vial deficiente Congestión portuaria

Fletes variables por temporada Errores certificados
 Desorganización en planta Falta de coordinación interáreas
 Calidad de fruta no conforme
 Preasignaciones de citas Falta de coordinación interáreas
 Condiciones climáticas Demoras en despacho
 Demoras en inventarios Tercerización del transporte
 Pernocte y sobreestadía LAR (Late Arrival Requesé)
 Retrasos por protestas o bloqueos
 Dias libres reducidos en puerto Falta de contenedores
 Retrasos por protestas o bloqueos
 Calidad de fruta no conforme Dias libres reducidos en puerto

Nota: Elaboración propia en el Software Atlas TI

CATEGORIA 2: ESTRATEGIAS OPERATIVAS

SUBCATEGORIA 1: ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTOS

Indicador 1. Marca

<i>Pregunta 21: ¿Cómo calificaría el impacto del posicionamiento de marca en la percepción del valor del mercado y su relación con la reducción de costos operacionales?</i>	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Señaló que el impacto es significativo y positivo, ya que un buen posicionamiento de marca aumenta la percepción de valor , permite obtener mejores precios , fideliza a los clientes y facilita la reducción de costos operacionales.
Gerente	Indicó que la marca El Parque está sólidamente posicionada en el mercado internacional debido a la calidad constante de su fruta. Destacó que el suministro continuo desde Perú y Chile permite mantener relaciones estables, fortalecer la presencia en el mercado y consolidar el prestigio global de la marca.
Asistente de Materiales	Indicó desconocer el impacto del posicionamiento de marca.
Analista de Exportaciones	Manifestó desconocer la relación entre el posicionamiento de marca y los costos operacionales.
Coordinadora de Operaciones	Calificó el posicionamiento de marca con 9/10 , destacando la excelente calidad del fruto, calibres y categorías .
Asistente de Calidad	Consideró que el impacto es significativo, resaltando el volumen exportado gracias a la producción interna (Agrícola Alaya) y de terceros. Mencionó que se está evaluando abrir nuevos mercados para fruta de categoría 2 , lo que permitirá optimizar la exportación y reducir pérdidas .
Área: Control de Calidad	Calificó el posicionamiento como “bueno” .
Coordinador de Calidad	También calificó el posicionamiento como “bueno” .

Jefe de Exportaciones	Señaló que el posicionamiento es muy importante para la percepción de valor. La empresa protege su marca cumpliendo con los estándares del cliente y las autoridades, además de obtener certificaciones que permiten ofrecer precios competitivos , aumentar el valor percibido del producto y fomentar la fidelización del cliente.
Analista de la Empresa	Indicó que la marca ya tiene impacto en el mercado gracias a sus 25 años de trayectoria en la industria de alimentos.

Nota: Elaboración propia.

Indicador 2. Productos

Pregunta 22: ¿Cómo considera que la diversificación de productos influye en los costos logísticos, especialmente en lo que respecta al manejo, empaque y distribución?	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Indicó que, si no se gestiona adecuadamente, la diversificación puede aumentar los costos logísticos . Cada producto requiere diferentes procesos de manejo, materiales de empaque y distribución, lo cual incrementa el costo de mano de obra, materiales y transporte , incluyendo incluso transporte aéreo .
Gerente	Señaló que la diversificación ayuda a reducir los costos en el área de Packing , permite mantener al personal trabajando durante todo el año y fortalece la experiencia del equipo en diferentes cultivos como palta y arándano.
Asistente de Materiales	Comentó que la diversificación influye en los costos debido a que cada producto requiere un tipo distinto de manipulación, empaque y tiene diferentes destinos logísticos.
Analista de Exportaciones	Consideró que aumentar el volumen de productos como palta y arándano permitiría negociar directamente con navieras, mejorando así los costos de fletes .
Coordinadora de Operaciones	Indicó que ya existe diversificación en los productos, especialmente con el envío de palta y cítricos desde otras sedes.

Asistente de Calidad	Mencionó que actualmente solo se exporta palta y una pequeña cantidad de arándano. Sugirió ampliar las áreas de cultivo de arándano e implementar otras variedades.
Área: Control de Calidad	Afirmó que la diversificación permite mantener la rotación de productos, lo que facilita la presencia continua en el mercado a lo largo del año.
Coordinador de Calidad	Coincidió en que la diversificación de productos permite una rotación constante, asegurando presencia comercial anual.
Jefe de Exportaciones	Señaló que la diversificación, especialmente en el caso de diferentes formatos de palta, complica el manejo , empaque, compra y distribución. Requiere más control, incrementa errores en producción y documentación . A pesar de ser un “mal necesario”, es imprescindible para cumplir con los requerimientos del cliente, aunque exige mayor supervisión para evitar sobrecostos.
Analista de la Empresa	Explicó que depende del mercado : algunos requieren enmallado. Se puede enviar el producto a granel y enmallarlo en destino, lo cual es más costoso para el cliente, o enviarlo ya enmallado, lo cual puede ser más eficiente y valorado.

Nota: Elaboración propia.

Indicador 3: Clientes

<i>Pregunta 23: ¿De qué manera la fidelización de clientes contribuye a la reducción de costos logísticos y mejora la eficiencia operativa?</i>	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Indicó que la fidelización contribuye a reducir la necesidad de captar nuevos clientes , optimiza la planificación de entregas y disminuye errores , lo que mejora la satisfacción del cliente y reduce costos.
Gerente	Señaló que contar con clientes fidelizados permite establecer programas logísticos predefinidos , facilita la negociación con navieras y proveedores de materiales, y optimiza la cadena logística .
Asistente de Materiales	Manifestó desconocimiento sobre el impacto de la fidelización en los costos logísticos.

Analista de Exportaciones	Comentó que fidelizar clientes ayuda a mantener pedidos constantes , aunque considera importante diversificar para aumentar el volumen y así reducir costos logísticos por economía de escala .
Coordinadora de Operaciones	Indicó que la fidelización permite reutilizar materiales de campañas anteriores, lo cual contribuye a la reducción de ciertos costos operativos .
Asistente de Calidad	Resaltó que la fidelización es relevante desde el área comercial, ya que asegura ventas y disponibilidad de contenedores para los envíos.
Área: Control de Calidad	Señaló que tener clientes fidelizados facilita la existencia de programas fijos , lo cual aporta directamente a la eficiencia logística .
Coordinador de Calidad	Coincidió en que los programas fijos derivados de la fidelización contribuyen de forma directa a una operación más eficiente .
Jefe de Exportaciones	Explicó que un cliente fidelizado suele comprar mayor volumen , lo que permite reducir cambios en las líneas de producción, mejorar la eficiencia del proceso y reducir costos a través de economías de escala.
Analista de la Empresa	Consideró que la fidelización no influye en la reducción de costos, ya que estos se controlan directamente desde la gestión interna de la empresa.

Nota: Elaboración propia.

SUBCATEGORIA 2: ESTRATEGIA DE COSTOS

Indicador 1. Segmentación del mercado

<i>Pregunta 24: ¿Cómo calificaría la segmentación del mercado y su relación con la reducción de costos logísticos?</i>	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Indicó desconocer cómo influye la segmentación del mercado en los costos logísticos.
Gerente	Señaló que segmentar los mercados permite acceder a diferentes precios y ajustar los envíos en función de estos. Considera que es un beneficio logístico y comercial , ya que se puede llegar a múltiples mercados con calidad adecuada .
Asistente de Materiales	Indicó desconocer el tema.
Analista de Exportaciones	Mencionó que la empresa cuenta con una adecuada diversificación de mercados , llegando a diferentes países de distintos continentes, lo cual aporta a la eficiencia logística .
Coordinadora de Operaciones	Indicó que el mercado está ampliamente diversificado. Explicó que, según las características del fruto , puede redirigirse a distintos mercados, lo que permite aprovechar mejor el abastecimiento . También se ajustan los calibres según las exigencias del cliente.
Asistente de Calidad	Señaló que la fruta de categoría 1 es enviada principalmente a EE.UU. y Europa, mientras que Asia requiere fruta más limpia y con embalaje distinto , por lo que la segmentación implica ajustes logísticos en función del mercado.
Área: Control de Calidad	Manifestó desconocimiento .
Coordinador de Calidad	También señaló desconocimiento .
Jefe de Exportaciones	Explicó que la segmentación permite planificar de manera eficiente en función del calibre y calidad de la fruta. Destacó la diversificación de mercados (América, Europa, Asia) y cómo ello reduce costos al contar con experiencia previa en logística y documentación específica para cada

	destino.
Analista de la Empresa	Consideró que la segmentación no influye en los costos logísticos, ya que lo ve como un tema puramente comercial .

Nota: Elaboración propia.

Indicador 1. Segmentación del mercado

Pregunta 25: ¿Qué mejoras sugeriría para optimizar esta estrategia y reducir los costos logísticos?	
Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Indicó desconocer posibles mejoras para la estrategia.
Gerente	Sugirió establecer alianzas estratégicas con navieras y otras empresas agrícolas , con el objetivo de realizar compras conjuntas que permitan reducir precios y generar economías de escala.
Asistente de Materiales	Manifestó desconocimiento .
Analista de Exportaciones	Recomendó ampliar la cartera de clientes mediante participación en ferias y ruedas de negocios . Destacó que al aumentar las ventas se fortalece el poder de negociación con los proveedores logísticos.
Coordinadora de Operaciones	Propuso realizar una proyección mensual para tener una planificación más precisa y así reducir los costos logísticos.
Asistente de Calidad	Señaló que el mercado asiático exige un proceso de empaque más riguroso que el europeo o estadounidense, lo que reduce la eficiencia operativa sin una compensación significativa en precios. Sugirió evaluar si esta estrategia realmente aporta beneficios frente al costo operativo adicional.
Área: Control de Calidad	Indicó desconocer mejoras posibles.
Coordinador de Calidad	También manifestó desconocimiento .
Jefe de Exportaciones	Consideró que la estrategia actual funciona bien, pero recomendó explorar nuevos mercados para seguir expandiendo la cartera comercial. Señaló que esto permitiría optimizar aún más la logística

	mediante diversificación y mejor aprovechamiento de los recursos .
Analista de la Empresa	Declaró desconocer propuestas de mejora para la estrategia logística.

Nota: Elaboración propia.

Indicador 2. Competencias directas

<i>Pregunta 26: ¿Cómo se calificaría la competencia directa en los costos logísticos?</i>	
Cargo	Resultados
Supervisora de Calidad	Señaló desconocer el impacto de la competencia directa en los costos logísticos.
Gerente	Indicó que cuando la competencia tiene una alta producción en el mercado, los costos logísticos aumentan por la mayor demanda de transportistas, materiales y buses para el personal de cosecha . A mayor producción, se elevan los precios en toda la cadena.
Asistente de Materiales	Manifestó desconocimiento .
Analista de Exportaciones	Expresó que, al haber mayor producción y más exportadores, la demanda por servicios logísticos sube, lo que genera un incremento en los precios de las navieras y operadores logísticos. Cuando la demanda baja, los costos también disminuyen.
Coordinadora de Operaciones	Señaló que existe competencia entre cartoneras, lo que permite negociar mejores precios en materiales. También mencionó competencia entre navieras . Sin embargo, indicó que desconoce los detalles en los costos. Agregó que los productores prefieren enviar a plantas más cercanas por conveniencia logística.
Asistente de Calidad	Reconoció una alta competencia , pero explicó que su empresa se diferencia por cumplir con más requerimientos como la certificación Global GAP , lo cual permite acceder a mercados más exigentes donde otras empresas no pueden competir.
Área: Control de Calidad	Indicó desconocer el tema.
Coordinador de Calidad	También manifestó desconocimiento .

Jefe de Exportaciones	Explicó que la competencia directa incrementa los costos logísticos al aumentar la demanda de servicios como transporte y espacios en las navieras , lo cual puede provocar sobrecostos o dificultades para cumplir con los programas comerciales .
Analista de la Empresa	Consideró que la competencia no influye en los costos logísticos, ya que lo percibe como un tema relacionado más con ventas .

Nota: Elaboración propia.

Indicador 2. Competencias directas

<i>Pregunta 27: ¿Qué estrategias competitivas podría adoptar la empresa para optimizar estos costos?</i>	
Cargo	Resultados
Supervisora de Calidad	Indicó desconocer posibles estrategias.
Gerente	Propuso establecer alianzas con empresas de transporte, fidelizarlas y, como estrategia a largo plazo, adquirir unidades propias de transporte que puedan ser usadas o alquiladas para beneficio de la empresa.
Asistente de Materiales	Manifestó desconocimiento .
Analista de Exportaciones	Indicó que antes del inicio de cada campaña se realiza una evaluación a los proveedores de servicios logísticos , permitiendo seleccionar aquellos que ofrecen mejores costos y condiciones .
Coordinadora de Operaciones	Señaló desconocer estrategias aplicables.
Asistente de Calidad	Sugirió mejorar los precios ofrecidos a los productores, ya que, al tener mejores condiciones comerciales, se fideliza el abastecimiento y se reduce la posibilidad de ruptura en la cadena logística.
Área: Control de Calidad	Indicó desconocer estrategias.
Coordinador de Calidad	También manifestó desconocimiento .

Jefe de Exportaciones	Recomendó fidelizar a los proveedores mediante el cumplimiento de lo ofrecido en licitaciones, pagos puntuales, asignación de volúmenes comprometidos y apoyo en la operación. Destacó que ser responsable con los pagos permite asegurar servicios logísticos estables, incluso ante competidores con mayores volúmenes.
Analista de la Empresa	Señaló que una ventaja competitiva actual es el aprovechamiento total de la fruta, evitando acumulación innecesaria en cámaras, lo cual reduce costos de almacenamiento y mejora la eficiencia operativa .

Nota: Elaboración propia.

SUBCATEGORIA 3: ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

Indicador 1. Calidad del producto

Pregunta 28: ¿Cómo evaluaría la capacidad para mantener una calidad constante del producto y reducir los costos adicionales en transporte y distribución?

Cargo	Respuesta
Supervisora de Calidad	Señaló que se emplean indicadores clave de rendimiento (KPI) y estrategias de optimización, además del uso de tecnologías de seguimiento en el transporte para asegurar calidad constante y control de costos.
Gerente	Destacó que mantener la calidad depende del clima, pero también de contar con personal capacitado , un buen equipo técnico para el control de plagas y eficiencia en el llenado y organización del transporte desde el campo hacia el packing.
Asistente de Materiales	Indicó que se realiza mediante pruebas constantes a los productos para asegurar su calidad.
Analista de Exportaciones	Afirmó que la calidad está condicionada por factores climáticos , lo cual incide directamente en los costos.
Coordinadora de Operaciones	Mencionó que la implementación de tecnologías a lo largo del trayecto de exportación es clave para mantener la calidad y optimizar los costos logísticos.
Asistente de Calidad	Subrayó que es fundamental evitar que la fruta permanezca demasiado tiempo en el campo tras la cosecha , ya que la exposición al sol puede dañarla o deshidratarla, lo cual repercute en la calidad y en los costos.
Área: Control de Calidad	Indicó que la evaluación de calidad debe realizarse de forma periódica, respetando los estándares definidos en el manual de calidad.
Coordinador de Calidad	Coincidió en que es esencial realizar evaluaciones periódicas según los estándares establecidos en el manual de calidad.

Jefe de Exportaciones	Enfatizó que el cumplimiento de las especificaciones del cliente y del proceso de embalaje, junto con el uso adecuado de tecnologías comprobadas , permite conservar la calidad del producto durante el tránsito internacional. Esto evita sobrecostos derivados de rechazos en destino o redireccionamientos.
Analista de la Empresa	Señaló que la capacidad actual para mantener la calidad del producto es buena , ya que no se han presentado inconvenientes.

Nota: Elaboración propia.

Indicador 2. Tamaño del producto (Calibre)

Pregunta 29: ¿Cómo se considera que el tamaño de los productos influye en los costos logísticos en la actualidad?	
Cargo	Resultados
Supervisora de Calidad	Indicó que los productos de mayor tamaño requieren más espacio , aumentando costos de almacenamiento y transporte . Sin embargo, en su caso, el tamaño (calibre) no afecta el embalaje ya que el mercado paga más por calibres grandes .
Country Manager	Señaló que los calibres grandes son mejor pagados y es más rentable tener menos frutos de buen tamaño que muchos de calibre pequeño. Relacionó el tamaño con el manejo hídrico adecuado.
Asistente de Materiales	Destacó que el tamaño influye directamente , ya que se busca el empaque más adecuado para aprovechar al máximo el espacio en los contenedores .
Analista de Exportaciones	Declaró que no identifica una relación clara entre el tamaño del producto y los costos logísticos .
Coordinadora de Operaciones	Mencionó que los calibres intermedios como 48 y 60 son los más demandados, y que los cobros logísticos se realizan por kilogramo en contenedores.
Asistente de Calidad	Indicó que los calibres medianos (16, 18, 20, 22) son los más exportados. Los calibres grandes son difíciles de encontrar en campo, van a Europa y tienen menor demanda y precio .
Área: Control de Calidad	Afirmó que el tamaño influye directamente en el cumplimiento de la conformación por calibre y número de pallets .

Coordinador de Calidad	Coincidió en que el tamaño afecta directamente la conformación del envío en cuanto a calibre y pallets .
Jefe de Exportaciones	Señaló que no cumplir con el tamaño solicitado por el cliente puede provocar rechazos en destino, lo cual genera sobrecostos por redestinación o aceptación a menor precio, afectando la rentabilidad.
Analista de la Empresa	Indicó que la influencia del tamaño depende de la temporada y del mercado objetivo .

Nota: Elaboración propia.

Indicador 2. Tamaño del producto (Calibre)

Pregunta 30: ¿Qué mejoras propone para optimizar la distribución de los productos, considerando las condiciones y desafíos logísticos actuales?	
Cargo	Resultados
Supervisora de Calidad	Propuso implementar monitoreo de rutas y una reorganización de los espacios para mejorar la eficiencia en la distribución .
Gerente	Recomendó tener un control preciso del ciclo fenológico y de la curva de producción semanal para organizar adecuadamente el transporte desde campo a planta .
Asistente de Materiales	Sugirió contar con más puntos portuarios para facilitar la logística de exportación .
Analista de Exportaciones	Indicó que una buena comunicación entre áreas y una gestión eficiente por parte del área comercial, desde el inicio hasta el cierre de campaña, es clave para evitar errores logísticos .
Coordinadora de Operaciones	Desconoce .
Asistente de Calidad	Enfatizó la importancia de una adecuada nutrición en campo , control de plagas y protección del fruto contra el sol para evitar daños que afecten la exportación.
Área: Control de Calidad	Recomendó realizar evaluaciones de distribución de calibres desde campo para planificar mejor la logística.
Coordinador de Calidad	Coincidió en que las evaluaciones de distribución de calibres desde campo son fundamentales para la optimización logística.

Jefe de Exportaciones	Propuso: 1) Selección adecuada de operadores logísticos según servicio y experiencia, 2) Coordinación entre áreas internas y externas, 3) Actualización continua sobre rutas y servicios logísticos, 4) Mejora de la infraestructura vial y portuaria por parte del Estado para mejorar la competitividad internacional.
Analista de la Empresa	Desconoce.

Nota: Elaboración propia.

Palabras más relevantes de la entrevista sobre las estrategias operativas



Nota: Elaboración propia en el Software Atlas TI

Anexo 04: Validación de Instrumentos

Experto 1: MBA. Francis Jesus Morales Huancahuari

FICHA DE VALIDACION A JUICIO DE EXPERTOS

TITULO DE LA TESIS: Estrategias operativas para reducir los sobrecostos logísticos en una empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEM Solamente detallar la pregunta, las opciones de repuesta se observan en el cuestionario adjunto	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
				RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCION DE RESPUESTA		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
SOBRECOSTOS LOGISTICOS	COSTOS DE TRANSPORTE	INFRAESTRUCTURA	1.¿Cómo considera que la infraestructura de la carretera en Proyecto Olmos influya en los costos logísticos de la agroexportación de palta Hass?	SI		SI		SI		SI		
		FLETE INTERNO	2.¿Cómo varían los costos de flete interno a lo largo de la temporada? y ¿Cuáles son los efectos que generan en los costos generales de transporte?	SI		SI		SI		SI		
			3.¿Cómo considera la relación entre la comunicación entre los depósitos de vacíos y los Operadores logísticos? y ¿En qué situaciones la comunicación entre los depósitos de vacíos y los operadores logísticos puede resultar en sobrecostos durante la programación de retiros?	SI		SI		SI		SI		
			PROVEEDORES	4.¿Cómo califica que esta comunicación influye en los sobrecostos asociados al transporte durante dicho proceso?	SI		SI		SI		SI	
		5.¿Cómo calificaría la gestión en el despacho de contenedores desde las diferentes plantas de maquila en relación con los costos de transporte?		SI		SI		SI		SI		

	COSTOS OPERACIONALES	ABASTECIMIENTO	6.¿Cómo considera que el abastecimiento de materia prima e insumos influyen en los costos operacionales y en la eficiencia general de la operación? (calibres y calidad de fruta, materiales de embalaje)	SI		SI		SI		SI		
		PROCESO	7.¿Qué aspectos del proceso operativo considera que podrían mejorarse para reducir los costos logísticos en la producción y distribución?	SI		SI		SI		SI		
		EMBALAJE	8.¿Cómo calificaría la gestión del embalaje en relación con los costos operativos, tiempos de entrega, calidad y control de inventarios?	SI		SI		SI		SI		
			9.¿Qué cambios recomendaría para optimizar el embalaje y reducir los costos logísticos?	SI		SI		SI		SI		
			10.¿Cómo considera que la empresa gestiona los costos de almacenamiento del producto terminado en los centros de embalaje?	SI		SI		SI		SI		
	COSTOS PORTUARIOS	ORDENES DE TRABAJO	11.¿Qué acciones podrían implementarse para reducir los costos logísticos asociados al almacenamiento?	SI		SI		SI		SI		
			12.¿Cómo calificaría el manejo actual de las órdenes de trabajo en cuanto a su impacto en los costos logísticos?	SI		SI		SI		SI		
			13.¿Cómo evaluaría a la planta respecto a los tiempos de ejecución y costos operativos?	SI		SI		SI		SI		
		OPERACIONES DE EXPORTACION	14.¿Qué situaciones en los puertos generan mayores sobrecostos durante el proceso de exportación, especialmente en temporada alta?	SI		SI		SI		SI		
			15.¿Cómo considera los días libres ofrecidos por navieras para contenedores dentro del puerto y su impacto en los costos?	SI		SI		SI		SI		
	COSTOS ADMINIST	INFRAESTRUCTURA PORTUARIA	16.¿Cómo evaluaría la infraestructura portuaria en términos de eficiencia logística y su impacto en los costos de exportación de productos agrícolas?	SI		SI		SI		SI		
		DOCUMENTACION	17.¿Cómo calificaría los costos derivados de la corrección de la documentación para exportación?	SI		SI		SI		SI		
			18.¿De qué manera considera que la organización implementa mecanismos efectivos para optimizar la documentación y controlar los costos adicionales?	SI		SI		SI		SI		
	GASTOS GENERA	PAGOS	19.¿Cómo considera el control de pagos de facturas de fletes y servicios?	SI		SI		SI		SI		
		PERSONAL CAPACITADO	20.¿Cómo calificaría las capacitaciones que se brindan al personal capacitado en la reducción de costos operacionales y logísticos?	SI		SI		SI		SI		

ESTRATEGIAS OPERATIVAS	ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN	MARCA	21. ¿Cómo calificaría el impacto del posicionamiento de marca en la percepción del valor del mercado y su relación con la reducción de costos operacionales?	SI		SI		SI		SI		
		PRODUCTOS	22. ¿Cómo considera que la diversificación de productos influye en los costos logísticos, especialmente en lo que respecta al manejo, empaque y distribución?	SI		SI		SI		SI		
		CLIENTES	23. ¿De qué manera la fidelización de clientes contribuye a la reducción de costos logísticos y mejora la eficiencia operativa?	SI		SI		SI		SI		
	ESTRATEGIA DE	SEGMENTACION DE MERCADO	24. ¿Cómo calificaría la segmentación del mercado y su relación con la reducción de costos logísticos?	SI		SI		SI		SI		
			25. ¿Qué mejoras sugeriría para optimizar esta estrategia y reducir los costos logísticos?	SI		SI		SI		SI		
		COMPETENCIA DIRECTA	26. ¿Cómo se calificaría la competencia directa en los costos logísticos?	SI		SI		SI		SI		
			27. ¿Qué estrategias competitivas podría adoptar la empresa para optimizar estos costos?	SI		SI		SI		SI		
	ESTRATEGIA DE	CALIDAD DE PRODUCTO	28. ¿Cómo evaluaría la capacidad para mantener una calidad constante del producto y reducir los costos adicionales en transporte y distribución?	SI		SI		SI		SI		
		TAMAÑO DEL PRODUCTO	29. ¿Cómo se considera que el tamaño de los productos influye en los costos logísticos en la actualidad?	SI		SI		SI		SI		
			30. ¿Qué mejoras propone para optimizar la distribución de los productos, considerando las condiciones y desafíos logísticos actuales?	SI		SI		SI		SI		

Grado y Nombre del Experto: Maestría en Comercio Internacional y Aduanas – Francis Jesús Morales Huancahuari

Firma del Experto:



EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. TITULO DE LA INVESTIGACION

Estrategias operativas para reducir los sobrecostos logísticos en una empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO

Entrevista

III. TESISISTAS

Fiorella Nicole Callao Hernández
Anlly Paola Zeta Pintado

IV. DECISION

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad, por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:

.....
.....
.....

APROBADO: SI ☒

NO ☐

Chiclayo, febrero del 2026

Firma:



Experto:

Francis Jesús Morales Muamcahuari

Experto 2: Lic. Ruth Cortes Vidal

FICHA DE VALIDACION A JUICIO DE EXPERTOS

TITULO DE LA TESIS: Estrategias operativas para reducir los sobre costos logísticos en una empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEM Solamente detallar la pregunta, las opciones de repuesta se observan en el cuestionario adjunto	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
				RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCION DE RESPUESTA		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
SOBRECOSTOS LOGISTICOS	COSTOS DE TRANSPORTE	INFRAESTRUCTURA	1.¿Cómo considera que la infraestructura de la carretera en Proyecto Olmos influya en los costos logísticos de la agroexportación de palta Hass?	SI		SI		SI		SI		
		FLETE INTERNO	2.¿Cómo varían los costos de flete interno a lo largo de la temporada? y ¿Cuáles son los efectos que generan en los costos generales de transporte?	SI		SI		SI		SI		
			3.¿Cómo considera la relación entre la comunicación entre los depósitos de vacíos y los Operadores logísticos? y ¿En qué situaciones la comunicación entre los depósitos de vacíos y los operadores logísticos puede resultar en sobre costos durante la programación de retiros?	SI		SI		SI		SI		
			PROVEEDORES	4.¿Cómo califica que esta comunicación influye en los sobre costos asociados al transporte durante dicho proceso?	SI		SI		SI		SI	
		5.¿Cómo calificaría la gestión en el despacho de contenedores desde las diferentes plantas de maquila en relación con los costos de transporte?		SI		SI		SI		SI		

	COSTOS OPERACIONALES	ABASTECIMIENTO	6.¿Cómo considera que el abastecimiento de materia prima e insumos influyen en los costos operacionales y en la eficiencia general de la operación? (calibres y calidad de fruta, materiales de embalaje)	SI		SI		SI		SI		
		PROCESO	7.¿Qué aspectos del proceso operativo considera que podrían mejorarse para reducir los costos logísticos en la producción y distribución?	SI		SI		SI		SI		
		EMBALAJE	8.¿Cómo calificaría la gestión del embalaje en relación con los costos operativos, tiempos de entrega, calidad y control de inventarios?	SI		SI		SI		SI		
			9.¿Qué cambios recomendaría para optimizar el embalaje y reducir los costos logísticos?	SI		SI		SI		SI		
			10.¿Cómo considera que la empresa gestiona los costos de almacenamiento del producto terminado en los centros de embalaje?	SI		SI		SI		SI		
			11.¿Qué acciones podrían implementarse para reducir los costos logísticos asociados al almacenamiento?	SI		SI		SI		SI		
	COSTOS PORTUARIOS	ORDENES DE TRABAJO	12.¿Cómo calificaría el manejo actual de las órdenes de trabajo en cuanto a su impacto en los costos logísticos?	SI		SI		SI		SI		
			13.¿Cómo evaluaría a la planta respecto a los tiempos de ejecución y costos operativos?	SI		SI		SI		SI		
			14.¿Qué situaciones en los puertos generan mayores sobre costos durante el proceso de exportación, especialmente en temporada alta?	SI		SI		SI		SI		
	COSTOS ADMINIST	OPERACIONES DE EXPORTACION	15.¿Cómo considera los días libres ofrecidos por navieras para contenedores dentro del puerto y su impacto en los costos?	SI		SI		SI		SI		
		INFRAESTRUCTURA PORTUARIA	16.¿Cómo evaluaría la infraestructura portuaria en términos de eficiencia logística y su impacto en los costos de exportación de productos agrícolas?	SI		SI		SI		SI		
		DOCUMENTACION	17.¿Cómo califica los costos derivados de la corrección de la documentación para exportación?	SI		SI		SI		SI		
	GASTOS GENERA	PAGOS	18.¿De qué manera considera que la organización implementa mecanismos efectivos para optimizar la documentación y controlar los costos adicionales?	SI		SI		SI		SI		
		PERSONAL CAPACITADO	19.¿Cómo considera el control de pagos de facturas de terceros y servicios?	SI		SI		SI		SI		
			20.¿Cómo califica las capacitaciones que se brindan al personal capacitado en la reducción de costos operacionales y logísticos?	SI		SI		SI		SI		

ESTRATEGIAS OPERATIVAS	ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN	MARCA	21. ¿Cómo calificaría el impacto del posicionamiento de marca en la percepción del valor del mercado y su relación con la reducción de costos operacionales?	SI		SI		SI		SI		
		PRODUCTOS	22. ¿Cómo considera que la diversificación de productos influye en los costos logísticos, especialmente en lo que respecta al manejo, empaque y distribución?	SI		SI		SI		SI		
		CLIENTES	23. ¿De qué manera la fidelización de clientes contribuye a la reducción de costos logísticos y mejora la eficiencia operativa?	SI		SI		SI		SI		
	ESTRATEGIA DE	SEGMENTACION DE MERCADO	24. ¿Cómo calificaría la segmentación del mercado y su relación con la reducción de costos logísticos?	SI		SI		SI		SI		
			25. ¿Qué mejoras sugeriría para optimizar esta estrategia y reducir los costos logísticos?	SI		SI		SI		SI		
		COMPETENCIA DIRECTA	26. ¿Cómo se calificaría la competencia directa en los costos logísticos?	SI		SI		SI		SI		
			27. ¿Qué estrategias competitivas podría adoptar la empresa para optimizar estos costos?	SI		SI		SI		SI		
	ESTRATEGIA DE	CALIDAD DE PRODUCTO	28. ¿Cómo evaluaría la capacidad para mantener una calidad constante del producto y reducir los costos adicionales en transporte y distribución?	SI		SI		SI		SI		
		TAMAÑO DEL PRODUCTO	29. ¿Cómo se considera que el tamaño de los productos influye en los costos logísticos en la actualidad?	SI		SI		SI		SI		
			30. ¿Qué mejoras propone para optimizar la distribución de los productos, considerando las condiciones y desafíos logísticos actuales?	SI		SI		SI		SI		

Grado y Nombre del Experto: Lic. Ruth Cortez Vidal

Firma del Experto:

EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. TITULO DE LA INVESTIGACION

Estrategias operativas para reducir los sobrecostos logísticos en una empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO

Entrevista

III. TESISTAS

Fiorella Nicole Callao Hernández
Anlly Paola Zeta Pintado

IV. DECISION

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad, por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:

.....
.....
.....

APROBADO: SI ☒

NO ☐

Chiclayo, febrero del 2026

Firma:



Experto: Lic. Ruth Cortez Vidal

Experto 3: Lic. Anthony Rodriguez Delgado

FICHA DE VALIDACION A JUICIO DE EXPERTOS

TITULO DE LA TESIS: Estrategias operativas para reducir los sobre costos logísticos en una empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEM Solamente detallar la pregunta, las opciones de repuesta se observan en el cuestionario adjunto	CRXITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
				RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCION DE RESPUESTA		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
SOBRECOSTOS LOGISTICOS	COSTOS DE TRANSPORTE	INFRAESTRUCTURA	1. ¿Cómo considera que la infraestructura de la carretera en Proyecto Olmos influya en los costos logísticos de la agroexportación de palta Hass?	X		X		X		X		
		FLETE INTERNO	2. ¿Cómo varían los costos de flete interno a lo largo de la temporada? y ¿Cuales son los efectos que generan en los costos generales de transporte?	X		X		X		X		
			3. ¿Cómo considera la relación entre la comunicación entre los depósitos de vacíos y los Operadores logísticos? y ¿En qué situaciones la comunicación entre los depósitos de vacíos y los operadores logísticos puede resultar en sobre costos durante la programación de retiros?	X		X		X		X		
		PROVEEDORES	4. ¿Cómo califica que esta comunicación influye en los sobre costos asociados al transporte durante dicho proceso?	X		X		X		X		
			5. ¿Cómo calificaría la gestión en el despacho de contenedores desde las diferentes plantas de maquila en relación con los costos de transporte?	X		X		X		X		
C O S T	ABASTECIMIENTO	6. ¿Cómo considera que el abastecimiento de materia prima e insumos influyen en los costos	X		X		X		X			

	COSTOS PORTUARIOS	PROCESO	operacionales y en la eficiencia general de la operación? (calibres y calidad de fruta, materiales de embalaje)									
			7. ¿Qué aspectos del proceso operativo considera que podrían mejorarse para reducir los costos logísticos en la producción y distribución?	X		X		X		X		
		EMBALAJE	8. ¿Cómo calificaría la gestión del embalaje en relación con los costos operativos, tiempos de entrega, calidad y control de inventarios?	X		X		X		X		
			9. ¿Qué cambios recomendaría para optimizar el embalaje y reducir los costos logísticos?	X		X		X		X		
			10. ¿Cómo considera que la empresa gestiona los costos de almacenamiento del producto terminado en los centros de embalaje?	X		X		X		X		
			11. ¿Qué acciones podrían implementarse para reducir los costos logísticos asociados al almacenamiento?	X		X		X		X		
	COSTOS ADMINISTRACION	ORDENES DE TRABAJO	12. ¿Cómo calificaría el manejo actual de las órdenes de trabajo en cuanto a su impacto en los costos logísticos?	X		X		X		X		
			13. ¿Cómo evaluaría a la planta respecto a los tiempos de ejecución y costos operativos?	X		X		X		X		
		OPERACIONES DE EXPORTACION	14. ¿Qué situaciones en los puertos generan mayores sobre costos durante el proceso de exportación, especialmente en temporada alta?	X		X		X		X		
			15. ¿Cómo considera los días libres ofrecidos por navieras para contenedores dentro del puerto y su impacto en los costos?	X		X		X		X		
	COSTOS ADMINISTRACION	INFRAESTRUCTURA PORTUARIA	16. ¿Cómo evaluaría la infraestructura portuaria en términos de eficiencia logística y su impacto en los costos de exportación de productos agrícolas?	X		X		X		X		
			17. ¿Cómo califica los costos derivados de la corrección de la documentación para exportación?	X		X		X		X		
		DOCUMENTACION	18. ¿De qué manera considera que la organización implementa mecanismos efectivos para optimizar la documentación y controlar los costos adicionales?	X		X		X		X		
			19. ¿Cómo considera el control de pagos de facturas de terceros y servicios?	X		X		X		X		

	GASTOS GENERALES	PERSONAL CAPACITADO	20. ¿Cómo calificas las capacitaciones que se brindan al personal capacitado en la reducción de costos operacionales y logísticos?	X		X		X		X		
ESTRATEGIAS OPERATIVAS	ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTOS	MARCA	21. ¿Cómo calificaría el impacto del posicionamiento de marca en la percepción del valor del mercado y su relación con la reducción de costos operacionales?	X		X		X		X		
		PRODUCTOS	22. ¿Cómo considera que la diversificación de productos influye en los costos logísticos, especialmente en lo que respecta al manejo, empaque y distribución?	X		X		X		X		
		CLIENTES	23. ¿De qué manera la fidelización de clientes contribuye a la reducción de costos logísticos y mejora la eficiencia operativa?	X		X		X		X		
	ESTRATEGIA DE SEGMENTACION	SEGMENTACION DE MERCADO	24. ¿Cómo calificaría la segmentación del mercado y su relación con la reducción de costos logísticos?	X		X		X		X		
		COMPETENCIA DIRECTA	25. ¿Qué mejoras sugeriría para optimizar esta estrategia y reducir los costos logísticos?	X		X		X		X		
			26. ¿Cómo se calificaría la competencia directa en los costos logísticos?	X		X		X		X		
			27. ¿Qué estrategias competitivas podría adoptar la empresa para optimizar estos costos?	X		X		X		X		
	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION	CALIDAD DE PRODUCTO	28. ¿Cómo evaluaría la capacidad para mantener una calidad constante del producto y reducir los costos adicionales en transporte y distribución?	X		X		X		X		
		TAMAÑO DEL PRODUCTO	29. ¿Cómo se considera que el tamaño de los productos influye en los costos logísticos en la actualidad?	X		X		X		X		
			30. ¿Qué mejoras propone para optimizar la distribución de los productos, considerando las condiciones y desafíos logísticos actuales?	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Rodriguez Delgado, T. Anthony

Licenciado en Administración de Negocios Internacionales

Firma del Experto:



EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

- I. **TITULO DE LA INVESTIGACION**
Estrategias operativas para reducir los sobrecostos logísticos en una empresa agroexportadora de palta Hass de Olmos.
- II. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO**
Entrevista
- III. **TESISTAS**
Fiorella Nicole Callao Hernández
Anlly Paola Zeta Pintado
- IV. **DECISION**
Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad, por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:

.....
.....
.....

APROBADO: SI ☒

NO ☐

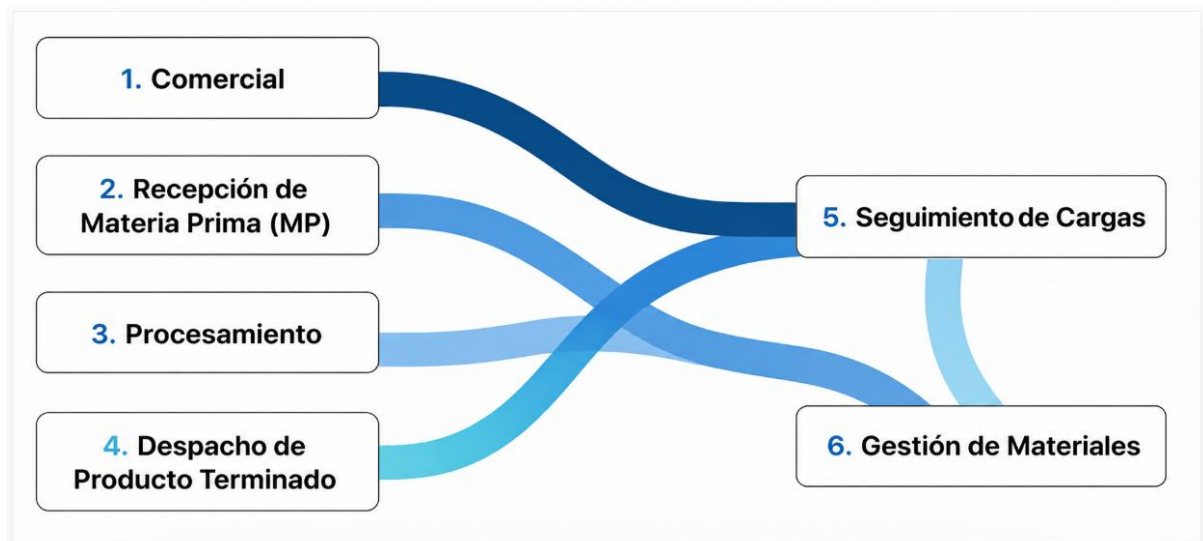
Chiclayo, febrero del 2026



Firma: _____

Experto: Rodriguez Delgado, T. Anthony

Anexo 05: Proceso Logístico - Empresa Agroexportadora de Paltas Hass, por medio del diagrama Sankey



Nota: Elaboración propia

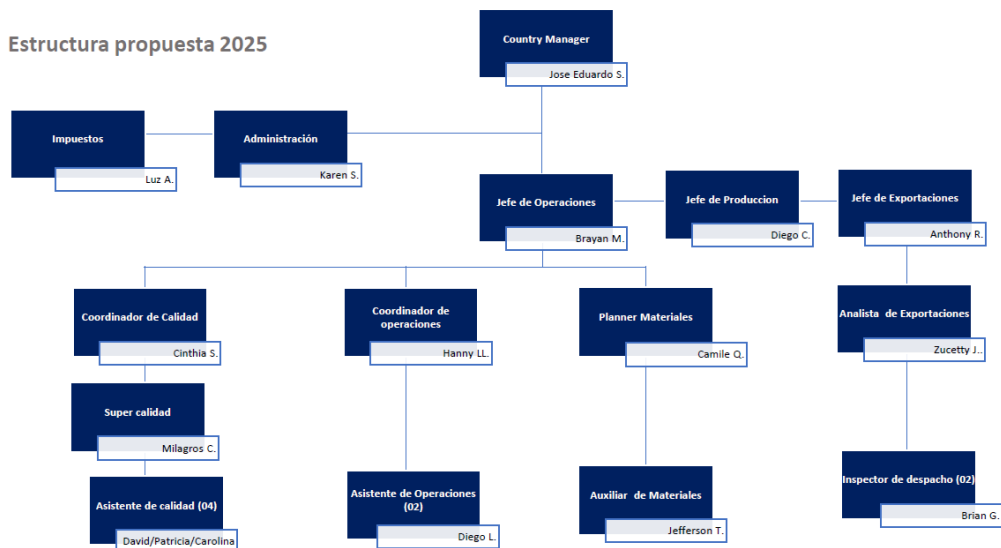
Anexo 06: Estructura del equipo de trabajo, información brindada por la empresa.



IV. Estructura del Equipo

La distribución tentativa por planta de los volúmenes proyectados está orientada a mitigar riesgos, priorizar el cumplimiento de programas y mejorar la eficiencia operativa, la cual contempla equipos de trabajo para operar en 04 plantas en paralelo.

Estructura propuesta 2025



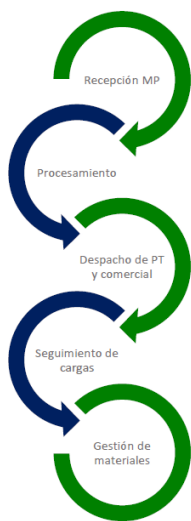
Operaciones|2025

PL-1-2025 Plan de trabajo - Programa Perú

Anexo 07: Flujograma del proceso, información brindada por la empresa



III. Flujograma del proceso



OperacionesI2025

PL-1-2024 Plan de trabajo - Programa Perú

→ Actividades

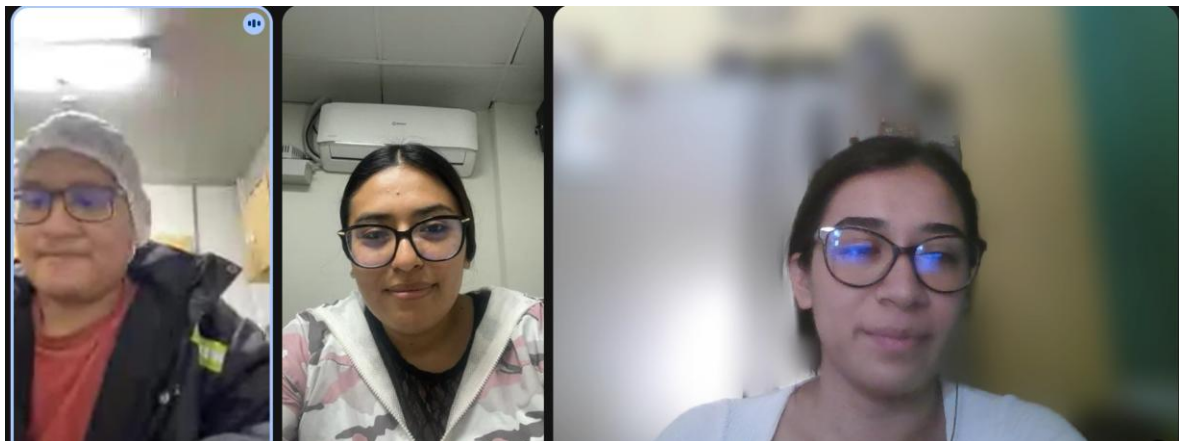
- QC: Evaluación de MP
- QC: Registro de resultados en Safeavos
- OP: Registro de lotes recepcionados
- QC: Evaluación de PT
- QC: Control de pesos
- QC: Validación de etiquetas
- QC: Evaluación de fruta comercial o descarte
- QC: Registro de resultados en Safeavos
- OP: Generación de instructivos de embalaje
- OP: Cumplimiento de instructivos de embalaje
- OP: Registro de pallets de PT
- OP: Cuadratura y/o cierre de proceso
- OP: Generación de instructivos de carga
- OP: Generación de documentación de cargas
- OP: Verificación de pallets a cargar
- OP: Generar despacho de Safeavos
- OP: Despacho de fruta comercial
- OP: Generar despacho de comercial en Safeavos
- EX: Solicitud de espacios a OL
- EX: Presentar mejores opciones de cargas x semana
- EX: Seguimiento a cumplimiento de cargas
- EX: Generar documentación de Comex
- EX: Envío de documentos originales a recibidores
- EX: Actualización de información en Safeavos
- EX: Generar reporte consolidado de cargas
- QC: Cuadro de control de arribos
- MT: Seguimiento de programas de entregas.
- MT: Validar consumos en Safeavos
- MT: Verificación de estándares de materiales
- MT: Realizar inventarios aleatorios y programados
- MT: Verificación de stock para cumplimiento de programa comercial

→ Puntos claves a revisar

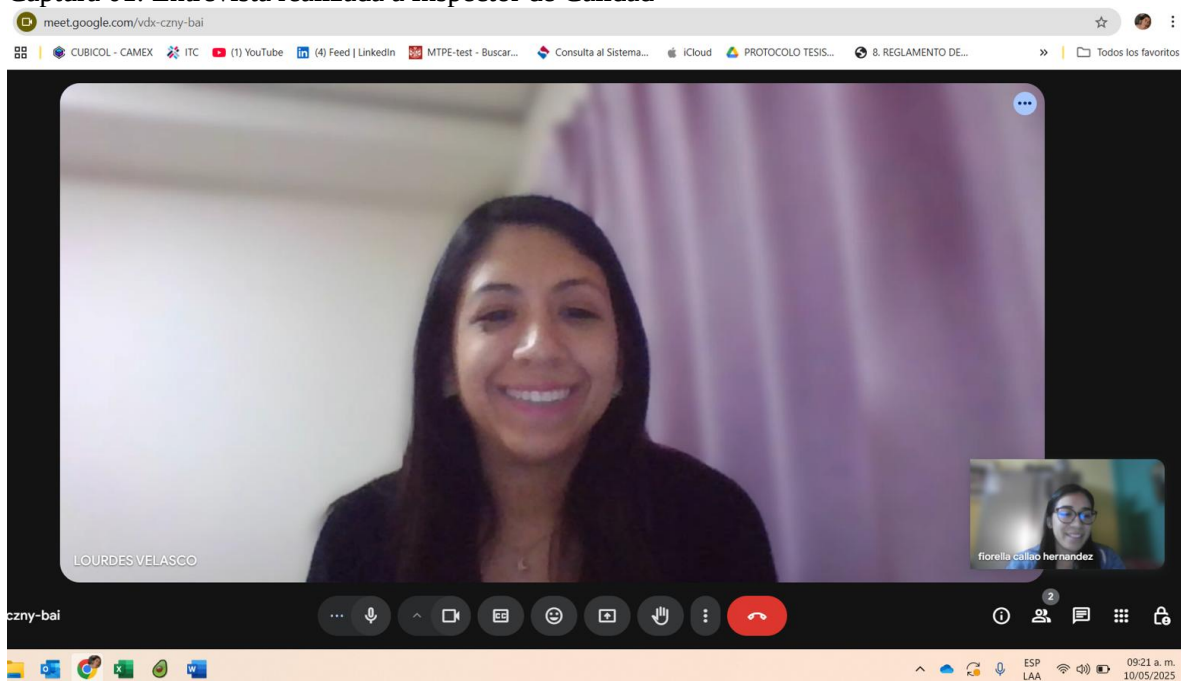
- Realizar y generar las planillas de calidad para ser enviadas oportunamente al productor (revisión de dashboard).
- Seguimiento a las evaluaciones %MS campo /planta.
- Validar y estandarizar de procesos de lavado y desinfección en cada una de las plantas.
- Clave obtener preliminares de información por parte las plantas de proceso para registro en Safeavos.
- Programar ensayos de seguimiento al daño lenticelar en plantas.
- Revisar dinámica de programa comercial y programa de producción diario.
- Validar procesos de enmallado
- Programa de inducción para el personal de despachos de PT.
- Definición de indicadores y frecuencia
- Control de cargas (cuadro de incidencias y/o sobrecostos asociados)
- Definir plazos de consolidación de documentación e indicadores de cumplimiento.
- Crear de reportes de estatus documental
- Elaborar programa de cargas terrestres a Chile / Bimodal Argentina
- Diseñar cuadro de control de sobrecostos logístico y navieros
- Definir de políticas de compras para los materiales críticos
- Establecer control de stock, inventarios y mermas.

EL PARQUE

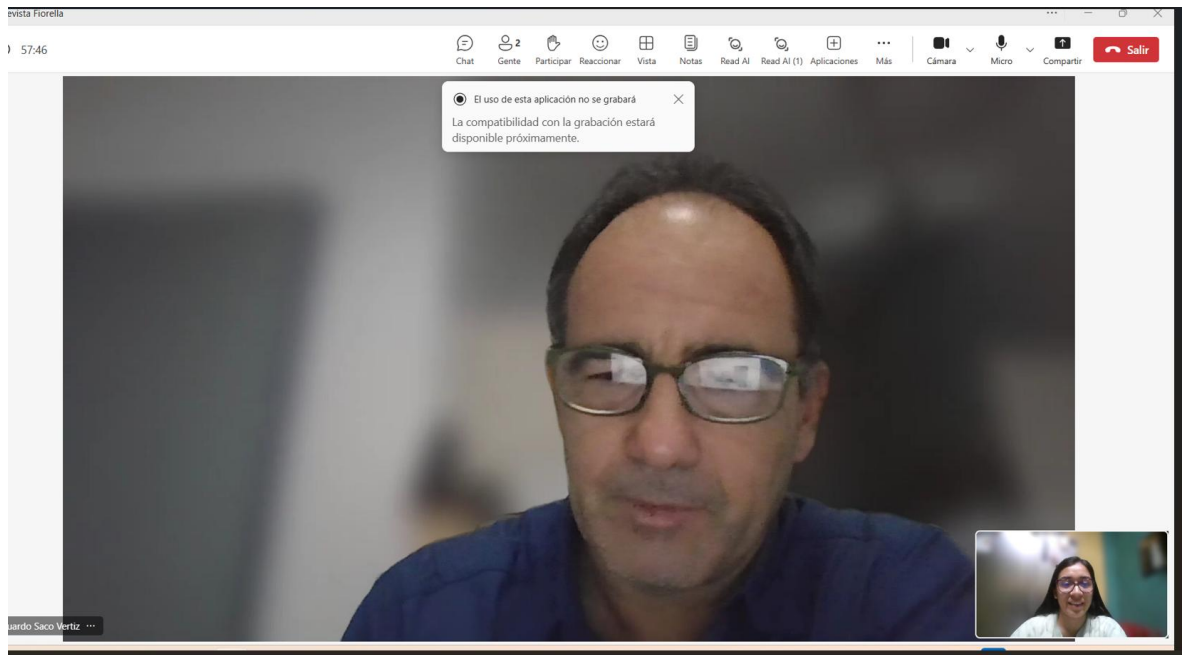
Anexo 08: Captura de pantalla recopiladas de entrevistas realizadas.



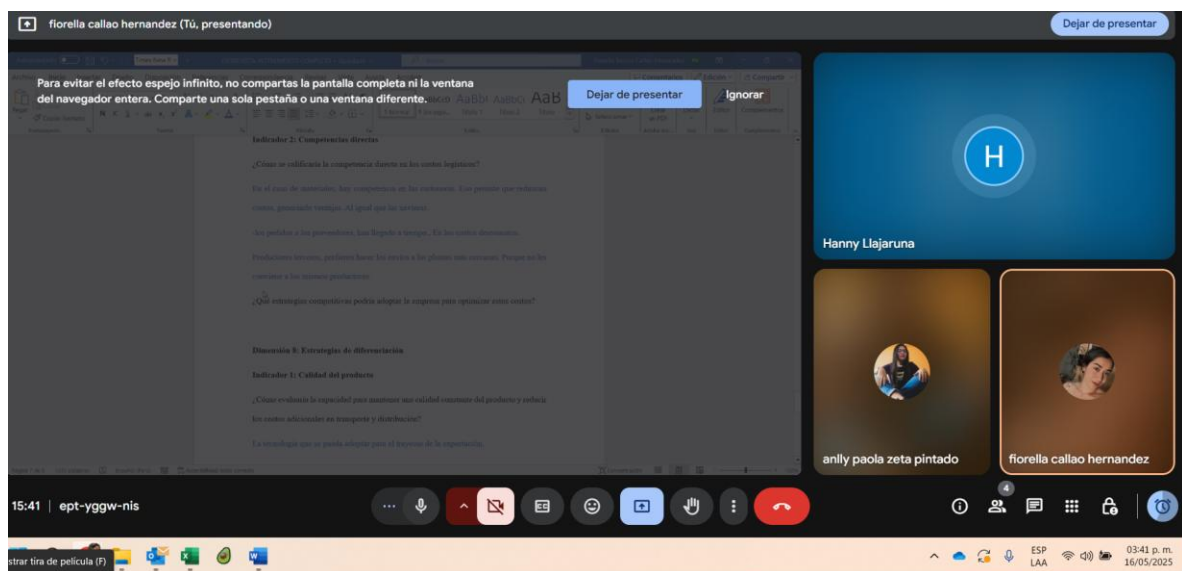
Captura 01: Entrevista realizada a Inspector de Calidad



Captura 02: Entrevista realizada a Analista de Exportaciones



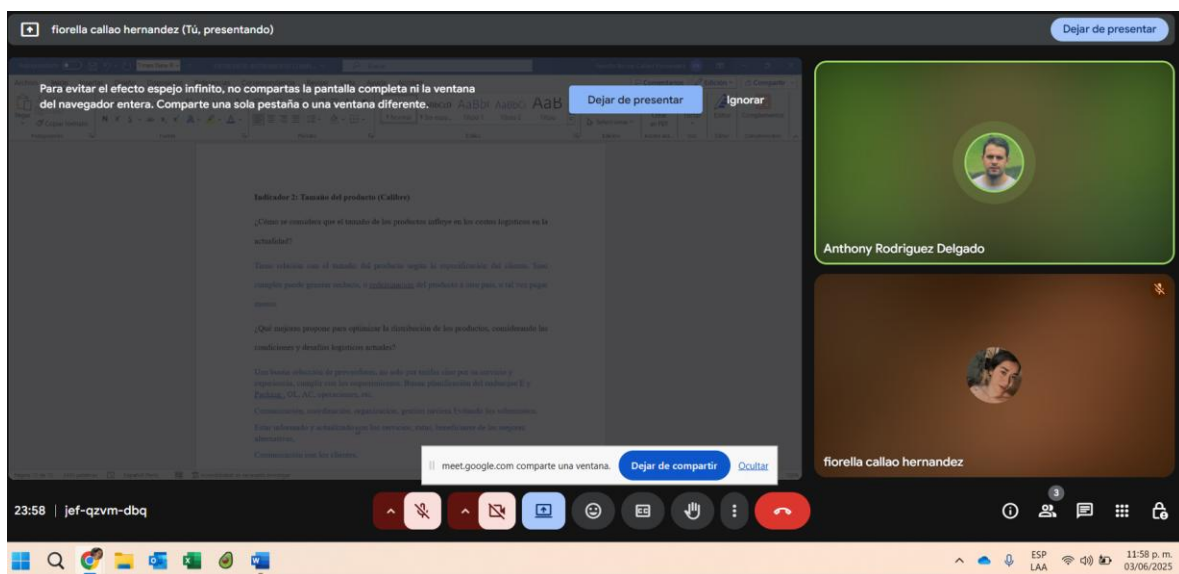
Captura 03: Entrevista realizada al Country Manager.



Captura 04: Entrevista realizada a Coordinadora de Operaciones.



Captura 05: Entrevista realizada a Jefe de Operaciones.



Captura 06: Entrevista realizada a Jefe de Exportaciones.