

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE COMERCIO Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**



Tesis:

**Nivel de competitividad de la logística de salida de las empresas  
lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea,  
año 2016**

Tesis presentada por los bachilleres:

**HERRERA DUCEF, NEYSER**  
**PARRILLA AVALOS, MARJORIE GERALDINE**

Para optar el título profesional de:

**LICENCIADO EN COMERCIO Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**

Lambayeque, Perú

Septiembre, 2018

**NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA LOGÍSTICA DE SALIDA DE LAS  
EMPRESAS LAMBAYECANAS EXPORTADORAS DE PALTA HASS  
HACIA LA UNIÓN EUROPEA, AÑO 2016**

---

Herrera Ducef Neyser  
Bach. Comercio y Negocios Internacionales  
**Autor**

---

Parrilla Avalos Marjorie Geraldine  
Bach. Comercio y Negocios Internacionales  
**Autor**

---

Dra. Cotrina Camacho Ana  
**Asesor**

Presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales.

Aprobado por el jurado:

---

Mg. Colter Apaza Guadalupe  
**Presidente**

---

Econ. Romero Sánchez Julio  
**Secretario**

---

Mg. Yesquén Zapata Pedro  
**Vocal**

## **Dedicatoria**

De manera especial a mis padres, quienes lograron inculcarme la constante perseverancia y el duro trabajo para lograr objetivos; a mis hermanas y hermano por su apoyo durante mi crecimiento personal y profesional. A mi compañera de tesis y a todas aquellas personas quienes comparten conmigo su amor, afecto y motivación constante.

*Neyser Herrera Ducef*

A mis padres, por su apoyo incondicional en cada meta que me propongo, por su aliento, palabras de amor y felicitaciones en cada paso que logro dar y en cada pequeño éxito que celebro junto a ellos. A mis familiares y amigos, por su cariño sincero. A mi compañero de tesis, por su constante trabajo en búsqueda de nuevos conocimientos y por sobre todo dedicado a la fuente de todo ese amor, cariño y conocimiento, a mi Dios.

*Marjorie Geraldine Parrilla Avalos*

## **Agradecimiento**

Agradecemos a todos los que hicieron posible la culminación de este trabajo de investigación, en especial para nuestra asesora de tesis Ana Cotrina Muñoz y para nuestra asesora externa Mónica Damián Pintado.

Agradecer encarecidamente a los docentes universitarios que formaron parte de nuestra formación académica y profesional en nuestra querida alma mater, la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo.

A nuestros amigos profesionales que nos alentaron y ayudaron de manera directa e indirecta para seguir con la presente investigación.

Nuestro agradecimiento también a los que permitieron el acceso a las empresas Copacabana Trade, Tropical Farm, Agrícola Cerro Prieto, Negociación Agrícola Yotita, Proserla, Green Fruits, Plantaciones del Sol y Agrícola BGS.

*Los investigadores*

Índice general	
Índice general.....	V
Índice de tablas .....	IX
Índice de figuras.....	XII
Resumen y palabras clave.....	XVII
Abstract.....	XVIII
Introducción .....	XIX
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	20
1.2. Formulación del problema .....	21
1.2.1. Problema general.....	21
1.3. Objetivos .....	21
1.3.1. Objetivo general .....	21
1.3.2. Objetivos específicos.....	21
1.4. Preguntas de investigación.....	22
1.5. Justificación del estudio.....	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	23
2.1. Antecedentes del problema.....	23
2.1.1. Ámbito nacional .....	23
2.1.2. Ámbito internacional.....	24
2.2. Bases teóricas .....	28
2.2.1. Logística integral.....	28

2.2.2. Logística de salida.....	29
<i>Almacenamiento</i> .....	29
<i>Acondicionamiento del producto</i> .....	30
<i>Transporte</i> .....	31
<i>Distribución física internacional (DFI)</i> .....	32
2.2.3. Competitividad.....	34
2.2.4. Competitividad logística .....	34
2.2.5. Niveles de competitividad.....	35
2.2.6. Palta Hass .....	37
2.2.7. Exportaciones de palta Hass.....	38
2.2.8. Evaluación multicriterio.....	38
2.2.9. Escala tipo Likert .....	39
2.3. Variables .....	39
2.3.1. Variable independiente.....	39
2.3.2. Variable dependiente.....	40
2.4. Hipótesis .....	40
2.4.1. Hipótesis general .....	40
2.4.2. Hipótesis específica.....	40
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DESARROLLADA</b> .....	<b>41</b>
3.1. Diseño de la investigación.....	41
3.2. Población .....	41
3.2.1. Tamaño de la población .....	42
3.3. Muestra .....	42
3.3.1. Técnica de muestreo.....	42
3.3.2. Tamaño de la muestra .....	42

3.4. Operacionalización de variables .....	45
3.5. Recolección de datos .....	46
3.5.1. Instrumentación .....	46
3.5.2. Guía de entrevista.....	46
3.5.3. Guía de revisión documental.....	47
3.5.4. Cuestionario estructurado.....	48
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
4.1. Situación actual de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el 2016.....	50
4.1.1. Diagnóstico de las exportaciones lambayecanas de palta Hass hacia la Unión Europea en el 2016.....	51
4.1.2. Proceso de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el 2016. ....	56
<i>Servicio de Maquila .....</i>	<i>59</i>
<i>Servicio Integral Logístico (SIL) .....</i>	<i>72</i>
4.2. Niveles de competitividad para las empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass hacia el mercado europeo en el año 2016.....	93
4.2.1. Niveles de competitividad.....	94
4.2.2. Índice de Desempeño Logístico (Banco Mundial).....	96
4.2.3. Doing Business (Banco Mundial) .....	99
4.2.4. Índice de Facilitación Comercial (Foro Económico Mundial).....	100
4.2.5. Índice de Competitividad Global (Foro Económico Mundial) .....	101
4.2.6. Cuentas nacionales .....	102
4.2.7. Evaluación multicriterio para evaluación de indicadores de desempeño logístico ..	103
4.3. Identificar los indicadores que miden el nivel de competitividad de la logística de salida en las empresas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016. ....	107

4.3.1.	Indicador 1: Aduanas .....	108
4.3.2.	Indicador 2: Infraestructura .....	115
4.3.3.	Indicador 3: Embarques .....	120
4.3.4.	Indicador 4: Servicios logísticos .....	124
4.3.5.	Indicador 5: Trazabilidad .....	132
4.3.6.	Indicador 6 Puntualidad .....	136
4.3.7.	Resultados por empresa y por indicadores .....	142
5.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	148
5.1.	Validez interna.....	148
5.2.	Validez externa .....	149
5.3.	Discusión de resultados presentados y contrastación de hipótesis .....	150
6.	CONCLUSIONES.....	156
7.	RECOMENDACIONES .....	158
8.	REFERENCIAS .....	160
9.	ANEXOS.....	169

## Índice de tablas

Tabla 1: Estándares mundiales de los pallets.....	31
Tabla 2: Estándares internacionales de los contenedores .....	31
Tabla 3: Documentos para la agroexportación de productos peruanos .....	34
Tabla 4: Empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass .....	43
Tabla 5: Ficha técnica muestral .....	44
Tabla 6: Ficha de Guía de revisión documental.....	48
Tabla 7: Ficha técnica de revisión de datos SUNAT .....	51
Tabla 8: Empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea, año 2016 (valor FOB).....	53
Tabla 9: Empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea, año 2016 (peso neto TN) .....	54
Tabla 10: Proceso logístico de la exportación de Palta Hass.....	58
Tabla 11: Tipografía de las empresas exportadoras de Palta Hass en Lambayeque.....	61
Tabla 12: Disposición de calibres y su peso (en gramos) de una caja de 4 kg. ....	64
Tabla 13: Especificaciones para el empaque de la Palta Hass.....	65
Tabla 14: Especificaciones del Paletizado para palta Hass .....	66
Tabla 15: Lugares donde se realiza el proceso de maquila de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass. ....	67
Tabla 16: Costos en el servicio de maquila para Palta Hass al mercado europeo .....	69
Tabla 17: Costos promedio de maquila de las empresas entrevistadas (US\$).....	71
Tabla 18: Tiempos promedios para procesar 1 contenedor de palta Hass, 2016.....	72

Tabla 19: Operadores logísticos contratados por las empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass, 2016.....	75
Tabla 20: Servicios que incluyen por operador logístico.....	77
Tabla 21: Costo promedio del SIL de la Agrícola BGS S.A.C. (Dólares/contenedor).....	78
Tabla 22: Costo promedio del SIL de GREEN FRUITS PERU S.A.C. (Dólares/contenedor) ....	78
Tabla 23: Costo promedio del SIL de COPACABANA TRADE SAC (Dólares/contenedor) ....	79
Tabla 24: Costo promedio del SIL de Plantaciones Del Sol S.A.C.(Dólares/contenedor).....	79
Tabla 25: Costo promedio del SIL de Tropical Farm S.A.C.(Dólares/contenedor) .....	80
Tabla 26: Costo promedio del SIL de la empresa Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C.(Dólares/contenedor).....	80
Tabla 27: Costo promedio del SIL de Agrícola Cerro Prieto (Dólares/contenedor) .....	81
Tabla 28: Costo promedio del SIL de Negociación Agrícola Yotita S.A. (Dólares/contenedor).	81
Tabla 29: Costo de operadores logísticos contratados por las empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass hacia la Unión Europea, 2016 .....	82
Tabla 30: Comparación de los costos logísticos contratados por las empresas objeto de estudio, 2016 (Dólares/ contenedor) .....	83
Tabla 31: Corredores logísticos para la exportación de Palta Hass .....	84
Tabla 32: Tiempos y distancia de las plantas de maquila hasta el puerto de salida .....	85
Tabla 33: Tiempos de almacenamiento y distribución física de la palta Hass .....	86
Tabla 34: Costo logístico total de las empresas exportadoras en estudio. (Dólares/contenedor).	87
Tabla 35: Participación porcentual promedio del costo logístico total.....	88
Tabla 36: Participación porcentual promedio del costo logístico total.....	89

Tabla 37: Tiempos logísticos totales en el proceso de la logística de salida (días) ..... 90

Tabla 38: Participación de los tiempos logísticos (%)..... 91

Tabla 39: Cuadro comparativo de los niveles de competitividad ..... 94

Tabla 40: Criterios de ponderación..... 95

Tabla 41: Matriz multicriterio y elección de los niveles de competitividad..... 95

Tabla 42: Indicadores que miden el desempeño logístico a nivel global ..... 104

Tabla 43: Matriz de ponderación y elección del Modelo de competitividad para medir el  
desempeño logístico..... 106

Tabla 44: Criterios de ponderación..... 106

Tabla 45: Escala de medición del nivel de competitividad basado en el desempeño logístico,  
según metodología del Banco Mundial ..... 142

Tabla 46: Tabulación de datos de acuerdo al nivel de competitividad en el desempeño logístico  
(R=regular, A=Alto). ..... 142

Tabla 47: Índice de desempeño logístico por empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass  
hacia la Unión Europea, 2016..... 145

## Índice de figuras

Figura 1: Etapas de la logística integral .....	28
Figura 2: Evolución de las agroexportaciones en Lambayeque, 2012-2016 (Valor FOB).....	52
Figura 3: Participación de los envíos lambayecanos de palta Hass, según continente, 2016 (valor FOB) .....	55
Figura 4: Mercados destino de las exportaciones de palta Hass de las empresas lambayecanas, año 2016 (valor FOB).....	56
Figura 5: Distribución de la logística de salida en las empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass, 2016.....	57
Figura 6: Zonas productivas de palta Hass, según exportaciones (T).....	59
Figura 7: Situación del procesamiento de la palta Hass .....	60
Figura 8: Empresas con planta propia y que tercerizan. ....	61
Figura 9: Flujograma de maquila .....	62
Figura 10: Proveedores donde se realiza el proceso de Maquila .....	68
Figura 11: Comparación de costos del servicio de maquila, 2016 (Dólares/contenedor) .....	70
Figura 12: Flujograma del sistema integral logístico.....	73
Figura 13: Operadores logísticos contratados por las exportadoras de Palta Hass, 2016.....	76
Figura 14: Mapeo de las rutas para la exportación de Palta Hass de Lambayeque .....	85
Figura 15: Resultados ítem 1, los organismos y trámites nacionales permiten que los procesos de exportación sean fáciles .....	108
Figura 16: Resultados ítem 2, la provisión de los cambios regulatorios es oportuna. ....	109

Figura 17: Resultados ítem 3, el costo de contratación de un agente de aduanas es competitivo. .....	109
Figura 18: Resultados ítem 4, el proceso de despacho en aduanas es eficiente.....	110
Figura 19: Resultados ítem 5, el despacho de aduanas dispone de herramientas que agilicen el proceso de exportación .....	110
Figura 20: Resultados ítem 6, las herramientas disponibles en el proceso de despacho de aduanas son fáciles de usar.....	111
Figura 21: Resultados ítem 7, la documentación para el proceso de despacho de aduanas es engorrosa.....	112
Figura 22: Resultados ítem 8, el servicio brindado durante el despacho de aduanas es bueno ..	112
Figura 23: Resultados ítem 9, el proceso de despacho de aduanas es eficiente.....	113
Figura 24: Resultados del indicador: Eficiencia en el despacho de aduanas .....	114
Figura 25: Resultados ítem 10, el tiempo promedio del transporte interno es el adecuado de acuerdo a la infraestructura disponible .....	115
Figura 26: Resultados ítem 11, calidad de la infraestructura portuaria es buena .....	115
Figura 27: Resultados ítem 12, la calidad de los servicios de telecomunicación para el comercio internacional es buena.....	116
Figura 28: Resultados ítem 13, el costo promedio del transporte interno es el adecuado de acuerdo a la infraestructura disponible.....	116
Figura 29: Resultados ítem 14, la calidad de la infraestructura vial para el transporte interna es buena.....	117
Figura 30: Resultados ítem 15, la infraestructura vial y portuaria influyen en las exportaciones de palta Hass.....	118

Figura 31: Resultados del indicador infraestructura para el comercio y transporte .....	119
Figura 32: Resultados ítem 16, la documentación requerida para la contratación de un embarque es engorroso .....	120
Figura 33: Resultados ítem 17, la planificación de los embarques es propicia .....	120
Figura 34: Resultados ítem 18, la frecuencia de llegada y salida de naves marítimas es alta ....	121
Figura 35: Resultados ítem 19, existe disponibilidad para contratar embarques a precios competitivos.....	121
Figura 36: Resultados ítem 20, se dispone de herramientas web para acordar embarques a precios competitivos.....	122
Figura 37: Resultados del indicador facilidad para acordar embarques a precios competitivos	123
Figura 38: Resultados ítem 21, la disponibilidad para contratar los servicios logísticos es alta	124
Figura 39: Resultados ítem 22, las actividades de los operadores logísticos se desarrollan en un tiempo propicio.....	124
Figura 40: Resultados ítem 23, el costo del desarrollo de los operadores logísticos es conveniente .....	125
Figura 41: Resultados ítem 24, la documentación requerida para la contratación de un operador logístico es engorroso. ....	126
Figura 42: Resultados ítem 25, la calidad de los servicios logísticos del agente de aduanas es la adecuada. ....	126
Figura 43: Resultados ítem 26, la calidad de los servicios logísticos del agente de carga internacional es la adecuada .....	127
Figura 44: Resultados ítem 27, la calidad de los servicios logísticos por parte de los transportistas es la adecuada. ....	128

Figura 45: Resultados ítem 28, la calidad de los servicios logísticos por parte de los almacenes es la adecuada.....	128
Figura 46: Resultados ítem 29, la entidad gubernamental SENASA es eficiente .....	129
Figura 47: Resultados ítem 30, los servicios ofrecidos por los operadores logísticos son competitivos.....	130
Figura 48: Resumen del indicador calidad y competitividad de los servicios logísticos.....	131
Figura 49: Resultados ítem 31, los sistemas para seguir y rastrear los envíos son fáciles de usar .....	132
Figura 50: Resultados ítem 32, la aplicación de la trazabilidad logística en la organización genera beneficios.....	132
Figura 51: Resultados ítem 33, la metodología aplicada para la trazabilidad de sus productos es la adecuada. ....	133
Figura 52: Resultados ítem 34, el costo para seguir y rastrear los envíos es el adecuado .....	133
Figura 53: Resultados ítem 35, los sistemas de trazabilidad disponibles son los adecuados .....	134
Figura 54: Resultados ítem 36, la capacidad de seguir y rastrear los envíos es buena. ....	134
Figura 55: Resumen de los indicador capacidad para seguir y rastrear envíos (trazabilidad) ....	135
Figura 56: Resultados ítem 37, los motivos de los retrasos en los tiempos de entrega pactados son identificados.....	136
Figura 57: Resultados ítem 38, el nivel de cumplimiento del producto final es alto.....	137
Figura 58: Resultados ítem 39, el nivel de cumplimiento de pagos por los productos es alto. ..	137
Figura 59: Resultados ítem 40, el nivel de cumplimiento de las exigencias en calidad de los productos es alta. ....	138

Figura 60: Resultados ítem 41, el porcentaje de cumplimiento en los tiempos de entrega pactados es el adecuado. ....	138
Figura 61: Resultados ítem 42, los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado. ....	139
Figura 62: Resultados el ítem 43, la cadena logística para la exportación es confiable .....	140
Figura 63: Resultados del indicador puntualidad en los envíos.....	141
Figura 64: Nivel de competitividad de los indicadores de desempeño logístico en las empresas exportadoras de palta Hass, 2016 .....	144
Figura 65: Comparativo del nivel de desempeño logístico por empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass, 2016. ....	146
Figura 66: Comparativo del nivel de desempeño logístico por empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass y promedio Perú, 2016.....	147

## Resumen y palabras clave

El Perú es uno de los principales productores y exportadores de palta Hass a nivel mundial, implicando trabajo arduo y articulado entre los diferentes actores buscando ser competitivos en diferentes aspectos, entre ellos, la logística de exportación. Este es uno de los motivos para determinar el nivel de competitividad de la logística de salida de las empresas lambayecanas dirigidas hacia el mercado de la Unión Europea, el principal destino de las exportaciones del departamento en el año 2016.

Se utilizó un diseño descriptivo simple, a través de entrevistas se analizó la situación actual; con la revisión documentaria, permitió indicar el nivel de competitividad adecuado a los componentes de la logística de salida; finalmente, el cuestionario identificó los indicadores que miden el nivel de competitividad. Se pudo conocer que solo el 50% las empresas objeto de estudio tienen costos y tiempos por debajo del promedio, la distribución indica que existen mayores costos en el proceso de maquila y teniendo demoras en la exportación debido al tiempo de transporte interno.

Para indicar el nivel de competitividad a través de selección multicriterio se eligió el nivel global el cual a través del Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial permite conocer el desempeño logístico. Se identificaron los indicadores Aduanas, Infraestructura, Servicios Logísticos, Trazabilidad, Embarques y Puntualidad como los que miden el nivel de competitividad, de los cuales, solo los indicadores trazabilidad y puntualidad cuentan con un nivel competitivo alto. Finalmente, se pudo conocer que las empresas lambayecanas tienen un nivel de desempeño regular con una puntuación de 3.8 y solo el 25% de las empresas poseen un nivel de competitividad alto.

**Palabras clave:** Competitividad, logística, desempeño logístico, palta Hass.

### **Abstract**

Peru is one of the main producers and exporters of Hass avocado worldwide, this involved the arduous and articulated work between the different actors looking for being competitive in different aspects, among them, the export logistics. This is one of the reasons to determine the level of competitiveness of the logistic output of Lambayeque companies aimed at the European Union market, the main destination for exports from the department of Lambayeque in 2016. A simple descriptive design was used in the research, which through interviews analyzed the current situation of export logistics; the documentary review allowed indicating the level of competitiveness appropriate to the components of the logistics of departure; finally, the questionnaire identified the indicators that measure the level of competitiveness. It was identified that only 50% of the companies have costs and times under the average, incurring higher costs in the maquila process and having delays in export due to the time of internal transportation. In order to indicate the level of competitiveness through multi-criteria selection, the global level was chosen, which through the World Bank's Logistics Performance Index allows us to know the logistic performance. We identified the indicators Customs, Infrastructure, logistics services, traceability, shipments and punctuality as the indicators that measure the level of competitiveness, of which traceability and punctuality have a highly competitive level. Lambayeque companies have a 3.8 level of performance and only 25% of companies have a highly competitive level.

**Keywords:** Competitiveness, logistics, logistics performance, Hass avocado

## Introducción

La presente investigación forma parte del campo de la logística de salida, en la cual el desarrollo se inicia conociendo la problemática por conocer el nivel competitivo de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016.

En el capítulo 1, se describe la realidad problemática, la identificación de investigaciones relacionadas a la presente a nivel nacional e internacional.

En el capítulo 2, se muestra el marco teórico muestra conceptos de logística integral y sus componentes, dentro de la cual se encuentra la logística de salida y así mismo los componentes de esta. Se muestran los niveles de competitividad en sus niveles global, sectorial y empresarial, los cuales son relacionados para medir el desempeño de la logística de salida.

En el capítulo 3, se detalla la metodología empleada, la muestra y los instrumentos empleados para la recolección de datos.

En el capítulo 4, se muestran los resultados obtenidos en la investigación empezando por el análisis de en la situación actual de la logística de salida a través de la cuantificación y medición de los costos y tiempos en sus etapas o componentes para la exportación de palta Hass. Se indica también, los niveles de competitividad y a través de criterios de selección se escoge al nivel más adecuado a los componentes de la logística de salida identificados en el objetivo anterior, finalmente se identifican los indicadores que miden el nivel de competitividad en el desempeño de la logística de salida, clasificándolo por indicador y por empresa de acuerdo a la escala de calificación propuesta por el Banco Mundial.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

El Perú es uno de los principales productores y exportadores de palta Hass a nivel mundial, destinando el 95% de la producción total hacia el mercado exterior, en su mayoría con destino a Estados Unidos y la Unión Europea. (Gestión, 2016).

Según SUNAT (2016) el departamento de Lambayeque, con una participación de 5.04%, es el cuarto exportador a nivel nacional detrás de Lima 41.36%, La Libertad 30.47% e Ica 16.4%, valores representados con respecto al FOB exportado.

Adentrarse en la agroexportación fue un proceso gradual, en la cual existen empresas que realizan la comercialización a intermediarios en el país y tercerizan los servicios debido a que esta articulación permite obtener experiencia y conocer los procesos logísticos en el traslado de sus productos desde sus almacenes hasta el de los clientes en el extranjero.(ESAN, 2011)

Según datos de Actualidad Empresarial (2009), las empresas peruanas que deciden exportar directamente, al quinto año de haber iniciado el proceso, solo quedan entre un 20% y 25% y las demás dejan la actividad exportadora por diversos motivos, siendo uno de ellos el desconocimiento de los procedimientos logísticos para la exportación.

Es debido a esto que la logística está relacionada con el desempeño competitivo que tengan las empresas exportadoras de palta Hass. Debido a que se busca reducir los costos en la cadena logística permitiendo además un mayor nivel de satisfacción a los clientes nacionales e internacionales debido a que los productos llegarán a tiempo y en perfectas condiciones, aumentando las posibilidades de conquistar nuevos mercados. (GS1Perú, 2011).

Es por ello que, en la presente investigación se plantea determinar cuál el nivel de competitividad de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016, a través de conocer la situación actual de la logística de salida, conocer cuáles son los niveles de competitividad y cuáles son estos indicadores que miden el nivel de competitividad de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es el nivel de competitividad de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar el nivel de competitividad de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016.
- Indicar los niveles de competitividad que permitan conocer el desempeño logístico en las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016.
- Identificar los indicadores que miden el nivel de competitividad de la logística de salida en las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016.

#### **1.4. Preguntas de investigación**

- ¿Cuál es la situación actual de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016?
- ¿Cuáles son los niveles de competitividad que permitan conocer el desempeño logístico en las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016?
- ¿Cuáles son los indicadores que miden el nivel de competitividad de la logística de salida en las empresas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016?

#### **1.5. Justificación del estudio**

La presente investigación busca conocer el nivel de competitividad de la logística de salida y cuáles son los indicadores que determinan ese nivel, de esta manera las empresas exportadoras de palta Hass tendrán a disposición aportes teóricos y prácticos para el conocimiento de los indicadores que impactan en la competitividad logística.

Permitirá a las empresas identificar y cumplir de forma eficiente los requerimientos y lineamientos que exige el mercado internacional mediante la selección de proveedores de servicios logísticos, la capacidad de seguir y rastrear los envíos y la frecuencia con la cual los embarques llegan en el tiempo programado hacia el cliente final.

Finalmente, la escasa articulación entre ambos actores, entes públicos y privados involucrados en el comercio internacional, limitan la competitividad exportadora lambayecana. El permanente monitoreo e información de la competitividad logística del comercio exterior, es la línea de acción correspondiente a esta brecha, por lo consecuente la información obtenida en esta investigación brindará una herramienta de gestión para la mejora de los factores que limitan el desempeño eficiente de las exportaciones.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del problema**

#### **2.1.1. Ámbito nacional**

En el plano nacional existen estudios realizados en las cuales se mide la competitividad logística y la identificación de los factores que intervienen en empresas exportadoras.

García & Natteri(2013) a través de su investigación denominada “Factores limitantes del nivel de competitividad de la logística integral de las empresas de productos madereros”, señala los cuellos de botella y las deficiencias que presenta el proceso logístico de exportación de los productos mencionados. Los factores limitantes determinados son la inadecuada gestión del proceso de transformación del producto, la inadecuada infraestructura terrestre y fluvial y los tiempos superiores al estándar para atender un pedido.

La presente investigación muestra a los indicadores: infraestructura y los tiempos para atender un pedido como los determinantes del nivel de la competitividad, estos indicadores serán analizados en la presente investigación aplicada a la exportación de palta Hass.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016) a través del estudio denominado “Análisis integral de la logística en el Perú de 5 cadenas de exportación” señala que la competitividad del Perú en mercados internacionales se obstaculiza por los costos e ineficiencias logísticas. Además, señala que los costos (en certificaciones, transporte, etc.), las pérdidas y tiempos son factores determinantes para una logística eficiente.

Mathews (2009) miembro de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y a través del proyecto USAID/PERÚ/MYPE COMPETITIVA, muestra que la competitividad de las empresas consideradas MYPES en el Perú está en desventaja en comparación con otros países debido a los altos costos logísticos, costos

portuarios y de transporte los cuales en el 2002 representaban el 32% como porcentaje de los ingresos de las empresas. Uno de las principales limitantes de la competitividad es no contar con puertos y aeropuertos descentralizados en muchas zonas del país y por lo que demanda más tiempo para el envío de la mercancía de exportación hacia un puerto, pagando fletes innecesarios. Además, señala que el déficit en infraestructura y servicios portuarios y aeroportuarios influyen directamente en la competitividad de las MYPES.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2010) a través del plan estratégico nacional exportador-PENX (2010-2013), analiza las limitaciones y problemas que afectan la competitividad del sector exportador, resalta el déficit en infraestructura, principalmente en transporte, sobrecostos de los servicios logísticos y un marco legal que dificulta la tramitología y aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior (trámites y procedimientos administrativos engorrosos) y la consolidación de mercados competitivos de servicios de distribución física y financieros, que permitan al a los exportadores ser competitivos.

### **2.1.2. Ámbito internacional**

Bonales & Sánchez (2005) mediante la investigación denominada “Estrategias competitivas para las empresas exportadoras de Aguacate” dieron a conocer cuáles eran las variables que impactan en la competitividad de las empresas exportadoras de Aguacate (palta) en el estado de Michoacán hacia el mercado de los estados unidos. Se determinó que las variables independientes: calidad, precio, tecnología y capacitación afectan fuertemente a la competitividad de las exportaciones de palta desde el estado de Michoacán hacia Estados Unidos.

Este estudio describe la relación que existe entre las empresas exportadoras de aguacate y su competitividad, la cual depende de la calidad de la fruta que se produce para exportación, de su precio, de la tecnología utilizada, de la capacitación de su personal, y de los canales de distribución. En la presente investigación, se identificarán los indicadores y se relacionarán con el nivel de competitividad para conocer la situación de las empresas lambayecanas.

En la investigación denominada “Investigación de mercado para exportación de palta Hass al mercado de Italia” señala que los productores mexicanos de palta pueden incrementar sus exportaciones a Estados Unidos siempre y cuando superen aquellos desafíos generados dentro de la cadena de abastecimiento, tales como optimizar la calidad del producto, crear un entorno confiable entre los que participan en dicha cadena y mejorar la coordinación entre ellos, ya que aunado a dichos problemas se presentan otros como la gran variación en la demanda por el transporte y el planeamiento logístico que se vuelve más complicado (Salas, 2012).

La confiabilidad y la calidad son los indicadores que resaltan en la investigación como los desafíos a superar para incrementar las exportaciones. Estos problemas principalmente están presentes en la actividad logística y de transportes.

Lorenzen (2004) a través de su artículo “El mercado europeo de la palta Hass desde la perspectiva chilena” describe a los principales requisitos para ser competitivos en el mercado europeo, la calidad relacionada al producto y Traceability&Food Safety, que significa poder entregarle al consumidor final tranquilidad y seguridad de un producto sano. Pero para lograr esos requisitos, Chile ha desarrollado tres importantes factores los cuales consideran decisivos para ser competitivos y obtener ventajas al momento de llegar a nuevos mercados: La tecnología(R&D) investigación y desarrollo (por sus siglas en inglés)

enfocada al desarrollo de la atmosfera controlada, la logística de embarques y cumplimientos de programa a supermercados y clientes y la generación de valor y lograr diferenciarse de los demás y obtener precios que permitan cubrir los costos y además generar un plus que logre hacer éste negocio rentable y competitivo en el largo plazo.

Las mejoras tecnológicas, una eficiente articulación de los actores de la logística para la exportación, los plazos de entrega al cliente y diferenciarse reduciendo los costos y generación de valor, se resaltan como los factores más importantes para ser competitivos en la comercialización de palta Hass hacia el mercado europeo. Es justamente a ese mercado el cual está enfocado la presente investigación, conocer la realidad de las empresas Lambayecanas en cuanto a ser competitivos a través de los servicios logísticos, las eficiencias de la cadena logística y el nivel de cumplimiento para la entrega del producto final.

En Colombia, Arroyave & Ciro (2012) a través de la tesis “Descripción cualitativa de los indicadores de competitividad del índice de desempeño logístico del banco mundial en las pymes de Pereira y Dosquebradas pertenecientes al sector de las confecciones en textiles y prendas de vestir”, para analizar la competitividad logística del sector aplica los indicadores: Costos logísticos, trazabilidad, idoneidad logística, infraestructura, comercio exterior, aduanas y justo a tiempo.

En la investigación mencionada se analiza de manera cualitativa cada indicador con respecto a los factores del índice de desempeño logístico, esos factores se utilizaron para ser medidos y adaptarlos a la realidad de las empresas exportadoras de palta Hass del departamento de Lambayeque hacia la Unión Europea, pudiendo conocer nuevas exigencias y retos.

Kirby & Brosa (2011) a través del estudio “La logística como factor de competitividad de las pymes en Las Américas” analizan los principales problemas logísticos que afrontan las empresas; se destacan las deficiencias en la educación y formación en el ámbito de la logística, las limitaciones en el acceso a mejores prácticas, tecnologías y metodologías para perfeccionar el desempeño en la gestión de la cadena de suministro, la dificultad de acceso a servicios logísticos 3PL avanzados y la falta de instrumentos de colaboración para alcanzar escalas de tamaño suficientes como para competir globalmente. Para enfrentar estos problemas se han dispuesto de medidas eficaces en el sector de la logística y el transporte y que ya están siendo implementadas desde las pymes y la administración.

El conocimiento de los procesos logísticos, las buenas prácticas en la cadena de suministro, la integración de los actores, la disponibilidad de servicios logísticos y procedimientos aduaneros modernizados, la deficiente infraestructura de frío son los factores limitantes para la competitividad de las pymes en Latinoamérica, siendo estos factores no ajenos a la realidad de las empresas Lambayecanas, las cuales a través de la presente investigación se tendrá en cuenta los indicadores mencionados anteriormente para comprobar la realidad o concluir con una mejoría.

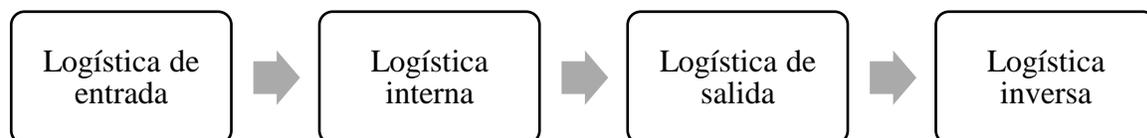
## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Logística integral

Mora (2010) define a la logística integral como el proceso de gestión de la cadena de abastecimiento, desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente consumido o utilizado; involucra tres flujos importantes de materiales (inventarios), información (trazabilidad) y capital de trabajo (costos). Además, se incluye como función gerencial a la distribución física, es decir, el almacenamiento y el transporte.

Anaya(2007) en su libro titulado “Logística integral, la gestión operativa de la empresa” señala que la logística integral es el control del flujo de materiales e información desde la fuente de aprovisionamiento hasta situar el producto en el punto de venta de acuerdo a los requerimientos del cliente con dos condicionamientos básicos: Máxima rapidez en el flujo de materiales y mínimos costos operacionales.

Rojas, Guisao, & Cano (2011) señalan que la logística se relaciona directamente con todas las actividades inherentes a los procesos de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje, transporte, distribución, servicio al cliente necesarios y básicos para la supervivencia, crecimiento, productividad y competitividad empresarial.



*Figura 1: Etapas de la logística integral*

Fuente: (Rojas, Guisao, & Cano, 2011)

Elaboración propia

### **2.2.2. Logística de salida**

Long (2011) define a la logística de salida como parte del proceso de la logística integral que planea, implementa y controla el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, para satisfacer las necesidades del cliente.

En el ámbito internacional, tiene como finalidad la optimización de las operaciones de comercio exterior en términos de costo, tiempo y calidad de servicio, con el fin de facilitar las operaciones de comercio exterior tanto para el exportador, importador y prestadores de los diversos servicios.(Long, 2011)

Long (2011) señala que la logística de salida está compuesta por componentes, los cuales se detallan a continuación:

#### ***Almacenamiento***

- Flujos de entrada: Estas actividades corresponde a todas las involucradas en el proceso de recepción de mercancías, procedentes de fábrica, proveedores o transferencias de stocks desde otro almacén. (Anaya, 2007)
- Flujos de salida: en esta etapa se distinguen básicamente tres fases: Picking de producto, preparación del pedido y expedición. (Anaya, 2007)
- Picking: Es la actividad que representa todo el proceso de la localización física del artículo y selección de la cantidad requerida. Comprende las labores de traslado a la estantería correspondiente para localizar físicamente el producto, el reconocimiento del artículo, físicamente o por un código identificativo o nomenclatura y extracción de la cantidad requerida para su distribución. (Anaya, 2007)

### ***Acondicionamiento del producto***

La manipulación o en el acondicionamiento del producto comprende las actividades de preparación (empaqué o embalaje), unitarización y manipuleo del producto exportar.

(Álvarez, 2013)

- Embalaje:

Ruibal (1994) señala que el embalaje se encarga de proteger las características de la carga y preservar la calidad de los productos que contiene. Esta protección asegurará su llegada en óptimas condiciones al local del cliente extranjero (importador). Es necesario recordar que la carga debe protegerse durante todo el trayecto, hasta su destino final.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2009) afirma que el embalaje contribuye a que el producto resista ante las diversas operaciones de transporte, como la carga y descarga, manejo, distribución e incluso permitiendo que estas se conserven en los almacenes o depósitos aduaneros, evitando así posibles daños en la manipulación y en el traslado desde el lugar de origen hasta el lugar de destino.

- Unitarización

Ruibal (1994) define a la unitarización o unidad de carga significa el agrupamiento de uno o más ítems de carga general, que se movilizan como una unidad indivisible de carga.

Rojas, Guisao, & Cano (2011) señala que la unitarización se realiza en paletas o pallets consiste en colocar o anclar un cargamento sobre una plataforma construida en diferentes materiales; este método facilita el manipuleo mecanizado de la carga.

Para la exportación de productos frescos, las paletas de madera deben ser adecuadas a los estándares mundiales. Las cuales se detallan a continuación.

*Tabla 1: Estándares mundiales de los pallets*

<b>LARGO</b>	<b>ANCHO</b>
0,80 m	1,2 m
1 m	1 m
1 m	1,2 m
<b>Todas con una altura de 10 cm</b>	

Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2014)  
Elaboración propia

- Contenedorización

Es un método de distribución física para el traslado de la carga que utiliza una unidad de transporte de carga llamada contenedor, esta permite el acarreo de carga unitarizada como una unidad indivisible, segura e inviolable de carga que solo se almacena, moviliza, apila o amarra, etc., y que se llena, vacía y estiba, en el lugar de origen y de destino del embarque respectivamente. (Rojas, Guisao, & Cano, 2011)

Los contenedores también se adaptan a estándares internacionales, los cuales tenemos:

*Tabla 2: Estándares internacionales de los contenedores*

<b>TIPO</b>	<b>LARGO</b>	<b>ANCHO</b>
Contenedores de 20' (20 pies)	6 m	2,38 m
Contenedores de 40' (40 pies)	12 m	2,38 m
<b>Ambas con una altura de 2,40 m.</b>		

Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2014)  
Elaboración propia

### ***Transporte***

Anaya (2007) define al transporte como toda actividad encaminada a trasladar el producto desde su punto de origen (almacenamiento) hasta el lugar de destino. Se ocupa de todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la necesidad de situar los productos en los puntos de destino correspondientes, de acuerdo con unas condicionantes de seguridad, servicio y coste.

Mora (2010) señala que el transporte consiste en el movimiento físico del producto. Está determinado por el tiempo de transporte y las actividades complementarias (tiempos de espera, carga/ descarga de vehículos, parada en ruta, transbordos, etc.).

- Transporte terrestre

Es el modo de transporte fundamental en las exportaciones de productos agroalimentarios tanto entre países vecinos como entre países distantes. Señala que este tipo de transporte aplicado en el comercio exterior, el transporte por carretera vincula las facilidades de producción con los puertos y/o aeropuertos de embarque de las mercancías que serán exportadas.(Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

- Transporte marítimo

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015) define al transporte marítimo internacional como el traslado de carga a través del mar de un país a otro, utilizando medios de transporte como barcos u otra clase de embarcaciones según el tipo de carga que se quiera transportar.

### ***Distribución física internacional (DFI)***

Álvarez (2013) define a la DFI como un proceso logístico cuya finalidad es situar un producto en el mercado internacional, cumpliendo con los términos negociados entre vendedor y comprador, con el objetivo de realizarlo en el menor tiempo posible, reduciendo los costos y riesgos que se pueden generar desde el punto de origen hasta el punto de destino.

Ruibal(1994) señala que las etapas de la DFI involucran a las actividades necesarias para el traslado físico de un producto desde el local del exportador se va a requerir la contratación de un servicio los cuales forman parte del costo.

#### a) Costos y sus componentes

Según Álvarez (2013), los costos forman parte del valor del producto final para la exportación, estos costos se dividen en directos e indirectos:

- Costos directos: Corresponde a aquellos que tienen una incidencia directa en la cadena del Transporte internacional de mercancías. Forman parte de estos el empaque, el embalaje, la unitarización, documentación, manipuleos, transporte, seguros, almacenamientos, aduaneros, bancarios y agentes.
- Costos indirectos: Son los costos relacionados con la gestión de la DFI de las mercancías, los costos administrativos y el tiempo ocioso forman parte de este tipo de cargos.

Para establecer las responsabilidades y costos que tendrá cada parte para cubrir para el traslado de la mercancía en el lugar de destino, se deberá hacer uso de los Incoterms. Estas reglas creadas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), definen las responsabilidades de las empresas compradoras y vendedoras en relación con la entrega de las mercancías en un lugar acordado o convenido (al amparo de los contratos de compraventa). (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2014)

#### b) Trámites y documentación

Álvarez (2013) afirma que los productos fuera del país se encuentran muy regulado y normado, por lo que se hace indispensable la presentación de la documentación necesaria para el transporte de las mercancías, generalmente exigidos por los clientes importadores. Los trámites aduaneros requieren de diferentes documentos, los cuales son mencionados a continuación y que se refieren específicamente a la agroexportación.

*Tabla3: Documentos para la agroexportación de productos peruanos*

Documentos comerciales	Documentos de Embarque - transporte	Documentos de seguro	Certificados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factura proforma</li> <li>• Factura comercial</li> <li>• Lista de empaque (Packing List)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucciones de embarque</li> <li>• Carta de responsabilidad</li> <li>• Reserva de espacio (Booking)</li> <li>• Aviso de llegada</li> <li>• Conocimiento de embarque</li> <li>• Guía aérea</li> <li>• Carta porte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado de origen</li> <li>• Certificado fitosanitario</li> <li>• Certificación orgánica</li> <li>• Certificado de calidad.</li> </ul>

Fuente: PROMPERÚ

Elaboración propia

### **2.2.3. Competitividad**

La competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad. (Porter M. , 1991)

Foro Económico Mundial (2016) define a la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Es decir que la competitividad de una economía se encuentra ligada directamente a su capacidad de aprovechar de la forma más eficiente los recursos que dispone.

### **2.2.4. Competitividad logística**

La competitividad logística se refiere a la capacidad que tiene las empresas y el sector público de capturar valor a partir de disminuir los costos y hacer más eficiente los procesos de abastecimiento, producción y comercialización de bienes.(Canitrot & García, 2013)

Adicionalmente, Canitrot & García (2013), muestra dos puntos de vista acerca de lo que busca la competitividad logística en el sector privado y público, estos son:

- Para el sector privado, se enfoca en incrementar su nivel de competitividad y rentabilidad a través de la reducción de los costos logísticos totales. Además, estos buscan la integración de las cadenas de abastecimiento, reducción de inventarios y mejorar la distribución de bienes.
- Para el sector público, se enfoca en la promoción de la competitividad internacional, a través de la minimización de tiempos y costos, para sostener o incrementar la competitividad de los productos nacionales en el ámbito del comercio internacional.

#### **2.2.5. Niveles de competitividad**

Banco Interamericano de Desarrollo (2015) señala que los niveles de análisis de la competitividad son los que permiten evaluar de manera integral la gestión logística, es decir en sus diferentes etapas.

Para evaluar la competitividad de las organizaciones, se han desarrollado modelos de medición de desempeño, proceso entendido como los índices que miden y evalúan los resultados de las entidades y que redunde en el crecimiento económico y social del sector, para que la entidad logre los objetivos establecidos y los resultados deseados

Según Banco Interamericano de Desarrollo(2015) existen tres niveles de análisis de la competitividad:

- **Nivel macro o globales.**

La competitividad a nivel macro o global trata de explicar la competitividad de una empresa luego de que esta aproveche las ventajas comparativas que el país posee en relación a los otros.

Este nivel se basa en indicadores de percepción, los cuales a través de cuestionarios miden los costos, tiempos y calidad de los servicios a partir de la percepción de profesionales del área en estudio, las respuestas obtenidas son colocadas en una escala ordinal. Esta metodología permite obtener un indicador único por país, que puede correlacionarse con indicadores de otros atributos como la dotación de infraestructura o la calidad institucional. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015)

- **Nivel sectorial y de transporte**

El nivel sectorial mide la competitividad en el sector transporte los cuales se dividen en subsector como terrestre y marítimo, partiendo para que se conozcan datos como utilización anual de la flota terrestre, costo del flete por km recorrido, porcentajes de cargas para exportación por modo de transporte, la distancia recorrida, los fletes, porcentajes cantidad de carga movilizada en un periodo de tiempo.

- **Nivel empresarial.**

A nivel empresarial, se relaciona con las órdenes de pedido, considerando que la orden es perfecta si el producto entregado es el ordenado; la cantidad entregada es la ordenada; cumple con ubicación, tiempo y fecha de entrega, la documentación es completa, y hay ausencia de daños en el envío. Además, este indicador mide el nivel de inventarios., muestra el número de días en los que materias primas o productos finales son mantenidos por las empresas.

### **2.2.6. Palta Hass**

La palta Hass es una variedad de fruta perteneciente a la oferta exportable agropecuaria no tradicional potencial del Perú, esto debido a que se encuentra con una tendencia creciente en su producción debido al incremento de la demanda en el mercado mundial.

(Ministerio de Transportes y Comunicaciones MTC, 2012)

La cadena logística de la palta Hass se inicia en los campos de cultivo, la cual una vez cosechada se almacena temporalmente en centros de acopio para posteriormente ser distribuida hacia el mercado internacional o local. Los centros de acopio pueden ser tanto de productores como exportadores y cumplen una función de consolidación de carga cerca de los núcleos productivos para su posterior traslado. (Ministerio de Transportes y Comunicaciones MTC, 2012)

Además, el MTC (2012) señala que el transporte de campo a centros de acopio mayormente se realiza por los propios productores mediante pick-ups donde se apilan las cajas del fruto cosechado. En las instalaciones de los principales exportadores se realiza la selección, clasificación/calibración, empaque y almacenamiento de las paltas en cajas listas para exportar. Es preciso anotar que dichas instalaciones poseen cámaras de frío donde el producto se almacena el tiempo necesario hasta su posterior consolidación en contenedores para su transporte hacia los nodos marítimos de comercio exterior.

El transporte desde los centros de acopio hasta las empacadoras o las instalaciones de los propios exportadores se realiza mediante camiones de baja capacidad, con espacio de almacenamiento sin cubrir, donde se apilan las cajas de fruta, subcontratados por los propios exportadores en la mayoría de las ocasiones. (Ministerio de Transportes y Comunicaciones MTC, 2012)

### **2.2.7. Exportaciones de palta Hass**

Según datos estadísticos el 95 % de lo que consume el exterior corresponde a la Palta Hass, debido a que puede resistir mejor al viaje en los barcos que puede demorar hasta 45 días.(BETA complejo agroindustrial, 2015)

Las exportaciones de palta Hass de la región Lambayeque durante el año 2015 según el valor FOB exportado, tuvieron como destinos principales a Países Bajos, Estados Unidos, Reino Unido y España.(SUNAT, 2016)

El transporte internacional de las paltas se realiza principalmente por vía marítima en contenedores refrigerados mediante los puertos del Callao, Paita y Salaverry. Los terminales extra portuarios o agentes de carga u operadores logísticos los cuales se encargan de realizar todos los trámites de reservar espacio en buque, organizar la retirada del contenedor del depósito, consolidación en origen y posterior traslado hasta el terminal asignado. (Ministerio de Transportes y Comunicaciones MTC, 2012)

### **2.2.8. Evaluación multicriterio**

La evaluación multicriterio es un conjunto de técnicas que se utilizan para la toma de decisiones multidimensionales para evaluar una serie de alternativas que satisfacen uno o varios objetivos a través de múltiples criterios. (Nijkamp & Delft, 1977)

Grajales, Serrano, & Hahh Von-h(2013) señala que, para la aplicación de los métodos multicriterio de evaluación se realizan los siguientes pasos:

- Se definen los criterios a aplicar para esta.
- Se asignan ponderaciones a los diferentes criterios, de acuerdo con su importancia para la toma de la decisión.
- Se elige una escala de calificación para valorar los distintos proyectos en relación con cada criterio.

### **2.2.9. Escala tipo Likert**

Malave (2007), señala que la escala tipo Likert es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.

Para Malave(2007), la construcción de una escala tipo Likert se sigue los siguientes pasos:

- Se elige una serie de ítems relacionados con la actitud que queremos medir, estos deben expresar una posición favorable o desfavorable.
- Se selecciona el grupo de sujetos quienes elegirán en cada ítem la alternativa que mejor describa su posición personal.
- Las respuestas a cada ítem reciben puntuaciones más altas cuanto más favorables son a la actitud, dándose a cada sujeto la suma total de las puntuaciones obtenidas.

## **2.3. Variables**

### **2.3.1. Variable independiente**

**Nivel de competitividad:** Es la capacidad que tiene las empresas y el sector público de aprovechar de la forma más eficiente los recursos que dispone, a partir de disminuir los costos y hacer más eficiente los procesos de abastecimiento, producción y comercialización de bienes.(Foro Económico Mundial, 2016)

### **2.3.2. Variable dependiente**

**Logística de salida:** Es parte proceso de la logística integral que planea, implementa y controla el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, para satisfacer las necesidades del cliente.

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

El nivel de competitividad de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016 es regular.

### **2.4.2. Hipótesis específica**

- Los tiempos y costos permiten analizar la situación actual de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016.
- Los niveles de competitividad que permiten conocer el desempeño logístico para las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016 son los que permiten analizar los componentes de la logística de salida.
- Los indicadores que miden el nivel de competitividad de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016 son aduanas, infraestructura, servicios logísticos, embarques, trazabilidad y puntualidad.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DESARROLLADA**

### **3.1. Diseño de la investigación**

La presente investigación utiliza un diseño descriptivo simple, ya que este diseño es el adecuado debido al conocimiento del tema a desarrollar, lo que hace factible a los recursos con los que cuentan los investigadores. Este diseño especifica las propiedades y perfiles de grupos y empresas, además trabaja con instrumentos estandarizados como cuestionarios, encuestas, entrevistas estructuradas, guías de revisión de documentos y datos, realizando análisis cuantitativos. (Vara, 2015)

Los diseños de investigación descriptiva se utilizan para medir cuantitativamente las variables de una población, para obtener índices matemáticos; tales como índices de correlación, porcentajes y frecuencias. Este tipo de investigación básica construye y adapta instrumentos de medición. (Vara, 2015)

Los instrumentos de medición que utilizará esta investigación está enfocado en resolver cada uno de los objetivos propuestos; el cuestionario permitirá analizar los indicadores que determinan el nivel de competitividad en las empresa, a través de la revisión documentaria se elegirá el modelo de competitividad que cumpla con los criterios necesarios para analizar el desempeño logístico de las exportaciones de Palta Hass, por su parte, la entrevista a profundidad se aplicará para conocer la situación actual de la salida para la exportación de palta variedad Hass.

### **3.2. Población**

La población está constituida por las empresas quienes desde el departamento de Lambayeque exportaron Palta Hass en el año 2016.

### **3.2.1. Tamaño de la población**

El tamaño de la población asciende a 25 empresas.

### **3.3. Muestra**

La presente investigación tiene un muestreo no probabilístico, debido a que no se tiene una probabilidad determinada de quienes conforman la muestra. El muestreo a aplicar será intencional.

Un diseño no probabilístico existe criterios para seleccionar la muestra, los cuales no son estadísticos, son racionales. (Vara, 2015)

Los criterios de inclusión y exclusión para ambas poblaciones se detallan a continuación:

- Localización de oficinas o zonas productivas: Lambayeque.
- Productos ofertados: Palta Hass
- Año de operación de exportación: 2016.
- Mercado de destino: Mercados de Unión Europea

#### **3.3.1. Técnica de muestreo**

No probabilístico

#### **3.3.2. Tamaño de la muestra**

De las 25 empresas correspondientes a la población, 24 de ellas exportan Palta Hass desde a países de la Unión Europea, sin embargo, a través de la revisión de la información registrada en SUNAT y PROMPERÚ, 14 cuentan con campos de cultivo y oficinas dentro del territorio de Lambayeque, siendo estas las empresas que se adecuan a los criterios de la investigación.

A través de la selección intencional, se seleccionarán como mínimo 8 empresas ubicadas en Lambayeque que exportaron Palta Hass hacia la Unión Europea en el 2016, las cuales no facilitarán la información requerida.

*Tabla 4: Empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass*

<b>N°</b>	<b>RUC</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>MERCADOS</b>
<b>1</b>	20461642706	Agrícola Cerro Prieto S.A.C.	Mocupe, Lagunas, Chiclayo	España, Holanda, Reino Unido
<b>2</b>	20561168939	Consortio De Frutas Lambayeque S.A.C.	Cal.Viru Nro. 1080, La Victoria, Chiclayo	España, Holanda
<b>3</b>	20539701178	Green Fruits Perú S.A.C.	El Cardal Nro. S/N Pasabar (Valle La Leche), Olmos	España, Holanda
<b>4</b>	20537677962	Agrícola BGS S.A.C.	Sector III, Valle La Leche, Jayanca	España, Holanda, Reino Unido
<b>5</b>	20538970370	Negociación Agrícola Yotita S.A.	Pítipo, Ferreñafe	Alemania, Holanda
<b>6</b>	20479813877	Promotora Y Servicios Lambayeque S.A.C.	Cal.Antolin Flores Nro. 1580 C.P. Villa San Juan, Jayanca	España, Holanda, Reino Unido
<b>7</b>	20395379233	Pronatur E.I.R.L.	Urb. - Parque Industria, Chiclayo	Bélgica, Países Bajos
<b>8</b>	20297939131	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	Sector El Mirador Valle La Leche, Jayanca	España
<b>9</b>	20480118023	Tropical Farm S.A.C.	Motupe	Holanda
<b>10</b>	20547533497	Agrokaru S.A.C.	Cal. Santa Rosa Nro. 400 Res. Los Rosales, Chiclayo	Holanda
<b>11</b>	20550858461	Plantaciones Del Sol S.A.C.	Torres Paz, Chiclayo	Holanda, Reino Unido
<b>12</b>	20601115850	Maisara Fruits Perú S.A.C.	Av. Miguel Grau, Chiclayo	España
<b>13</b>	20561349640	Copacabana Trade S.A.C.	Av. Grau, Chiclayo	Holanda
<b>14</b>	20600777883	Season Fruits Perú S.A.C.	Cal.Alfonso Ugarte, Chiclayo	España

Fuente: (SUNAT, 2016)

Elaboración propia

Tabla5: Ficha técnica muestral

ASPECTOS CLAVE	POBLACIÓN
<b>Características</b> <b>1. Población</b> <b>2. Tamaño</b> <b>3. Fuente de información</b> <b>4. Ubicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas exportadoras de palta Hass desde el departamento de Lambayeque en el 2016.</li> <li>• El tamaño de la población asciende a 25 empresas.</li> <li>• Información obtenida de la base de datos de SUNAT y del Sistema Integrado de información de Comercio exterior SIICEX, Promperú.</li> <li>• Lambayeque</li> </ul>
<b>Criterios de inclusión y exclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización de oficinas o zonas productivas: Lambayeque.</li> <li>• Productos ofertados: Palta Hass</li> <li>• Año de operación de exportación: 2016.</li> <li>• Mercado de destino: Mercados de Unión Europea</li> </ul>
<b>Tipo de muestreo</b>	No probabilístico intencional
<b>Tamaño de la muestra</b>	8 empresas exportadoras de Palta Hass. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrícola Cerro Prieto S.A.C. <i>Contacto: Felix Bustios Flores</i></li> <li>• Green Fruits Peru S.A.C. <i>Contacto: Grecia Romina Alfaro Arrascue</i></li> <li>• Agrícola Bgs S.A.C. <i>Contacto: Rocío Mayta Olivera</i></li> <li>• Negociación Agrícola Yotita S.A. <i>Contacto: Oscar Roncal Peralta</i></li> <li>• Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C. <i>Contacto: Claudia Salazar</i></li> <li>• Tropical Farm S.A.C. <i>contacto: Erick Gonzales Custodio</i></li> <li>• Plantaciones Del Sol S.A.C – <i>contacto: Luis Giménez Zapata</i></li> <li>• Copacabana Trade S.A. <i>Contacto: Martín Valdiviezo Infante</i></li> </ul>

### 3.4. Operacionalización de variables

Tipo	Variable	Definiciones	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Fuente	Instrumentos
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	Logística de salida	La logística de salida como parte del proceso de la logística integral que planea, implementa y controla el flujo y el almacenamiento de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, para satisfacer las necesidades del cliente. (Long, 2011)	Transporte	Transporte interno	Costos, tiempos	Área logística y/o exportación de empresas	Entrevista y revisión documental.
			Manipulación y acondicionamiento	Empaque			
				Embalaje			
				Unitarización			
				Carga y descarga			
			Distribución física	Operaciones logísticas en puerto			
				Trámites aduaneros			
				Documentación			
			Almacenamiento	Almacenamiento interno			
				Depósito temporal			
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	Nivel de competitividad	Es la capacidad que tiene las empresas y el sector público de aprovechar de la forma más eficiente los recursos que dispone, a partir de disminuir los costos y hacer más eficiente los procesos de abastecimiento, producción y comercialización de bienes. (Foro Económico Mundial, 2016)	Aduanas	Eficiencia en el despacho de aduana	Indicadores de percepción	Valoración de responsables del área logística y/o exportaciones de las empresas	Cuestionario y revisión documental
			Infraestructura	Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte			
			Servicios logísticos	Calidad de servicios logísticos			
			Embarques	Facilidad para acordar embarques a precios competitivos.			
			Trazabilidad	Eficacia en el seguimiento y rastreo de los envíos.			
			Puntualidad	Puntualidad de los embarques.			

### **3.5. Recolección de datos**

#### **3.5.1. Instrumentación**

Vara (2015) expone los diferentes instrumentos correspondientes a la investigación simple descriptiva simple, esto son: cuestionarios, encuestas, entrevistas estructuradas, guías de revisión de documentos, entre otros. Cuyas técnicas de análisis son las tablas de frecuencia, gráficos de barras y porcentajes.

De los instrumentos antes mencionados esta investigación empleará solo tres; los cuales son: el cuestionario, la entrevista a profundidad, y la guía de revisión documentaria, los cuales serán validadas por tres profesionales expertos en el tema abordado.

#### **3.5.2. Guía de entrevista**

Una entrevista a profundidad es personal, no estructurada y persigue, de forma individual, que cada entrevistado exprese libremente sus opiniones y experiencias sobre el objeto de análisis. Se usarán guías de entrevista no estructuradas y cuyo formato no está limitado.(Vara, 2015)

Objetivo: Analizar la situación actual de la logística de salida de las empresas exportadoras de palta Hass de la región Lambayeque hacia la Unión Europea en el 2016

Estructura: Consta de 26 preguntas organizadas de acuerdo a los componentes de la logística de salida, es dirigida a los a los encargados del área logística o de exportaciones de las empresas señaladas como objeto de estudio de esta investigación. Tiene como procedimiento el siguiente:

- Determinar el área logística de la empresa agroexportadora, y se solicitará una entrevista breve, de 30 minutos posteriores a la aplicación del primer instrumento, con el responsable del área logística.
- Consiste en brindar las indicaciones del proceso de la entrevista previamente para que tenga una idea de las preguntas y consultas de las que será sujeto.
- Se escribirán notas detalladas inmediatamente y se grabará la entrevista con consentimiento del responsable del área, esto para beneficio de la objetividad y veracidad de la investigación.
- Se sistematizará la información y se realizarán cuadros esquemáticos, con el fin de obtener los resultados planteados por el objetivo de diagnosticar la situación actual de la cadena de logística de salida de la empresa en la que labora el profesional sujeto a la entrevista.

### **3.5.3. Guía de revisión documental**

La técnica de recolección de datos cualitativa se emplea mediante la revisión exhaustiva de los documentos involucrados en el tema de interés de la investigación. Se emplea para tales fines una guía de revisión documental diseñada por los investigadores. (Vara, 2015)

**Objetivo:** Indicar los niveles de competitividad que permitan conocer el desempeño logístico en las empresas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016.

**Estructura:** Consta la revisión documental de teorías relacionadas a los modelos e indicadores de competitividad logística, se utilizará la metodología de evaluación multicriterio, el cual permite elegir un modelo que cumpla con las condiciones para analizar los procesos de la logística de salida.

La documentación revisada tendrá la siguiente ficha técnica:

*Tabla6: Ficha de Guía de revisión documental*

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIONES</b>
AUTOR	Nombres y apellido paterno del autor/ Nombre de la organización/ Nombre del sitio web.
FECHA DE PUBLICACIÓN	Mes y año de la publicación del documento físico o virtual.
TIPO DE FUENTE	Fuente primario: Revistas científicas, diarios y documentos oficiales de instituciones públicas y privadas.
NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN	Título del documento de investigación.
MUESTRA	Descripción de la muestra de investigación, si se trata de tesis.
DISEÑO	Tipo de investigación elegida, si se trata de tesis.
DIMENSIONES ESTUDIADAS	VARIABLES objeto de estudio, si se trata de tesis.

Elaboración propia

#### **3.5.4. Cuestionario estructurado**

El cuestionario es un instrumento propio de la investigación descriptiva cuantitativa que busca medir o registrar diversas situaciones y contextos, es estructurado porque brinda alternativas de respuesta para cada pregunta, de esta forma el análisis estadístico se desarrollará de forma más fácil.(Vara, 2015)

Objetivo: Identificar los indicadores que miden el nivel de competitividad en la logística de salida en las empresas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016

Estructura: Consta de 43 ítems los cuales forman parte de los indicadores que miden el nivel de competitividad logística el cual será analizada a través del cuestionario tipo Likert.

El cuestionario se aplicará siguiendo los pasos detallados a continuación:

- Se estableció una presentación formal con los gerentes generales o administradores de cada empresa, con el propósito de solicitar una entrevista personal con los encargados del área logística y/o exportaciones.

- Luego de la autorización por parte de cada gerente general o administrador se fijó las respectivas fechas de las entrevistas.
- Determinar el área logística o de exportación de cada empresa, solicitando un tiempo de 30 minutos para la aplicación del cuestionario al responsable de cada área.
- Se entregó y explicarán las indicaciones del proceso del cuestionario previamente para que tenga una idea de las preguntas y consultas de las que será sujeto.
- Se recogió y sistematizó la información de las entrevistas serán procesadas con la utilización del cuestionario tipo Likert haciendo uso del Microsoft Excel 2013 los cuales se mostrarán mediante tablas y gráficos estadísticos, seleccionadas.

Además, se elaborarán archivos de documentos textuales en Microsoft Word 2013 para su posterior análisis de contenido y establecimiento de resultados.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

En este capítulo, se describen los resultados obtenidos con la aplicación de la guía de entrevista, revisión documentaria y cuestionario los cuales estuvo dirigida a 8 profesionales encargados el área de exportaciones y/o logística. La información cuenta también con datos basados en las exportaciones de palta Hass del año 2016.

De acuerdo a lo mencionado, a continuación, se explica de manera detallada la ejecución y el análisis de los instrumentos de tesis aplicados para cada objetivo específico.

### **4.1. Situación actual de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el 2016.**

Para el desarrollo del primero objetivo, se aplicó el instrumento de la entrevista dirigida a jefes del área de exportaciones y/o logística y revisión documentaria de datos de las exportaciones de palta Hass.

En este objetivo se busca conocer la situación actual de las exportaciones lambayecanas de palta Hass y la realidad de la logística de salida basada en los actores, tiempos, costos y la documentación requerida.

#### 4.1.1. Diagnóstico de las exportaciones lambayecanas de palta Hass hacia la Unión Europea en el 2016.

El diagnóstico ha sido elaborado a partir de las entrevistas a los jefes de encargados del área de exportaciones de las empresas objeto de estudio y fueron complementadas mediante la revisión de bases de datos de las exportaciones 2016 elaboradas por SUNAT.

*Tabla 7: Ficha técnica de revisión de datos SUNAT*

VARIABLES	DEFINICIONES
<b>AUTOR</b>	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - SUNAT
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN</b>	Primer trimestre 2017 – Actualización de data 2016
<b>CRITERIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportaciones peruanas de la subpartida: 0804400000.</li> <li>• Exportaciones de las empresas objeto de estudio de la subpartida: 0804400000.</li> <li>• Exportaciones de la subpartida 0804400000 de las empresas objeto de estudio hacia la Unión Europea:</li> </ul>
<b>TIPO DE FUENTE</b>	Secundaria

Fuente: SUNAT, 2016  
Elaboración propia

- Producción y exportación de Palta Hass

La palta es uno de los principales productos del departamento de Lambayeque alcanzando el 13% del total de las exportaciones agropecuarias del departamento en el 2016, según el valor FOB.

A nivel nacional, Lambayeque se ubica en el séptimo lugar con el 2.04% de la producción de palta durante el año 2015, distribuidas en más de 800 hectáreas, las cuales están ubicadas principalmente en las zonas de Motupe, Jayanca, Olmos y Ferreñafe. (MINAGRI, Series históricas de producción agrícola, 2015)

La principal variedad de palta producida es la Hass, el cual es la principal con destino de para exportación, también se producen otras variedades como: Fuerte, Ettinger y Zutano

destinados a mercados locales y en pequeñas proporciones para exportación. La estacionalidad de exportación se concentra entre los meses de abril a julio de cada año.

A nivel departamental, en Lambayeque la palta ha ganado mayor importancia, en cuanto a las exportaciones agropecuarias, hay una evolución de las exportaciones de la palta como porcentaje de las exportaciones agropecuarias muestra una tendencia creciente pasando del 3% en el año 2012 a 18% en el 2015, sin embargo, para el 2016 tuvo una reducción con respecto al año anterior representando el 13% como porcentaje de las exportaciones agropecuarias, siendo la principal causa la pérdida de producción debido al Fenómeno “El Niño Costero” ocurrido en ese año.

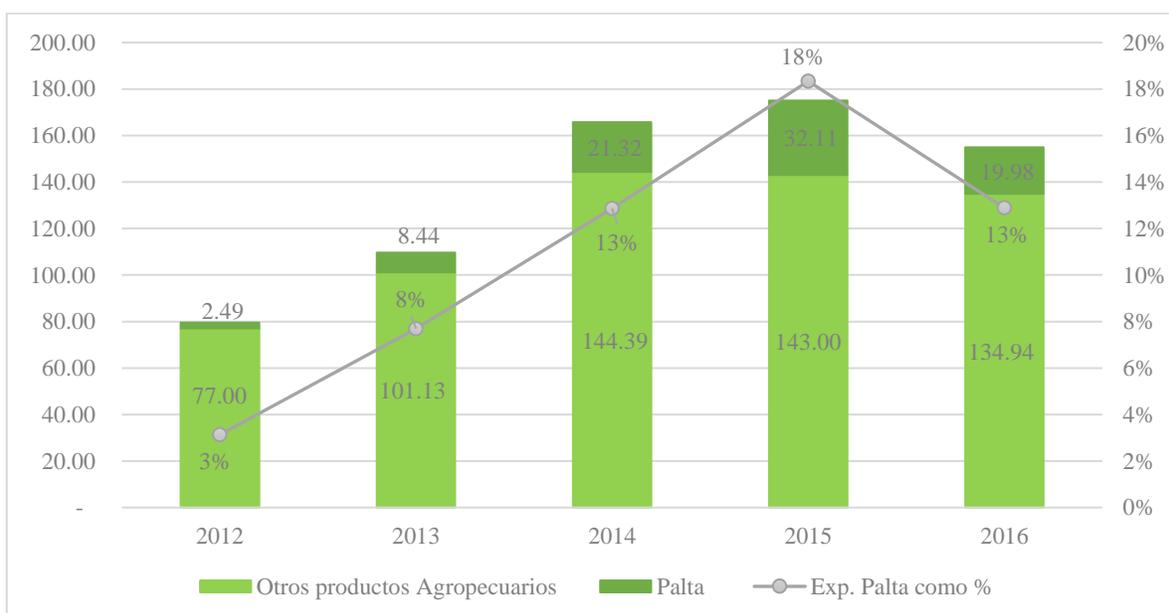


Figura 2: Evolución de las agroexportaciones en Lambayeque, 2012-2016 (Valor FOB)

Fuente: SUNAT

Elaboración propia

El mercado de Palta Hass lambayecana se encuentra diversificado por 4 empresas grandes, 4 medianas y 4 pequeñas quienes representan el 86% del total de empresas mencionadas.

Adicionalmente, 2 de ellas son microempresas con respecto al tamaño.

De las empresas grandes, Agrícola Cerro Prieto S.A.C. representa más del 24% de las exportaciones totales en el 2016 hacia la Unión Europea. Esta empresa se ubica con la mayor participación la cual se encarga tanto de la producción, como de la maquila y la exportación del cultivo, es decir, gestionan toda la cadena de valor de la Palta. Otras empresas exportadoras con mayor participación son: Consorcio de Frutas Lambayeque S.A.C. 15.8%, Green Fruits Perú S.A.C. con 15.2%, Agrícola BGS S.A.C. con 11.5% y la microempresa Negociación Agrícola Yotita S.A. con 6.6% se ubican como las principales empresas exportadoras con respecto al valor FOB. La lista completa se observa en la siguiente tabla.

*Tabla 8: Empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea, año 2016 (valor FOB)*

N°	EMPRESA	Ventas US\$ FOB	PART. %
1	Agrícola Cerro Prieto S.A.C.	3,232,961	24.88%
2	Consorcio De Frutas Lambayeque S.A.C.	2,051,498	15.79%
3	Green Fruits Peru S.A.C.	1,971,856	15.18%
4	Agrícola BGS S.A.C.	1,492,207	11.49%
5	Negociación Agrícola Yotita SA	863,288	6.64%
6	Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C.	680,026	5.23%
7	Pronatur E.I.R.L.	643,871	4.96%
8	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	585,163	4.50%
9	Tropical Farm S.A.C.	454,631	3.50%
10	Agrokaru S.A.C.	380,622	2.93%
11	Plantaciones Del Sol S.A.C	358,849	2.76%
12	Maisara Fruits Peru S.A.C.	191,273	1.47%
13	Copacabana Trade SAC	46,881	0.36%
14	Season Fruits Peru SAC	39,312	0.30%
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>12,992,438</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: SUNAT

Elaboración propia

En términos de volumen, la cantidad exportada de palta totalizó 7767 toneladas, siendo la empresa Consorcio de Frutas Lambayeque la que mayor cantidad exportó, el cual totaliza las 1572 toneladas, esto representa el 20.2%, los envíos de Agrícola Cerro Prieto y Green Fruits representan el 19.83% y 17.56% respectivamente. Estas tres empresas son las principales concentrando alrededor del 50% de la cantidad enviada en el año 2016.

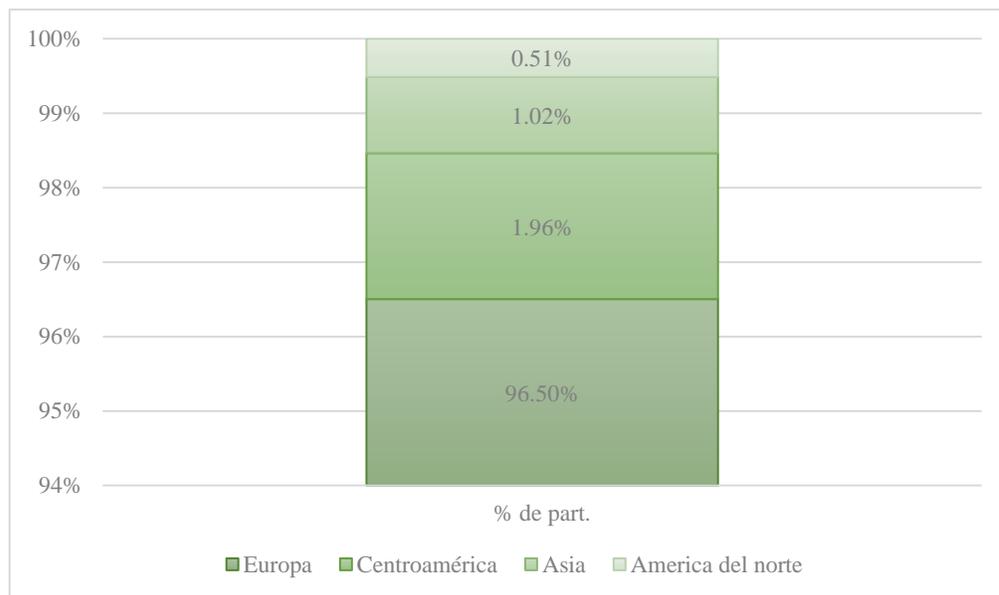
*Tabla9: Empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea, año 2016 (peso neto TN)*

#	EMPRESA	PESO NETO (T)	PART. %
1	Consorcio De Frutas Lambayeque S.A.C.	1,572	20.2%
2	Agrícola Cerro Prieto S.A.C.	1,540	19.8%
3	Green Fruits Peru S.A.C.	1,364	17.6%
4	Agrícola BGS S.A.C.	861	11.1%
5	Negociación Agrícola Yotita SA	587	7.6%
6	Promotora Y Servicios Lambayeque S.A.C.	380	4.9%
7	Pronatur E.I.R.L.	316	4.1%
8	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	314	4.0%
9	Agrokaru S.A.C.	253	3.3%
10	Tropical Farm S.A.C.	198	2.5%
11	Plantaciones Del Sol S.A.C	174	2.3%
12	MaisaraFruitsPeruS.A.C.	118	1.5%
13	SeasonFruitsPeru SAC	69	0.9%
14	Copacabana Trade SAC	20	0.3%
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>7,767</b>	<b>100%</b>

Fuente: SUNAT

Elaboración propia

El mercado destino de las exportaciones de Lambayeque está concentrado principalmente en Europa, el cual acoge al 96.5% de las exportaciones de palta Hass lambayecana, el 1.96% tuvo como destino Centroamérica, el 1.02% a América del Norte y el 0.51% al mercado asiático. El mayor volumen hacia Europa muestra la importancia de este mercado para las empresas en estudio.

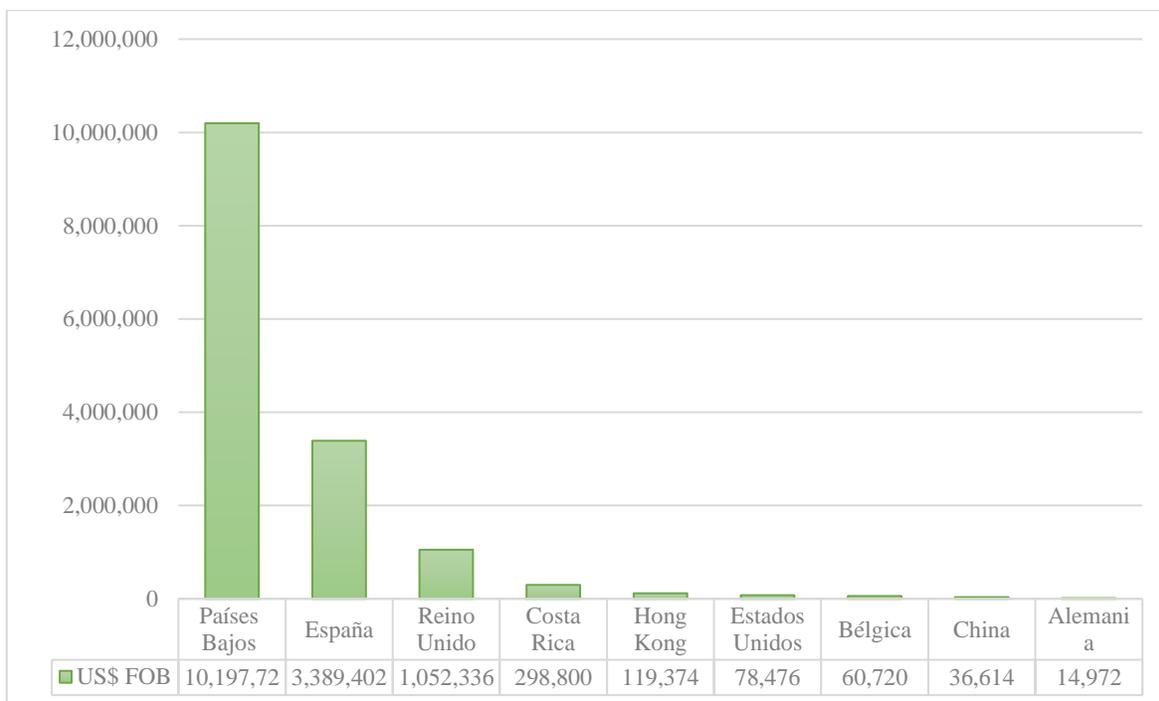


*Figura 3: Participación de los envíos lambayecanos de palta Hass, según continente, 2016 (valor FOB)*

Fuente: SUNAT

Elaboración propia

El principal destino para la palta Hass lambayecana es Países Bajos quien representa el 66.88% de participación con envíos totales mayores a 10 millones de dólares. España y Reino Unido representan el 22.23% y 6.90% respectivamente, siendo estos países pertenecientes a la Unión Europea, uno de los criterios de inclusión para el presente estudio. Los demás países con cantidades inferiores a 300,000 dólares se encuentran a Hong Kong, Estados Unidos, Bélgica, China y Alemania.



*Figura 4: Mercados destino de las exportaciones de palta Hass de las empresas lambayecanas, año 2016 (valor FOB)*

Fuente: SUNAT

Elaboración propia

#### **4.1.2. Proceso de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el 2016.**

La logística de salida para exportación se divide en 4 etapas: manipulación y acondicionamiento del producto, transporte, distribución física y almacenamiento.

Con la aplicación de los instrumentos a la población objetivo, se pudo conocer el proceso logístico para la exportación de Palta Hass, el cual está dividido en servicios de maquila y servicio integral logístico.

La etapa de manipulación y acondicionamiento del producto, forma parte del servicio maquila y las etapas transporte, distribución física y almacenamiento comprenden el Servicio Integral Logístico.



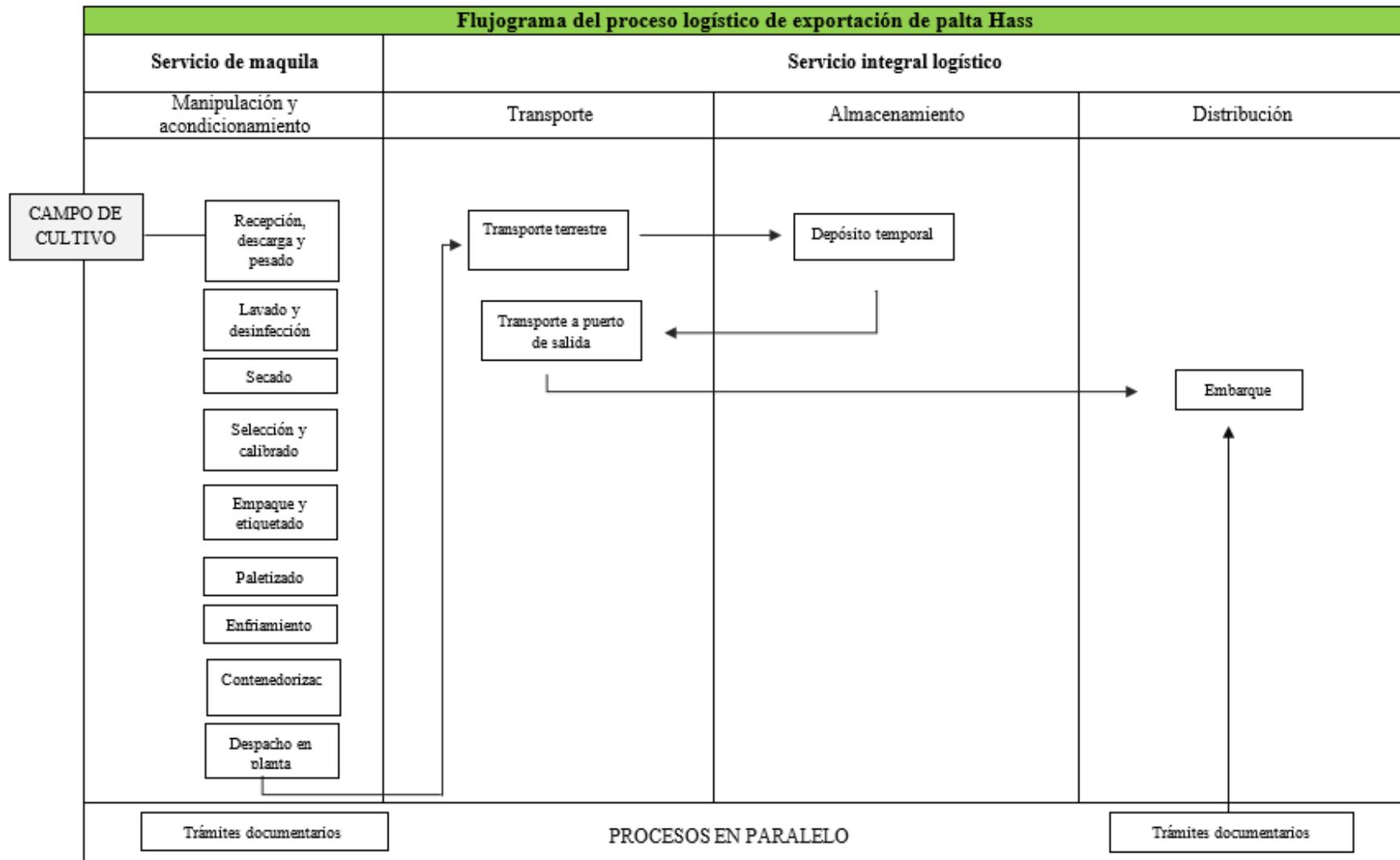
*Figura 5: Distribución de la logística de salida en las empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass, 2016*

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

En el siguiente flujograma general, se muéstralos procesos por los que pasa la Palta para ser exportada, se empieza con el servicio de Maquila, el cual comprenden el acondicionamiento del producto después de su llegada del campo de cultivo. La palta Hass pasa por los procesos de pesado, lavado, secado, selección, empaque, Paletizado y finalmente se almacena en cámara de enfriamiento.

El servicio logístico integral comprende las actividades posteriores a la salida del contenedor de la planta de maquila, si bien se cuenta con la participación de diferentes actores en el transporte, almacenamiento y distribución, estos trabajan de manera conjunta con los operadores logísticos para brindar un servicio integral en la cadena.

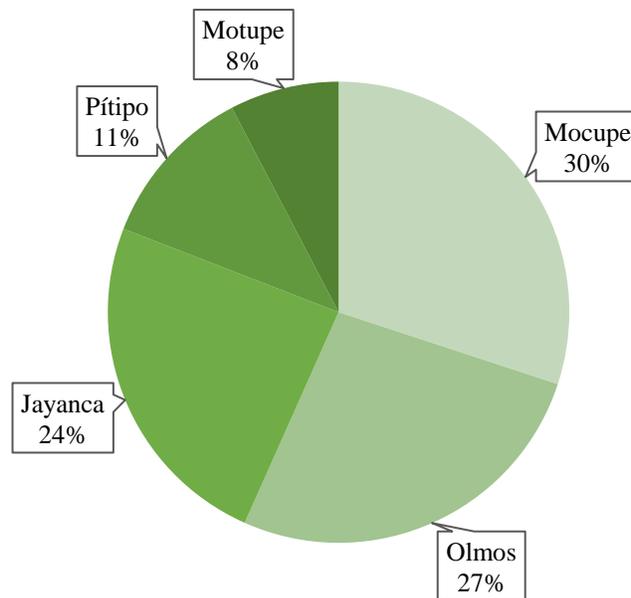
Tabla 10: Proceso logístico de la exportación de Palta Hass



Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

### *Servicio de Maquila*

El servicio de maquila, inicia con la llegada de la palta proveniente del campo de cultivo hacia la planta de proceso y termina con el ingreso de la mercancía hacia el almacén en túnel de enfriamiento antes de ser colocado en el contenedor.



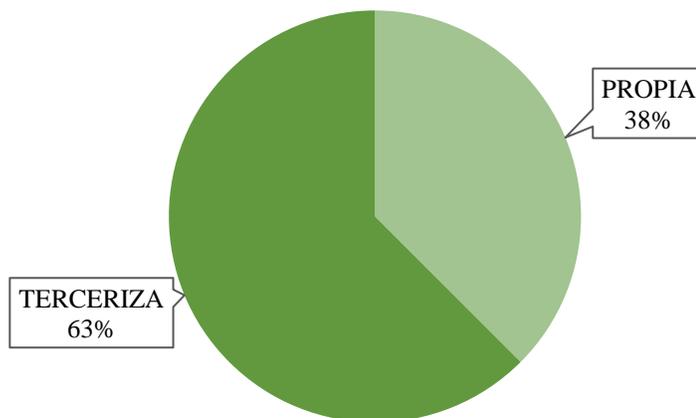
*Figura 6: Zonas productivas de palta Hass, según exportaciones (T)*

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

La principal zona productiva de Palta Hass se encuentra ubicada en Mocupe, quien representa el 30.05 % del total de TM exportada, por su parte Olmos representa el 26.62%. En las zonas productivas de palta, la mayor producción se realiza en grandes empresas agropecuarias multiproducto.

- Situación actual del servicio de maquila

Se analizó la información brindada por las 8 empresas objeto de estudio, el 63% y el 38 % cuenta con propia planta para realizar el proceso de maquila.



*Figura 7: Situación del procesamiento de la palta Hass*

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

Existen empresas que funcionan como productor, acopiador, procesador y exportador, las cuales tienen un manejo integrado de la cadena logística integral, como Agrícola Cerro Prieto S.A. en Mocupe, el cual representa el 19.8% del total de la cantidad exportada.

Además, empresas acopiadoras, procesadores y exportadores como Tropical Farm, Promotora de servicios Lambayeque quienes poseen infraestructura para el proceso de maquila.

Por otro lado, existen fundos multiproductos como, El Cardal de Green Fruits, Fundo el Regocijo de Agrícola BGS, Fundo Yotita de Negociación Agrícola Yotita, estas empresas funcionan como productores y acopiadores, es decir cuentan con campos de cultivos o compran el producto para luego contratar servicios integrales para la maquila y exportación.

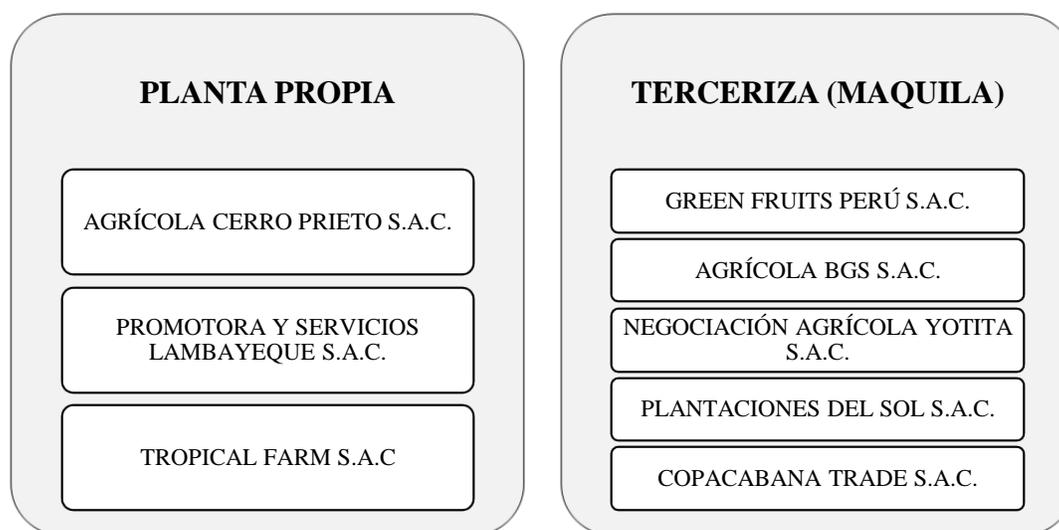


Figura 8: Empresas con planta propia y que tercerizan.

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

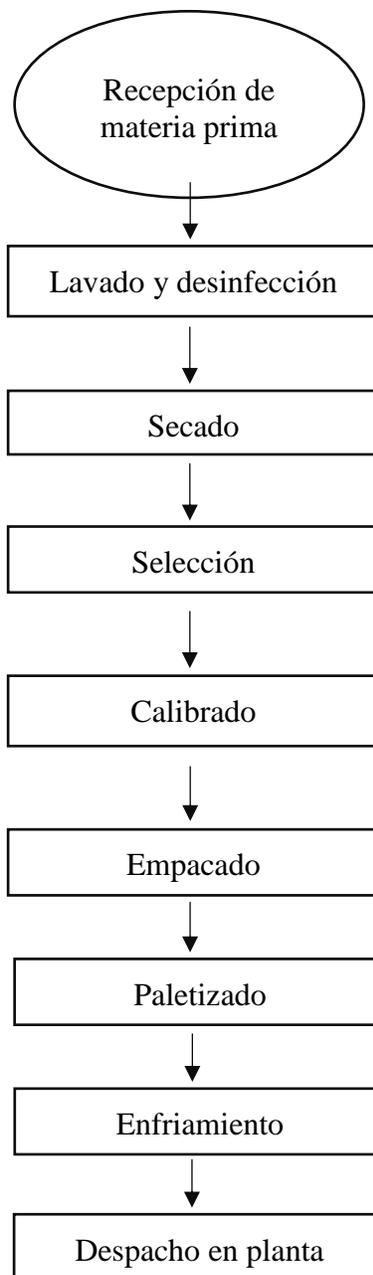
Tabla 11: Tipografía de las empresas exportadoras de Palta Hass en Lambayeque

TIPO DE PRODUCTOR	TIPO DE MERCADO	INVERSIONES E INFRAESTRUCTURA
<b>Pequeñas empresas</b>	Externo e Interno	Campos productivos
<b>Empresas agrícolas medianas</b>	Externo e Interno	Campos productivos, centros de acopio, plantas de procesamiento.
<b>Grandes empresas multiproducto</b>	Externo	Campos productivos, centros de acopio, plantas de procesamiento.

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

El 63% de las empresas que tercerizan el servicio de maquila, estas empresas se pueden clasificar como pequeñas empresas y empresas agrícolas medianas quienes no cuentan con infraestructura de plantas de procesamiento. Si bien el 37% cuenta con infraestructura disponible, no son las únicas que ofrecen el servicio. Existen empresas quienes cuentan con infraestructura para el servicio de maquila, estas se encuentran ubicadas en lugares estratégicos en Jayanca y Motupe. Estas empresas son Gandules INC y Agrologística.

- Actividades del proceso de Maquila que realizan las empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass



*Figura 9: Flujograma de maquila*

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

- Recepción de materia prima

Se realiza a llegada de la palta desde los campos de producción, se descarga del camión en canastillas plásticas para realizar el pesado, en la planta de proceso se procede a un acondicionamiento térmico, la palta proviene con una temperatura entre 24°-28° por lo que se procede a que la temperatura logre alcanzar los 8° para su procesamiento.

- Lavado y desinfección

Después del pesado, se realiza el lavado y desinfección de la palta Hass. Estas actividades se realizan cumpliendo con las certificaciones BRC y BASC, el cual garantiza la gestión de calidad y el control de requisitos de las condiciones ambientales de las instalaciones, de los productos, de los procesos y del personal.

- Secado con aire caliente

Donde se obtiene el secado final del producto obteniendo un brillo natural. Las paltas seleccionadas para la exportación tienden a ser secadas como consecuencia del lavado, debido a que posteriormente se realizará su empaque.

- Selección

Se selecciona la palta que cumpla con los requerimientos del cliente y que estén en las condiciones adecuadas para la exportación, las paltas que se encuentren deterioradas por diversos motivos son seleccionadas en jabas de plástico para su posterior traslado hacia el mercado local. La palta que no cumple con las condiciones representa el descarte del producto, el cual bordea aproximadamente entre el 2% a 3% de la cantidad total.

- Calibrado

La fruta es acomodada en polines donde una balanza de la máquina calibradora pesa adecuadamente para que ingrese a la cajonera asignada por la máquina. Se pueden clasificar como frutos grandes, frutos pequeños y frutos muy pequeños. El calibre también depende del empaque, por ejemplo, se suele utilizar los calibres de 26-30 para canastillas y los de 18-24 para cajas. A continuación, se presenta algunos calibres referenciales según los países de destino.

*Tabla12: Disposición de calibres y su peso (en gramos) de una caja de 4 kg.*

CALIBRE	PESO (En gramos)	PAÍS
12	300 – 371	España, Suiza e Inglaterra
14	258 – 313	
16	227 – 274	Francia, Reino Unido,
18	203 – 243	Dinamarca, Bélgica y
20	184 – 217	Holanda
22	165 – 196	Suecia, Dinamarca y
24	151 – 175	Francia
26	144 – 157	Solo son aceptados por
28	134 – 147	Francia
30	123 – 137	

Fuente:(INDECOPI, 2014)

Elaboración propia

- Empaque

El empaque del producto se realiza en cajas y/o en canastillas, según el requerimiento del cliente. El empaque demás, debe cumplir las normas establecidas por el Reglamento (C.E.) No 387/2005. Cada caja contiene información del peso, calibre y país de origen, además de información para trazabilidad, esto es la fecha de proceso, lugar donde se empaca, la variedad, el lote y el productor.

*Tabla13: Especificaciones para el empaque de la Palta Hass*

---

ESPECIFICACIONES

Cajas de cartón corrugado.

Peso: 4kg y 10 kg

Medidas: 400mm de largo x 300mm de ancho.

En cada caja: 6, 8, 12,14 paltas de acuerdo al calibre y requerimientos del cliente.



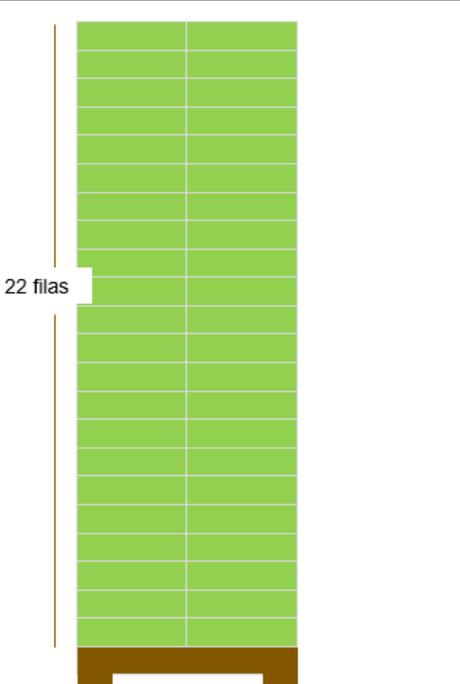
---

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

- Paletizado

Cada caja es colocada en pallets de con medidas de 120 cm de largo x 100 cm de ancho x 30 cm de alto (según estándar ISO), las cajas son colocadas antes de ser trasladadas deben pasar por un proceso de enfriado a una temperatura de 12 grados centígrados.

Tabla14: Especificaciones del Paletizado para palta Hass

ESPECIFICACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pallet: 120 cm de largo x 100 cm de ancho x 30 cm de alto</li> <li>• Capacidad: 22 filas de 12 cajas= 264 cajas/pallet</li> <li>• 22 pallets = contenedor</li> </ul>	

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

- Enfriamiento en túnel

En este túnel llamado californiano el aire atraviesa las filas de pallets por los costados.

Se mantiene a una temperatura de 6 grados centígrados.

- Almacenamiento refrigerado

Se trasladan a las cámaras de frío o cámaras de conservación, en donde se mantiene a una temperatura aproximada de 6 grados centígrados antes de ser despachado.

- Despacho

Previo al despacho, se verifica que la temperatura de cámara del reefer este entre 5°C – 7°C, autorizando la carga (22 paletas en un contenedor de 40hc).

- Proveedores del servicio de maquila

*Tabla15: Lugares donde se realiza el proceso de maquila de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass.*

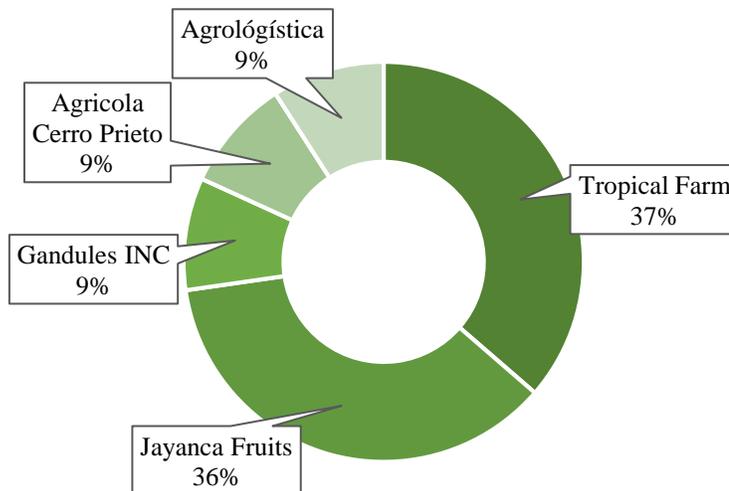
#	EMPRESA	ZONA PRODUCTIVA	PROVEEDOR (PLANTA)	UBI. PLANTA
1	Agrícola Cerro Prieto S.A.C.	Mocupe	• Agrícola Cerro Prieto S.A.C.	Mocupe
2	Green Fruits Peru S.A.C.	Olmos	• Agrológica • Tropical Farm S.A.C.	Motupe Motupe
3	Agrícola BGS S.A.C.	Jayanca	• Tropical Farm S.A.C • Jayanca Fruits S.A.C.	Motupe Jayanca
4	Negociación Agrícola Yotita SA.	Pítipo	• Jayanca Fruits S.A.C.	Jayanca
5	Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C.	Jayanca	• Jayanca Fruits S.A.C.	Jayanca
6	Tropical Farm S.A.C.	Motupe	• Tropical Farm S.A.C.	Motupe
7	Plantaciones Del Sol S.A.C	Motupe y Olmos	• Gandules Inc. • Jayanca Fruits S.A.C.	Jayanca Jayanca
8	Copacabana Trade SAC	Ucupe	• Tropical Farm S.A.C	Motupe

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

Las exportadoras de Palta Hass tercerizan el servicio de maquila, para lo cual seleccionan de acuerdo a los siguientes criterios:

- Distancia del campo de cultivo con la planta de maquila.
- Distancia de la planta de maquila con el puerto de Paita
- Costo de proceso.

Partiendo de esos criterios, dos de las empresas en estudio realizaron el proceso en más de una planta de maquila, a partir de esos datos se puede conocer que el 50% de las empresas en estudio realizan el proceso de maquila en Motupe, el 38% en Jayanca y el 13% en Mocupe, porcentajes basados en la cantidad exportada en términos de toneladas.



*Figura 10: Proveedores donde se realiza el proceso de Maquila*

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia.

Tropical Farm y Jayanca Fruits S.A.C. son los lugares donde las exportadoras lambayecanas de Palta Hass realizan el proceso de maquila, ambas representan más del 72% de participación, esto debido a la ubicación estratégica con respecto a los campos de cultivo y el puerto de Paita. El factor costo se analizará a continuación.

- Análisis de los costos del servicio de maquila

El análisis de los costos en el proceso de maquila de la palta Hass está basado en los resultados obtenidos con la entrevista en el trabajo de campo. Las cifras permiten tener una aproximación al costo en el que incurren los exportadores de palta Hass en Lambayeque.

A continuación, se muestran los costos del servicio de maquila de acuerdo a cada proveedor:

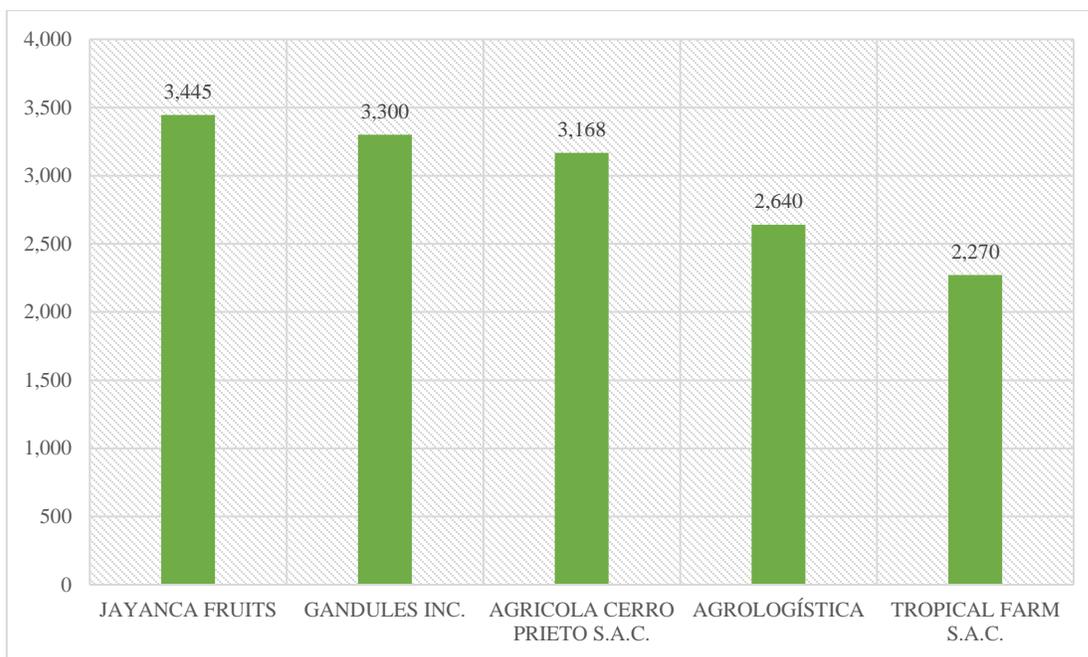
*Tabla16: Costos en el servicio de maquila para Palta Hass al mercado europeo*

N°	Empresa	Costo/Caja (4kg) - \$	Costo/contenedor (5280 cajas) – \$
1	Jayanca Fruits S.A.C.	0.65	3,445.00
4	Gandules Inc.	0.63	3,300.00
2	Agrícola Cerro Prieto S.A.C.	0.60	3,168.00
5	Agrologística	0.50	2,640.00
3	Tropical Farm S.A.C.	0.43	2,270.40

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

El costo el servicio de maquila varía entre 0.43 a 0.65 dólares por caja procesada y en 2,270.40 a 3,445.00 dólares por contenedor de 40” los cuales corresponde un costo global por los servicios siguientes:

- Recepción y pesado en balanza digital.
- Procesamiento de la fruta: desinfección, lavado, cepillado, presecado, selección y calibrado.
- Empaque en cajas.
- Paletizado en parihuelas en madera certificadas: Incluye materiales de embalaje, (esquineros, sunchos, grapas, parihuelas).
- Servicio de Pre Frío a temperatura que requiere la fruta.
- Estiba y despacho del contenedor.
- Sistema de trazabilidad.
- Reporte de producción dentro de 24 horas del final proceso.
- Certificado de Inocuidad SENASA, HACCP, GLOBAL GAP.



*Figura 11: Comparación de costos del servicio de maquila, 2016 (Dólares/contenedor)*

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia.

Haciendo una comparación de los costos del servicio de maquila, la empresa Jayanca Fruits tiene el costo más elevado, el cual asciende a 3,445 dólares por contenedor procesado, por su parte, Gandules INC, se encuentra en segundo lugar con un costo de 3,300 dólares, luego Agrícola Cerro Prieto con 3,168 dólares, finalmente Agrologística y Tropical Farm con 2,640 y 2,270 dólares respectivamente son las empresas proveedoras del servicio de maquila con menor costo.

Tabla 17: Costos promedio de maquila de las empresas entrevistadas (US\$)

EMPRESA	SERVICIO DE MAQUILA					COSTO PROMEDIO
	Agrícola Cerro Prieto S.A.C.	Agrológica	Tropical Farm S.A.C.	Jayanca Fruits	Gandules INC	
Negociación Agrícola Yotita SA.				3,445		3,445
Promotora Y Servicios Lambayeque S.A.C.				3,445		3,445
Plantaciones Del Sol S.A.C				3,445	3,300	3,373
Agrícola Cerro Prieto S.A.C.	3,168					3,168
Agrícola BGS S.A.C.			2,270	3,445		2,858
Green Fruits Peru S.A.C.		2,640	2,270			2,455
Tropical Farm S.A.C.			2,270			2,270
Copacabana Trade SAC			2,270			2,270

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

Respecto a los costos del proceso de maquila de las exportadoras, Negociación Agrícola Yotita S.A. y Promotora de Servicios Lambayeque S.A.C. tienen el costo promedio más elevado equivalente a 3,445 dólares por procesar un contenedor. Por su parte, las empresas Tropical Farm y Copacabana Trade SAC con 2,270 dólares por cada contenedor procesado contratan el servicio con el menor costo.

- Análisis de los tiempos en el proceso de maquila

Luego de la llegada de la fruta del campo, se realiza la recepción del producto, se descarga y se pesa el cual toma un tiempo de 30 minutos aproximadamente, para el procesamiento completo de la fruta tiene una duración aproximada de 7 horas, el cual 5 son para el procesamiento y 2 horas para el empaque, etiquetado y Paletizado. Luego que la palta Hass es procesada, pasa a enfriamiento el cual permanece un tiempo promedio de 5 horas antes de ser colocado en el contenedor el cual toma un promedio de 30 minutos, siendo así 13 horas para realizar el proceso de 1 contenedor.

*Tabla 18: Tiempos promedios para procesar 1 contenedor de palta Hass, 2016*

PROCESO	TIEMPO (HORAS)
Recepción, descarga y pesado	0.3
Procesamiento de la fruta	5
Empaque y etiquetado	1
Paletizado	1
Enfriamiento	5
Contenedorización y despacho	0.3
Otros servicios adicionales	-
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

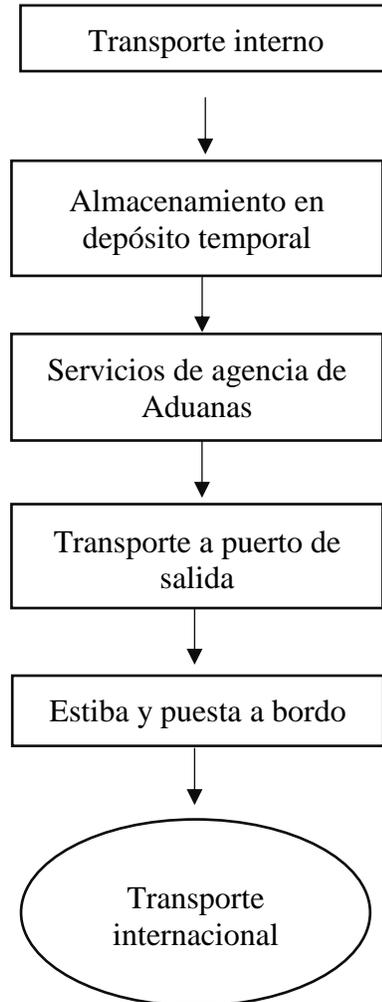
Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

### *Servicio Integral Logístico (SIL)*

Los servicios de transporte, almacenamiento y distribución física en la logística de salida de las empresas exportadoras de Palta Hass, son contratados de manera integral a través de un operador logístico.

Las empresas objeto de estudio optan por contratar el servicio integral debido a que se busca reducir los tiempos y costos a la hora de realizar un envío.

Para efectos de la investigación el proceso del SIL es el siguiente:



*Figura 12: Flujograma del sistema integral logístico*

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

#### Actividades del proceso de Servicio Integral Logístico

- Transporte interno

Es parte del SIL, cada operador logístico cuenta con empresas proveedoras del servicio de transporte de contenedores hacia puerto de Paita, estos camiones cuentan con sistemas de trazabilidad que son reportados a centrales para el seguimiento respectivo.

El costo del servicio se determina con base en distancia, volumen, característica del producto, estado de infraestructura y congestión entre otros.

- Almacenamiento en depósito temporal

La pata Hass es colocada temporalmente en un almacén aduanero o depósito temporal, en espera de la orden de aduanas para el levante o la salida de la mercancía al exterior. Esto se hace una vez que el exportador llegó a un acuerdo con el transportista marítimo, o recibió las instrucciones del importador. El ingreso de la carga al almacén aduanero es designado por el exportador o el transportista marítimo.

El costo del servicio depende del almacén, infraestructura, ubicación, operación de recepción y despacho, gestión y operación del almacén, costo de manipulación, equipamiento, y costo de la mercancía en tránsito.

- Distribución Física

Agenciamiento marítimo, estiba y movimientos de carga

Incluyen los procesos en el puerto de salida en las operaciones de embarque de la mercancía, los costos incurridos son por comisiones a agente de aduanas. Vistos buenos, estiba y movimientos de la carga.

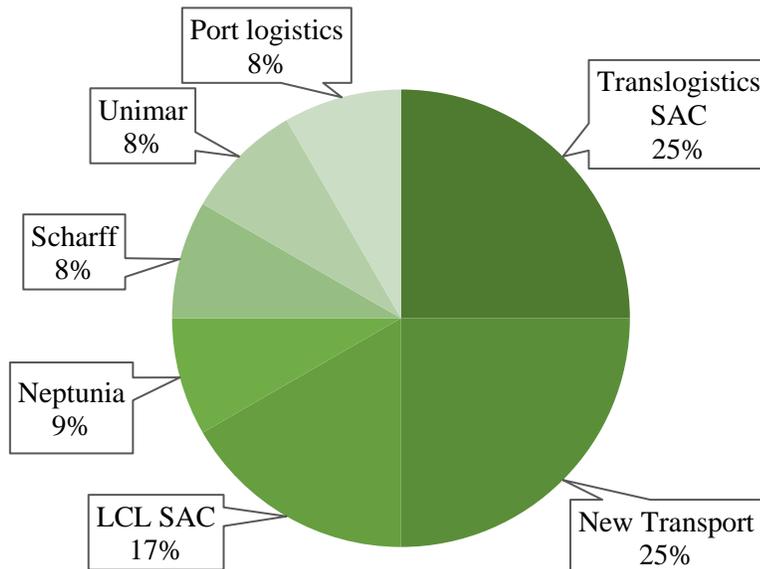
Los servicios del SIL comprenden un servicio completo los cuales incluyen desde el transporte terrestre, servicios de aduanas, agenciamiento marítimo y línea naviera.

*Tabla 19: Operadores logísticos contratados por las empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass, 2016*

<b>Exportadoras</b>	<b>Operador logístico</b>
Agrícola Cerro Prieto S.A.C.	Translogistics SAC
Green Fruits Peru S.A.C.	Neptunia
	New Transport
	Translogistics SAC
	Scharff
Agrícola BGS S.A.C.	Unimar
	New transport
Negociación Agrícola Yotita SA	LCL SAC
Promotora Y Servicios Lambayeque S.A.C.	LCL SAC
Tropical Farm S.A.C.	New transport
Plantaciones Del Sol S.A.C	Port logistics
Copacabana TradeS.A.C	Translogistics SAC

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

Cada operador logístico dispone de tarifas en los cuales varían dependiendo del país de destino y de los servicios que incluyen. Las exportadoras objeto de estudio consideran que es importante optar por el operador logístico que brinde el servicio completo debido a que es el más idóneo para la exportación por la reducción de labores administrativas y tiempos en el proceso.



*Figura 13: Operadores logísticos contratados por las exportadoras de Palta Hass, 2016*  
Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

Translogistics son los operadores más utilizados por las exportadoras lambayecanas de Palta Hass, ambas representan el 50% de participación, esto debido a los servicios que ofrecen, las rutas, los operadores con quienes trabajan y el costo, el cual será analizado a continuación.

Tabla 20: Servicios que incluyen por operador logístico.

<b>SERVICIO INTEGRAL LOGÍSTICO</b>	<b>OPERADORES LOGÍSTICOS</b>	<b>SERVICIOS QUE INCUYE</b>
<b>DEPÓSITO ADUANERO</b>	NEPTUNIA	Transporte: Transporte interno planta de proceso – depósito Almacenamiento: Gastos en almacén aduanero de origen Distribución física: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos portuarios</li> <li>• Agente de aduanas</li> <li>• Emisión de B/L en origen</li> <li>• Flete internacional</li> <li>• Gestión de documentación en origen</li> <li>• Seguro del transporte internacional:</li> </ul>
	APMT	
RANSA		
UNIMAR		
HAMBURG SUD		
HAPAG LLOYD		
MOL		
MSC		
WAN HAI		
SEABOARD		
MAERSK LINE		
APL		
CMA CGM		
SEATRADE		
SEALAND		
HALO		
PIL		
NYK		
<b>TERMINAL</b>	TERMINALES PORTUARIOS EUROANDINOS	

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia.

- Costos del Servicio Integral Logístico para cada empresa

El costo del SIL contratado por las empresas varía de acuerdo a los diferentes operadores con los que trabajan, así como la ubicación de la planta de proceso y su distancia del puerto de Paita. A continuación, se describen los costos de cada exportadora de Palta Hass desde el puerto de Paita con destino a los países de Europa.

Tabla 21: Costo promedio del SIL de la Agrícola BGS S.A.C. (Dólares/contenedor)

SERVICIO INTEGRAL LOGÍSTICO - BGS						
NAVIERAS		HAMBURG SUD	HAPAG LLOYD	MSC	CMA CGM	SEATRADE
TERMINAL		TPE	TPE	TPE	TPE	TPE
OPERADOR LOGÍSTICO	UNIMAR	1,700	1,500	1,500	1,700	1,500
	NEW TRANSPORT	1,500	1,700	1,500	1,500	1,700
<b>Costo promedio</b>			1,580			

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

La empresa Agrícola BGS contrató los servicios del operador logístico Unimar y New Transport para la exportación de Palta hacia Europa, los costos varían de acuerdo a la naviera con quien se trabaja, sin embargo, el costo promedio pagado por el servicio para cada operador es de 1,580 dólares por contenedor.

Tabla 22: Costo promedio del SIL de GREEN FRUITS PERU S.A.C. (Dólares/contenedor)

SERVICIO INTEGRAL LOGÍSTICO - GREEN FRUITS PERÚ						
Navieras		MAERSK	HAMBURG SUD	SEATRADE	MSC	CMA - CGM
Terminal		TPE	TPE	TPE	TPE	TPE
Operador Logístico	Neptunia	1,512	1,568	1,650	1,543	1,565
	New Transport	1,599	1,655	1,746	1,643	1,610
	TranslogisticsSAC	1,740	1,780	-	1,810	-
	Scharf	1,746	1,805	-	1,772	-
<b>Costo promedio</b>			1,684			

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

La empresa Green Fruits Perú, contrata los servicios logísticos de: NEPTUNIA, NEW TRANSPORT, TRANSLOGISTICSSAC y SCHARFF, cuyos costos varían de acuerdo a la línea naviera con las cuales trabajan, sin embargo, se ha analizado el costo promedio que incurre la empresa por contratar un operador logístico, el cual es 1,684 dólares por contenedor.

Tabla 23: Costo promedio del SIL de COPACABANA TRADE SAC (Dólares/contenedor)

SERVICIO LOGÍSTICO INTEGRAL - COPACABANA TRADE SAC						
Depósito Autorizado		NEPTUNIA			APMT	RANS A
Navieras		HAMBURG SUD	HAPAG LLOYD	MSC	HAMBURG SUD	MSC
Terminal		TPE	TPE	TPE	APMT/TPE	TPE
Operador Logístico	TranslogisticsSAC	1,800	1,800	1,800	1,900	1,800
<b>Costo promedio</b>				1,820		

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

Copacabana Trade contrata los servicios de Translogistics SAC para realizar la logística integral quien trabaja con Neptunia, APMT y Ransa como depósitos temporales, el costo depende del depósito y de la naviera con quien se trabaja, sin embargo, el costo promedio de la empresa asciende a 1,820 dólares por contenedor.

Tabla 24: Costo promedio del SIL de Plantaciones Del Sol S.A.C.(Dólares/contenedor)

SERVICIO INTEGRALLOGÍSTICO - PLANTACIONES DEL SOL							
Operador Logístico		PORT LOGISTICS					
Navieras		HAMBURG SUD	MAERSK	SEATRADE	HAPAG LLOYD	MSC	CMA CGM
Terminal	TPE	1,722	1,716	1,867	1,748	1,691	1,670
	APM		1,726		1,758		
Unimar							1,733
<b>Costo promedio</b>				1,737			

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

El costo promedio por el servicio integral logístico asciende a 1,737 dólares por contenedor en la empresa Plantaciones del Sol, este servicio es contratado a la empresa Port logistics el cual realiza el trabajo integrado con navieras como Hamburg Sud, Maersk, Seatrade, Hapag Lloyd, MSC y CMA CGM, una amplia cartera de opciones para elegir el costo más competitivo.

Tabla 25: Costo promedio del SIL de Tropical Farm S.A.C.(Dólares/contenedor)

SERVICIO INTEGRAL LOGÍSTICO - TROPICAL FARM S.A.C.							
Operador		NEW TRANSPORT					
Línea		MAERSK	HAPAG LLOYD	HAMBURG SUD	MSC	SEATRADE	CMA CGM
Terminal	APTM	1,494	1,561	1,665	1,625	1,779	1,674
	TPE	1,494	1,502	1,585	1,530	1,635	1,499
Costo promedio		<b>1,587</b>					

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

Tropical Farm a través de su operador logístico New Transport realiza este servicio con un costo promedio de 1,587 dólares por cada contenedor, teniendo una variación de acuerdo a la naviera con quien se trabaja.

Tabla 26: Costo promedio del SIL de la empresa Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C.(Dólares/contenedor)

SERVICIO INTEGRAL LOGÍSTICO –PROMOTORA Y SERVICIOS LAMBAYEQUE S.A.C.									
Operador Logístico		LCL SAC							
Depósitos Autorizados		APM TERMINALS			NEPTUNIA			UNIMAR	
Navieras		HAPAG LLOYD	EVERGRE EN	PIL	SEATRA DE	H SUD	PIL	MS C	CMA-CGM
Terminal	Vía Tpe	1,512	1,512	1,584	1,650	1,593	1,580	1,508	1,531
	Vía Terminal	1,521	1,521	1,593	1,725	1,668	1,663	1,583	1,580
Costo promedio		<b>1,566</b>							

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

LCL, es el operador logístico quien ofrece sus servicios integrales a la empresa PROSERLA (PROMOTORA Y SERVICIOS LAMBAYEQUE S.A.C), en donde incluye los servicios de depósitos aduaneros por parte de APM, Neptunia y Unimar, el costo promedio del servicio es de 1,566 dólares por contenedor.

Tabla 27: Costo promedio del SIL de Agrícola Cerro Prieto (Dólares/contenedor)

SERVICIO LOGÍSTICO INTEGRAL – AGRÍCOLA CERRO PRIETO S.A.C.												
Depósito Autorizado	NEPTUNIA			APMT			RANSA			UNIMAR		
Navieras	HAMBURG SUD	HAPAG LLOYD	MSC	MAERSK LINE	HAPAG LLOYD	MSC	APL	CMA				
Terminal	TPE	TPE	TPE	APMT	TPE	APMT	RANSA	TPE	UNIMAR	TPE	UNIMAR	TPE
Operador Translogistics SAC	1,750	1,750	1,720	1,780	1,730	1,800	1,820	1,700	1,870	1,750	1,840	1,715
Costo promedio	1,769											

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

Agrícola Cerro Prieto contrata los servicios logísticos integrales de la empresa Translogistics SAC, que trabaja con depósitos Neptunia, APMT, Ransa y Unimar, siendo factores que influyen en el costo del servicio. El costo promedio del servicio es de 1,769 dólares por contenedor.

Tabla 28: Costo promedio del SIL de Negociación Agrícola Yotita S.A. (Dólares/contenedor)

SERVICIO INTEGRAL LOGÍSTICO – NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A.						
Operador Logístico		LCL SAC				
Depósitos Autorizados		APM TERMINALS	NEPTUNIA	UNIMAR		
Navieras		HAPAG LLOYD	SEATRADE	H SUD	MSC	CMA-CGM
Terminal	Vía Tpe	1,512	1,650	1,593	1,508	1,531
	Vía Terminal	1,521	1,725	1,668	1,583	1,580
Costo promedio		1,587				

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

Negociación Agrícola Yotita contrata los servicios integrales de LCL S.A.C. el cual trabaja con depósitos temporales como APM, Neptunia y Unimar, el costo varía de acuerdo a la naviera y al terminal de salida, sin embargo, el costo promedio para la empresa al contratar un operador logístico integral es de 1587 dólares por contenedor.

*Tabla 29: Costo de operadores logísticos contratados por las empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass hacia la Unión Europea, 2016*

OPERADOR LOGÍSTICO	COSTO (DÓLARES)	PART. %
<b>Translogistics SAC</b>	1,779	15%
<b>Scharff</b>	1,774	15%
<b>Port logistics</b>	1,743	15%
<b>New Transport</b>	1,606	14%
<b>Unimar</b>	1,580	14%
<b>Neptunia</b>	1,568	14%
<b>LCL SAC</b>	1,557	13%

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

El costo SIL se mantiene entre 1,557 a 1,779 dólares por el servicio, teniendo pequeñas diferencias entre cada uno. Translogistics, es uno de los operadores logísticos más contratado por las empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass, además es el que brinda el servicio con un mayor costo, por su parte LCL quien es contratado por el 17% de las empresas exportadoras en estudio, es el operador logístico que brinda un menor precio por sus servicios.

Tabla 30: Comparación de los costos logísticos contratados por las empresas objeto de estudio, 2016 (Dólares/ contenedor)

<b>EMPRESAS</b>	<b>OPERADOR LOGÍSTICO</b>	<b>COSTO PROMEDIO</b>
<b>Copacabana TradeSAC</b>	Translogistics SAC	1,800
<b>Agrícola Cerro Prieto S.A.C.</b>	Translogistics SAC	1,759
<b>Plantaciones Del Sol S.A.C</b>	Port logistics	1,743
<b>Green Fruits Peru S.A.C.</b>	Neptunia New Transport Translogistics SAC Scharff	1,692
<b>Tropical Farm S.A.C.</b>	New transport	1,587
<b>Agrícola BGS S.A.C.</b>	Unimar New transport	1,580
<b>Negociación Agrícola Yotita SA</b>	LCL SAC	1,559
<b>Promotora Y Servicios Lambayeque S.A.C.</b>	LCL SAC	1,556

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

Respecto al costo por los servicios logísticos, Copacabana Trade es la empresa exportadora que paga el monto más alto para el servicio, el monto asciende a 1,800 dólares por contenedor, por su parte Cerro Prieto quien contrata al mismo operador logístico Translogistics incurre en 1,579 dólares por el servicio integral. Cabe resalta que el costo está influenciado por la calidad de los servicios, la disponibilidad de operadores con quienes trabajan y el tiempo de tránsito. Cerro Prieto y Copacabana son las empresas que en el 2016 la palta fue procesada desde Mocupe y Ucupe, zonas con mayor distancia para el transporte interno hacia puerto de Paita.

Las empresas Yotita y Proserla quienes trabajan con LCL, son las empresas que tienen menores costos por el SIL, este costo asciende de 1,556y 1,559 dólares respectivamente.

- **Análisis de los tiempos logísticos**

La Palta Hass requiere temperaturas cercanas a los 6°C para su conservación, es por eso que se trasladan en contenedores refeed; por lo general, todas las empresas exportadoras objeto de estudio tercerizan los servicios de transporte a operadores logísticos y depósitos temporales, los cuales ofrecen el servicio integral quienes trasladan el producto desde las plantas hacia sus depósitos para una rotura de carga obligatoria, y luego hacia el terminal de salida.

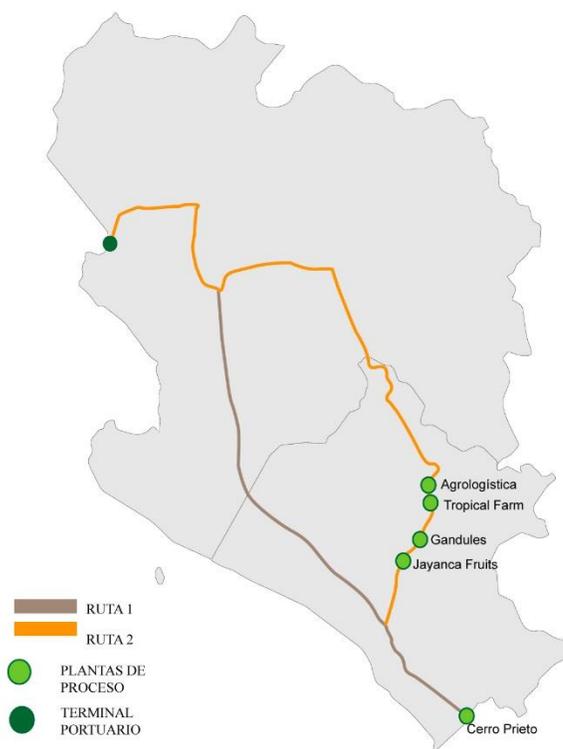
En cuanto a la infraestructura vial, la cadena logística de la Palta Hass se realiza principalmente en vías asfaltadas. En el departamento de Lambayeque, las vías que conectan las plantas de procesamiento con el puerto de Paita se dividen en dos, desde Mocupe la vía pasa por la ciudad de Chiclayo, Lambayeque y Mórrope a través de la Panamericana Norte, la cual se encuentran en buen estado, la vía 2 desde Jayanca y Motupe también se encuentra asfaltadas pero que no se encuentran en buen estado en los tramos Jayanca - Olmos;

*Tabla31: Corredores logísticos para la exportación de Palta Hass*

<b>CORREDOR</b>	<b>ZONA</b>	<b>FASE</b>	<b>N° VÍAS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>ESTADO</b>	<b>LONGITUD</b>
<b>Ruta 1</b>	Mocupe – Panamericana Norte	Planta de proceso - terminal	1	Asfaltado 100%	Bueno 100%	354
<b>Ruta 2</b>	Jayanca- Motupe - Antigua P.N.	Planta de proceso - terminal	1	Asfaltado 100%	Bueno 60% Regular 40%	325

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

Figura 14: Mapeo de las rutas para la exportación de Palta Hass de Lambayeque



Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

Tabla 32: Tiempos y distancia de las plantas de maquila hasta el puerto de salida

PLANTA	TIEMPO (Horas)	KM
AGRÍCOLA CERRO PRIETO	5:30	354
PROSERLA	4:45	325
GANDULES	4:40	317
TROPICAL FARM	4:21	294
AGROLOGÍSTICA	4:21	294
PROMEDIO	4:43	316.8

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

El tiempo promedio del transporte interno desde la planta de proceso hacia el depósito temporal y/o terminal de salida es de 4 horas 43 minutos aproximadamente y tiene un recorrido promedio de 316.8 Km, siendo el recorrido más largo la Ruta 1 desde Mocupe-Panamericana Norte el cual toma 5 hora y 30 minutos aproximadamente.

*Tabla33: Tiempos de almacenamiento y distribución física de la palta Hass*

<b>Componente</b>	<b>Tiempo (días)</b>
<b>Almacenamiento</b>	8
<b>Distribución física</b>	0.042
<b>Tiempo total</b>	8.04

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

El tiempo de almacenamiento se define en el contrato entre el operador logístico y la empresa exportadora, es el tiempo límite de permanencia de un contenedor en el depósito temporal antes del embarque. Según los datos obtenidos en las empresas exportadoras el tiempo promedio es de 8 días.

El tiempo promedio en la etapa de Distribución Física, es de 0.04 días el cual equivale a 1 hora para realizar los procesos de manipulación de la carga desde depósito temporal hasta al costado del buque de acuerdo al incoterm FOB.

Las empresas entrevistadas negocian sus exportaciones con el incoterm FOB (Free OnBoard - Franco a bordo) debido a que las obligaciones y responsabilidades del exportador terminan al entregar la mercancía a bordo del buque en el puerto de origen. En ese punto trasmite el riesgo y los costos que serán asumidos por el comprador.

- Análisis general de la logística de salida: Maquila y SIL
  - Costos logísticos

Con los datos del servicio de maquila y servicio integral logístico se procede a realizar un análisis para conocer cuáles son las empresas que contratan estos servicios con los costos más altos.

El Costo logístico total será la suma de los costos del proceso de logística de salida, Acondicionamiento del producto, Transporte, Almacenamiento y Distribución Física, los cuales están agrupados en Maquila y SIL.

$$\text{COSTO TOTAL LOGÍSTICO} = \text{MAQUILA} + \text{SIL}$$

*Tabla34: Costo logístico total de las empresas exportadoras en estudio.  
(Dólares/contenedor)*

EMPRESA	COSTOS LOGÍSTICOS		COSTO TOTAL
	SERVICIO DE MAQUILA	SERVICIOS INTEGRAL LOGÍSTICO	
<b>Plantaciones Del Sol S.A.C</b>	3,373	1,743	5,116
<b>Negociación Agrícola Yotita SA.</b>	3,445	1,559	5,004
<b>Promotora Y Servicios Lambayeque S.A.C.</b>	3,445	1,556	5,001
<b>Agrícola Cerro Prieto S.A.C.</b>	3,168	1,759	4,927
<b>Agrícola BGS S.A.C.</b>	2,858	1,580	4,438
<b>Green Fruits Peru S.A.C.</b>	2,455	1,692	4,147
<b>Copacabana Trade SAC</b>	2,270	1,800	4,070
<b>Tropical Farm S.A.C.</b>	2,270	1,587	3,857
<b>Costo Promedio</b>	2,911	1,660	4,570

Fuente: Entrevista a empresas lambyecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

Las empresas exportadoras Plantaciones del Sol S.A.C. y Negociación Agrícola Yotita, son las empresas que tienen el costo logístico total más alto, el cual asciende a 5116 y 5004

respectivamente, por otro lado, Tropical Farm S.A.C. es la empresa con un costo logístico más bajo de las empresas en estudio, este costo es de 3,857 dólares por contenedor.

*Tabla35: Participación porcentual promedio del costo logístico total.*

EMPRESA	COSTOS LOGÍSTICOS	
	SERVICIO DE MAQUILA	SERVICIOS INTEGRAL LOGÍSTICO
<b>Plantaciones Del Sol S.A.C</b>	66%	34%
<b>Negociación Agrícola Yotita SA.</b>	69%	31%
<b>Promotora Y Servicios Lambayeque S.A.C.</b>	69%	31%
<b>Agrícola Cerro Prieto S.A.C.</b>	64%	36%
<b>Agrícola Bgs S.A.C.</b>	64%	36%
<b>Green Fruits Peru S.A.C.</b>	59%	41%
<b>Copacabana Trade SAC</b>	56%	44%
<b>Tropical Farm S.A.C.</b>	59%	41%
<b>Promedio</b>	<b>63%</b>	<b>37%</b>

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

Los datos porcentuales de participación muestran la representación de cada costo con respecto al costo total. A nivel de empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass hacia la Unión Europea en el 2016 los costos del servicio de maquila representan el 63% y el SIL el 3% por contenedor.

Tabla36: Participación porcentual promedio del costo logístico total.

<b>EMPRESA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>Relación % con el promedio</b>
<b>Tropical Farm S.A.C.</b>	3,857	84%
<b>Copacabana Trade SAC</b>	4,070	89%
<b>Green Fruits Peru S.A.C.</b>	4,147	91%
<b>Agrícola BGS S.A.C.</b>	4,438	97%
<b>COSTO PROMEDIO</b>	<b>4,570</b>	<b>100%</b>
<b>Agrícola Cerro Prieto S.A.C.</b>	4,927	108%
<b>Promotora y Servicios Lambayeque S.A.C.</b>	5,001	109%
<b>Negociación Agrícola Yotita SA.</b>	5,004	109%
<b>Plantaciones Del Sol S.A.C</b>	5,116	112%

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

El costo total promedio de las operaciones logísticas para la exportación de Palta Hass hacia la Unión Europea es de 4570 dólares por contenedor, existen 4 empresas quienes contratan los servicios por debajo del promedio, Tropical Farm es la empresa con menos costos respecto a las demás, en la cual sus costos logísticos totales representan el 84% por debajo del promedio. Por otro lado, Plantaciones del Sol es la empresa con mayores costos logísticos respecto al promedio, siendo sus costos un 112%, es decir un 12% mayor al promedio.

- Tiempos logísticos

Tabla37: Tiempos logísticos totales en el proceso de la logística de salida (días)

EMPRESA	TIEMPOS LOGÍSTICOS (DÍAS)				TIEMPO TOTAL
	Maquila	Servicio Integral Logístico			
	Acondicionamiento Del Producto	Transporte	Almacenamiento Interno	Distribución Física	
<b>Agrícola Cerro Prieto S.A.C.</b>	0.54	0.22	8	0.04	8.80
<b>Negociación Agrícola Yotita SA.</b>	0.54	0.19	8	0.04	8.77
<b>Promotora Y Servicios Lambayeque S.A.C.</b>	0.54	0.19	8	0.04	8.77
<b>Plantaciones Del Sol S.A.C</b>	0.54	0.18	8	0.04	8.77
<b>TIEMPO PROMEDIO</b>	0.54	0.18	8	0.04	8.77
<b>Tropical Farm S.A.C.</b>	0.54	0.18	8	0.04	8.76
<b>Copacabana Trade SAC</b>	0.54	0.18	8	0.04	8.76
<b>Green Fruits Peru S.A.C.</b>	0.54	0.18	8	0.04	8.76
<b>Agrícola BGS S.A.C.</b>	0.54	0.18	8	0.04	8.76

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

El tiempo logístico varía entre 8.76 a 8.80, siendo el transporte el factor diferenciador debido a la distancia entre la planta de maquila y el puerto de salida.

Para conocer la eficiencia en los tiempos se ha tomado como referencia el tiempo promedio en todo el proceso logístico el cual es 8.77 días.

Las empresas Negociación Agrícola Yotita, Proserla y Plantaciones del Sol demoran igual al promedio, por su parte, Cerro Prieto es la empresa que tiene un tiempo mayor para la exportación de Palta Hass el cual es de 8.80 días, finalmente parte Tropical Farm, Copacabana, Green Fruits Perú, Agrícola BGS disponen de un tiempo de 8.76 días en la exportación.

Tabla38: Participación de los tiempos logísticos (%)

EMPRESA	TIEMPOS LOGÍSTICOS (%)				TIEMPO TOTAL
	MAQUILA ACONDICIONAMIENTO DEL PRODUCTO	SERVICIO INTEGRAL LOGÍSTICO TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO	DISTRIBUCIÓN FÍSICA	
<b>Tropical Farm S.A.C.</b>	6.18%	2.00%	91.34%	0.48%	100%
<b>Copacabana Trade SAC</b>	6.18%	2.00%	91.34%	0.48%	100%
<b>Green Fruits Peru S.A.C.</b>	6.18%	2.00%	91.34%	0.48%	100%
<b>Plantaciones Del Sol S.A.C</b>	6.18%	2.09%	91.34%	0.48%	100%
<b>Agrícola Bgs S.A.C.</b>	6.18%	2.00%	91.34%	0.48%	100%
<b>Agrícola Cerro Prieto S.A.C.</b>	6.18%	2.52%	91.34%	0.48%	100%
<b>Negociación Agrícola Yotita SA.</b>	6.18%	2.12%	91.34%	0.48%	100%
<b>Promotora Y Servicios Lambayeque S.A.C.</b>	6.18%	2.12%	91.34%	0.48%	100%

Fuente: Entrevista a empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia.

Luego de analizar los tiempos logísticos, el mayor tiempo en el proceso de logística de salida se da en el almacenamiento el cual representa el 91.34% en el tiempo promedio el cual significa que la naviera en su contrato para almacenamiento en el depósito temporal (8 días) del producto antes de su embarque, el proceso con menor participación porcentual fue el de distribución física (0.48%) el cual consta solo del embarque.

Luego de analizar la situación actual de la logística de salida de las empresas exportadoras de Palta Hass se puede conocer que a través de los costos y tiempos se puede conocer la situación actual de la logística de salida de las empresas exportadoras de Palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016, estas empresas exportadoras incurren mayores costos

logísticos en el servicio de maquila, el cual representa el 63% y el servicio integral logístico representa el 37% del total. Además, el tiempo de las actividades del Servicio Integral logístico representa aproximadamente el 94% el total y el servicio de maquila el 6% por cada contenedor.

Del total de empresas, Agrícola Cerro Prieto, Promotora y Servicios Lambayeque, Negociación Agrícola Yotita, Plantaciones Del Sol representan al 50% las cuales tienen un costo y tiempo mayor al promedio y las empresas Tropical Farm, Copacabana Trade, Green Fruits Perú, Agrícola BGS, representan el 50% con menores costos y tiempos promedio.

## **4.2. Niveles de competitividad para las empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass hacia el mercado europeo en el año 2016.**

Para conocer los niveles de análisis de la competitividad para de las empresas lambayecanas exportadoras se utilizaron las fuentes secundarias a través de la revisión documentaria de la teoría proporciona principalmente por el Banco Interamericano de Desarrollo (2015) y el Banco Mundial (2014).

Primeramente, se identificaron los niveles para el análisis de la competitividad y se sometieron a la evaluación multicriterio para seleccionar el más adecuado para la investigación.

Grajales, Serrano, & Hahh Von-h (2013)menciona que la evaluación multicriterio considera la inclusión de factores de tipo cualitativo y cuantitativo, así también la pluralidad de los actores involucrados en el problema de decisión, la cual debe ser participativa para tomar decisiones y trazar alternativas para la solución de conflictos.

Además,Grajales, Serrano, & Hahh Von-h (2013) señalanque, para la aplicación de los métodos multicriterio de evaluación, se realizan los siguientes pasos:

- Se definen los criterios de evaluación
- Se asignan ponderaciones a los diferentes criterios, de acuerdo con su importancia para la toma de la decisión.
- Se elige una escala de calificación para valorar los distintos proyectos en relación con cada criterio.

### 4.2.1. Niveles de competitividad

Tabla 39: Cuadro comparativo de los niveles de competitividad

<b>INDICADORES</b>	<b>NIVEL MACRO O GLOBAL</b>	<b>SECTORIAL Y DE TRANSPORTE</b>	<b>EMPRESARIAL</b>
<b>Definición</b>	Este nivel se basa en la medición de la competitividad a través del costo y calidad los servicios, a partir de la percepción de los agentes económicos involucrados en la cadena de abastecimiento.	El nivel sectorial captura el desempeño específico de cada sector y por tanto permiten identificar que subsector de transporte presenta mejor desempeño o progreso con base en su clasificación y/o punto de referencia con otros países	El nivel empresarial mide el desempeño de las empresas a través de los manejos realizados en almacenes y niveles de inventarios.
<b>Componentes a medir</b>	Áreas logísticas identificadas (componentes) para la participación en mercados internacionales.	Distancia recorrida en el transporte terrestre y marítimo, costo del flete.	Almacenamiento, entregas a tiempo y niveles de inventario.
<b>Metodología</b>	Encuestas y entrevistas de la percepción de los agentes económicos involucrados en la cadena de abastecimiento.	Encuestas a agentes económicos del sector transporte y revisión de fuentes secundarias	Encuestas a empresas del sector

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2015)  
Elaboración propia

### Evaluación multicriterio

La ponderación va desde una puntuación de 1 hasta 3 de acuerdo a los criterios de importancia los cuales son descritos en la tabla siguiente. El peso de cada atributo evaluable corresponde al 20 % el cual será multiplicado por la puntuación para conseguir la ponderación final.

*Tabla 40: Criterios de ponderación*

PUNTUACIÓN	PESO	PONDERACIÓN FINAL 20%	CRITERIO
<b>3</b>	20%	0.6	Soluciona totalmente la necesidad
<b>2</b>	20%	0.4	Soluciona parcialmente la necesidad
<b>1</b>	20%	0.2	Ofrece métodos de solución no muy próximas a lo requerido

Elaboración propia

*Tabla 41: Matriz multicriterio y elección de los niveles de competitividad*

ATRIBUTOS EVALUABLES	PESO	NIVEL MACRO O GLOBAL	NIVEL SECTORIAL Y DE TRANSPORTE	NIVEL EMPRESARIAL
<b>Necesidad de aplicación</b>	20%	0.6	0.4	0.4
<b>Ámbito de aplicación</b>	20%	0.6	0.4	0.2
<b>Criterios de aplicación</b>	20%	0.6	0.4	0.4
<b>Adaptabilidad</b>	20%	0.6	0.4	0.2
<b>Integración de procesos</b>	20%	0.6	0.4	0.2
<b>Puntaje final</b>		<b>3.0</b>	<b>2.0</b>	<b>1.4</b>

Elaboración propia

Luego de la aplicación de la matriz de evaluación multicriterio se elige al nivel macro o globales debido a que tiene la mayor puntuación de 3.0 garantizando la confiabilidad y el cumplimiento de los atributos evaluables.

Este nivel permitirá un estudio completo no solo de un componente sino de todos los que conforman la logística de salida.

Dentro del nivel global, el cual está basado en la recolección de datos a partir de la percepción de los agentes económicos involucrados en el objeto de estudio, existen diversos modelos que miden de los procesos y actores de un determinado sector, para el presente estudio se busca elegir un modelo que proporcione los indicadores adecuados y que permitan medir los procesos que involucre las actividades de los componentes de la logística de salida: acondicionamiento, transporte, almacenamiento y distribución física. Después de haber seleccionado el nivel más adecuado para medir la competitividad se procede a la evaluación y selección de los indicadores que miden el desempeño logístico en la competitividad dentro del nivel global.

#### **4.2.2. Índice de Desempeño Logístico (Banco Mundial)**

##### **A. Definición**

Banco Mundial (2016) el Índice de Desempeño Logístico (IDL) elaborado por el Banco Mundial muestra la competitividad logística según la situación logística de los 160 países los cuales tiene cobertura global, el objetivo es identificar retos y oportunidades en su desempeño logístico de comercio al medir la facilidad logística.

##### **B. Metodología**

Esta metodología utiliza a profesionales logísticos y/o actores de la cadena de exportación, los cuales a través de instrumentos como la encuesta y el cuestionario estandarizado recoge la valoración de acuerdo a la percepción de cada uno de los componentes de este indicador.

### C. Métrica

Para cada dimensión los entrevistados dan un puntaje de 1 a 5 (1 el peor, 5 el mejor) y luego se obtiene un puntaje ponderado global para el país.

### D. Componentes

Estos componentes están divididos en dos categorías para su evaluación:

- Las áreas de regulaciones de políticas, que indica las principales entradas a la cadena de suministro (aduanas, infraestructura y la calidad de los servicios logísticos).
- Los resultados de rendimiento de prestación de servicios (puntualidad, envíos internacionales y el seguimiento y rastreo de envíos).
  - Aduanas: Nivel de eficiencia del proceso del despacho de aduana

Este indicador se refiere a la eficiencia en el proceso de despacho aduanero, toma aspectos importantes como la rapidez, la sencillez y la previsibilidad de los trámites por los organismos de control fronterizo. (Banco Mundial, 2016)

- Infraestructura: Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte.

Este indicador está relacionado a la calidad de los puertos, ferrocarriles, carreteras y tecnología de la información y comunicaciones que son utilizados para las actividades de comercio exterior.

- Facilidad de embarque: Facilidad de acordar embarques a precios competitivos.

Este indicador se refiere a la facilidad de acordar embarques a precios competitivos, es importante para la planificación de los embarques, conocer con qué periodicidad llega y salen las naves marítimas.

- Calidad de los servicios logísticos: Competencia y calidad de los servicios logísticos.

El Banco Mundial (2012) plantea como factores importantes para la evaluación de este indicador, como la competencia y calidad de los servicios de logística, los operadores de transporte, aduanas, brokers, etc.

- Seguimiento y rastreo: Capacidad de seguir y rastrear los envíos internacionales

La trazabilidad son procedimientos los cuales permiten realizar un control en el ámbito histórico, la situación física y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministro en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas.

(Asociación Española de Codificación Comercial - AECOC, 2010)

- Puntualidad: Frecuencia con la cual los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado.

Este indicador esté enfocado en la frecuencia con la cual los envíos llegan al consignatario en el tiempo especificado, es decir el plazo de presentación de los envíos en llegar a destino dentro del plazo de entrega previsto o esperado.(Banco Mundial, 2014).

El término puntualidad guarda relación directa con el concepto JIT, el justo a tiempo es un término entendido como una filosofía industrial enfocada en la reducción o eliminación de todo lo que intervenga como desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio. Esto conlleva a la organización a aumentar su nivel de competitividad en un escenario globalizado por diferentes industrias y mercados. (Padilla , 2006).

### **4.2.3. Doing Business (Banco Mundial)**

#### **A. Definición**

Doing Business - Banco Mundial (2016) señala que esta metodología analiza la eficiencia logística de un país relacionado a las facilidades para el funcionamiento óptimo de un negocio, está basado principalmente en el número de documentos o trámites que se necesitan, los tiempos y costos para exportar e importar.

#### **B. Metodología**

Se obtiene mediante encuestas del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional (IFC) a alrededor de 10.000 profesionales de derecho, consultores de negocios, contadores, etc. Cubre 189 países, con una periodicidad anual desde el 2003.

#### **C. Métrica**

Los países son clasificados del 1 al 189 (1 el país que más facilita el desarrollo de negocios, 189 lo opuesto). Cada uno de los 10 ejes de análisis se descompone en indicadores y los países son clasificados por indicador y luego se obtiene el promedio simple de cada clasificación y se agrega.

#### **D. Componentes**

(Banco Mundial, 2018) Analiza en qué medida los países poseen regulaciones que facilitan o impiden hacer negocios desde la óptica del sector privado con base en 10 ejes de análisis: Empezar un negocio, manejo de permisos de construcción, acceso a la electricidad, registro de propiedad, acceso a financiamiento, protección al inversor, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos, pago de impuestos, resolución de quiebra.

#### **4.2.4. Índice de Facilitación Comercial (Foro Económico Mundial)**

##### **A. Definición**

(Foro Económico Mundial, 2016) Evalúa en qué medida los países tienen instituciones, políticas, infraestructura y servicios que facilitan el libre comercio.

##### **B. Metodología**

Se obtiene mediante encuestas de los profesionales del sector público, cubre 148 países. Se realiza desde el año 2008.

##### **C. Métrica**

Para cada indicador la clasificación es de 1 a 7 (1 el peor, 7 el mejor). El índice es la ponderación del promedio del puntaje obtenido por país.

##### **D. Componentes**

Refleja los principales aspectos facilitadores del comercio agrupado en 4 sub-índices:

- **Accesibilidad de mercado:** Se mide el acceso a mercados extranjeros y mercados nacionales, a través de las siguientes variables.
- **Administración fronteriza:** Mide la eficiencia y transparencia en la administración fronteriza.
- **Infraestructura de comunicación y transporte:** Disponibilidad y calidad de la infraestructura de transporte, disponibilidad y calidad de los servicios de transporte, Disponibilidad y uso de las TICS.
- **Clima de negocios:** En este índice busca un ambiente operativo para trabajar.

#### **4.2.5. Índice de Competitividad Global (Foro Económico Mundial)**

##### **A. Definición**

Foro Económico Mundial(2016) mide la competitividad (conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad). Es usualmente utilizado como un indicador indirecto global en materia logística, que da idea del contexto general de la competitividad de la economía. Se basa en encuestas en línea al sector empresario e información de Organismos Internacionales. Los países son clasificados de acuerdo a su grado de desarrollo y la ponderación de los 12 ejes varía según esta clasificación.

##### **B. Metodología**

Se obtiene mediante encuestas provenientes de diversas fuentes nacionales e internacionales y la información proveniente de encuestas de opinión realizadas a más de 12 mil líderes empresariales en todos los países.

##### **C. Métrica**

Cubre 144 países. En cada dimensión de análisis, los países reciben una nota (del 1 al 7, siendo 7 el mejor puntaje), computándose promedios ponderados para obtener un puntaje nacional que luego define la clasificación de cada uno de los países.

##### **D. Componentes**

Son 12 eje temáticos:

- Instituciones.
- Infraestructura.
- Entorno macroeconómico.
- Salud y educación primaria.
- Educación secundaria y capacitación técnica.
- Eficiencia de los mercados de bienes.

- Eficiencia del mercado laboral.
- Desarrollo de los mercados financieros.
- Aptitud tecnológica.
- Tamaño de mercado.
- Sofisticación de los negocios.
- Innovación.

#### **4.2.6. Cuentas nacionales**

##### A. Definición

Estos indicadores surgen de las cuentas nacionales de los países y dan señales globales de desempeño logístico. En general se usan como punto de referencia, comparación de la situación de un país respecto a otros países y/o economías avanzadas.

##### B. Componentes

Los indicadores de desempeño logístico macro más utilizados son:

- Costo logístico en relación al valor del producto (% del valor del producto):  
Utilizado como indicador del costo logístico para la economía promedio (a mayor %, mayor costo logístico, mayor necesidad de inversión en infraestructura logística y/o transporte).
- Costo logístico (% del PBI): También se utiliza para dar señal macro de costos logísticos excesivos en la economía pues indica cuánto gasta un país en logística.
- Valores de inventario (% del PBI): Indica el nivel de inventarios (a mayor inventario, mayores ineficiencias potencialmente atribuibles a factores logísticos).

#### **4.2.7. Evaluación multicriterio para la evaluación de los indicadores de desempeño logístico**

Basado en la teoría desarrollada por (Más et al, 2014)

##### **a. Atributos a considerar**

- Necesidad de aplicación: Modelo necesario para medir el desempeño en la logística de salida de exportación.
- Ámbito de aplicación: Encargados de áreas exportaciones y/o logística
- Criterios de aplicación: Percepción de tiempos, costos y calidad de los servicios de la logística de salida.
- Adaptabilidad: Componentes del modelo seleccionado se relacionan a las actividades y servicios incluidos en los componentes de la logística de salida.
- Integración de proceso: Integra todos los componentes de la logística de salida.

## b. Fundamentos

Tabla 42: Indicadores que miden el desempeño logístico a nivel global

INDICADORES	ÍNDICE DE DESEMPEÑO LOGÍSTICO	DOING BUSINESS	ÍNDICE DE FACILITACIÓN COMERCIAL	ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL	CUENTAS NACIONALES
Definición	Muestra la competitividad según la situación logística	Analiza la eficiencia logística de un país relacionado a las facilidades para el funcionamiento óptimo de un negocio	Evalúa en qué medida los países tienen instituciones, políticas, infraestructura y servicios que facilitan el libre comercio.	Mide la competitividad conjunta de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad. Es un indicador indirecto global en materia logística, que da idea del contexto general de la competitividad de la economía	Surgen de las cuentas nacionales de los países y dan señales globales de desempeño logístico. En general se usan como punto de referencia, comparación de la situación de un país respecto a otros países y/o economías avanzadas.
Metodología	Utiliza a profesionales logísticos y/o actores de la cadena de exportación, los cuales a través de encuestas y los cuestionarios recoge la valoración de acuerdo a la percepción.	Se obtiene mediante encuestas del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional (IFC) a profesionales de derecho, consultores de negocios, contadores, etc.	Se obtiene mediante encuestas de los profesionales del sector público, cubre 148 países.	Se obtiene mediante encuestas provenientes de diversas fuentes nacionales e internacionales y la información proveniente de encuestas de opinión realizadas a líderes empresariales en todos los países.	Costo logístico en relación al valor del producto (% del valor del producto) Costo logístico (% del PBI) Valores de inventario (% del PBI)
Métrica	Para cada dimensión los entrevistados dan un puntaje de 1 a 5 (1 el peor, 5 el mejor) y luego se obtiene un puntaje ponderado global para el país.	Los países son clasificados del 1 al 189 (1 el país que más facilita el desarrollo de negocios, 189 lo opuesto).	Para cada indicador la clasificación es de 1 a 7 (1 el peor, 7 el mejor). El índice es la ponderación del promedio del puntaje obtenido por país.	En cada dimensión de análisis, los países reciben una nota (del 1 al 7), computándose promedios ponderados para obtener un puntaje nacional que luego define la clasificación de cada uno de los países.	

---

Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aduanas</li> <li>• Embarques</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Servicios logísticos</li> <li>• Trazabilidad</li> <li>• Puntualidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empezar un negocio</li> <li>• Manejo de permisos de construcción.</li> <li>• Acceso a electricidad.</li> <li>• Registro de propiedad.</li> <li>• Acceso a financiamiento.</li> <li>• Protección al inversor.</li> <li>• Comercio transfronterizo.</li> <li>• Cumplimiento de contratos.</li> <li>• Pago de impuestos.</li> <li>• Resolución de quiebra (bankruptcy).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad de mercado.</li> <li>• Administración fronteriza.</li> <li>• Infraestructura de comunicación y transporte.</li> <li>• Clima de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones.</li> <li>• Infraestructura.</li> <li>• Entorno macroeconómico.</li> <li>• Salud y educación primaria.</li> <li>• Educación secundaria y capacitación técnica.</li> <li>• Eficiencia de los mercados de bienes.</li> <li>• Eficiencia del mercado laboral.</li> <li>• Desarrollo de los mercados financieros.</li> <li>• Aptitud tecnológica.</li> <li>• Tamaño de mercado.</li> <li>• Sofisticación de los negocios.</li> <li>• Innovación.</li> </ul>
-------------	--	--	--	--

---

Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015)

Elaboración propia

### c. Matriz de evaluación de alternativas: Ponderación

Tabla43: Matriz de ponderación y elección del Modelo de competitividad para medir el desempeño logístico

ATRIBUTOS EVALUABLES	PESO	Índice de Desempeño Logístico	Doing Business	Índice de Facilitación Comercial	Índice de Competitividad Global	Cuentas nacionales
Necesidad de aplicación	20%	0.6	0.4	0.4	0.2	0.2
Ámbito de aplicación	20%	0.6	0.6	0.6	0.6	0.2
Criterios de aplicación	20%	0.6	0.6	0.6	0.6	0.4
Adaptabilidad	20%	0.6	0.4	0.4	0.2	0.2
Integración de procesos	20%	0.6	0.6	0.4	0.2	0.2
<b>Puntaje final</b>		<b>3</b>	<b>2.6</b>	<b>2.4</b>	<b>1.8</b>	<b>1.2</b>

Elaboración propia

La ponderación va desde una puntuación de 1 hasta 3 de acuerdo a los criterios de importancia los cuales son descritos en la tabla siguiente. El peso de cada atributo evaluable corresponde al 20% el cual será multiplicado por la puntuación para conseguir la ponderación final.

Tabla44: Criterios de ponderación

PUNTUACIÓN	PESO	PONDERACIÓN FINAL 20%	CRITERIO
<b>3</b>	20%	0.6	Soluciona totalmente la necesidad
<b>2</b>	20%	0.4	Soluciona parcialmente la necesidad
<b>1</b>	20%	0.2	Ofrece métodos de solución no muy próximas a lo requerido

Elaboración propia

Luego de haber aplicado el método de evaluación multicriterio, en la cual se compara el nivel de competitividad de desempeño logístico más idóneo. El indicador con mayor ponderación final de 3 y cumple con los criterios de evaluación es el Índice de Desempeño Logístico.

### **4.3. Identificar los indicadores que miden el nivel de competitividad de la logística de salida en las empresas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016.**

Los resultados que se presentan a continuación se han obtenido a través de la aplicación del cuestionario estructurado dirigido a cada representante de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass en el año 2016.

El nivel de competitividad seleccionado es el Global el cual a través del Índice de Desempeño logístico mide el desempeño logístico a través de 6 indicadores que son adaptables a la logística de salida, estos indicadores son:

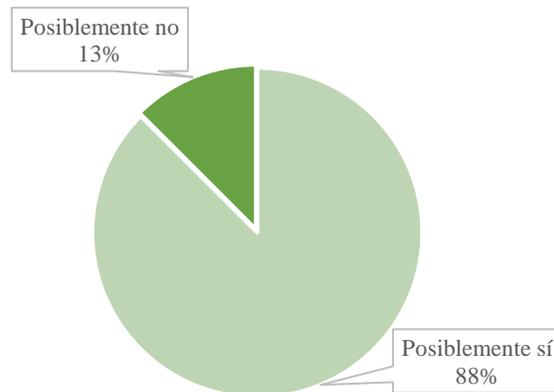
- Aduanas
- Infraestructura
- Servicios logísticos.
- Embarques
- Trazabilidad
- Puntualidad

Cada indicador está conformado por ítems los cuales permiten medir la eficiencia, eficacia y calidad en cada actividad de la cadena logística de salida, a través de la valoración de acuerdo a la actitud de cada profesional según su experiencia en el rubro.

Se presentan los resultados de cada ítem, los cuales llevarán a una valoración final para cada indicador, que se presentarán al final de los mismos.

### 4.3.1. Indicador 1: Aduanas

A continuación, se muestran los gráficos con los resultados correspondientes a los ítems que forman parte del indicador Aduanas, en la cual, a través de la percepción y experiencia de las empresas objeto de estudio se procede a calificar en una escala del 1 al 5 según cada criterio.

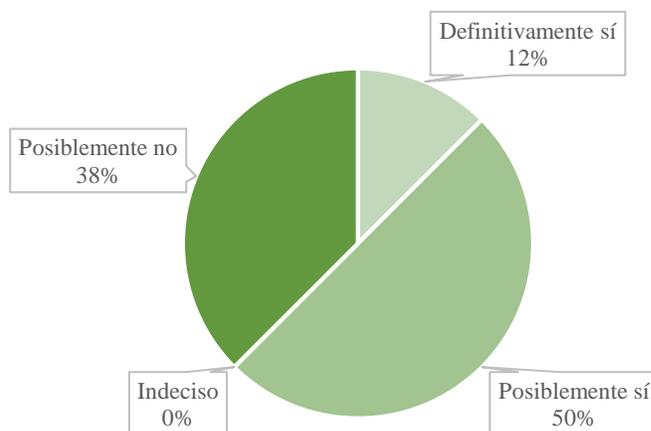


*Figura 15: Resultados ítem 1, los organismos y trámites nacionales permiten que los procesos de exportación sean fáciles*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

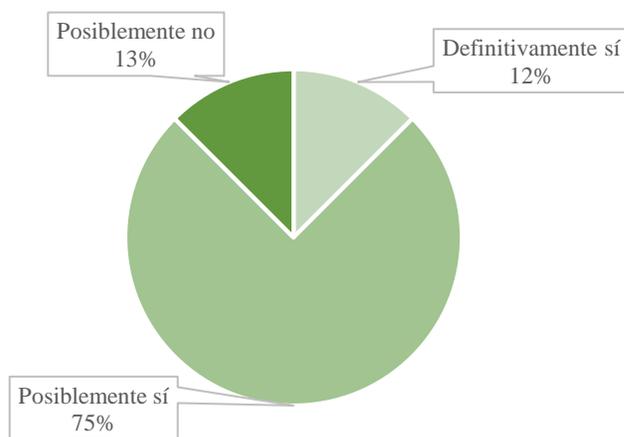
Como se observa en la figura anterior, el 87.50% de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass consideran que los organismos y trámites nacionales permiten que los procesos de exportación son fáciles, debido a que muestran una actitud favorable de posiblemente sí frente al ítem planteado, por su parte solo el 12.5% considera que posiblemente no lo son.



Figura

*16: Resultados ítem 2, la provisión de los cambios regulatorios es oportuna.*  
 Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
 Elaboración propia

En la figura N° 16 se observa que el 12.50% afirma que la provisión de información de cambios regulatorios en Aduanas es oportuna, 50% de ellas cree que sí mostrando una actitud positiva frente al ítem planteado y el 37.5% considera que posiblemente no lo es.

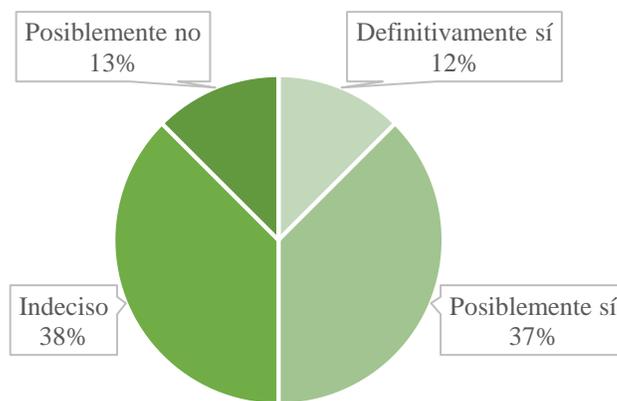


*Figura 17: Resultados ítem 3, el costo de contratación de un agente de aduanas es competitivo.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
 Elaboración propia

Se observa que en la Figura N° 17 las empresas objeto de estudio muestran una actitud positiva frente la competitividad del costo de contratación de un agente de aduanas, el

12.50% de ellas afirma que sí lo es, el 75% de los encuestados opina que posiblemente sí y el 12.5% restante que definitivamente no lo son.

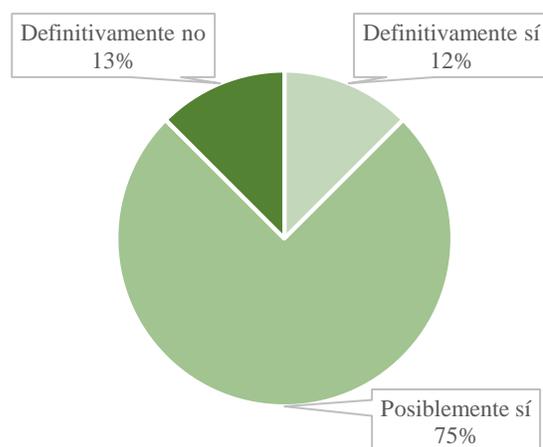


*Figura 18: Resultados ítem 4, el proceso de despacho en aduanas es eficiente.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

Se observa en la Figura N° 18 que el 12% afirma acerca del costo promedio en el proceso de despacho es eficiente, el 37.5% de los encuestados opina que posiblemente sí lo es, el 37.5% es indiferente a esta afirmación, el 12.5% considera que definitivamente el costo sí es eficiente y el 12.5% restante que posiblemente no lo es.

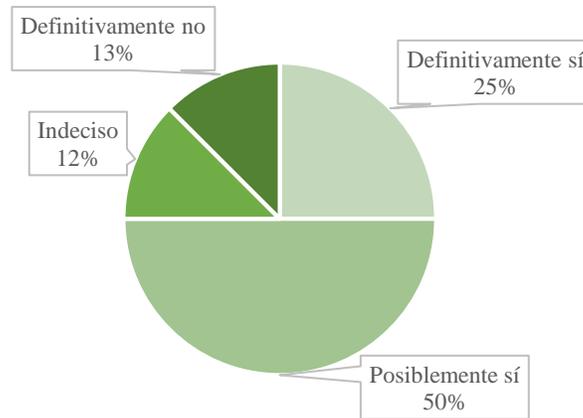


*Figura 19: Resultados ítem 5, el despacho de aduanas dispone de herramientas que agilicen el proceso de exportación*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

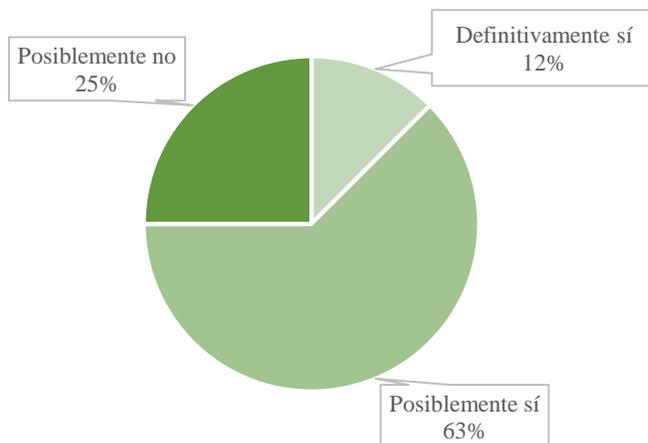
En la figura N° 19 se observa que el 12% de las empresas objeto de estudio afirman que el despacho de aduanas dispone de herramientas que agilicen el proceso de exportación, el 75% de los encuestados opina que posiblemente sí se disponga mostrando una actitud positiva con respecto al ítem, sin embargo, el 13% restante señala que definitivamente no disponen de ellas.



*Figura 20: Resultados ítem 6, las herramientas disponibles en el proceso de despacho de aduanas son fáciles de usar.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

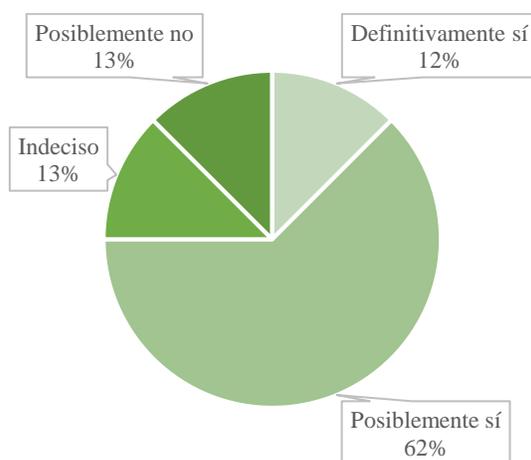
Se observa en la figura anterior que el 25% de las empresas exportadoras de palta Hass afirman que las herramientas disponibles en el proceso de despacho de aduanas son fáciles de usar, el 50% de los encuestados opina que posiblemente sí, el 12% que definitivamente no lo son y el 13% restante es indiferente a esta afirmación.



*Figura 21: Resultados ítem 7, la documentación para el proceso de despacho de aduanas es engorrosa*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

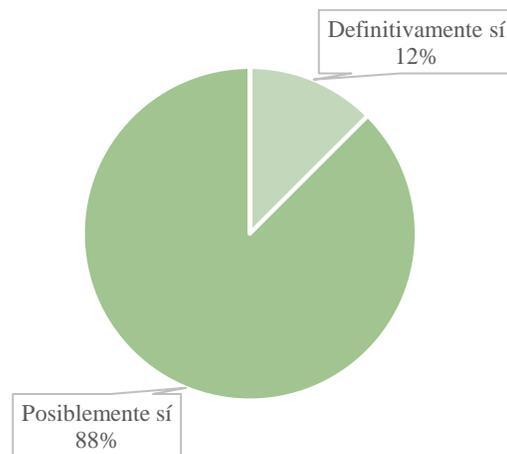
Como se puede observar en la figura anterior, de acuerdo existe una actitud positiva con respecto a la afirmación de que la documentación requerida para el proceso de despacho de aduanas es engorrosa, el 62% de los encuestados opina que posiblemente sí lo es, 12% considera que posiblemente definitivamente sí lo es y 13% restante que definitivamente no lo son.



*Figura 22: Resultados ítem 8, el servicio brindado durante el despacho de aduanas es bueno*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

En la figura anterior se observa que el 62% de las empresas objeto de estudio consideran que el servicio brindado durante el despacho es aduanas posiblemente sea bueno, el 12% asegura que sí lo es, el 13% considera que posiblemente no lo es y el 13% se muestra indeciso ante la cuestión.



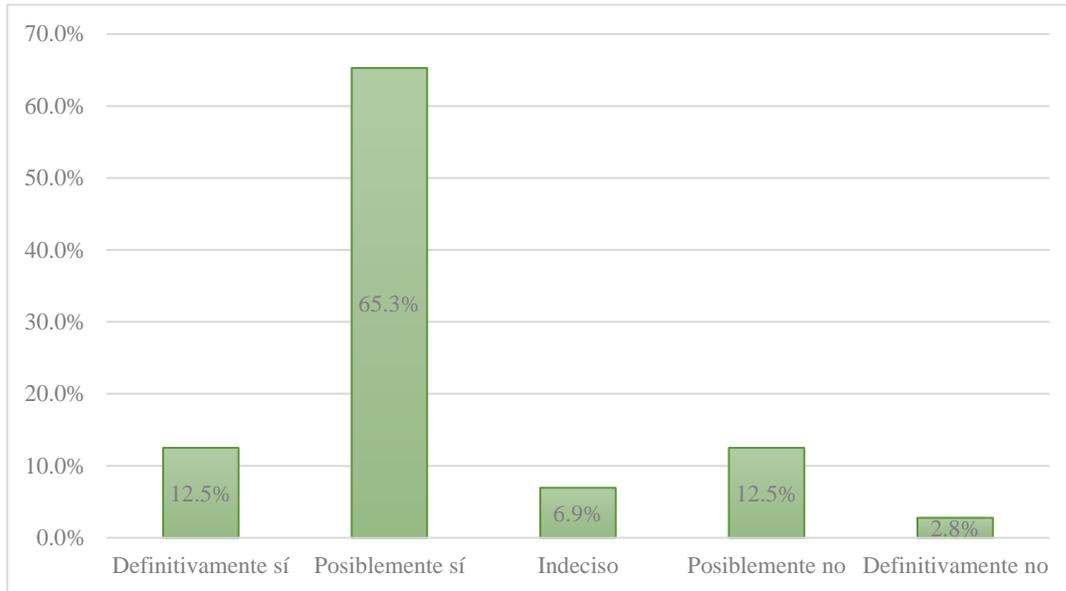
*Figura 23: Resultados ítem 9, el proceso de despacho de aduanas es eficiente*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

En la figura anterior se observa que existe una actitud positiva con respecto a la afirmación de que el proceso de despacho de aduanas es eficiente, el 88 % de las empresas opina que posiblemente sí es eficiente y el 13% restante considera que definitivamente sí es eficiente.

- **Resultados generales del indicador: Aduanas**



*Figura 24: Resultados del indicador: Eficiencia en el despacho de aduanas*

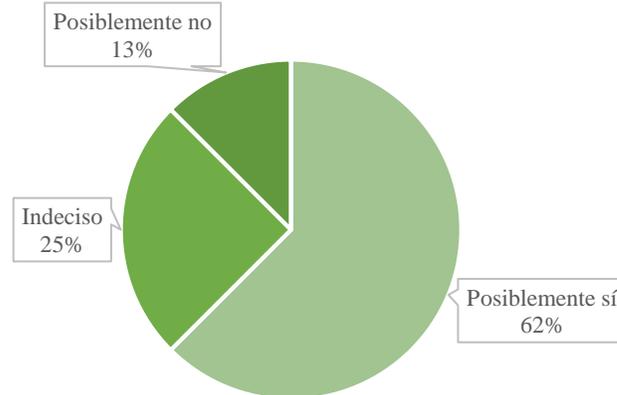
Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

La figura anterior corresponde al indicador eficiencia en el despacho de aduanas, ante la respuesta de los encargados del área de exportaciones, se analizó la actitud que estos tienen respecto a las facilidades que ofrecen los organismos encargados (SUNAT), la facilitación de la información, los costos del proceso de despacho y la disponibilidad de herramientas que permitan la agilización de los trámites.

Ante la cuestión planteada ¿El proceso de despacho de aduanas es eficiente? Los resultados obtenidos fueron: El 12.5% respondieron favorable de definitivamente sí, el 65.3% dio una respuesta favorable de posiblemente sí, el 6.9% se mostró indeciso, el 12.5% mostró una actitud desfavorable con positivamente no y el 2.8% considera que definitivamente no es eficiente el indicador planteado, lo que lleva a considerar al proceso de despacho de aduanas como eficiente.

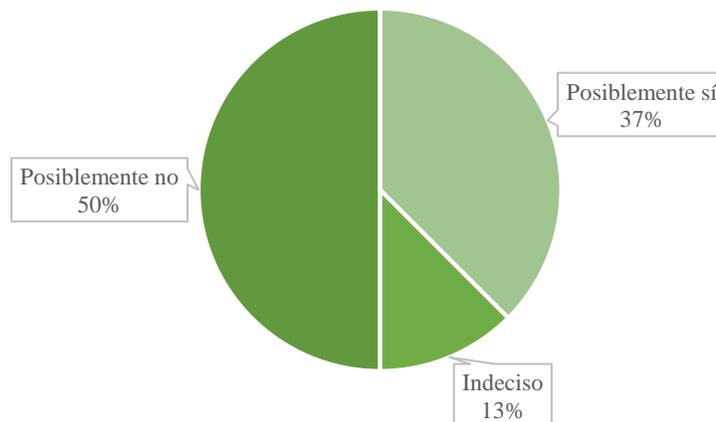
### 4.3.2. Indicador 2: Infraestructura



*Figura 25: Resultados ítem 10, el tiempo promedio del transporte interno es el adecuado de acuerdo a la infraestructura disponible*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

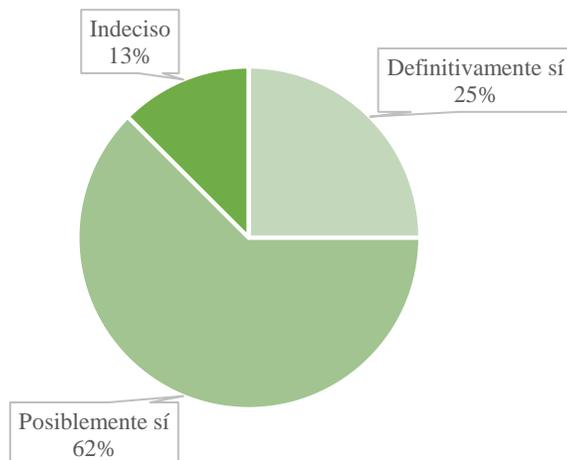
El gráfico anterior muestra que el 50% de las empresas considera que el tiempo promedio del transporte interno posiblemente no es el adecuado de acuerdo a la infraestructura disponible, el 37% de los encuestados opina que posiblemente sí es el apropiado y el 13% de muestran indeciso.



*Figura 26: Resultados ítem 11, calidad de la infraestructura portuaria es buena*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

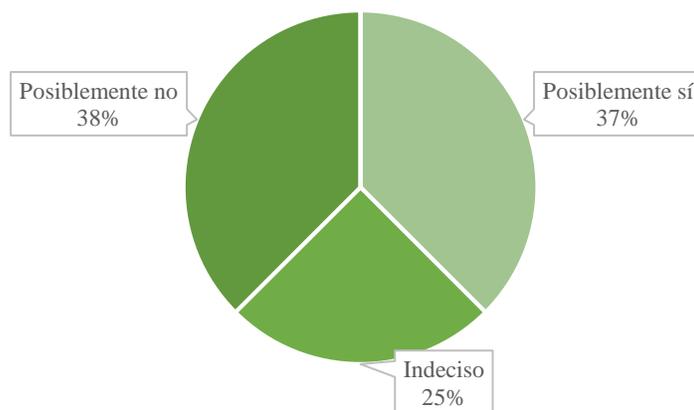
La figura anterior muestra que el 62% de las empresas manifiestan que posiblemente la calidad de la infraestructura portuaria es buena, el 13% asegura que posiblemente no lo es y el 25% se muestra indeciso.



*Figura 27: Resultados ítem 12, la calidad de los servicios de telecomunicación para el comercio internacional es buena*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

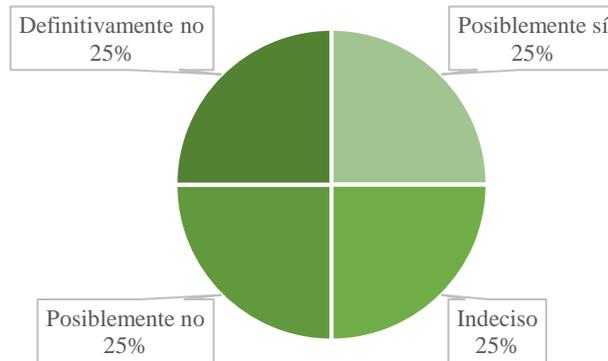
El 62% de las empresas considera que posiblemente sí es buena a calidad de los servicios de telecomunicación para el comercio internacional, el 25% de ellos afirma que sí lo es y el 13% se muestra indeciso.



*Figura 28: Resultados ítem 13, el costo promedio del transporte interno es el adecuado de acuerdo a la infraestructura disponible.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

En la figura anterior se muestra que el 38% de las empresas objeto de estudio consideran costo promedio del transporte interno posiblemente no es el adecuado de acuerdo a la infraestructura disponible, el 37% de los encuestados opina que posiblemente sí lo es, y el 25% restante es indiferente a esta afirmación.

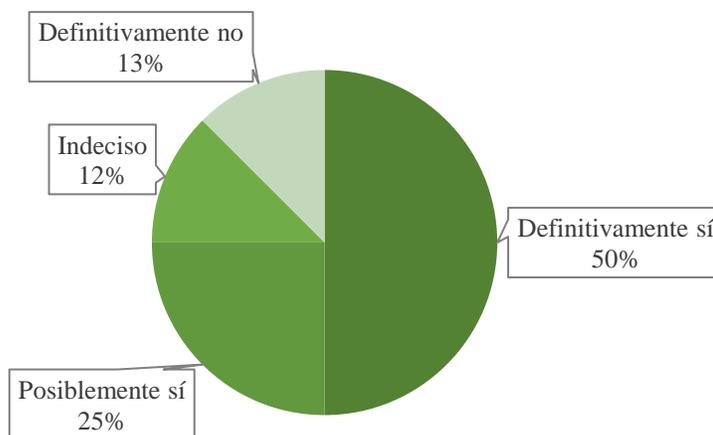


*Figura 29: Resultados ítem 14, la calidad de la infraestructura vial para el transporte interna es buena*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

De acuerdo al ítem “La calidad de la infraestructura vial para el transporte interno es buena, el 25% de las empresas exportadoras de palta Hass opina que posiblemente si es buena, 25% considera que posiblemente no es buena la calidad, 25% es indiferente a esta afirmación y 25% considera que definitivamente no es de buena calidad.

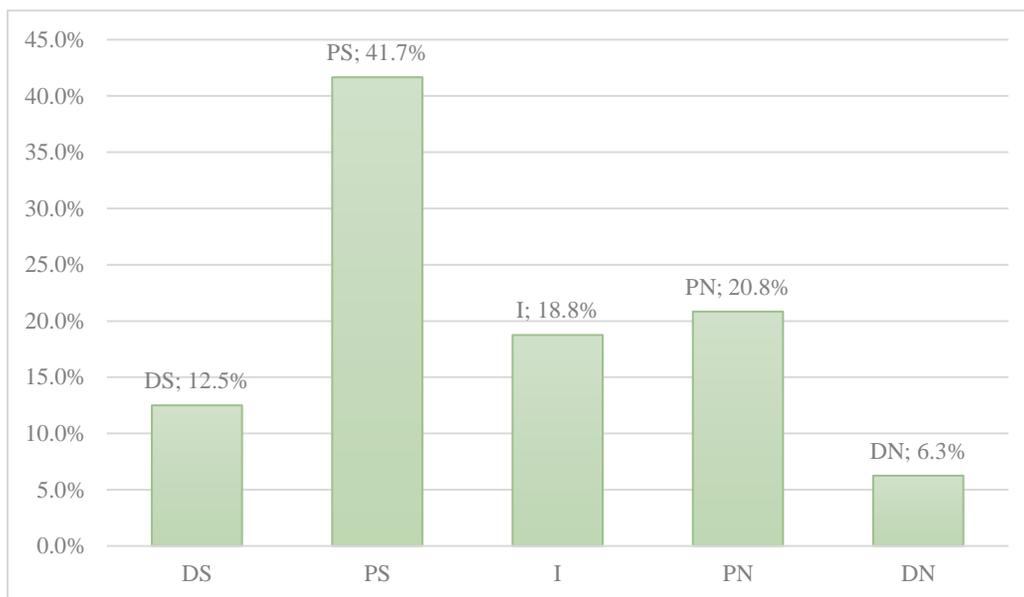


*Figura 30: Resultados ítem 15, la infraestructura vial y portuaria influyen en las exportaciones de palta Hass*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

En el ítem “La infraestructura vial y portuaria influyen en las exportaciones de palta Hass”, el 50% de las empresas opina que definitivamente si influyen, 25% considera que posiblemente si influyen, 13% consideran que definitivamente no influyen y el 12% restante es indiferente a esta afirmación.

- **Resultados generales del indicador: Infraestructura**



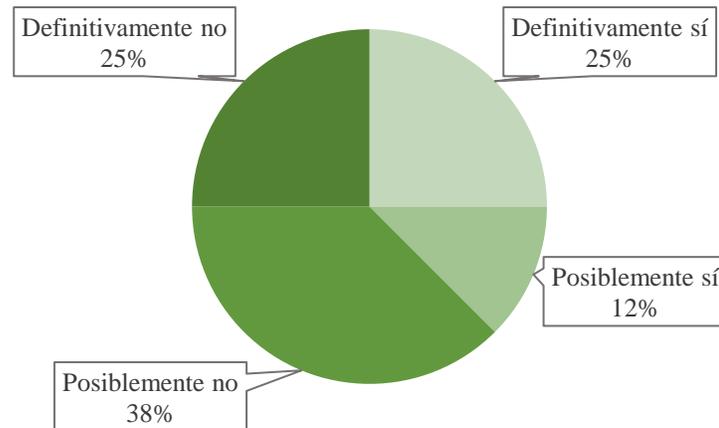
*Figura 31: Resultados del indicador infraestructura para el comercio y transporte*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

La figura anterior, corresponde al indicador calidad de la infraestructura relacionada al comercio y transporte, se analizó la actitud de los encargados del área de exportaciones que estos tienen respecto al tiempo promedio para el transporte interno desde planta de proceso hasta el puerto de Paita, la calidad de la infraestructura portuaria y vial, los servicios de telecomunicaciones, los costos son relativos a la infraestructura disponible. ¿Ante la cuestión planteada? Los resultados obtenidos fueron: El 12.5% respondieron favorable de definitivamente sí, el 41.7% dio una respuesta favorable de posiblemente sí, el 18.8% se mostró indeciso, el 20.8% mostró una actitud desfavorable con positivamente no y el 6.3% considera que definitivamente no es eficiente. Estas respuestas consideran de calidad a la infraestructura vial, marítima y telecomunicaciones para la palta Hass desde Lambayeque, sin embargo, el tiempo transcurrido no es el adecuado de acuerdo a esta infraestructura.

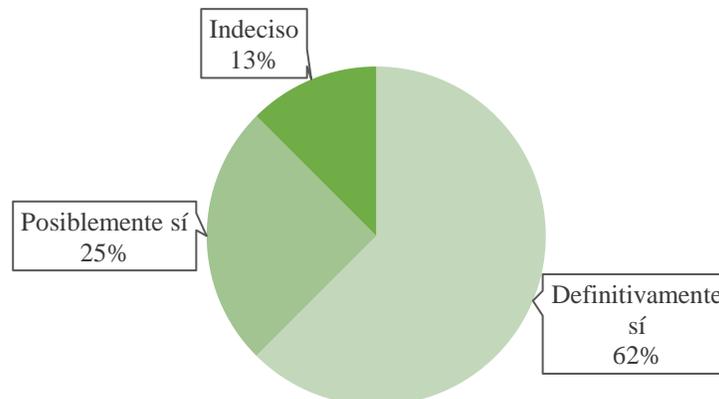
### 4.3.3. Indicador 3: Embarques



*Figura 32: Resultados ítem 16, la documentación requerida para la contratación de un embarque es engorrosa*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

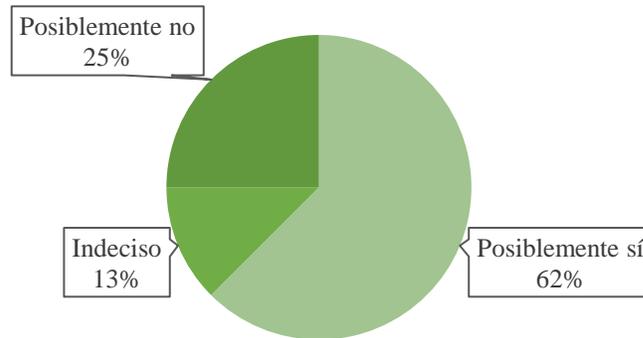
En la figura anterior se observa que el 38% de las empresas considera que documentación requerida para la contratación de un embarque posiblemente no es engorrosa, el 25% considera que definitivamente si es engorrosa, 25% que definitivamente no lo es y el 12% que posiblemente si lo es.



*Figura 33: Resultados ítem 17, la planificación de los embarques es propicia*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

El 62% de las empresas considera que definitivamente sí es propicia la planificación de los embarques, mostrando así una actitud positiva con respecto a la afirmación realizada, el 25% considera que posiblemente sí es buena y el 12.5% restante es indiferente a esta afirmación.

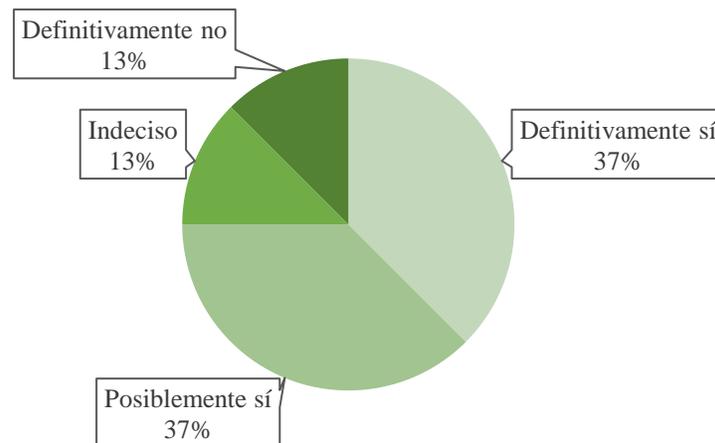


*Figura 34: Resultados ítem 18, la frecuencia de llegada y salida de naves marítimas es alta*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

De acuerdo al ítem “la frecuencia de la llegada y salida de naves marítima es alta”, el 62% de las empresas opina que posiblemente si es alta, el 25% considera que posiblemente no es alta y el 13% restante es indiferente a esta afirmación.

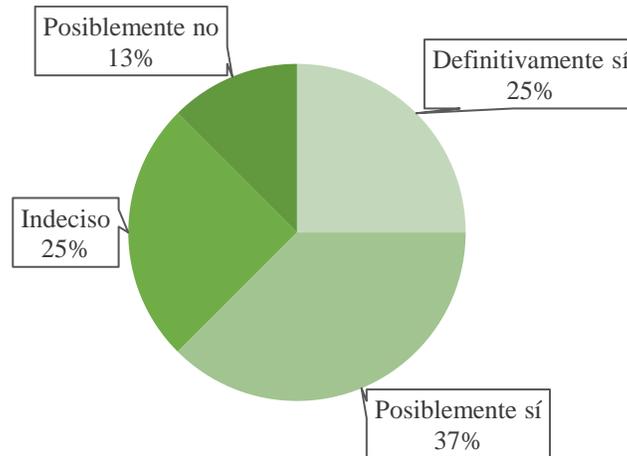


*Figura 35: Resultados ítem 19, existe disponibilidad para contratar embarques a precios competitivos.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

En el gráfico anterior se muestra que el 37% manifiesta que posiblemente sí y definitivamente sí existe disponibilidad para contratar embarques a precios competitivos, el 13% señala que definitivamente no y el 13% restante es indiferente a esta afirmación.



*Figura 36: Resultados ítem 20, se dispone de herramientas web para acordar embarques a precios competitivos.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

En la figura anterior el 37% de las empresas manifiesta que posiblemente si el dispone de herramientas web para acordar embarques a precios competitivos, el 25% que definitivamente si se dispone de ellos, 25% es indiferente a esta afirmación y el 13% considera que posiblemente no son disponibles.

- **Resúmenes generales del indicador: Embarques**

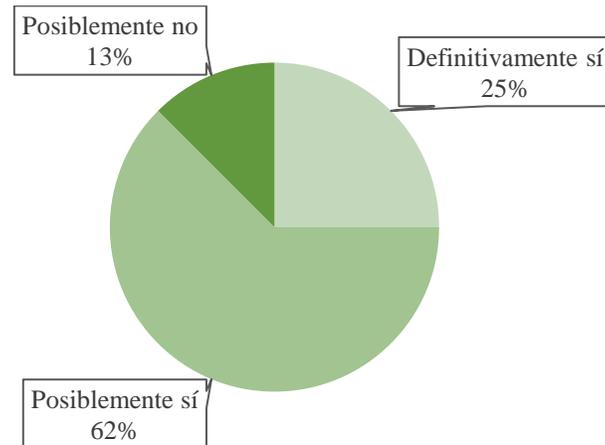


*Figura 37: Resultados del indicador facilidad para acordar embarques a precios competitivos*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

La figura anterior, corresponde al indicador facilidad para acordar embarques a precios competitivos, se analizó la actitud que estos tienen respecto a la documentación requerida, la planificación de los embarques, la frecuencia de llegada de las naves, disponibilidad de embarques a precios competitivos, disponibilidad de herramientas web para este proceso. Ante la pregunta planteada ¿Acordar embarques a precios competitivos es fácil? Los resultados obtenidos fueron: El 30 % respondieron favorable de definitivamente sí, el 35% posiblemente sí, el 12.5% se mostró indeciso, el 15 % mostró una actitud desfavorable con positivamente no y el 7.5% considera que definitivamente no es eficiente. Estas respuestas consideran la facilidad para acordar embarques a precios competitivos.

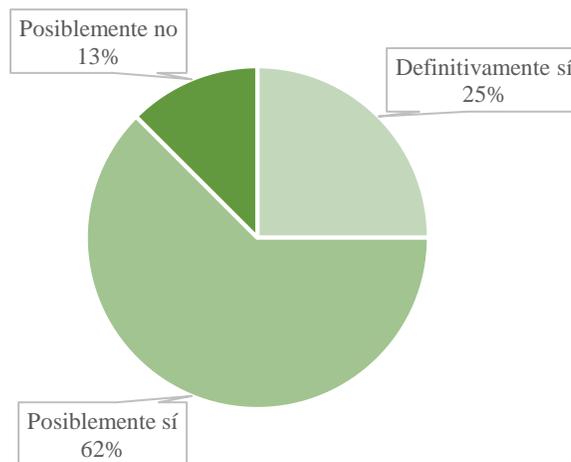
#### 4.3.4. Indicador 4: Servicios logísticos



*Figura 38: Resultados ítem 21, la disponibilidad para contratar los servicios logísticos es alta*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

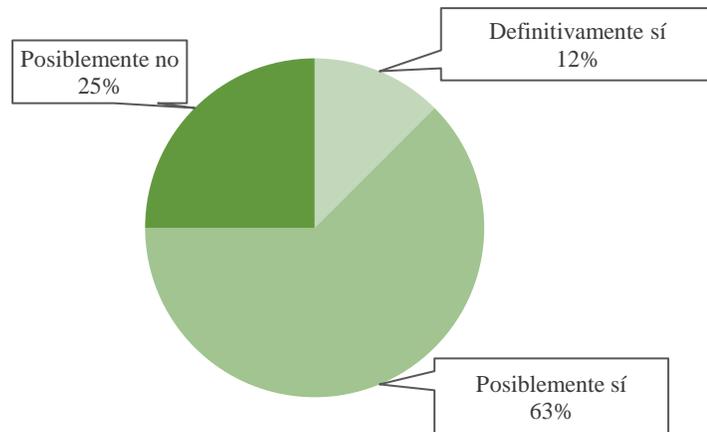
El 62% de las empresas consideran que posiblemente sí es alta la disponibilidad para contratar los servicios de operadores logísticos, el 25% considera que definitivamente sí lo es y el 13% restante considera que posiblemente es baja la disponibilidad.



*Figura 39: Resultados ítem 22, las actividades de los operadores logísticos se desarrollan en un tiempo propicio.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

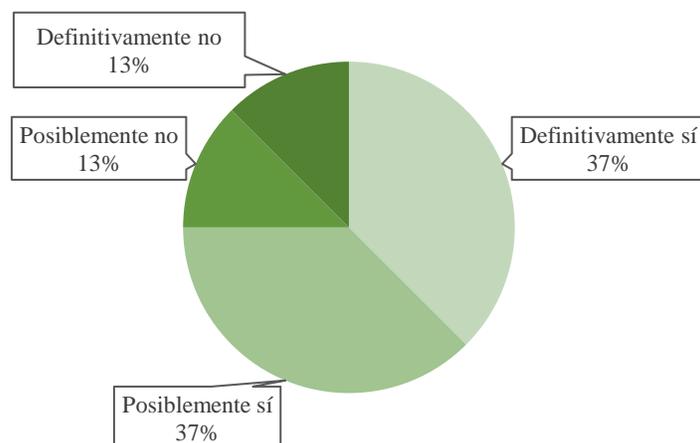
En la figura anterior se observa que el 62% de las empresas objeto de estudio consideran que posiblemente sí las actividades de los operadores logísticos se desarrollan en un tiempo propicio, el 25% que definitivamente sí es propicio y el 13% restante consideran que posiblemente no lo es.



*Figura 40: Resultados ítem 23, el costo del desarrollo de los operadores logísticos es conveniente*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

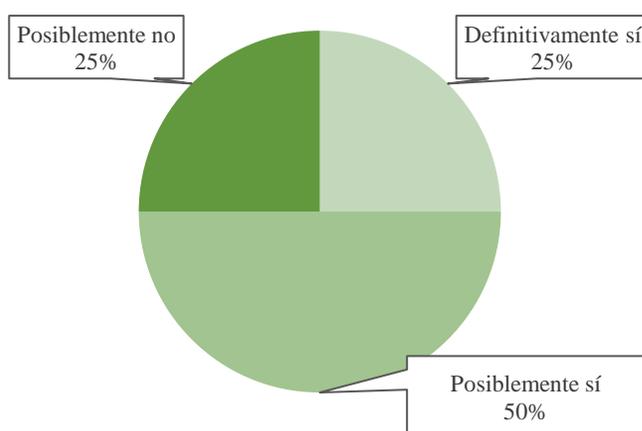
De acuerdo al ítem “el costo del desarrollo de las actividades de los operadores logísticos es conveniente”, el 63% de las empresas señala que posiblemente si es conveniente, 25% considera que posiblemente no es lo es y el 12% restante que definitivamente si es conveniente.



*Figura 41: Resultados ítem 24, la documentación requerida para la contratación de un operador logístico es engorrosa.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

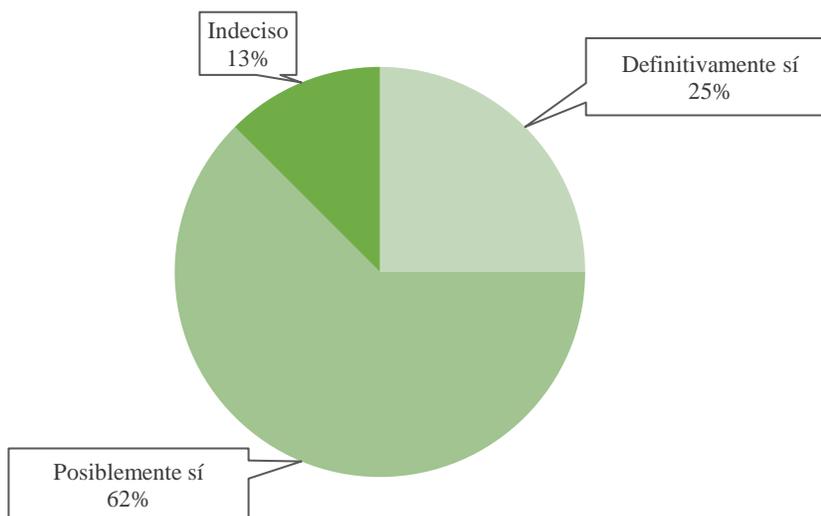
De acuerdo al ítem “la documentación requerida para la contratación de un operador logístico es engorrosa”, el 37% de las empresas señalan que definitivamente sí es engorrosa, 37% que probablemente sí, 13% considera que posiblemente no es engorrosa y el 13% restante que definitivamente no lo es.



*Figura 42: Resultados ítem 25, la calidad de los servicios logísticos del agente de aduanas es la adecuada.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

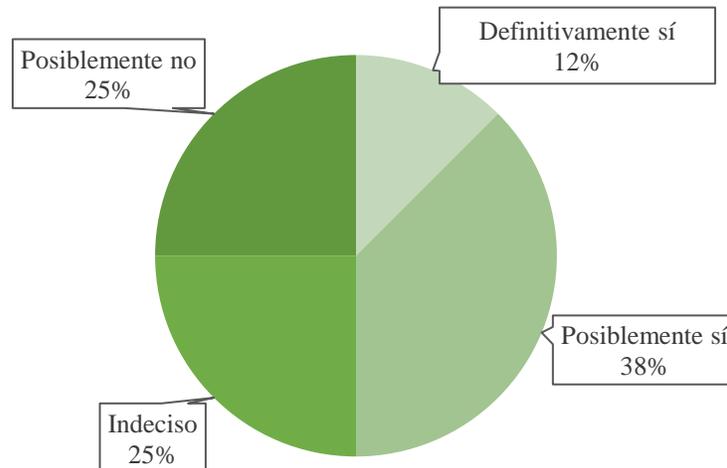
De acuerdo al ítem “la calidad de la los servicios logísticos del agente de aduanas es la adecuada”, el 50% de las empresas señalan que posiblemente sí es la adecuada, 25% considera que definitivamente sí es adecuada y el 25% restante que posiblemente no es lo es.



*Figura 43: Resultados ítem 26, la calidad de los servicios logísticos del agente de carga internacional es la adecuada*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

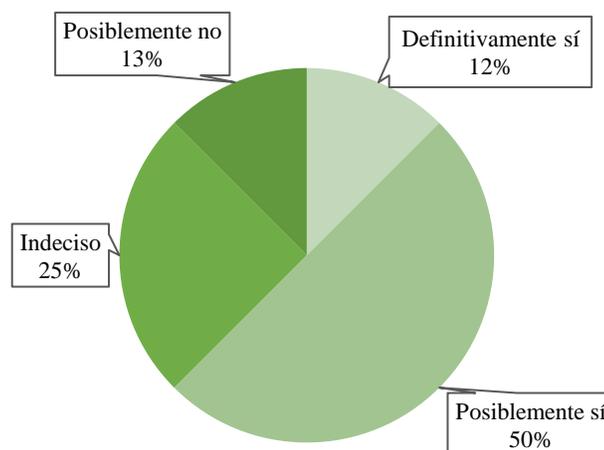
De acuerdo al ítem “la calidad de la los servicios logísticos del agente de carga internacional es la adecuada”, el 62% de las empresas señala que posiblemente sí es la adecuada, 25% considera que definitivamente si es adecuada y el 13% restante es indiferente a esta afirmación.



*Figura 44: Resultados ítem 27, la calidad de los servicios logísticos por parte de los transportistas es la adecuada.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

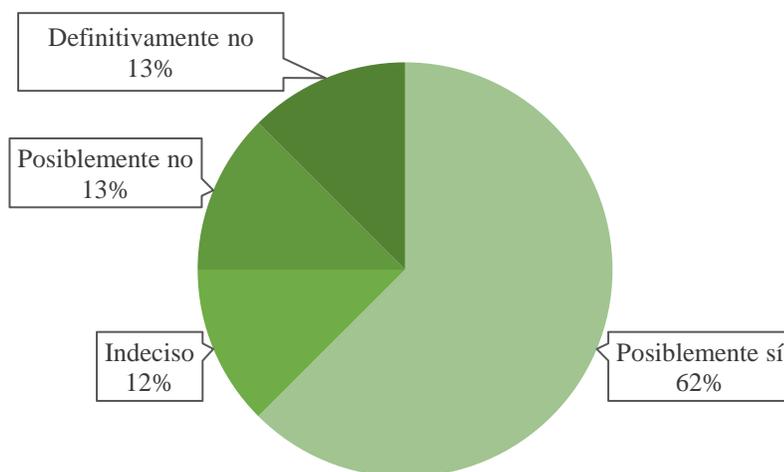
En la figura anterior se muestra que el 38% de las empresas señalan que la calidad de los servicios logísticos por parte de los transportistas posiblemente sí es la adecuada, el 25% considera que posiblemente no es la adecuada, el 25% es indiferente a esta afirmación y solo el 12% restante que definitivamente sí lo es.



*Figura 45: Resultados ítem 28, la calidad de los servicios logísticos por parte de los almacenes es la adecuada*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

De acuerdo al ítem la calidad de los servicios logísticos por parte de los almacenes es la adecuada, el 50% de las empresas objeto de estudio opina que posiblemente sí es la adecuada, 25% es indiferente a esta afirmación, 12 % considera que definitivamente sí lo es y el 13% restante que posiblemente no es la adecuada.

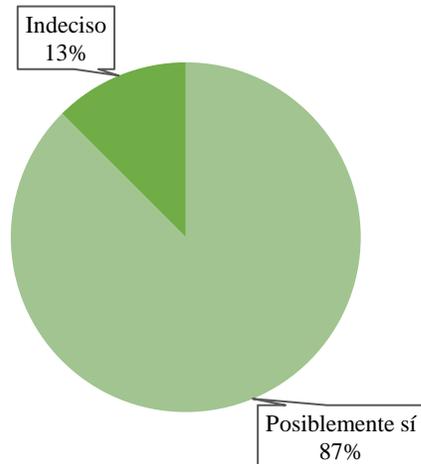


*Figura 46: Resultados ítem 29, la entidad gubernamental SENASA es eficiente*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

De acuerdo al ítem los servicios logísticos ofrecidos por la entidad gubernamental SENASA es eficiente el 62% de las empresas señalan que posiblemente sí es eficiente, 12 % es indiferente a esta afirmación, 13% considera que definitivamente no lo es y el 13% restante que posiblemente no lo es.



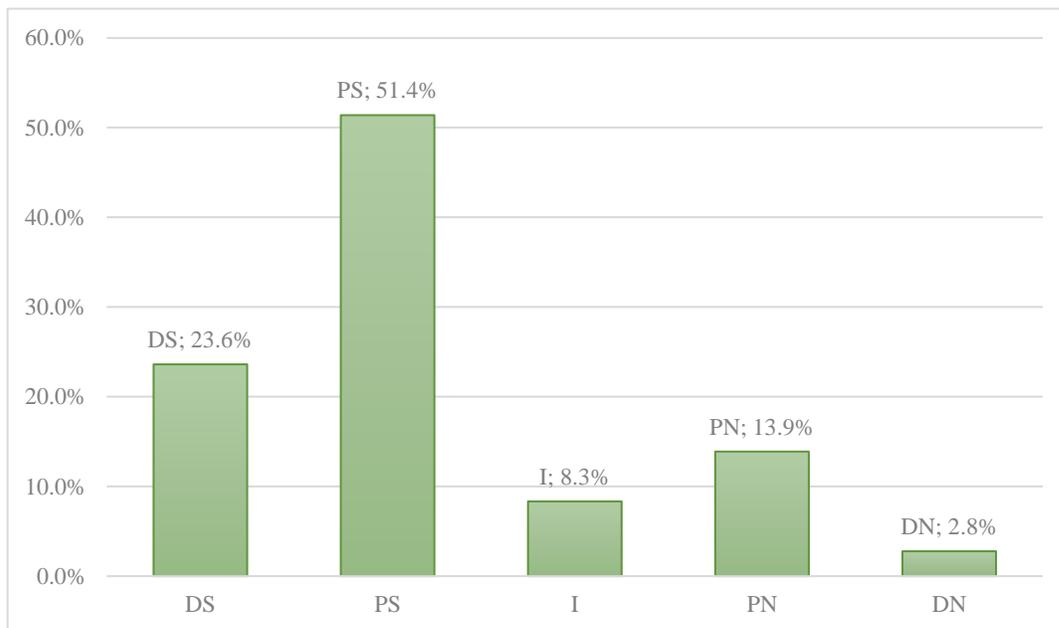
*Figura 47: Resultados ítem 30, los servicios ofrecidos por los operadores logísticos son competitivos*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

En el gráfico anterior se puede observar que el 87% de las empresas en estudio consideran que los servicios logísticos ofrecidos por los operadores logísticos posiblemente sí son competitivos y el 13% restante es indiferente a esta afirmación.

- **Resultados generales del indicador Servicios logísticos**



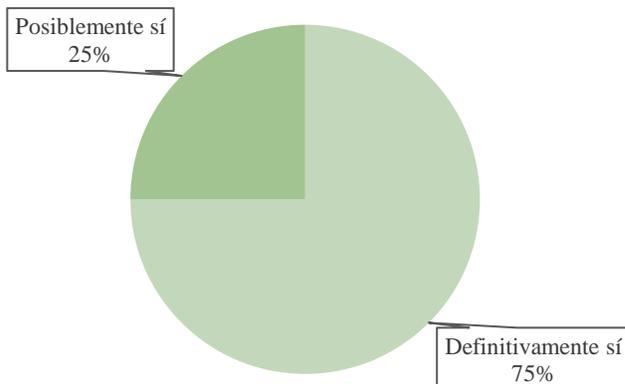
*Figura 48: Resumen del indicador calidad y competitividad de los servicios logísticos*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

Con respecto al indicador calidad y competitividad de los servicios logísticos, ante la respuesta de los encargados del área de exportaciones, se analizó la actitud que estos tienen respecto a la disponibilidad de operadores logísticos, los tiempos y costos son propicios, la documentación para contratar es engorrosa o no, la calidad de los servicios ofrecidos por: agente de aduanas, transportistas, almacenes aduaneros, entre otros. Ante la pregunta planteada ¿Los servicios logísticos son de calidad y competitivos? Los resultados obtenidos fueron: El 23.6 % respondieron favorable de definitivamente sí, el 51.4% dio una respuesta favorable de posiblemente sí, el 8.3% se mostró indeciso, el 13.9% mostró una actitud desfavorable con positivamente no y el 2.8% considera que definitivamente no es eficiente. Estas respuestas consideran competitivos y de calidad los servicios ofrecidos por los operadores logísticos.

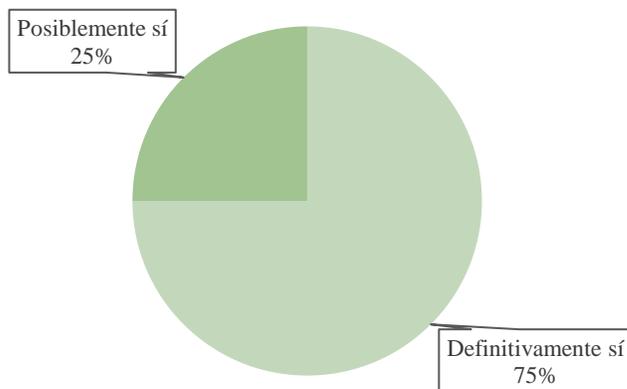
#### 4.3.5. Indicador 5: Trazabilidad



*Figura 49: Resultados ítem 31, los sistemas para seguir y rastrear los envíos son fáciles de usar*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

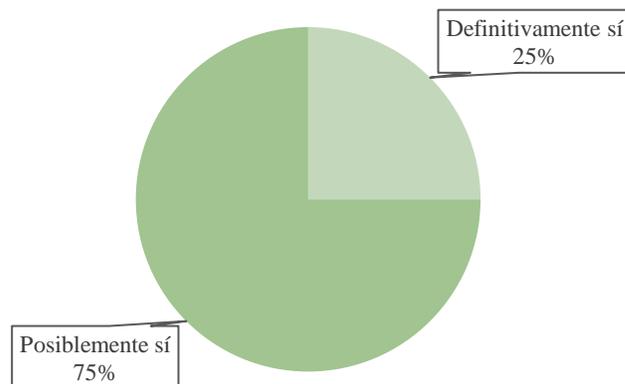
En el gráfico anterior se muestra que el 75% de las empresas consideran que los sistemas para seguir y rastrear los envíos sí son fáciles de usar y el 25% restante que posiblemente sí lo son, mostrando así actitud positiva frente a la afirmación planteada,



*Figura 50: Resultados ítem 32, la aplicación de la trazabilidad logística en la organización genera beneficios.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

De acuerdo al ítem la aplicación de la trazabilidad logística en la organización genera beneficios, el 75% de las empresas señala que definitivamente sí genera beneficios y el 25% restante que posiblemente sí lo hace.

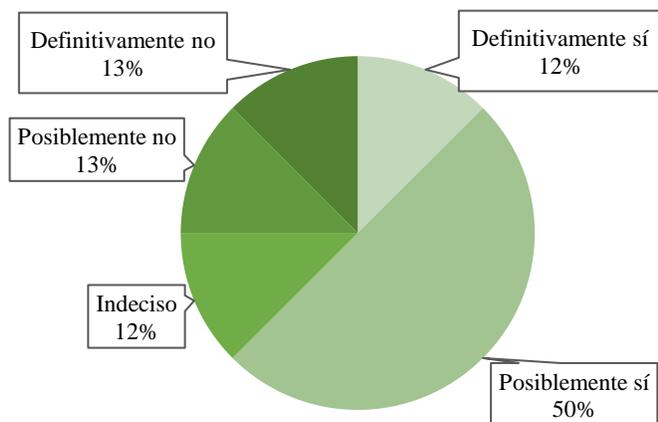


*Figura 51: Resultados ítem 33, la metodología aplicada para la trazabilidad de sus productos es la adecuada.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

En la figura anterior se muestra que el 75 de las empresas exportadoras de pata Hass considera que la metodología aplicada para la trazabilidad de sus productos posiblemente sí es la adecuada y el 25% restante que definitivamente sí lo es.

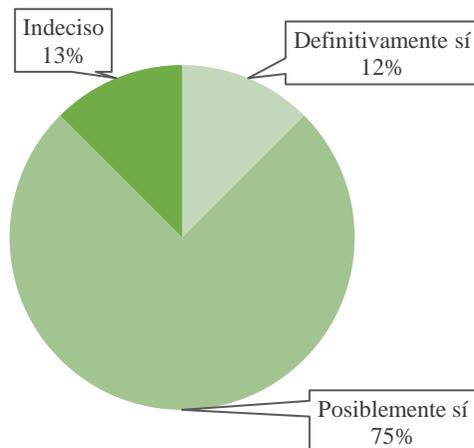


*Figura 52: Resultados ítem 34, el costo para seguir y rastrear los envíos es el adecuado*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

De acuerdo al ítem el costo para seguir y rastrear los envíos es el adecuado, el 50% de las empresas considera que posiblemente sí es el adecuado, el 12% que definitivamente sí lo es, 12 % es indiferente a esta afirmación, 13% considera que posiblemente no lo es y el 13% restante que definitivamente es adecuado.

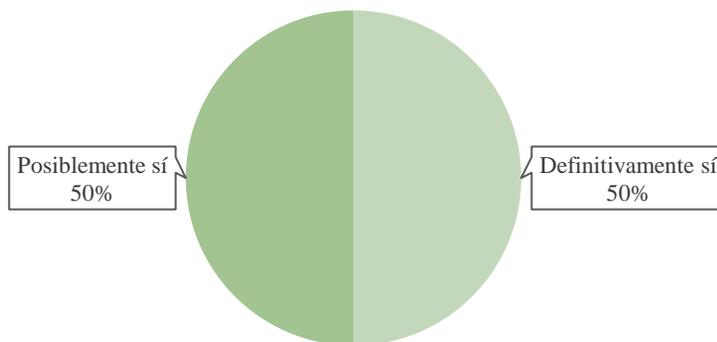


*Figura 53: Resultados ítem 35, los sistemas de trazabilidad disponibles son los adecuados*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

En la figura anterior se muestra que los sistemas de trazabilidad disponibles posiblemente sí son los adecuados para el 75% de las empresas, el 12% considera que definitivamente si es adecuada y el 13% restante es indiferente a esta afirmación.



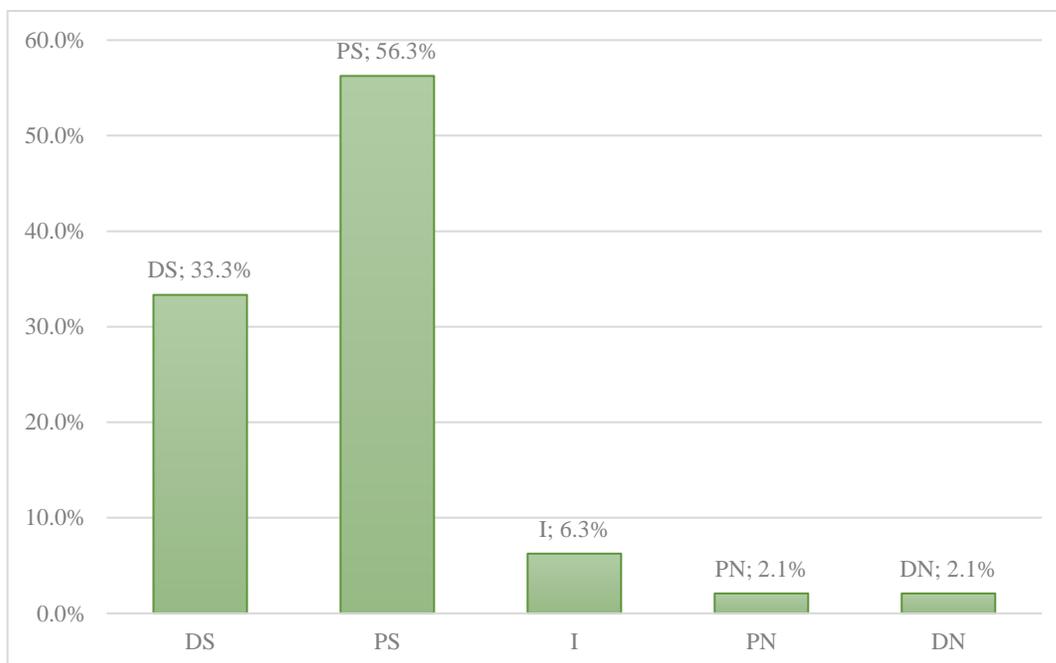
*Figura 54: Resultados ítem 36, la capacidad de seguir y rastrear los envíos es buena.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

De acuerdo al ítem la capacidad de seguir y rastrear los envíos es buena, el 50% de los las empresas consideran que posiblemente sí es buena y el otro 50% restante que definitivamente sí lo es mostrando así una actitud positiva frente a la afirmación realizada.

- **Resultados del indicador trazabilidad**

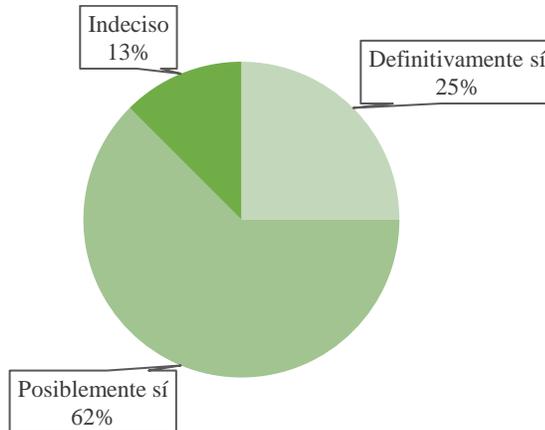


*Figura 55: Resumen del indicador capacidad para seguir y rastrear envíos (trazabilidad)*  
 Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
 Elaboración propia

La figura anterior, corresponde al indicador capacidad para seguir y rastrear los envíos, ante la respuesta de los encargados del área de exportaciones, se analizó la actitud que estos tienen respecto a la facilidad de utilizar sistemas de trazabilidad, costos para rastrear un envío, la disponibilidad de sistemas de trazabilidad y la capacidad de realizar la actividad. Ante la pregunta planteada ¿Se tiene la capacidad para seguir y rastrear los envíos? Los resultados obtenidos fueron: El 33.3 % respondieron favorable de definitivamente sí, el 56.3% dio una respuesta favorable de posiblemente sí, el 6.3% se mostró indeciso, el 2.1% mostró una actitud desfavorable con positivamente no y el 2.1% considera que

definitivamente no es eficiente. Estas respuestas consideran como capaces de seguir y rastrear los envíos.

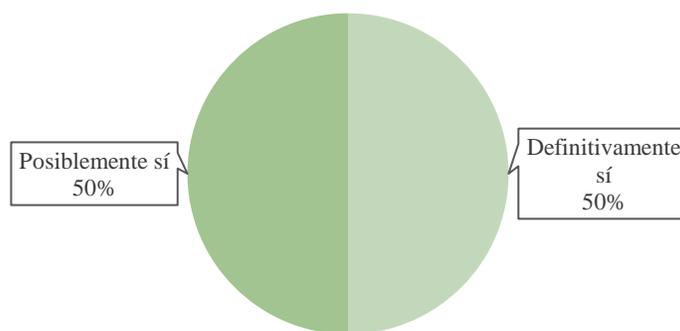
#### 4.3.6. Indicador 6 Puntualidad



*Figura 56: Resultados ítem 37, los motivos de los retrasos en los tiempos de entrega pactados son identificados*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

De acuerdo al ítem los motivos de los retrasos en los tiempos de entrega pactados son identificados, el 62 % de las empresas señala que posiblemente sí son identificados, el 25% considera que definitivamente sí se identifican y el 13% restante es indiferente a esta afirmación.

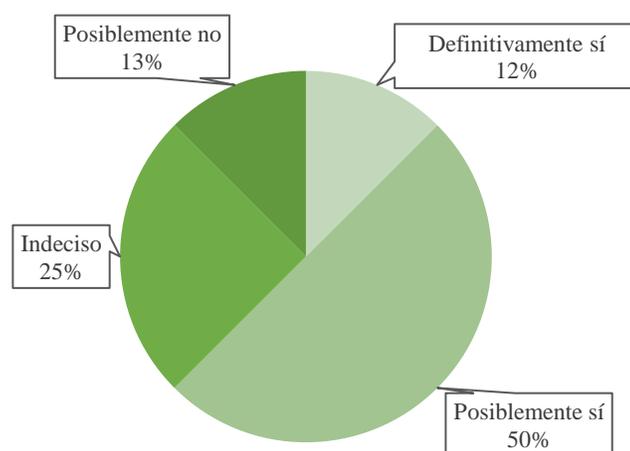


*Figura 57: Resultados ítem 38, el nivel de cumplimiento del producto final es alto*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

En la figura anterior se muestra que el 50% de las empresas afirman que el nivel de cumplimiento de entrega del producto final es alto, el otro 50% de los encuestados opina que posiblemente sí. Generando así una actitud positiva frente al indicador.



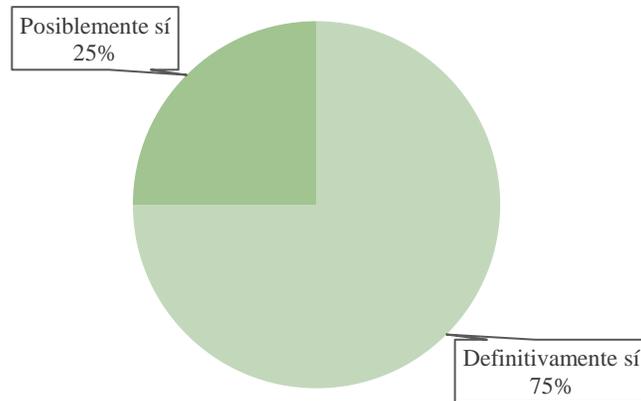
*Figura 58: Resultados ítem 39, el nivel de cumplimiento de pagos por los productos es alto.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

De acuerdo al ítem el nivel de cumplimiento de pagos por los productos es alto, el 50% de las empresas señalan que posiblemente sí es alto, 12% de los encuestados opina que

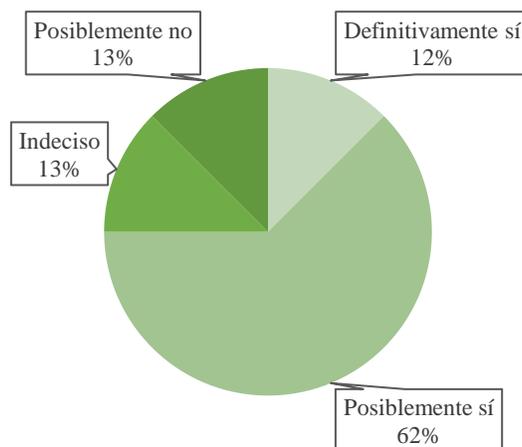
definitivamente sí lo es, 13% que posiblemente no es alto y el 25% restante es indiferente a esta afirmación.



*Figura 59: Resultados ítem 40, el nivel de cumplimiento de las exigencias en calidad de los productos es alta.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

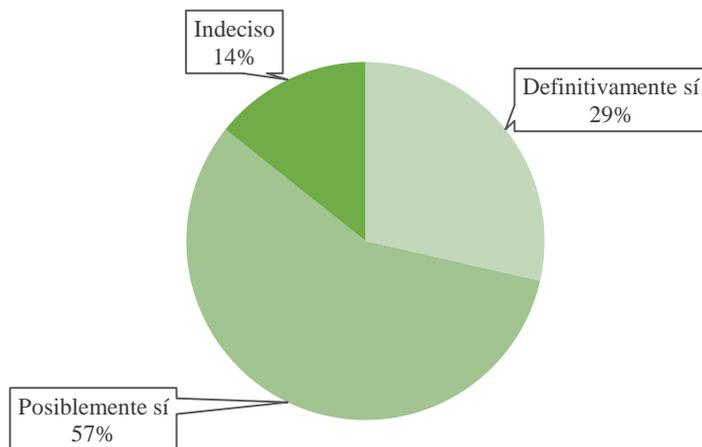
De acuerdo al ítem el nivel de cumplimiento de las exigencias en calidad de los productos es alto, el 75% de las empresas señalan que definitivamente sí es alto y el 25% restante que posiblemente sí lo son.



*Figura 60: Resultados ítem 41, el porcentaje de cumplimiento en los tiempos de entrega pactados es el adecuado.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

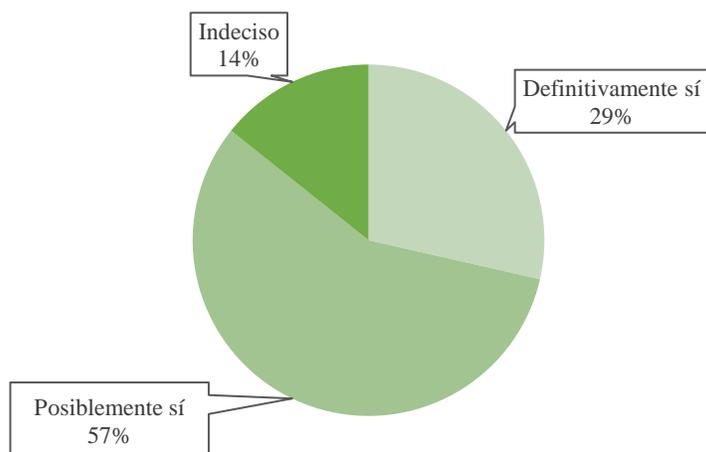
De acuerdo al ítem el porcentaje de cumplimiento en los tiempos de entrega pactados es el adecuado, el 62% de los encuestados opina que posiblemente sí es el adecuado, 12.5% de los encuestados opina que definitivamente sí lo es, el 13% que posiblemente no es el adecuado y el 12% restante es indiferente a esta afirmación



*Figura 61: Resultados ítem 42, los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

De acuerdo al ítem los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado, el 57% de los encuestados opina que posiblemente sí es el adecuado, 29% de los encuestados opina que definitivamente sí lo es y el 14% se muestra indiferente.



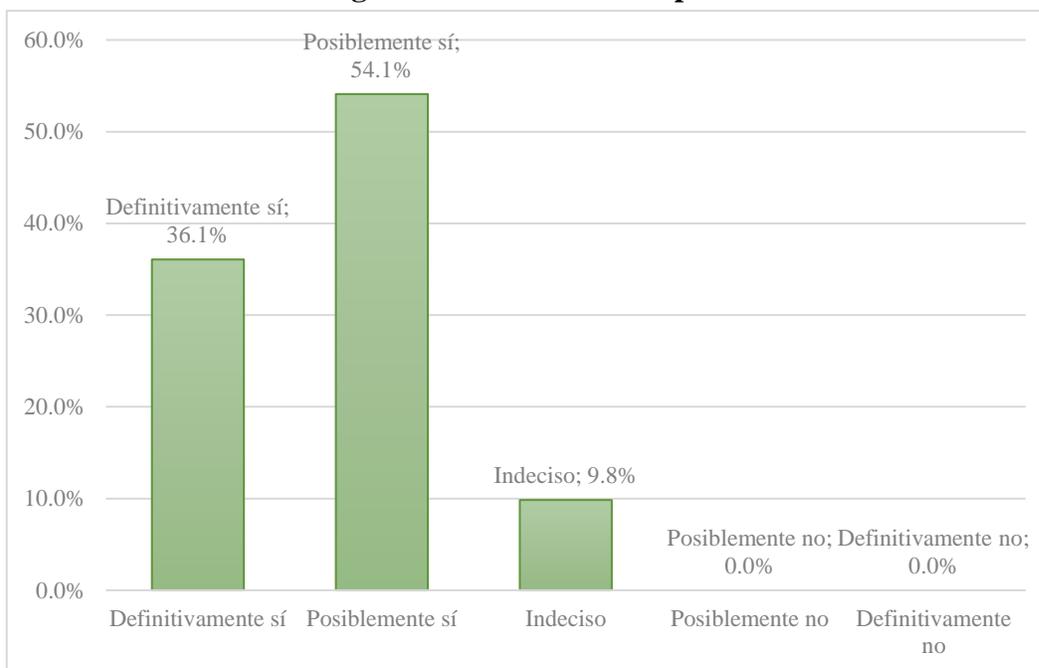
*Figura 62: Resultados el ítem 43, la cadena logística para la exportación es confiable*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

De acuerdo al ítem los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado, el 57. % de las empresas señalan que definitivamente sí llegan en el tiempo programado, 29% considera que posiblemente sí lo hacen y el 14% restante es indiferente a esta afirmación.

• **Resultados generales del indicador puntualidad.**



*Figura 63: Resultados del indicador puntualidad en los envíos*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

Elaboración propia

La figura anterior corresponde al indicador capacidad para seguir y rastrear los envíos, ante la respuesta de los encargados del área de exportaciones, se analizó la actitud que estos tienen respecto al nivel de cumplimiento de entrega de la Palta Hass, a la identificación de los retrasos, cumplimiento de las exigencias y entrega del envío en los tiempos programados. Ante la pregunta planteada ¿La llegada de los embarques a destino es puntual? Los resultados obtenidos fueron: El 36.1 % respondieron favorable de definitivamente sí, el 54.1% dio una respuesta favorable de posiblemente sí y el 9.8% se mostró indeciso, no resultando actitudes negativas en este indicador. Estas respuestas consideran como puntuales en la llegada de los embarques a destino.

### 4.3.7. Resultados por empresa y por indicadores

Para analizar los datos por empresa y por indicadores es necesario utilizar la propuesta metodológica utilizada por el Banco Mundial (2014), el cual se basa en mostrar los resultados de una manera más ágil y fácil de interpretar por el lector. Esta escala de medición se muestra en la siguiente estructura:

*Tabla 45: Escala de medición del nivel de competitividad basado en el desempeño logístico, según metodología del Banco Mundial*

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Muy Alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo

Posteriormente se procede a colocar los datos obtenidos en el trabajo de campo.

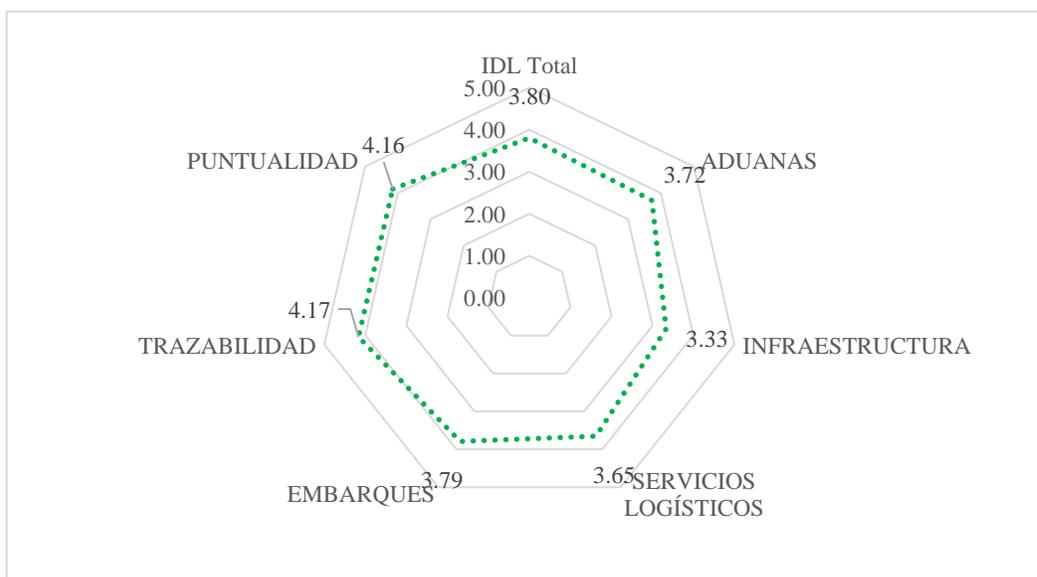
*Tabla 46: Tabulación de datos de acuerdo al nivel de competitividad en el desempeño logístico (R=regular, A=Alto).*

<b>R</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>
<b>IDL</b>	<b>PUNTUALIDAD</b>	<b>TRAZABILIDAD</b>	<b>ADUANAS</b>	<b>SERVICIOS LOGÍSTICOS</b>	<b>EMBARQUES</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>
<b>3.8</b>	4.16	4.17	3.72	3.65	3.79	3.33

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

Los resultados obtenidos son de acuerdo al nivel de competitividad en el desempeño logístico de acuerdo a cada indicador, los cuales se describen a continuación.

- La calificación que tienen las empresas exportadoras de palta Hass con respecto a los procesos de despacho en Aduanas, facilidad de los trámites, documentación, costos y calidad de los servicios es regular, con un puntaje de 3.72.
- El indicador Infraestructura para el transporte y el comercio de la palta Hass para exportación analiza los tiempos de tránsito interno, calidad y costos de transporte con respecto a la infraestructura terrestre y portuaria disponible, tiene un nivel regular, con un puntaje de 3.33.
- Los servicios logísticos analizan la disponibilidad, documentación requerida, la efectividad y los costos en las funciones de los operadores logísticos en el proceso de exportación de palta Hass, tienen un nivel regular con un puntaje de 3.65.
- El indicador embarques analiza la planificación de un embarque en las empresas, disponibilidad de herramientas web para acordar embarques y la frecuencia de llegada de las embarcaciones a puerto de salida, tiene un nivel regular con un puntaje de 3.79.
- La trazabilidad analiza la disponibilidad de los sistemas para seguir y rastrear los envíos, los costos, capacidad de seguir y los beneficios de usar la trazabilidad, tiene un nivel alto con un puntaje de 4.17.
- Con respecto al indicador puntualidad, analiza la identificación de los retrasos de envíos, se cumple con los tiempos de llegada y de pagos por parte del cliente, tiene un nivel alto con un puntaje de 4.16.



*Figura 64: Nivel de competitividad de los indicadores de desempeño logístico en las empresas exportadoras de palta Hass, 2016*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass

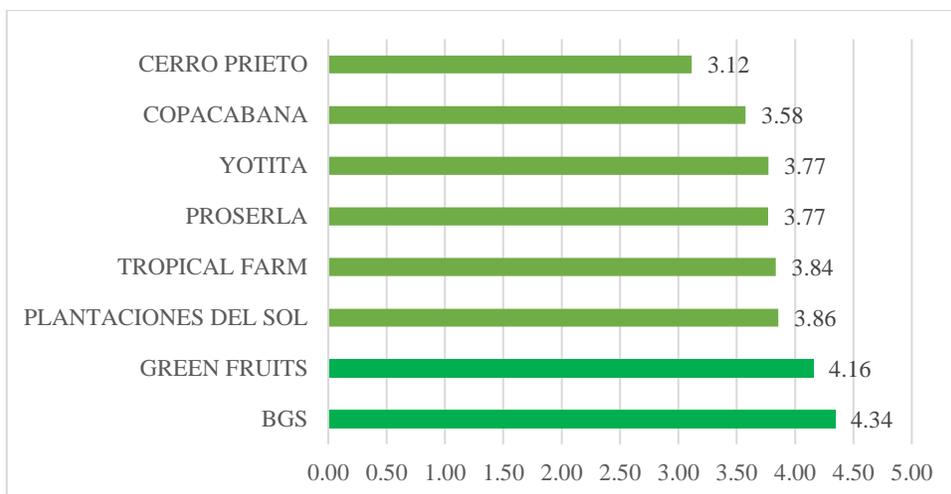
Elaboración propia

La valoración promedio de los indicadores del IDL muestra un nivel de competitividad regular con un puntaje de 3.8, los cuales ha servido como referencia para identificar a los indicadores que poseen menores puntuaciones de acuerdo a la percepción de cada empresa exportadora de Palta Hass.

Tabla 47: Índice de desempeño logístico por empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea, 2016

INDICADOR	IDL	ADUANAS	INFRAESTRUCTURA	SERVICIOS LOGÍSTICOS	EMBARQUES	TRAZABILIDAD	PUNTUALIDAD
BGS	<b>4.34</b>	3.78	3.83	4.00	4.78	4.67	5.00
GREEN FRUITS	<b>4.16</b>	3.78	3.67	4.00	4.33	4.67	4.50
PLANTACIONES DEL SOL	<b>3.86</b>	4.22	3.00	3.80	3.67	4.33	4.13
TROPICAL FARM	<b>3.84</b>	4.00	3.67	3.60	4.00	4.00	3.75
PROSERLA	<b>3.77</b>	4.00	3.67	3.20	3.67	3.83	4.25
YOTITA	<b>3.77</b>	3.67	3.50	3.60	3.78	3.83	4.25
COPACABANA	<b>3.58</b>	4.33	2.17	3.60	3.78	4.33	3.25
CERRO PRIETO	<b>3.12</b>	2.00	3.17	3.40	2.33	3.67	4.13
<b>IDL total</b>	<b>3.80</b>	<b>3.72</b>	<b>3.33</b>	<b>3.65</b>	<b>3.79</b>	<b>4.17</b>	<b>4.16</b>

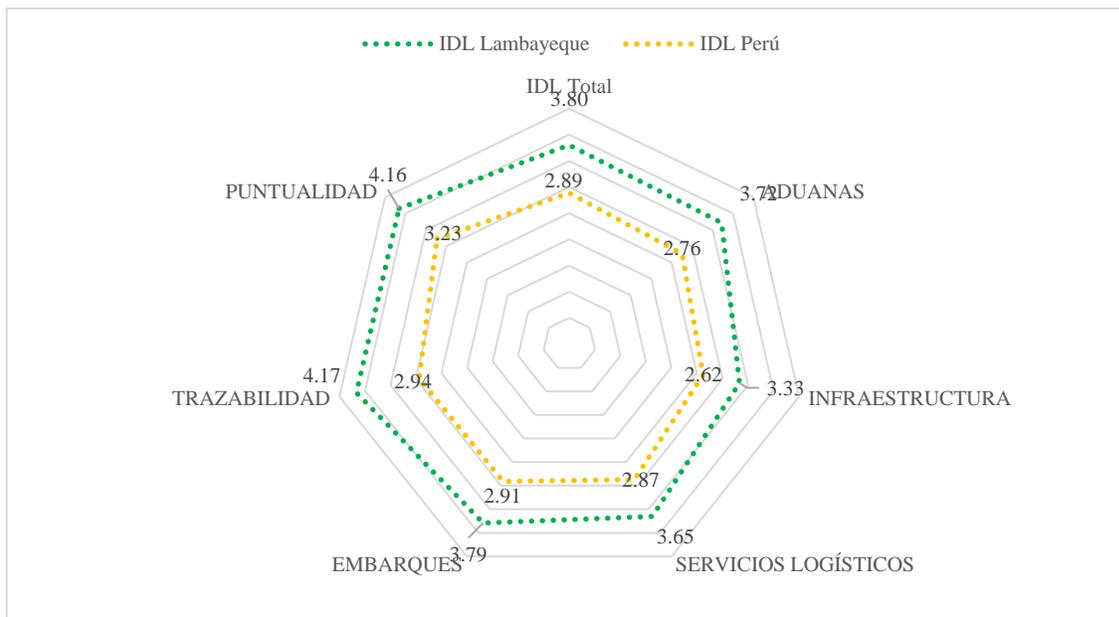
Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia



*Figura 65: Comparativo del nivel de desempeño logístico por empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass, 2016.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

Con respecto a las empresas, se señala que las empresas con un alto nivel de competitividad en la logística de salida son Agrícola BGS y Green Fruits, las que tienen regular nivel competitivo son Plantaciones del Sol, Tropical Farm, Proserla, Copacabana Trade, Negociación Agrícola Yotita y Agrícola Cerro Prieto.



*Figura 66: Comparativo del nivel de desempeño logístico por empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass y promedio Perú, 2016.*

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de Palta Hass  
Elaboración propia

El Índice de desempeño logístico en las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass en el año 2016 muestran un nivel regular con una puntuación de 3.8, el cual es mayor a la puntuación del IDL nacional cuyo puntaje es de 2.89, siendo un nivel bajo.

En el año 2016, Perú ocupa el puesto 69 a nivel mundial con un IDL promedio de 2.89, siendo puntualidad el indicador de mayor puntaje de 3.23 e Infraestructura el de menor puntaje con 2.62 en comparación a los demás indicadores.

## **5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo, se procederá a discutir los resultados de la presente investigación obtenidos a través de la aplicación de guía de entrevista y cuestionario estructurado, dirigidos a los responsables del área logística y exportaciones de las empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass en el año 2016, y la revisión documentaria de fuentes secundarias que permitieron complementar la información.

### **5.1. Validez interna**

Con respecto a la validez interna, los instrumentos empleados fueron sometidos a validación según criterio de tres profesionales expertos en el tema investigado: MBA. Danna Jiménez Boggio, Dr. Carlos Alberto Querevalú Morante y Mg. Mónica Pintado Damián, quienes observaron y recomendaron optimizar la redacción de algunos ítems para su mayor entendimiento al momento de la aplicación. Luego de la corrección de lo observado, estos fueron aplicados garantizando así la confiabilidad del trabajo de campo y de los resultados obtenidos.

Durante el desarrollo de la investigación, la principal limitación fue el acceso a las empresas debido a las restricciones para el ingreso a sus instalaciones, sin embargo, los investigadores a través de contactos intermediarios lograron con éxito programar una reunión con los encargados del área logística y/o exportaciones de cada empresa.

El acceso a la información de costos logísticos, fue otro de otra de las limitaciones, debido a que son considerados confidenciales, aun así, se pudo obtener esa información asegurando que esa información es únicamente con fines académicos.

Otra limitante fue la ubicación de las oficinas administrativas de algunas de las empresas exportadoras, las cuales se encontraban fuera del departamento de Lambayeque,

dificultando la realización de una reunión personal. Por ello, los investigadores realizaron las entrevistas vía telefónica y el acceso a la información a través de correos electrónicos.

También, una limitante para el desarrollo de la investigación fueron las coordinaciones para reuniones durante el desarrollo de la investigación debido a que los investigadores laboraban en zonas distantes.

A pesar de las limitaciones mencionadas se buscó la solución y se logró realizar la investigación a las empresas quienes facilitaron la obtención de la información necesaria, los cuales permitieron obtener los resultados.

## **5.2. Validez externa**

Los resultados obtenidos corresponden a la determinación del nivel de competitividad en la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea, para lo cual se utilizaron los indicadores del Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial, los cuales pueden ser aplicados como referencia contextual en investigaciones referentes a otros productos de exportación o hacia otros mercados. Sin embargo, no es certero afirmar que los indicadores de desempeño logístico, seleccionados en la investigación, puedan aplicarse a otros campos sino netamente a la logística de salida de exportación.

La presente investigación ha generado nuevos conocimientos, considerando que sí se puede aplicar un modelo de competitividad global, como lo es el Índice de desempeño logístico, hacia el ámbito local a nivel empresarial. Los resultados permitirán además a las empresas tener a su disposición aportes teóricos y prácticos para el conocimiento de los indicadores que impactan en la competitividad logística del sector agroexportador del departamento.

### **5.3. Discusión de resultados presentados y contrastación de hipótesis**

A continuación, se procede a realizar la discusión de resultados a partir de: las hipótesis planteadas en la presente investigación; la teoría básica de competitividad, logística de salida; antecedentes y experiencias obtenidas en el desarrollo en la investigación.

#### **H1: Los tiempos y costos permiten analizar la situación actual de la logística de salida de las empresas exportadoras de palta Hass de la región Lambayeque hacia la Unión Europea en el año 2016.**

En la hipótesis planteada, se indica que los costos y tiempos permiten analizar la situación actual de la logística de salida de las empresas exportadoras de palta Hass.

De acuerdo a la teoría desarrollada por Long (2011), se menciona que la logística de salida de una empresa exportadora está orientada a la incursión de productos nacionales a mercados internacionales con altos estándares de calidad y al menor costo en cada una de las actividades de manipulación, transporte, almacenamiento y distribución.

Adicionalmente, guarda cierta similitud a la investigación realizada por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016), debido a que analiza la situación actual de la logística de un producto a través de los tiempos y costos en las etapas de procesamiento del producto, Transporte, Almacenamiento y Distribución, en la cual su ineficiencia cada etapa puede obstaculizar la competitividad del Perú en mercados internacionales.

En el trabajo de campo se pudo comprobar que la hipótesis es correcta. Las empresas exportadoras de palta Hass basan el análisis y control de la logística de salida a través de los costos y tiempos que incurren en cada una de las etapas de exportación.

Sin embargo, el trabajo de campo difiere con la teoría de Long (2011), debido a no se analizan en actividades separadas, sino en servicios globales, siendo estos el servicio de maquila (preparación y acondicionamiento del producto) y servicio integral logístico

(transporte, almacenamiento y trámites para la exportación) para la exportación de la Palta Hass.

Se pudo conocer también la situación con respecto a la distribución de los costos y tiempos:

- Los costos incurridos en el proceso de Maquila representan el 63% del costo logístico total y el Servicio Integral Logístico el 37%; además a nivel de empresas, el 50% de ellas tienen en costos mayores al promedio entre 8% y 12%; las restantes tienen costos entre 3% y 16% menores al promedio.
- Los tiempos logísticos en el proceso de Maquila y SIL, estos se diferencian principalmente en el transporte, varían de 2% a 2.52% debido al tiempo de tránsito entre las plantas de maquila y puerto de salida. Las empresas que procesan en Jayanca y Motupe recorren menor distancia que las que procesan en Mocupe.

**H2: Los niveles de competitividad para las empresas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016 son los que permiten analizar los componentes de la logística de salida.**

En esta hipótesis, se menciona que los niveles de competitividad para las empresas exportadoras de palta Hass son los que permiten analizar los componentes de la logística de salida.

Conforme a los antecedentes y bases teóricas, el Banco Interamericano de Desarrollo (2015), señala que el nivel de competitividad en la logística se refiere al desempeño logístico de un país, sector o empresa, en la cual para conocer este desempeño se utilizan indicadores que permiten evaluar de manera integral la logística, en sus diferentes etapas. Así mismo el Banco Interamericano de Desarrollo (2015), señala que existen tres niveles de competitividad: Global, sectorial y empresarial.

En el trabajo de campo, a través de la aplicación de la revisión documentaria se acepta y se comprueba que la hipótesis es correcta. La metodología de evaluación multicriterio desarrollada por Más Basnuevo et al. (2014) permitió seleccionar al nivel Global debido a que obtuvo una puntuación de 3, siendo la más alta en una calificación de 1 a 3 a través de los siguientes criterios: necesidad de aplicación, ámbito de aplicación, criterios de aplicación, adaptabilidad e integración de procesos en el estudio de la presente investigación. Por su parte el nivel sectorial obtuvo una puntuación de 2 debido a que no cumple con todos los criterios mencionados limitándose al análisis del transporte, el nivel empresarial tiene una puntuación de 1.4 debido a que solo se limita a los aspectos internos de una empresa.

Dentro del nivel global, existen diferentes modelos de competitividad para lo cual se aplicó la evaluación multicriterio de Más Basnuevo et al. (2014) que permitió seleccionar el más idóneo para medir el nivel competitivo de las empresas exportadoras de palta Hass.

El modelo seleccionado es el Índice de Desempeño Logístico debido a que tuvo la puntuación más alta de 3 en una calificación de 1 a 3 a través de los siguientes criterios: necesidad de aplicación, ámbito de aplicación, criterios de aplicación, adaptabilidad e integración de procesos en el estudio de la presente investigación. Los otros modelos evaluados son Doing Business (2.6), Índice de Facilitación comercial (2.4), Índice de Competitividad Global (2.4) y Cuentas Nacionales (1.2). Por tal motivo, se seleccionó al Índice De Desempeño Logístico como el más adecuado y aplicable a la realidad de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass empresa y sus procesos logísticos.

Con la selección del nivel global como el más adecuado para analizar de manera integral la logística de salida, ese nivel cuenta con indicadores que miden el desempeño logístico. El

Banco Interamericano de Desarrollo (2015) señala que estos modelos elaborados por el Banco Mundial, son: Índice de Desempeño Logístico, Doing Business, Índice de facilitación comercial, Índice de competitividad global y cuentas nacionales.

A través de la metodología de evaluación multicriterio desarrollada por Más Basnuevo et al. (2014) permitió seleccionar a los indicadores del Índice de Desempeño Logístico como los que logran medir los componentes de la logística de salida.

**H3: Los indicadores que miden el nivel de competitividad de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras son: aduanas, infraestructura, servicios logísticos, embarques, trazabilidad y puntualidad.**

En la hipótesis, los indicadores que miden el nivel de competitividad de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras son: aduanas, infraestructura, servicios logísticos, embarques, trazabilidad y puntualidad.

Se acepta la hipótesis debido a que a través del trabajo de campo se pudo comprobar que los indicadores del Índice de Desempeño Logístico: despacho de aduanas, infraestructura para el comercio y el transporte, embarques a precios competitivos, competitividad de los servicios logísticos y puntualidad de los embarques son los que involucran a las actividades de los servicios maquila y servicio integral logístico contratados por las empresas.

Con respecto a los indicadores, los indicadores del índice de desempeño logístico permiten conocer el nivel de competitividad en el desempeño de la logística de salida, sin embargo, existen indicadores con mayor nivel de desempeño de acuerdo a la percepción de cada empresa, estos son: Trazabilidad con una puntuación de 4.17 y Puntualidad con 4.16.

Los indicadores con nivel competitivo regular son: Disponibilidad de los embarques a precios competitivos con un puntaje de 3.79, Aduanas con 3.72, Servicios logísticos con 3.65 e Infraestructura con un puntaje de 3.33.

Las empresas que tienen un alto nivel competitivo en el desempeño logístico son Agrícola BGS y Green Fruits. Las demás empresas muestran un nivel competitivo regular.

Estos resultados son similares a la investigación realizada por Arroyave & Ciro (2012) denominada “Descripción cualitativa de los indicadores de competitividad del Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial en las pymes de Pereira y Dosquebradas pertenecientes al sector de las confecciones en textiles y prendas de vestir” en la cual se analiza la competitividad de las empresas de un sector a través de los indicadores del Índice de Desempeño logístico: Costos logísticos, Trazabilidad, Idoneidad logística, infraestructura, Aduanas y Justo a Tiempo.

**Hipótesis general: Los indicadores del Índice de Desempeño Logístico determinan el nivel de competitividad en el desempeño de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016.**

La hipótesis general señala que los indicadores del Índice de Desempeño Logístico determinan el nivel de competitividad en el desempeño de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass.

Según la teoría elaborada por Banco Mundial (2014), el Índice de Desempeño Logístico mide la competitividad logística según la valoración por parte de las empresas exportadoras de acuerdo a la percepción de cada uno de los componentes de este indicador. Estos componentes Aduanas, Infraestructura, Servicios logísticos, Embarques, Puntualidad y Trazabilidad engloban a los componentes de la logística de salida permitiendo un análisis válido.

En el trabajo de campo y con la contrastación de las hipótesis específicas se acepta la hipótesis general. Debido a que, el análisis de la situación actual basado en costos y tiempos en los servicios de maquila y servicio integral logístico permite contrastar con la

percepción que cada empresa tiene acerca de los indicadores del Índice de Desempeño Logístico en términos de tiempos, costos y calidad de los servicios.

La situación actual cuantifica los costos y tiempos y la aplicación del Índice de desempeño logístico califica la actitud frente a estos datos numéricos logrando al final la valoración de cada uno de los indicadores.

## 6. CONCLUSIONES

- La situación actual de la logística de salida en las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass se analiza a través de los costos y tiempos logísticos distribuidos en servicio de maquila, que comprende la preparación del producto, representan el 63% del costo total y el Servicio Integral Logístico el cual incluye las actividades de Transporte, Almacenamiento y Distribución Física, cuya participación es del 37% del costo total logístico. Los tiempos en la logística de salida de las empresas exportadoras varían entre 8.76 a 8.80 días, siendo el transporte interno el factor diferenciador entre las empresas entrevistadas.
- Existen niveles de competitividad Macro o globales, sectorial y empresarial, los cuales permiten medir el desempeño logístico, estos fueron analizados a través de la matriz multicriterio, obteniendo como resultado de su aplicación, que el nivel macro o global es el adecuado para las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass, este nivel a través del Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial posee indicadores que permitirán analizar en su totalidad a los componentes de la logística de salida: Acondicionamiento del producto, transporte, almacenamiento y distribución física.
- Los indicadores que miden el nivel de competitividad de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass son los que conforman el Índice de desempeño logístico, el cual tiene un nivel de competitividad regular de 3.8.

De acuerdo al Índice de Desempeño Logístico promedio, los indicadores con un nivel de competitividad alto son: Eficacia en el seguimiento y rastreo de los envíos (4.17), puntualidad de los embarques (4.16).

Los indicadores con un nivel de competitividad regular son: facilidad de acordar embarques a precios competitivos (3.79), eficiencia en el despacho de aduanas (3.72), calidad de los servicios logísticos (3.65) y calidad de la infraestructura para el comercio y transporte (3.33). Las empresas con un nivel competitivo alto son Agrícola BGS y Green Fruits, las empresas Plantaciones del Sol, Tropical Farm y Proserla desempeño logístico, Copacabana Trade, Negociación Agrícola Yotita y Agrícola Cerro Prieto muestran un nivel competitivo regular.

- El nivel de competitividad de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass en el año 2016 es regular y está determinado por los indicadores del Índice de Desempeño Logístico, los cuales son; Aduanas, embarques, infraestructura, servicios logísticos, trazabilidad y puntualidad; estos forman parte de los niveles de competitividad macro o global y analizan en su totalidad a los componentes de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass.

## 7. RECOMENDACIONES

- A las empresas exportadoras de palta Hass de Lambayeque, se recomienda tener conocimiento de la distribución de los costos logísticos, donde el costo del proceso de maquila, representa el 63% del costo logístico total de exportación y el 37% al costo del servicio integral logístico. También se recomienda a los futuros investigadores e involucrados, identificar los factores que influyen a que el sector transporte sea el componente diferenciador en la distribución de los tiempos incurridos en la logística de salida.
- Dentro de los modelos planteados se recomienda a los futuros investigadores y a los profesionales del comercio exterior, aplicar el Índice de Desempeño Logístico ya que, según se analizó; es el que mejor se adapta a la realidad de la logística de salida de las empresas exportadoras de palta Hass. Así también, generar nuevas propuestas que complementen la información obtenida.
- A los gerentes generales de las empresas exportadoras, jefes de áreas de exportaciones y gerentes comerciales se recomienda mejorar la contratación de los servicios logísticos y negociación para acordar embarques debido a que tienen un nivel competitivo regular. También a los actores competentes, se recomienda identificar las deficiencias en la infraestructura para el comercio y transporte; y los procesos de despacho en aduanas debido a que son los que poseen un nivel competitivo regular.

- Se recomienda utilizar los indicadores del Índice de Desempeño Logístico para el estudio de otros productos de exportación del departamento de Lambayeque el cual permitirá analizar el nivel competitivo en el desempeño logístico y mejoras que se puedan realizar en la cadena logística de exportación.

## 8. REFERENCIAS

- Actualidad Empresarial. (2009). Conociendo a las PYMES exportadoras. *Actualidad Empresarial*.
- Álvarez Isla, M. (2013). *Distribución física y logística internacional de mercancías*. Lima: Actualidad Empresarial.
- Anaya Tejero, J. J. (2007). *Logística integral*. Madrid: ESIC.
- Arroyave & Ciro. (2012). *Descripción cualitativa de los indicadores de competitividad del índice de desempeño logístico del Banco Mundial en las PYMES de Pereira y Dosquebradas pertenecientes al sector de las confecciones textiles y prendas de vestir*. Colombia.
- Arvis, J.-F. (2014). *Connecting to compete. The 2014 Logistics Performance Index*.  
Obtenido de <http://ec.europa.eu/transport/media/events/2014-03-27-business-summit/world-bank-presentation.pdf>.
- Asociación Española de Codificación Comercial - AECOC. (2010). *Guía trazabilidad productos envasados*. Obtenido de  
[http://www.aecoc.es/admin/web/documento\\_socio/Gu%C3%ADa%20trazabilidad%20productos%20envasados%202010.pdf](http://www.aecoc.es/admin/web/documento_socio/Gu%C3%ADa%20trazabilidad%20productos%20envasados%202010.pdf)
- Banco Interamericano de desarrollo. (2011b). *La logística como factor de competitividad de las MYPES en las Américas*. Obtenido de  
<https://publications.iadb.org/handle/11319/5089?locale-attribute=en>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). *Guía logística: aspectos conceptuales y prácticos de la logística de cargas*. Obtenido de  
<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7442/Gu%C3%ADa%20log>

C3%ADstica%3A%20aspectos%20conceptuales%20y%20pr%C3%A1cticos%20de%20la%20log%C3%ADstica%20de%20cargas%20%282015%29.pdf?sequence=1

Banco Mundial. (2014). *LPI methodology appendix 5*. Obtenido de

<http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Trade/LPI2014.pdf>

Banco Mundial. (2016). *Logistics Performance Index*. Obtenido de

<http://lpi.worldbank.org/>

Banco Mundial. (2018). *Doing Business Metodología*. Obtenido de

<http://espanol.doingbusiness.org/methodology>

Bastos , A. (2007). *Distribución logística y comercial*. Vigo: Ideas propias.

BETA complejo agroindustrial. (2015). *Perú exportará 165 mil toneladas de palta Hass en*

*el 2015*. Obtenido de <http://www.beta.com.pe/blog/peru-exportara-165-mil-toneladas-de-palta-hass-en-el-2015-3/>

Bonales Valencia, J., & Sánchez Silva, M. (2005). *Red Empresarial del Aguacate*

*Mexicano: Estrategias Competitivas para las Empresas Exportadoras de Aguacate*.

Obtenido de [http://www.cie.umich.mx/exportadoras\\_de\\_aguacate.htm](http://www.cie.umich.mx/exportadoras_de_aguacate.htm)

Canitrot, L., & García, N. (2013). *La logística como herramienta para la competitividad*.

Buenos Aires: Famen & Cia S.A.

Carranza, B. S. (2006). *Las MYPES en Perú, su importancia y propuesta* . Obtenido de

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2006/primer/a13.pdf>

Castro, R. (2013). *Miércoles del Exportador: La carga consolidada*. Obtenido de

<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=E0092887-92A2-49C9-84D0-CCB8AD4B58B4.PDF>

- Congreso de la República del Perú. (2013). *Ley 30056*. Obtenido de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/Textos/30056.pdf>
- Dirección Nacional de Aduanas de Uruguay. (2016). *Embarques*. Obtenido de <http://www.aduanas.gub.uy/innovaportal/v/2610/8/innova.front/embarque-definicion.html>
- Doing Busines - Banco Mundial. (2016). *Clasificación de las economías*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
- Economista, E. (2015). *Industrias, Mexico productor global de Palta Hass*. . Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/01/23/mexico-productor-global-monstruo-aguacate-grayeb>.
- ESAN, C. (2011). *La hora de las mypes exportadoras*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/08/23/la-hora-de-las-mypes-exportadoras/>
- Escuela de Organización Industrial. (2012). *Logística internacional*. Obtenido de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:75375/componente75373.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75375/componente75373.pdf)
- euroandinos, T. p. (2010). *Procedimiento de exportación*. Obtenido de [http://www.puertopaita.com/archivos/notas/618\\_TPE\\_OP\\_PR\\_05\\_Procedimiento\\_de\\_Exportacion.pdf](http://www.puertopaita.com/archivos/notas/618_TPE_OP_PR_05_Procedimiento_de_Exportacion.pdf)
- Europa, C. E. (2014). *Guía de Implementación de la Facilitación del Comercio*. . Obtenido de <http://tfig.unece.org/SP/contents/logistic-performance-index.htm>
- Foro Económico Mundial. (2016). *¿Qué es la competitividad?* Obtenido de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- García ventura, & natteri lopez. (s.f.).

- García, K., & Natteri, G. (2013). *Factores limitantes que reducen el nivel de competitividad en la gestión logística integran de las empresas exportadoras de productos madereros hacia los mercados chino y mexicano*. Lima.
- Gestión. (2016). *Exportaciones de palta Hass sumaron US\$ 16.84 millones en el 2015*.  
Obtenido de <http://gestion.pe/economia/exportaciones-palta-hass-sumaron-us-1684-millones-2015-2151927>
- Gomez, J. (2013). *Gestión logística comercial*. Mc Graw Hill education.
- Grajales Quintero, A., Serrano Moya, E., & Hahh Von-h. (2013). *Los métodos y procesos multicriterio para la evaluación*. Obtenido de  
<http://www.redalyc.org/pdf/3217/321728584014.pdf>
- GS1Perú. (abril de 2011). *Competitividad logística: Perú rumbo a ser un país logístico*.  
Obtenido de [http://www.gs1pe.org/e\\_news/26\\_especial.htm](http://www.gs1pe.org/e_news/26_especial.htm)
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGRAW HILL.
- INDECOPI. (2014). *Norma Técnica Peruana*. Lima.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2009). *Logística para la exportación de productos agrícolas, frescos y procesados*. Obtenido de  
<http://www.sidalc.net/repdoc/A5293e/A5293e.pdf>
- Intituto de investigaciones agropecuarias. (2006). Cultivo y producción de la palta.  
*Colección Mi Huerto*.
- Kirby, C., & Brosa, N. (2011). *La logística como factor de competitividad de las PYMES en las Américas*. Obtenido de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2012/01/Log%C3%ADstica-como-factor-de-competitividad.pdf>

Long, D. (2011). *Logística Internacional*. Mexico: Limusa.

Lorenzen, I. C. (2004). *El mercado europeo de la palta Hass desde la perspectiva chilena*.

Obtenido de

[http://www.avocadosource.com/Journals/2\\_Seminario/2\\_Seminario\\_Cifuentes\\_Mercado\\_SPAN.pdf](http://www.avocadosource.com/Journals/2_Seminario/2_Seminario_Cifuentes_Mercado_SPAN.pdf)

Malave, N. (2007). *TRABAJO MODELO PARA ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA PROGRAMAS NACIONALES DE FORMACIÓN*.

Obtenido de

<http://uptparia.edu.ve/documentos/F%C3%ADsico%20de%20Escala%20Likert.pdf>

Maraví, M. (2008). *Análisis y estrategias para la exportación de paltas Hass a mercados internacionales*. . Lima: Universidad Nacional Agraria La Molina. .

Más Basnuevo, Ramos Morales, González Pérez, Piloto Farrucha, Sánchez Sánchez, &

Orozco Silva. (2014). *Decisión multicriterio para la evaluación y selección de proyectos de ciencia e innovación*. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/pdf/3776/377645757009.pdf>

Mathews, J. C. (2009). *COMPETITIVIDAD: El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las MYPES*. Obtenido de

[http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc199\\_3.pdf?deabb46c839de113c6d8480121a62efa](http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc199_3.pdf?deabb46c839de113c6d8480121a62efa)

MINAGRI. (2015). *La palta, producto estrella de exportación*. Obtenido de

<http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2015?download=6825:informe-palta-peruana>.

MINAGRI. (2015). *Series históricas de producción agrícola*. Obtenido de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/sistemas-de-informacion>

MINAGRI. (Abril de 2017). *La palta peruana, una cuyuntura favorable*.

MINCETUR. (2010). *Plan Nacional de Exportación (PENX)* . Obtenido de

[http://www.comitetextilperu.com/docs/RM\\_051\\_2015\\_PLAN.pdf](http://www.comitetextilperu.com/docs/RM_051_2015_PLAN.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego. (2014). *Series Históricas de producción agrícola*.

Obtenido de [http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta\\_cult](http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2014). *Guía de logística y*

*transporte internacional*. Obtenido de

[http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/178/Guia\\_08\\_Transporte\\_logistica\\_internacional\\_2014\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/178/Guia_08_Transporte_logistica_internacional_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Guía de orientación al usuario de*

*transporte acuático*. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Guia_Transporte_Acuatico_13072015.pdf)

[content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Guia\\_Transporte\\_Acuatico\\_13072015.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Guia_Transporte_Acuatico_13072015.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Guía de orientación al usuario del*

*transporte aéreo*. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Guia_Transporte_Aereo_13072015.pdf)

[content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Guia\\_Transporte\\_Aereo\\_13072015.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Guia_Transporte_Aereo_13072015.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Junio de 2015). *Guía de orientación al*

*usuario del transporte terrestre*. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Guia_Transporte_Terrestre_13072015.pdf)

[content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Guia\\_Transporte\\_Terrestre\\_13072015.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Guia_Transporte_Terrestre_13072015.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Análisis integral de la logística en el*

*Perú de 5 cadenas de exportación*. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Guia_Analisis_Logistica_13072015.pdf)

content/uploads/documentos/comercio\_exterior/facilitacion\_comercio\_exterior/Analisis\_Integral\_Logistica\_Peru.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones MTC. (2012). *Cadena logística de la palta*.

Obtenido de

[https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas\\_Logisticas\\_2012.pdf](https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas_Logisticas_2012.pdf)

MINTRA. (2005). *ley n° 28015 ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa* . Obtenido de

[http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY\\_28015.pdf](http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf)

Mora García, L. A. (2010). *Gestión logística integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Nacional, A. P. (2010). *Directorio de las instalaciones portuarias a nivel nacional*.

Obtenido de <http://www.apn.gob.pe/apn/uploads/files/instalaciones-portuarias-certificadas.pdf>.

Nijkamp, P., & Delft, A. (1977). *Multi-criteria analysis and regional decision-making* .

Leiden, Netherlands: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.

Ochoa , J. (2007). *Las pequeñas y medianas empresas exportadoras peruanas: análisis de sus principales aspectos que influyen en la gestión de su competitividad*. Obtenido

de <http://www.teleley.com/revistaperuana/ochoa-66.pdf>

Organización Internacional de Normalización ISO. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

Padilla , L. (2006). *Planeación de los recursos de la empresa*. Obtenido de

<http://docplayer.es/562379-Planeacion-de-los-recursos-de-la-empresa-erp.html>

Porter, M. (1991). *Ventajas competitivas*. Buenos Aires: Rei Argentina S.A.

Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.

PROMPERÚ. (2013). *Documentos necesarios para la exportación*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/798990319radE6D36.pdf>

PROMPERÚ. (2014). *Ficha Región Lambayeque*. . Obtenido de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_LAMBA YEQUE.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_LAMBA YEQUE.PDF)

Rojas, Guisao, & Cano. (2011). *Logística integral*. Bogotá: Ediciones de la U.

Ruibal Handaka, A. (1994). *Gestión logística de la distribución física internacional*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Salas, H. (2012). *Investigación de mercado para exportación de palta hass al mercado de Italia*. Lima.

SUNAT. (2016). *Base de datos SUNAT*. Obtenido de [www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html](http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html)

SUNAT. (2016). *Exportaciones Lambayecanas* .

SUNAT. (2016). *Funciones y atribuciones de SUNAT*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/funciones.html>

TRADEMAP. (2015). Obtenido de <http://www.trademap.org/>

Universidad EAFIT. (2010). *Justo a tiempo*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2019%20Justo%20a%20tiempo.pdf>

- Universidad Politécnic de Catalunya. (2001). *Estudio de competitividad logística regional y empresarial. Aplicación a la comunidad autónoma de La Rioja*. Obtenido de <http://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/3302>
- Valenzuela, R. (2004). *Logística de distribución física internacional*. Santiago: LegalPublishing.
- Valparaiso, R. d. (2010). *diagnóstico de las capacidades y oportunidades de desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación* . Obtenido de <http://www.conicyt.cl/regional/files/2013/06/Valparaiso.pdf>
- Vara, A. (2015). *7 pasos para una tesis existosa*. Obtenido de [http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/Manual\\_7pasos\\_aristidesvara1.pdf](http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/Manual_7pasos_aristidesvara1.pdf)
- Zevallos, E. E. (2010). *Competitividad de las mycro y pequeñas empresas (MYPES) ante el tratado de libre comercio (TLC)* . Obtenido de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2010/V17n33-I/pdf/a12v33n1.pdf>

## 9. ANEXOS

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es el nivel de competitividad de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar el nivel de competitividad de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> El nivel de competitividad de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016 es regular.</p>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>a) ¿Cuál es la situación actual de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass de la región Lambayeque hacia la Unión Europea en el año 2016?</p> <p>b) ¿Cuáles son los niveles de competitividad que permitan conocer el desempeño logístico en las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016?</p> <p>c) ¿Cuáles son los indicadores que miden el nivel de competitividad en la logística de salida en las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a) Analizar la situación actual de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass de la región Lambayeque hacia la Unión Europea en el 2016.</p> <p>b) Indicar los niveles de competitividad que permitan conocer el desempeño logístico en las empresas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016.</p> <p>c) Identificar los indicadores que miden el nivel de competitividad en la logística de salida en las empresas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>a) Los tiempos y costos permiten analizar la situación actual de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass Lambayeque, 2016.</p> <p>b) Los niveles de competitividad que permiten conocer el desempeño logístico para las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016 son los que permiten analizar los componentes de la logística de salida.</p> <p>c) Los indicadores que miden el nivel de competitividad de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de palta Hass hacia la Unión Europea en el año 2016 son aduanas, infraestructura, servicios logísticos, embarques, trazabilidad y puntualidad.</p>

## ANEXO A: ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

<b>INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	
<p>NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN LA LOGÍSTICA DE SALIDA DE LAS EMPRESAS LAMBAYECANAS EXPORTADORAS DE PALTA HASS HACIA LA UNIÓN EUROPEA EN EL 2016.</p>	
EMPRESA.....	
NOMBRE DEL ENTREVISTADO: .....	
CARGO: .....	
FECHA: .....	
<p>El propósito de la presente entrevista es levantar la información requerida para realizar la investigación de análisis la situación actual de la logística de salida de las empresas lambayecanas exportadoras de Palta Hass. Para tal fin se requiere de su tiempo para la ejecución de esta entrevista. Gracias por su colaboración.</p>	
VARIABLE: LOGÍSTICA DE SALIDA	
COMPONENTES	RESPUESTAS
TIEMPOS LOGÍSTICOS	
Manipulación	
¿Cuál es el tiempo empleado en el proceso de empaque del producto por contenedor?	
¿Cuál es el tiempo empleado en el proceso de embalaje del producto por contenedor?	
¿Cuál es el tiempo promedio que permanece el producto en el almacén de la empresa antes de ser exportado?	
Almacenamiento	
¿Cuál es el tiempo de llegada de un contenedor vacío hacia la empresa?	

¿Cuál es el tiempo promedio que permanece el producto en el depósito temporal?	
<b>Transporte</b>	
¿Cuánto demora el tránsito de un contenedor desde la planta hacia el puerto de salida?	
¿Cuánto demora el tránsito de un contenedor desde el terminal hacia el puerto de destino (Unión Europea)?	
<b>Distribución Física</b>	
¿Cuál es el tiempo de carga del producto para el llenado de un contenedor en planta?	
¿Cuál es el tiempo de carga y descarga de un contenedor hacia el buque?	
¿Cuál es el tiempo promedio para las operaciones logísticas en el puerto de salida (inspecciones, coordinaciones)?	
¿Cuál es el tiempo promedio para obtener el certificado de origen?	
¿Cuál es el tiempo promedio para obtener el certificado fitosanitario?	
¿Cuál es el tiempo promedio para el llenado de la DAM?	
<b>COSTOS LOGISTICOS</b>	
<b>Manipulación (Acondicionamiento)</b>	
¿Cuál es el costo promedio para el proceso de empaque del producto por contenedor?	
¿Cuál es el costo promedio para el proceso de embalaje del producto por contenedor?	
¿Cuál es el costo promedio de la permanencia del producto en el almacén de la empresa antes de ser exportado?	

Almacenamiento	
¿Cuál es costo promedio para obtener un contenedor vacío?	
¿Cuál es el costo promedio por la permanecía del producto por día en el depósito temporal?	
Transporte	
¿Cuál es el costo promedio para el transporte de un contenedor desde la planta hacia el puerto de salida?	
¿Cuál es el costo promedio para el transporte de un contenedor desde el puerto de salida hacia el puerto de destino?	
Distribución Física	
¿Cuál es el costo del proceso descarga del producto para el llenado de un contenedor en planta?	
¿Cuál es el costo del proceso de carga y descarga de un contenedor hacia el buque?	
¿Cuál es el costo promedio por las operaciones logísticas en el puerto de salida (inspecciones, coordinaciones)?	
¿Cuál es el costo promedio para obtener el certificado de origen?	
¿Cuál es el costo promedio para obtener el certificado fitosanitario?	
¿Cuál es el costo promedio para el llenado de la DAM?	

## ANEXO B – INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN LA LOGÍSTICA DE SALIDA DE LAS EMPRESAS LAMBAYECANAS

EXPORTADORAS DE PALTA HASS HACIA LA UNIÓN EUROPEA EN EL 2016.

EMPRESA: .....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: .....

CARGO: .....

FECHA.....

A continuación, presentamos una lista de criterios planteados en una situación favorable, calificados en una escala del 1-5 desde Definitivamente no a Definitivamente sí.

Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo criterio, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

**VARIABLE: NIVEL DE COMPETITIVIDAD**

N°	INDICADOR	Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
		5	4	3	2	1

**ADUANAS**

1	Los organismos y trámites nacionales permiten que los procesos de exportación sean fáciles					
2	La provisión de información de cambios regulatorios es oportuna					
3	El costo de contratación de un agente de aduanas es competitivo					
4	El costo promedio en el proceso de despacho es eficiente					
5	El despacho de aduanas dispone de herramientas que agilicen el proceso de exportación					
6	Las herramientas disponibles en el proceso de despacho de aduanas son fáciles de usar					
7	La documentación requerida para el proceso de despacho de aduanas es engorrosa					
8	El servicio brindado durante el despacho es aduanas es bueno					
9	El proceso de despacho de aduanas es eficiente					

**INFRAESTRUCTURA**

10	El tiempo promedio del transporte interno es el adecuado de acuerdo a la infraestructura disponible					
11	La calidad de la infraestructura portuaria es buena					

12	La calidad de los servicios de telecomunicación para el comercio internacional es buena					
13	El costo promedio del transporte interno es el adecuado de acuerdo a la infraestructura disponible					
14	La calidad de la infraestructura vial para el transporte interno es buena					
15	La infraestructura vial y portuaria influyen en las exportaciones de palta Hass					
<b>EMBARQUES</b>						
16	La documentación requerida para la contratación de un embarque es engorrosa					
17	La planificación de los embarques propicia					
18	La frecuencia de la llegada y salida de naves marítima es alta.					
19	Existe disponibilidad para contratar embarques a precios competitivos					
20	Se dispone de herramientas web para acordar embarques a precios competitivos					
21	La documentación requerida para la contratación de un embarque es engorrosa					
<b>SERVICIOS LOGÍSTICOS</b>						
22	La disponibilidad para contratar los servicios de operadores logísticos es alta					
23	Las actividades de los operadores logísticos se desarrollan en un tiempo propicio					
24	El costo del desarrollo de las actividades de los operadores logísticos es conveniente					
25	La documentación requerida para la contratación de un operador logístico es engorrosa					
26	La calidad de la los servicios logísticos del agente de aduanas es la adecuada					
27	La calidad de la los servicios logísticos del agente de carga internacional es la adecuada					
28	La calidad de la los servicios logísticos por parte de los transportistas es la adecuada					
29	La calidad de la los servicios logísticos por parte de los almacenes es la adecuada					
30	Los servicios logísticos ofrecidos por la entidad gubernamental SENASA es eficiente					
31	En general los servicios ofrecidos por los operadores logísticos con competitivos					
<b>TRAZABILIDAD</b>						
32	Los sistemas para seguir y rastrear los envíos son fáciles de usar					
33	La aplicación de la trazabilidad logística en la organización genera beneficios					
34	La metodología aplicada para la trazabilidad de sus productos es la adecuada					
35	El costo para seguir y rastrear los envíos es el adecuado					
36	Los sistemas de trazabilidad disponibles son los adecuados					
37	La capacidad de seguir y rastrear los envíos es buena					

<b>PUNTUALIDAD</b>						
38	Los motivos de los retrasos en los tiempos de entrega pactados son identificados					
39	El nivel de cumplimiento de entrega del producto final es alto					
40	El nivel de cumplimiento de pagos por los productos es alto					
41	El nivel de cumplimiento de las exigencias en calidad de los productos es alto					
42	El porcentaje de cumplimiento en los tiempos de entrega pactados es el adecuado					
43	Los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado					
44	La cadena logística para la exportación es confiable					

- CONTACTOS CON LAS EMPRESAS

Fwd: SLI operadores Recibidos x

 **Erick Gonzales Custodio** <gonzalescustodio@gmail.com>  
para mí 

Hola Neyser,

Adjunto la cotización de SLI del operador logístico.

Queda pendiente la coti de maquila.  
----- Mensaje reenviado -----  
De: "Erick Gonzales" <a\_exportaciones@tropicorp.com.pe>  
Fecha: 3 mar. 2018 10:16  
Asunto: T  
Para: <gonzalescustodio@gmail.com>  
Cc:

Slids. / Regards,

Erick Gonzales Custodio  
Asistente de Exportaciones  
[a\\_exportaciones@tropicorp.com.pe](mailto:a_exportaciones@tropicorp.com.pe)  
Telf. +51 966 399 248



ENTREVISTA TESIS Recibidos x

 **Marjorie Parrilla AVALOS** <marjorieparrillaavalos@gmail.com>  
para mí, Luz 

Buenos días, srta Luz Suarez

Le saludan cordialmente, Neyser Herrera Ducef y Marjorie Parrilla AVALOS, bachilleres en Comercio y Negocios Internacionales de la UNPRG. Le escribimos con el fin de contactarnos con el área logística que representa, esto con el propósito de recabar información referente a la cadena logística de la palta en Lambayeque, información que nos permita identificar y analizar las deficiencias que esta presenta, de contribuya al desarrollo de la competitividad exportadora de la región.

Debido a lo expuesto es que le solicitamos el llenado del cuestionario y la entrevista que se adjuntan en el correo.

Agradecemos de antemano su disposición a atender a nuestro pedido.

Saludos cordiales.

Bach. NEYSER HERRERA DUCEF  
Celular: 931947331

Bach. MARJORIE PARRILLA AVALOS  
Celular: 939320164

2 archivos adjuntos

----- Forwarded message -----

From: Luis Jiménez <luisjimenez@ingleby.pe>  
 Date: 2018-01-23 11:18 GMT-05:00  
 Subject: INFORMACION  
 To: "marjorieparrillaavalos@gmail.com" <marjorieparrillaavalos@gmail.com>

Hola Marjorie, espero que estés muy bien  
 Te devuelvo el cuestionario y te envío algunos modelos de cotización de servicios logísticos de exportación y un Excel que te puede servir de modelo.  
 Alguna duda me avisas

Saludos Cordiales / Kind regards

**Luis Jiménez Zapata**  
 Jefe de Exportaciones

**INGLEBY PERÚ**

Plantaciones del Sol S.A.C.  
 Torres Paz 683 Oficina 401. Departamento de Lambayeque, Perú.

Mob: +51 954150922

E-mail: [luisjimenez@ingleby.pe](mailto:luisjimenez@ingleby.pe)  
 Website: [www.inglebyfarms.com](http://www.inglebyfarms.com)

R.U.C. 20550858461

Caution: This email message and accompanying data may contain information that is confidential. If you are not the intended recipient you are notified that any use, dissemination, distribution or copying of this message is strictly prohibited. If you have received this message in error please notify us immediately and erase all copies of the message and attachments. Thank you.

5 archivos adjuntos

----- Mensaje reenviado -----

De: Martín Valdivieso <mvi@copacabana-trade.net>  
 Fecha: 14 de febrero de 2018, 18:02  
 Asunto: Re: ENTREVISTA TESIS - MONICA PINTADO  
 Para: Marjorie Parrilla Avalos <marjorieparrillaavalos@gmail.com>

Hola Maryorie  
 Adjunto lo solicitado

Saludos

**Martín Valdivieso**  
 Móvil +51 994 865 222



Enviado desde mi iPhone

El 14 feb. 2018, a la(s) 11:01, Marjorie Parrilla Avalos <marjorieparrillaavalos@gmail.com> escribió:

MARJORIE PARRILLA AVALOS

5 archivos adjuntos

----- Mensaje reenviado -----  
 De: **Rocio Anhel Mayta Obos** <[rocio.mayta@agricolabgs.pe](mailto:rocio.mayta@agricolabgs.pe)>  
 Fecha: 5 de marzo de 2018, 12:27  
 Asunto: Re: CUESTIONARIO  
 Para: Marjorie Parrilla Avalos <[marjorieparrillaavalos@gmail.com](mailto:marjorieparrillaavalos@gmail.com)>

Marjorie

Detalle lo que incluye un servicio de Logístico:  
 Incluye : Transporte Terrestre: • Desde almacén de retiro hasta su Packing y viceversa. • Monitoreo de la unidad. • Tiempo de carga: 6 horas.

Terminal de Almacenamiento: • Gateo out (Manipuleo de contenedor: retiro de vacío y recepción de lleno). • Derecho de embarque. • Tracción. • Handling (del contenedor vacío y del contenedor Servicios extraordinarios de recepción de contenedores full.

Agenciamiento Marítimo: • Emisión de BL. • Vistos buenos. • Tramitación electrónica. • Control de precintos.

Agenciamiento de Aduana • Numeración de la DAM. • Ingreso de matrices • Regularización de la exportación. • Precinto de aduana. • Comisión de agente de aduana. • Entrega de DAM regular

También Incluye: • Gen set (equipo de frío). • Coordinación de embarque con las distintas empresas involucradas (naviera, transporte, agencia de aduana, almacén y puerto). • Servicios extraon Solicitud de reservas en caso lo requieran. • Envío de reportes de pesos finales, precintos. • Recibo del certificado de origen o EUR.1 de la Cámara de Comercio. • Entrega de DAM (DUAS) regi de haber recibido la factura copia Sunat. • Solicitud del LAR en el caso que se requiera. • Seguimiento de la unidad de transporte. • Envío de VGM's a las web de cada línea naviera. • Envío de f lo cobre no estaría incluido. • Envío de documentos a nivel nacional. • Aforo físico en el local del exportador. • Coordinador de operaciones asignado para el seguimiento y cumplimiento de desp destino. • Certificado de Origen.

Saludos  
 Rocio

---

 Libre de virus. [www.avast.com](http://www.avast.com)

---



**agricolabgs** SAC  
 FUNDO: "EL REGOGLIO"

**Rocio Mayta Obos**  
 RPM 8947953234 | RFC 9892609517  
[rocio.mayta@agricolabgs.pe](mailto:rocio.mayta@agricolabgs.pe)  
[rocio.a.mayta@gmail.com](mailto:rocio.a.mayta@gmail.com)  
 Sancarranco Sector C - S/N | Jayanca, Lambayeque  
 Jr. Pedro Inigoyen N° 186 | Santiago de Surco, Lima  
[www.agricolabgs.pe](http://www.agricolabgs.pe)

Cuestionario\_Tesis Recibidos x

---

 **Neyser Herrera**  
 Buenas noches, Grecia. Como habíamos conversado por teléfono, te adjunto el c...

---

 **Grecia Romina Alfaro Arrascue** <[grecyromin12@gmail.com](mailto:grecyromin12@gmail.com)>  
 para mí

Estimado Neyser:  
 Un gusto saludarte.  
 Según lo solicitado, detalle:  
 1. Cuestionario lleno, pero no contesté la pregunta 21, porque el ítem está incompleto.  
 2. Envío de algunos datos externos con precios aprox que te servirán para tu tesis; como costos referenciales más no precisos.  
 3. Algunos documentos como el interchange (Documento que avala el estado del contenedor vacío de almacén de puerto a planta de proceso), entre otros.

Me hubiera gustado que coloques en copia a tu compañera de tesis.

Quedo atenta a tus comentarios.

Espero que la información brindada sea sólo para motivos de estudio, más no comerciales.

Saludos,  
 Grecia!

**5 archivos adjuntos**



**QUESTIONARIO...**



**DATOS EXTERN...**



**CO.pdf**



**Certificado-Fitos...**



**Interchange.pdf**

- **MODELOS DE SOLICITUD FORMAL PARA ACCESO A LAS EMPRESAS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
**SECRETARIO DOCENTE**

"Año del buen servicio al ciudadano"

Lambayeque, 08 de setiembre del 2017

Oficio 014 - 2017. FACEAC/SD

**SEÑORES:**  
**AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.C.**  
Carretera Panamericana Norte Km. 721 Pampas de Mocupe  
Chiclayo – Lambayeque

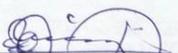
Presente-

La presente tiene como finalidad expresarle mi saludo y el de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, y a la vez presentar a los alumnos egresados de la Escuela Profesional de Comercio y Negocios Internacionales **NEYSER HERRERA DUCEF**, con código 112302J y **MARJORIE GERALDINE PARRILLA AVALOS**, con código 115649K quienes tienen interés de recabar información para elaborar su Proyecto de tesis "**NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA LOGÍSTICA DE SALIDA DE LAS EMPRESAS LAMBAYECANAS EXPORTADORAS DE PALTA HASS HACIA LA UNIÓN EUROPEA, AÑO 2016**"

Agradeceré a ustedes se sirvan brindarle el apoyo que este a nuestro alcance a fin de que pueda lograr sus objetivos.

Atentamente,



  
**TEODORO MARTINEZ INONAN, Econ.**  
Secretario Docente FACEAC

TMI/tmi  
cc :  
Archivo



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
**SECRETARIO DOCENTE**

"Año del buen servicio al ciudadano"

Lambayeque, 08 de setiembre del 2017

Oficio 018 - 2017. FACEAC/SD

**SEÑORES:**  
**AGRICOLA BGS S.A.C.**  
SECTOR III VALLE LA LECHE NRO. S/N CAS. SANCARRANCO LAMBAYEQUE - LAMBAYEQUE - JAYANCA  
Presente-

La presente tiene como finalidad expresarle mi saludo y el de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, y a la vez presentar a los alumnos egresados de la Escuela Profesional de Comercio y Negocios Internacionales **NEYSER HERRERA DUCEF**, con código 112302J y **MARJORIE GERALDINE PARRILLA AVALOS**, con código 115649K quienes tienen interés de recabar información para elaborar su Proyecto de tesis "**NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA LOGÍSTICA DE SALIDA DE LAS EMPRESAS LAMBAYECANAS EXPORTADORAS DE PALTA HASS HACIA LA UNIÓN EUROPEA, AÑO 2016**"

Agradeceré a ustedes se sirvan brindarle el apoyo que este a nuestro alcance a fin de que pueda lograr sus objetivos.

Atentamente,



  
**TEODORO MARTINEZ INONAN, Econ.**  
Secretario Docente FACEAC

TMI/tmi  
cc :  
Archivo

- ANEXO FOTOGRÁFICO

VISITA A GANDULES INC – PROCESO DE PLANTACIONES DEL SOL





## VISITA A TROPICAL FARM – PROCESO DE TROPICAL FARM



## VISITA CERRO PRIETO – PROCESO DE CERRO PRIETO





## VISITA AGRÍCOLA BGS – FUNDO EL REGOCIJO



- INFORMACIÓN ADICIONAL

TRANSLOGISTICS SAC : COTIZACION DE SERVICIO INTEGRAL LOGISTICO - EMPRESA AGRICOLA CERRO PRIETO												
SERVICIOS	DEPOSITO AUTORIZADO LINEA NAVERIA TERMINAL	NEPTUNIA						APMT				
		HAMBURG SUD	HAPAG LLOYD	MDL	MSC	WAN HAI	SEABOARD	MAERSK LINE	APMT	HAPAG LLOYD	APMT	APL
	TPE	TPE	TPE	TPE	TPE	TPE	TPE	TPE	TPE	TPE	TPE	TPE
SERVICIO INTEGRAL								521.00		521.00		521.00
GATE OUT - RETIRO DEL CONTENEDOR	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00		327.00		327.00	327.00
EMBARQUE VIA TPE	144.58	144.58	144.58	144.58	144.58	144.58	144.58		144.58		144.58	144.58
TRAMITE DE V'B"	193.00	220.00	245.00	160.00	162.00	225.00		110.00	110.00	220.00	220.00	178.50
COMISION AGENCIA DE ADUANAS	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
ENVIO DE DOCUMENTOS A DESTINO VIA DHL	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
01 THERMO REGISTROS TEMP TALE *4	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00
02 FILTROS (MARCA BIOCONSERVACION)	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00
COSTO VGM	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
TRANSPORTE	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00
GESTION COMERCIAL TL	101.17	79.42	84.42	104.17	99.42	99.17	80.00	79.42	80.00	79.42	99.30	98.72
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1,834.75</b>	<b>1,840.00</b>	<b>1,870.00</b>	<b>1,904.75</b>	<b>1,802.00</b>	<b>1,864.75</b>	<b>1,780.00</b>	<b>1,730.00</b>	<b>1,890.00</b>	<b>1,840.00</b>	<b>1,867.80</b>	<b>1,817.80</b>
GENSET	-84.75	-90.00	-120.00	-84.75		-84.75			90.00	90.00	-67.80	-67.80
<b>SERVICIO INTEGRAL</b>	<b>1,750.00</b>	<b>1,750.00</b>	<b>1,750.00</b>	<b>1,720.00</b>	<b>1,802.00</b>	<b>1,780.00</b>	<b>1,780.00</b>	<b>1,730.00</b>	<b>1,800.00</b>	<b>1,750.00</b>	<b>1,800.00</b>	<b>1,750.00</b>

SERVICIOS	DEPOSITO AUTORIZADO LINEA NAVERIA TERMINAL	RANSA		UNIMAR		
		MSC	APL	CMA		
	TPE	TPE	UNIMAR	TPE	UNIMAR	TPE
SERVICIO INTEGRAL	592.00		611.58		611.58	
GATE OUT - RETIRO DEL CONTENEDOR		330.00		323.58		323.58
EMBARQUE VIA TPE		144.58		144.58		144.58
TRAMITE DE V'B"	160.00	160.00	178.50	178.50	178.50	178.50
COMISION AGENCIA DE ADUANAS	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
ENVIO DE DOCUMENTOS A DESTINO VIA DHL	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
01 THERMO REGISTROS TEMP TALE *4	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00
02 FILTROS (MARCA BIOCONSERVACION)	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00
COSTO VGM	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
TRANSPORTE	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00
GESTION COMERCIAL TL	83.75	81.17	78.72	102.14	80.92	99.34
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1,904.75</b>	<b>1,784.75</b>	<b>1,937.80</b>	<b>1,817.80</b>	<b>1,940.00</b>	<b>1,815.00</b>
GENSET	-84.75	-84.75	-67.80	-67.80	100.00	100.00
<b>SERVICIO INTEGRAL</b>	<b>1,820.00</b>	<b>1,700.00</b>	<b>1,870.00</b>	<b>1,750.00</b>	<b>1,840.00</b>	<b>1,715.00</b>



## ASA GLOBAL LOGISTIC S.A.C.

AGENCIA DE CARGA INTERNACIONAL

### AVISO DE SALIDA MARÍTIMO

SHIPPER: COPACABANA TRADE SAC.	ATT: Sr. Martin Valdivieso
Consignatario: TOTAL PRODUCE BV	MN : DOMINGO
N° de bultos : 5016 BOXES	BL : HLCULI3160506433
Descripción de carga: PALTA	Puerto de Origen: PAITA
ETD PAITA : 17/05/16	POD: ROTTERDAM
VOL: 1X40 RF	Almacén : TPE

SERVICIOS:	FLETE	USD 1800.00 + IGV
	SIL	USD 25.00 + IGV
	<b>TOTAL</b>	<b>USD 1825.00</b>

Sírvese abonar los importes arriba indicados en cualquiera de nuestras cuentas Corrientes a nombre de ASA GLOBAL LOGISTIC S.A.C.

Carrier: Hapag-Lloyd Aktiengesellschaft, Hamburg		Sea Waybill		Multimodal Transport or Port to Port Shipment	
<b>Shipper:</b> COPACABANA TRADE SAC AV. GRAU 1194 DPTO. 502 CHICLAYO LAMBAYEQUE TLF 51 994865222 RUC: 20561349640 CTC:MARTIN VALDIVIESO MVI@COPACABANATRADE.NET					
<b>Consignee:</b> VERDI IMPORT BV KOOPLIEDENWEG 38 2991 LN ARENDRERECHT NL 005664998 B01 THE NETHERLANDS CTC : MARCEL VAN ROOIJEN TEL : + 31 (0) 180 61 88 11 MARCEL@VERDIIMPORT.NL					
<b>Notify Address (Carrier not responsible for failure to notify):</b> VERDI IMPORT BV KOOPLIEDENWEG 38 2991 LN ARENDRERECHT NL 005664998 B01 THE NETHERLANDS CTC : MARCEL VAN ROOIJEN TEL : + 31 (0) 180 61 88 11 MARCEL@VERDIIMPORT.NL			<b>Carrier's Reference:</b> 96993885   <b>SWB-No.:</b> HLCULI3160506433   <b>Page:</b> 2 / 3 <b>Export References:</b>		
<b>Vessel(s):</b> DOMINGO   <b>Voyage-No.:</b> 6215N			<b>Forwarding Agent:</b>		
<b>Port of Loading:</b> PAITA, PERU			<b>Consignee's Reference:</b>		
<b>Port of Discharge:</b> ROTTERDAM, NETHERLANDS			<b>Place of Receipt:</b>		
			<b>Place of Delivery:</b>		

PROPUESTA ECONÓMICA OPERADOR LOGÍSTICO NEW TRANSPORT

DIRIGIDO: TROPICAL FARM SAC  
 ATENCION: SRTA. CHRISS CERQUERA  
 PRODUCTO: PALTAS FRESCA



TARIFAS POR MOTUPE - TROPICAL FARM

	MOTUPE									
PUERTO ZARPE	PAITA									
LINEA	MAERSK	SEALAND	HALO	MOL	APL	H SUD	MSC	NYK	SEATRADE	CMA CGM
TERMINAL RETIRO	APMT	APMT	APMT	NEPTUNIA	NEPTUNIA	NEPTUNIA	NEPTUNIA	NEPTUNIA	NEPTUNIA	UNMAR
TERMINAL INGRESO	APMT									
COSTOS	1,494.00	1,494.00	1,561.00	1,652.00	1,564.00	1,665.00	1,625.00	1,608.00	1,779.00	1,674.00

	MOTUPE	MOTUPE	MOTUPE	MOTUPE	MOTUPE	MOTUPE	MOTUPE	MOTUPE	MOTUPE	MOTUPE
PUERTO ZARPE	PAITA	PAITA	PAITA	PAITA	PAITA	PAITA	PAITA	PAITA	PAITA	PAITA
LINEA	MAERSK	SEALAND	HALO	MOL	APL	H SUD	MSC	NYK	SEATRADE	CMA CGM



**Port Logistics**

*soluciones logísticas integrales*  
*integral logistics solutions*



Paita, 19 DE Enero del 2017

Señores:

**PLANTACIONES DEL SOL SAC**

Presente.-

**Atención:** Sr. Luis Jiménez Zapata

**Referencia:** SERVICIO LOGÍSTICO INTEGRAL DE EXPORTACIÓN – PALTAS FRESCAS

Estimado Luis:

Por medio de la presente, nos es grato dirigirnos a Uds. con el fin de presentarles nuestra cotización por el Servicio Logístico Integral de Embarques de Exportación por el puerto del Paita en Contenedores de 40'RH para sus productos PALTAS FRESCAS desde su planta en JAYANCA:

Línea Naviera	Tamaño Cntr.	Precio Venta (US\$ x Cntr.)		
		Vía TPE	Vía APM	Vía Unimar
MOL	40'	1,821		
HAMBURG SUD		1,722		
MAERSK		1,716	1,726	
SEATRADER		1,867		
APL		1,727	1,735	
HAPAG LLOYD		1,748	1,758	
MSC		1,691		
NYK		1,703		
CMA CGM		1,670		1,733

*Precios No incluyen IGV*

A  
V