

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Elaboración de un plan de mejora para la empresa PUMA SAC en base a la gestión de calidad y enfocado en la agroexportación hacia el mercado norteamericano

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

MENDOZA PACHAS, Carla Johana

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

PUMASUNCO SILVA, Leonardo Enrique

Asesorados por: Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza

Lima, febrero del 2021

La tesis

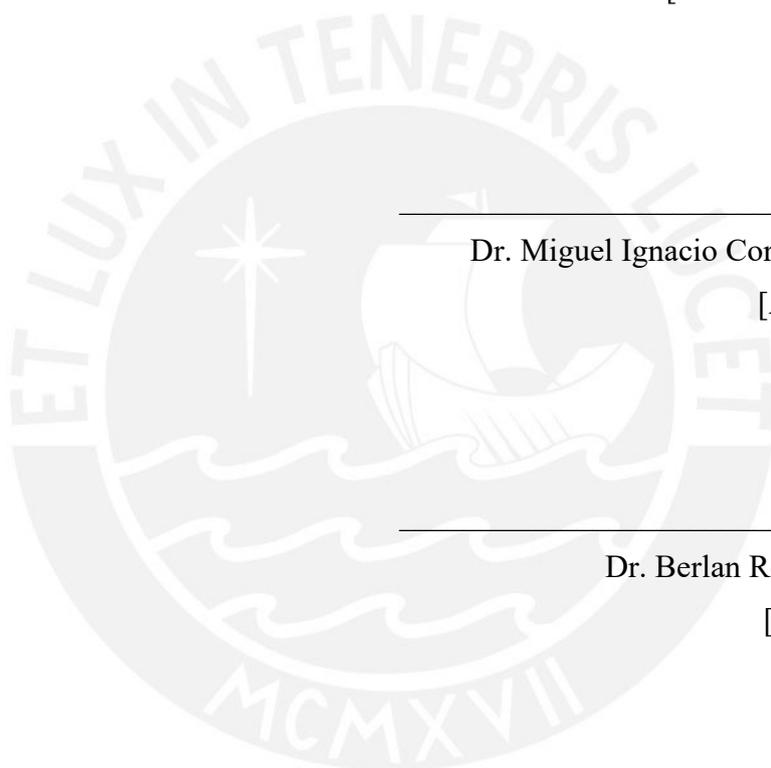
Elaboración de un plan de mejora para la empresa PUMA SAC en base a la gestión de calidad y enfocado en la agroexportación hacia el mercado norteamericano

ha sido aprobada por:

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar
[Presidente del Jurado]

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza
[Asesor Jurado]

Dr. Berlan Rodriguez Perez
[Tercer Jurado]



Agradecimiento especial a Dios, mis padres Carlos Mendoza y Pilar Pachas, a mi hermana Fabiana, quienes fueron mi principal inspiración para alcanzar esta meta. A mis seres queridos y compañeras de toda la vida como Claribel Quispe, que me motivaron constantemente a lo largo de este recorrido. Dedicado también a mi compañero de Tesis Leonardo por su arduo compromiso con nuestra investigación, a los miembros de la empresa PUMA SAC y a nuestro asesor Dr. Córdova por el constante apoyo.

Carla Mendoza Pachas

Dedicado a todas las personas de la empresa PUMA SAC y a los expertos consultados, que nos brindaron su tiempo y permitieron que este trabajo sea posible. A nuestro asesor el Dr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza, por la excelente disposición y por el imprescindible conocimiento brindado durante este periodo de aprendizaje y creación. Dedicado también a Carla, por ayudarme a alcanzar esta gran meta y por el arduo trabajo y la dedicación dada a lo largo de todos estos meses.

Leonardo Pumasunco Silva



El equipo de investigación agradece al personal de la empresa agroexportadora PUMA SAC, por permitirnos realizar este trabajo. A nuestro asesor el Dr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza por su increíble apoyo y buenos ánimos durante cada paso dado en la investigación. También agradecemos a cada uno de nuestros familiares y amigos, por su cálido acompañamiento y por el cariño brindado durante todos estos meses de trabajo. Por último, un especial agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Perú por brindarnos los elementos necesarios para nuestra formación tanto profesional como personal. Deseamos que el resultado de nuestra investigación aporte a la promoción de la actividad económica del sector agrario exportador peruano.



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación.....	3
1.1. La agroindustria global.....	5
1.2. Las agroexportaciones globales	6
1.3. La agroindustria en América Latina.....	7
1.4. La agroexportación en América Latina.....	7
1.5. La agroindustria en el Perú.....	7
1.6. La calidad en las empresas	9
1.7. La gestión de calidad en las empresas.....	9
2. Objetivos de investigación	13
2.1. Objetivo principal.....	13
2.2. Objetivos específicos.....	13
2.3. Pregunta principal	13
2.4. Preguntas secundarias	13
3. Justificación.....	13
4. Viabilidad	16
5. Limitaciones	16
CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	17
1. Empresa agroexportadora peruana PUMA SAC.....	17
1.1. Rubro y ubicación	17
1.2. Bienes de la empresa	17
1.3. Cultivos ubicados en el fundo	18
1.4. Certificaciones de calidad	18
1.5. Organización de la empresa	21
1.6. Visión, misión y objetivos.....	21
1.7. Clientes internos y externos	22
CAPÍTULO 3: TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL.....	23
1. Comercio Internacional	23
1.1. Las teorías tradicionales del comercio internacional	24
1.2. La nueva teoría sobre el comercio internacional.....	26
1.3. El comercio internacional en la actualidad	28
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	29
1. Diseño metodológico.....	29

1.1.	Alcances de la investigación	29
1.2.	Enfoque de la investigación	29
1.3.	Estrategia de investigación.....	30
1.4.	Horizonte temporal de la investigación.....	30
1.5.	Matriz de consistencia.....	31
1.6.	Instrumentos	31
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS IDENTIFICADOS.....		33
1.	Situación actual de PUMA SAC	33
1.1.	Relación con proveedores	33
1.2.	Propiedades del producto	34
1.3.	Visión estratégica de exportación	37
2.	Comercio Internacional	37
2.1.	Comercio Internacional PYMES.....	37
2.2.	Exportar a Estados Unidos	38
3.	En relación a la Gestión de Calidad Total	40
3.1.	Enfoque en el cliente	40
3.2.	Involucramiento del personal.....	42
3.3.	Centrado en procesos	44
3.4.	Sistema integrado	45
3.5.	Acercamiento estratégico y sistemático	46
3.6.	Toma de decisiones basadas en hechos.....	46
3.7.	Comunicación interna	47
3.8.	Mejoramiento continuo	49
CAPÍTULO 6: SELECCIÓN DEL MODELO PARA EL PLAN DE MEJORA.....		52
1.	Escoger un modelo de Gestión de Calidad.....	52
1.1.	Enfoques teóricos	52
1.2.	Elección del enfoque adecuado para la empresa PUMA SAC.....	53
1.3.	Tabla de resultados.....	64
1.4.	Conclusiones de resultados	65
CAPÍTULO 7: PLAN DE MEJORA		69
1.	Matriz de Riesgos	69
2.	Propuesta de mejora para contar con personal especializado.....	70
3.	Propuesta de mejora para la evaluación del desempeño.....	73
4.	Propuesta de mejora para el control de procesos.....	76
5.	Propuesta de mejora para la visión estratégica de exportación	78

6. Propuesta de mejora para los criterios de selección de proveedores	80
7. Propuesta de mejora para el planeamiento estratégico	84
8. Propuesta de mejora para la cultura de liderazgo interna	85
9. Propuesta de mejora para el manejo de recompensas.....	87
10. Propuesta de mejora para el abastecimiento en emergencias.....	89
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS	97
ANEXOS.....	101
ANEXO A: Organigrama de la agroexportadora PUMA SAC.....	101
ANEXO B: Matriz de consistencia	102
ANEXO C: Guía de entrevista para Gerencia administrativa en Lima.....	105
ANEXO D: Guía de entrevista para personal administrativo en Lima	107
ANEXO E: Guía de entrevista a experto de Comercio Internacional	110
ANEXO F: Guía de entrevista a experto de Gestión de Calidad.....	111
ANEXO G: Matriz de riesgos	113
ANEXO H: Ejemplo de reporte de viaje	117

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Número de empresas formales certificadas en calidad en países de América del Sur en el 2017	8
Tabla 2: Lista de entrevistas realizadas	32
Tabla 3: Resumen de hallazgos encontrados	50
Tabla 4: Resumen de resultados	64
Tabla 5: Primer problema identificado	70
Tabla 6: Entidades especializadas en capacitar sobre el comercio exterior	71
Tabla 7: Asesoría de un especialista de exportación de un producto	72
Tabla 8: Segundo problema identificado	73
Tabla 9: Costos del personal del área de ventas	74
Tabla 10: Presupuesto propuesto para visitas de negocios.....	75
Tabla 11: Tercer problema identificado	76
Tabla 12: Costos relacionados a la propuesta de mejora para el control de procesos	78
Tabla 13: Cuarto problema identificado	79
Tabla 14: Requisitos y funciones de un Asistente de Comercio Exterior	79
Tabla 15: Quinto problema identificado.....	81
Tabla 16: Sexto problema identificado.....	84
Tabla 17: Nuevos elementos para el plan de campaña.....	85
Tabla 18: Sétimo problema identificado	86
Tabla 19: Octavo problema identificado	87
Tabla 20: Sistema de recompensas sugerido	88
Tabla 21: Noveno problema identificado	89
Tabla 22: Plan de trabajo para seleccionar proveedores alternativos.....	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) Modelo 2013	66
Figura 2: La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) Modelo 2020	67
Figura 3: Ciclo de aplicación de los tres elementos básicos de control de procesos.....	77
Figura 4: Control de procesos durante la etapa de cosecha.....	77
Figura 5: Matriz de Kraljic para proveedores de PUMA SAC.....	83
Figura 6: Ejemplo de liderazgo en cascada en PUMA SAC	86



RESUMEN

El presente trabajo profesional tiene como principal objetivo elaborar un plan de mejora para la empresa PUMA SAC basado en la gestión de calidad y enfocado en la agroexportación hacia el mercado norteamericano. Esto se debe a la necesidad de la industria de cumplir con los lineamientos necesarios para brindar alimentos a mercados internacionales y llevar a cabo la planificación ideal de su estrategia de exportación, con el fin de lograr reducir los riesgos que implica este proceso, considerando la pericia técnica fundamental que se requiere. Además, PUMA SAC necesita interiorizar el proceso de exportación que hoy en día terceriza con un aliado estratégico, con el propósito de no depender de este, así como también integrar verticalmente estas actividades para aprovechar de las ganancias económicas que ello conlleva.

Por esa razón, en un primer momento se describe la situación actual de la empresa PUMA SAC, la cual se conoce a profundidad en base a la información recopilada de las entrevistas y documentación de la empresa. Acto seguido, se describen algunas teorías de comercio internacional que fueron complementadas con el aporte de especialistas entrevistados a lo largo de la investigación. Con esta información recopilada del trabajo de campo y la investigación teórica, se analizaron los hallazgos identificados. Después, se plantearon criterios específicos a la situación de PUMA SAC con la finalidad de comparar los principales enfoques teóricos de gestión de calidad.

Como resultado, se obtuvo que el modelo de Gestión de Calidad Total fue el modelo con mayor puntaje y, por esa razón, la mayoría de las propuestas del plan de mejora desarrolladas se basan en este enfoque de calidad. A continuación, se detectaron los principales riesgos presentes dentro de la empresa en la actualidad, según los hallazgos encontrados. Es en base a esto, que se termina con la elaboración del plan de mejora, que responde tanto a los riesgos como a los hallazgos formulados. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones orientadas al aporte de esta investigación para la empresa PUMA SAC, para el sector agroexportador peruano y demás *stakeholders* involucrados.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de actividades agrarias representa un gran aporte económico principalmente en países en vías de desarrollo. Por su parte, el comercio internacional y la globalización han generado cambios en la demanda de productos agrarios. Por esa razón, el aporte de estas actividades se potencia al expandir el alcance de los productos agrarios hacia otros mercados a través del comercio internacional ya sea con las salidas de mercancías (exportaciones) o la entrada de bienes oriundos de otros países (importaciones). Sin embargo, la competitividad del sector agroexportador genera la necesidad de implementar recursos relevantes que ofrezcan valor y así puedan mantener e incrementar su cuota de participación en el mercado. Un recurso de vital importancia es la gestión de calidad e inocuidad de los productos y procesos agrarios preferiblemente avalados por certificaciones internacionales.

Para obtener tal acreditación será necesario implementar un Modelo de Gestión de Calidad lo cual representa un gran reto para empresas agroexportadoras peruanas. Según Matute, Alanoca, Arias, Llantop y Portela (2008) la situación nacional del sector agroexportador de Perú se ve afectado por una diversa gama de dificultades, tanto propias del sector como también aquellas resultantes de la situación del país que en conjunto obstaculizan el desarrollo de este sector. Por un lado, se tiene presente la falta del desarrollo de una serie de elementos como habilidades técnicas, conocimiento del comercio internacional, experiencia en la ejecución de actividades exportadoras y visión estratégica orientada a la gestión de calidad. Esto se da debido a la escasa inversión realizada por parte del Estado peruano en el desarrollo de información especializada en comercio exterior, que promueva y beneficie a los productores nacionales, lo cual se puede entender como una escasa oferta de servicios educativos para este rubro. Así, no se tiene presente un apoyo externo suficiente que impulse el desarrollo de planes de agroexportación, para que finalmente se cumplan con los requerimientos de los mercados de destino. Esta serie de dificultades no es ajena al contexto de la empresa peruana PUMA SAC la cual pertenece al sector agrario y está orientada al cultivo de productos agrícolas como limón, uva, espárrago, entre otros, desde el año 2013. Por esa razón, en la actualidad mantiene su proceso exportador tercerizado con una empresa que tiene como respaldo un alto nivel técnico y la especialización necesaria en la cadena de exportación de alimentos.

A partir de lo expuesto anteriormente, en el presente trabajo de investigación se propone la elaboración de un plan de mejora para la empresa PUMA SAC en base a la gestión de calidad y a su vez, que esté enfocado en la agroexportación hacia el mercado norteamericano. El primer capítulo presenta la problemática, la pregunta de investigación, los objetivos, la justificación y la viabilidad del estudio. Asimismo, la problemática presenta de manera sintética el marco

contextual y el marco teórico previamente explorados en el trabajo de investigación relacionado a este. En primer lugar, se describe sintéticamente el panorama del sector agrario como preámbulo a la situación de la industria agroexportadora en el Perú. En segundo lugar, se presenta brevemente la exploración teórica y los respectivos modelos relacionados a la gestión de calidad.

En el segundo capítulo se presenta información relacionada al marco contextual para conocer a detalle a la empresa PUMA SAC y su proceso de agroexportación. En este apartado se realiza un análisis interno y externo de la compañía con la finalidad de conocer sus antecedentes, datos relevantes como, por ejemplo, los productos que exporta, la industria en la que opera, su entorno global, así también como sus oportunidades y puntos de mejora. Luego, en el tercer capítulo se desarrolla el marco teórico donde se escoge el modelo de gestión de calidad más alineado a las necesidades del sujeto de estudio, la empresa PUMA SAC. Adicionalmente, se profundiza con la exploración de conceptos de comercio internacional que sean relevantes para el sujeto de estudio y, en consecuencia, para la presente investigación.

Respecto al cuarto capítulo, se trabaja la metodología de la investigación en torno a un enfoque cualitativo cuya finalidad es obtener los insumos necesarios para el estudio del caso. Por esa razón, se revisan los documentos con respecto al Modelo de Gestión de Calidad y se realizan entrevistas a los colaboradores y otros miembros involucrados en los procesos de agroexportación. En ese sentido, el quinto capítulo trata acerca del análisis realizado previamente en el trabajo de campo, el cual describe el funcionamiento del Modelo de Gestión de Calidad en la empresa. En el sexto capítulo se escoge el modelo de Gestión de Calidad Total porque obtuvo mayor puntaje en la comparación de modelos de calidad evaluados en base a una serie de criterios relevantes para la situación actual de la empresa PUMA SAC. Posteriormente, en el séptimo capítulo, se expone el plan de mejora para la empresa en base a la gestión de calidad y enfocado en la agroexportación hacia el mercado norteamericano. Por último, en el octavo y noveno capítulo, se detallan las conclusiones y las recomendaciones respectivamente de acuerdo a lo abordado por la presente investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

El concepto de agricultura es uno que ha acompañado a la vida humana desde los inicios de las primeras civilizaciones en el planeta. Han pasado miles de años desde que este concepto fue introducido en la humanidad y su importancia todavía sigue vigente hasta nuestros días. Esto queda presente cuando se tiene que, de todo el terreno habitable en el planeta, la mitad es usado para la agricultura (Ritchie, 2019). De esto, un 77% del terreno es usado para el cuidado de ganado (lo cual está compuesto en gran medida por el terreno usado para el sembrado de cultivos para la alimentación del ganado) y un 23% para el sembrado de todos los cultivos para consumo humano del planeta. Si bien los avances tecnológicos alcanzados en las últimas décadas han mejorado la forma en la que se trabaja la tierra, la gran demanda global de alimentos en los últimos años le otorga una gran importancia al desarrollo de esta industria. En los últimos años, no solamente existen más personas que alimentar, sino también, si se visualizan los patrones de consumo a lo largo del tiempo, se puede identificar cómo el consumo calórico de las personas ha ido creciendo, aumentando de 2196 kilocalorías consumidas por día por persona en 1961, a 2884 kilocalorías consumidas por día por persona en 2013 (Ritchie y Roser, 2020). Este aumento de alrededor de 700 kilocalorías indica cómo las personas a lo largo del mundo, están consumiendo más y más comida para satisfacer sus necesidades alimenticias, lo cual representa una también creciente necesidad de contar con una capacidad agrícola suficientemente capaz de atender dichas necesidades.

Alimentar a la población del mundo no es la única labor que cumple la agricultura dentro de las vidas humanas. Según estudios del Banco Mundial (2021), la agricultura es el sector que más empleos provee a nivel mundial, en donde alrededor del 40% de la población del mundo recibe sus ingresos de la agricultura. Así, existe una segunda razón para el cuidado y protección de la agricultura. Las Naciones Unidas por un lado reconocen la importancia de este sector, ya que de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los tres primeros están efectivamente relacionados con el desarrollo y crecimiento del sector agrícola, al buscar eliminar la pobreza en todas sus formas, poner fin al hambre y a la inseguridad alimentaria, y por último, promover una vida sana y el bienestar humano. Muchos de los objetivos secundarios involucran para el 2030, reducir el número de muertes prevenibles y mejorar la condición de vida humana de los más desafortunados. Esto en gran medida se puede lograr con el crecimiento del sector agrícola. Tener todos estos puntos en cuenta es necesario para poder visualizar adecuadamente cuán importante es la agricultura y la industria alimentaria para el desarrollo ideal de la vida humana.

Similarmente, se puede identificar cómo cada vez más aspectos de la vida humana se encuentran interrelacionados entre personas sin importar fronteras geográficas, nacionales o culturales. Una de las principales y más relevantes facetas de la globalización es su efecto en las economías del mundo. Según Barea y Billón (2002), esto se puede entender como una creciente interpenetración de las economías junto con la integración de diversos mercados, tanto de bienes como de servicios, de trabajo, conocimiento y más. Así, se plantea entonces la formación de un mercado mundial, en donde los bienes de todas las regiones participantes del globo compiten por ofrecer sus productos a la demanda mundial. Para ello, se acuerdan tratados de libre comercio, los cuales representan la negociación entre dos o más países con el objetivo de establecer un área libre de ventas en donde el comercio de bienes y servicios pueda conducirse con un menor número de barreras.

En sí, la creación y el mantenimiento de acuerdos comerciales entre naciones es algo bastante común en la actualidad. Cuando estos acuerdos involucran a más de dos países, se llega a hablar de bloques comerciales o bloques económicos. Cada continente del mundo cuenta con alguna agrupación de países que conforman un bloque económico. En Europa, la Unión Europea es una agrupación económica, política, social y cultural que más caracteriza a esta parte del mundo. Aquí, los lazos comerciales entre sus 27 miembros involucran también otros aspectos como el libre tránsito de sus residentes y hasta un sistema jurídico común. En África, la Unión Africana con las siglas en inglés A.U. tiene un efecto similar en los países del continente, pero con un mayor énfasis en el desarrollo de sus miembros y en la cooperatividad entre países africanos (AU, 2021). En Asia se cuenta con la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN por sus siglas en inglés), que involucra a casi la totalidad de países que conforman el sudeste asiático. Los objetivos de la ASEAN son el aceleramiento del crecimiento económico y la fomentación de la paz y estabilidad entre sus miembros (ASEAN, 2021). En América del Norte se cuenta con el Acuerdo de Libre Comercio Norteamericano con las siglas NAFTA del inglés *North American Free Trade Agreement*. Este acuerdo entró en vigor en 1994 y se encuentra conformado por Canadá, Estados Unidos y México. De acuerdo a lo señalado en el año 1992 en la carta del presidente George Bush dirigida al presidente del Senado y a la Cámara de Representantes, el NAFTA tiene el objetivo de “mejorar la capacidad de productores norteamericanos para competir en los mercados mundiales, incentivar el crecimiento económico en el continente, crear más empleo y subir el nivel de vida” (Furnish, 1994). Desde entonces, ha incrementado el nivel de riqueza y competitividad de sus países miembros beneficiando principalmente a trabajadores, fabricantes y consumidores de diversas industrias (NAFTA, 2021).

En América Latina existe La Alianza del Pacífico la cual aspira a convertirse en el proceso de integración más importante de esta región ya que “propende a integrar sus economías con la

libre circulación de todos los factores productivos: bienes, servicios, mano de obra y capital”. Esta alianza se caracteriza por el firme compromiso de todos los miembros de integrarse a la globalización a través de la apertura, es decir, tomar como base un sistema económico de libre mercado (Sánchez, 2012, p. 718). En el contexto peruano, se cuenta con 23 acuerdos comerciales actualmente en vigencia para el país (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR, 2021), el más reciente de estos siendo el acuerdo de libre comercio con Australia. Estos acuerdos internacionales impulsan el crecimiento y desarrollo de diversos sectores, al permitir que un alto porcentaje de productos peruanos entren a los países asociados libres de aranceles (MINCETUR, 2021). Según el informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), “durante los últimos doce meses, febrero 2019 - enero 2020, la actividad económica del país alcanzó un crecimiento de 2,26%” el cual estuvo sustentado por “el incremento de las exportaciones reales de productos no tradicionales de la actividad agropecuaria, pesquera, química y minera no metálica” (INEI, 2020). Precizando en el contexto agroexportador peruano, en los últimos 5 años ha pasado por un considerable crecimiento, aumentando su valor de US \$192 a US \$347.7 millones (INEI, 2015 y 2020). Esto significó un aumento porcentual de 80.91 dentro de un periodo de media década. Este sector representa un 0.15% del PBI (año 2019) (Banco Central de Reserva del Perú, 2021), valor que ha venido creciendo en los últimos años.

Si bien estos números son alentadores, debido a la naturaleza globalizada de la industria, es importante tener en cuenta la situación actual de la agroindustria y las agroexportaciones, tanto a nivel global como regional.

1.1. La agroindustria global

Cuando se habla de agroindustria, se debe tener en cuenta que una gran diferencia entre la agroindustria y otras industrias es la naturaleza perecedera de sus insumos y materiales, y a su vez cómo la calidad y la disponibilidad de la oferta se encuentra sujetos al tiempo (Mendoza y Pumasunco, 2020). Así, la agroindustria vista desde un punto de vista global, se encuentra llena de variabilidad, junto con una constante incertidumbre en la oferta de insumos disponibles, hace que una planificación acertada de producción y transformación de los productos sea difícil de lograr (Mendoza y Pumasunco, 2020). En tercer lugar, se encuentra que la capacidad de aplicación de nuevas tecnologías para el procesamiento de productos dentro de la agroindustria es muy limitada. Como se vio anteriormente, aplicar cambios y transformaciones considerables dentro de esta industria es algo difícil de lograr. Relacionado con esto, la incorporación de valor al producto primario es muy bajo, disminuyendo la capacidad de diferenciación entre un mismo producto (Mendoza y Pumasunco, 2020).

Dentro del sector agroindustrial, las evoluciones más recientes que se están dando en los últimos años son tres (Mendoza y Pumasunco, 2020). En sí, se está encontrando una mayor integración tanto vertical como horizontal de las actividades de producción, agro procesamiento, distribución y abastecimiento de insumos. Las empresas agroindustriales están empezando a producir sus propios insumos y a distribuir y abastecer sus productos finales. En tercer lugar, se cuenta con un notable crecimiento de la tecnología utilizada y en la forma en la que opera el mercado en donde se transaccionan los bienes producidos.

Dentro del panorama agroindustrial se pueden identificar ciertas tendencias que impactan su actual desarrollo. Estas tendencias pueden partir de cambios dentro de la industria, pero también pueden surgir a partir de cambios significativos en otras áreas relacionadas (Mendoza y Pumasunco, 2020). Como ejemplo de esto se tiene el reciente crecimiento de nuevos participantes dentro del sector agroindustrial, no a partir de la creación de nuevas empresas, sino a través de la transición de la informalidad a la formalidad. Una segunda tendencia detectada ha sido el aumento de la demanda de productos procesados en vez de la antigua gama de productos básicos, teniéndose como explicación el surgimiento de nuevos hábitos de consumo, los cuales en sí parten del crecimiento sociodemográfico, económico, urbano y tecnológico de las últimas décadas. Así, no solo crece la demanda de productos altamente procesados, sino también aumenta la demanda de bienes de consumo que puedan ser considerados como de alta calidad. De esto se desprende que, para los participantes de la agroindustria, el acceso a insumos y materias primas que también sean de alta calidad se convierta en una necesidad cada vez más marcada y deseada.

1.2. Las agroexportaciones globales

Según lo visto anteriormente, se ha encontrado en los últimos años un mayor deseo por parte de los consumidores, de tener acceso a bienes de consumo procesados de alta calidad e inocuidad alimentaria (Mendoza y Pumasunco, 2020). Las empresas agroexportadoras a lo largo del globo pasan por una creciente presión para transformar sus productos y mantener sistemas de control de calidad adecuados, para el abastecimiento y la producción, que puedan cumplir con las expectativas de los consumidores.

Es así que, como respuesta a lo primero se ha encontrado dentro del sector agroexportador un creciente cambio hacia productos considerados como de alto valor para la exportación, por contar con un alto valor agregado, el cual proviene menos del insumo base, a diferencia de la agroindustria tradicional. Entonces, el contar con insumos de alta calidad a los cuales aplicar este valor agregado se ha vuelto sumamente relevante, tanto así que la búsqueda de estos insumos ha hecho que muchas empresas busquen fuera de sus propias fronteras nacionales, fomentando el

auge del comercio internacional de insumos alimenticios básicos para su procesamiento y exportación (Mendoza y Pumasunco, 2020).

1.3. La agroindustria en América Latina

Si bien características como el crecimiento de la demanda por productos altamente procesados y deseo de contar con insumos de mayor calidad son características esenciales dentro de cada sector agroindustrial, si se quiere entender mejor el tema, es necesario verlo desde el punto de vista de cada región. Es así que, si se habla de América Latina, la agroindustria cuenta con las siguientes características. Primero, la producción en los países de la región es en su mayoría poco diversa, se producen los mismos productos ignorando tendencias o modas en los mercados objetivo. Sobre el tipo de producción, se encuentra en estos pocos niveles de valor agregado, terminando la producción con productos con muy pocos cambios frente a los insumos básicos utilizados.

En América Latina, en los últimos años se ha visto un crecimiento en el número de acuerdos de comercio preferenciales, llegando a ser más de 140 acuerdos en total. Lo que se busca lograr con dichos acuerdos es en pocas palabras generar crecimiento económico, reducir pobreza y fomentar la transformación de los productos en los países de la región. La incertidumbre política que ha generado la administración norteamericana en los últimos años también es un factor importante para la agroindustria latinoamericana, debido a que gran cantidad de los bienes producidos en la industria tienen como mercado objetivo el mercado norteamericano. La aparente disponibilidad del gobierno norteamericano a romper tratados internacionales pone en juego la evolución de las exportaciones y el crecimiento del sector en América Latina.

1.4. La agroexportación en América Latina

Una problemática presente en las exportaciones de la región se encuentra en la naturaleza de los bienes exportados. Muchos de estos son bienes (como la soya, el trigo, el maíz) que son caracterizados por su bajo valor en relación a su peso (Mendoza y Pumasunco, 2020). A pesar de esto, se ha de mencionar que América Latina cuenta con lo que se llama una ventaja agroclimática. América Latina cuenta con los espacios de producción ideales para satisfacer la demanda del mercado internacional, en relación a productos alimenticios específicos de una región o una temporada climática. Sin embargo, el aprovechamiento de esta ventaja se encuentra en cuestión, dependiendo finalmente de la situación de cada país.

1.5. La agroindustria en el Perú

La mayoría de unidades productoras en el país están caracterizadas por ser pequeños/as productores, junto con una minoría de grandes empresas productoras (Mendoza y Pumasunco, 2020). Estos pequeños productores suelen ser, pero no todos, personas naturales con una

producción de subsistencia, y se ubican en su mayoría en la Sierra y Costa del Perú. Las grandes empresas productoras, por otro lado, se ubican mayoritariamente en la región costa y suelen ser personas jurídicas. Los participantes en la producción de las pequeñas productoras no suelen contar con el conocimiento o capacidad necesaria para aprovechar los múltiples tratados comerciales con los que cuenta el país, a pesar de que estos juegan a su favor.

Es por eso que, dentro del sector agroindustrial, la posesión de una certificación de carácter internacional que promocióne elementos positivos dentro de los productos ofrecidos, como la calidad, llegan a significar mejoras en la productividad. También ayuda a conquistar mercados y genera confianza entre los clientes (Mondragón, 2016). Estar certificado abre la puerta a diversos mercados de consumidores, quienes son cada vez más conscientes de su decisión de compra, y buscan compañías que satisfagan sus expectativas cada vez más altas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura ONUAA, 2013). Además, el crecimiento de empresas agroindustriales que decidan exportar no afecta solamente a estas: un crecimiento en las exportaciones de un país suele estar asociado con la generación de efectos positivos en el crecimiento de la economía de dicho país y de las empresas individuales (Cavusgil y Nevil en Malca y Rubio, 2015).

Sin embargo, para llevar a cabo el comercio internacional en empresas agroexportadoras, es necesario implementar sistemas de gestión de calidad firmemente establecidos como parte de un plan de mejora que les permita, entre otras cosas, alcanzar los estándares de certificación de una entidad internacional certificadora e impulsar el desarrollo de las empresas agroexportadoras peruanas. Si se revisa la cantidad de empresas certificadas en los países de la región, se observa lo siguiente de la Tabla 1, según la *International Organization for Standardization Survey* (ISO)

Tabla 1: Número de empresas formales certificadas en calidad en países de América del Sur en el 2017

País	N° total de empresas formales	N° de empresas formales con certificación de Calidad ISO 9001:2015	Porcentaje
Colombia	1'620,342	11,471	0.7079%
Chile	1'184,888	4,259	0.3594%
Brasil	5'029,109	17,165	0.3413%
Ecuador	884,236	1,169	0.1322%
Perú	2'303,662	1,388	0.0603%

Adaptado de ISO Survey (2017)

En términos porcentuales del número de empresas formales con certificación ISO 90001 con respecto al número total de empresas formales de cada país, Colombia lidera en la región ya que cuenta con una mayor proporción de empresas certificadas, colocando a Chile en el segundo lugar, Brasil en tercer lugar, seguido de Ecuador y, finalmente, Perú en quinto lugar. Es así, que el Perú se encuentra considerablemente detrás en relación al número de empresas certificadas en relación al número total de empresas, si se le compara con países vecinos de la región. Por esa razón, en este sector, existe la necesidad de implementar sistemas de gestión de calidad que permitan el crecimiento del Perú dentro de la región y la exportación de productos agrícolas. Para poder entender mejor cómo implementar sistemas de gestión de calidad, se debe tener en claro cómo es el rol de la calidad dentro de las organizaciones.

1.6. La calidad en las empresas

La calidad como concepto es algo que ha existido desde el inicio y creación de las primeras sociedades (Mendoza y Pumasunco, 2020). La calidad no tiene una definición exacta, sino más bien es un término cuyo significado ha ido cambiando con el tiempo y también en base al uso que se le quiera dar. Así, cuando se habla de calidad se ha de reconocer que esta varía de persona a persona y que en vez de buscar una idea común sobre qué es la calidad, lo que se debe hacer es apuntar por encontrar el significado de calidad adecuado para la persona u organización interesada. Dentro del marco empresarial, una de las ideas más comúnmente aceptadas es la idea de que la calidad solo puede definirse en función del sujeto. La calidad solo puede definirse en base al sujeto que va a interactuar con el objeto, y, por ende, no puede entenderse como algo que pueda ser definido en base a los juicios y opiniones de la misma empresa.

Así, si para las empresas el sujeto es el cliente final, el consumidor del bien, pues entonces la calidad solo puede ser definida en base a las perspectivas y opiniones de este mismo, y en la forma en la que la empresa como tal logra satisfacer las necesidades y expectativas de dicho consumidor.

La calidad dentro de las empresas cuenta con múltiples características, desde el uso de una mejora continua del bien ofrecido, la adaptabilidad hacia el cambio con el paso del tiempo, la revisión constante durante el proceso de producción, entre otros, que buscan ayudar a las empresas a lograr un mejor entendimiento sobre lo que la calidad representa para estas y el rol que cumple dentro de las organizaciones.

1.7. La gestión de calidad en las empresas

Una vez alcanzada una definición ideal sobre lo que es calidad, se ha de contar también con un sistema o modelo que permita un acercamiento claro y constante hacia la propuesta de calidad que se tiene definida. Para esto es que a lo largo de las últimas décadas han surgido

distintos modelos o teorías de gestión de calidad (Mendoza y Pumasunco, 2020). Si bien cada uno presenta beneficios para las organizaciones en su uso, si se desea maximizar las capacidades de una organización, lo ideal es que se pueda diferenciar el modelo o teoría que más se ajuste a las necesidades y capacidades de la organización en cuestión.

Primero, se tiene el modelo basado en La Inspección, en donde se establece primero especificaciones de calidad bajo las cuales comparar cada unidad producida. El objetivo del modelo de inspección es intentar que todas las unidades producidas que lleguen al consumidor final estén al mismo nivel o mayor a lo especificado al inicio. Cualquier unidad dañada o averiada ha de ser dispuesta de la mejor manera, ya sea reutilizando o desechando por completo.

En segundo lugar, se cuenta con el modelo del Control Estadístico de la Calidad, el cual tiene un rol mucho más involucrado en los procesos de la elaboración de los productos. Más que un control estadístico de la calidad, se impone un control estadístico de procesos, en donde, similarmente al modelo de la inspección, se establecen parámetros de calidad antes de comenzar la producción, y se aplican de manera constante durante el proceso productivo. Lo que se busca alcanzar con este modelo es el logro de una mejora constante, en donde la supervisión constante durante el proceso productivo combinado con una inspección final para detectar cualquier falla no vista antes, puedan permitirle a la empresa asegurar a sus clientes el mayor nivel de calidad, de la manera más constante y segura posible.

En tercer lugar, se cuenta con la aproximación teórica llamada el Aseguramiento de la Calidad. La prioridad identificada dentro de este modelo es poder brindar transparentemente un aseguramiento a los consumidores de que los bienes que estos consumen y utilizan cumplen con todos los estándares de seguridad que ellos mismos han definido. Lo que se propone dentro de este modelo es que, bajo el uso de planificación adecuada y sistematizada llevada a la acción de manera correcta, se puede llegar a aseverar con confianza la seguridad y satisfacción que generará un producto en el consumidor final. Esta planificación adecuada debe surgir a través del establecimiento de un sistema interno que sea capaz de monitorear e identificar con precisión cada parte del proceso de producción, asegurándose de que los bienes en producción se encuentren cumpliendo cada paso anterior y a su marcando los que no hayan cumplido con las especificaciones para su futuro deshecho. Dentro de este modelo, al igual que con el control estadístico de la calidad, el verdadero enfoque se da a toda la cadena productiva, desde sus inicios hasta su punto final. Así, la búsqueda de errores o imperfecciones se realiza desde el inicio de producción, para de esta manera subsanar cualquiera de estas fallas y evitar que crezcan en costo tanto económico como de tiempo.

Como cuarto modelo teórico para la gestión de calidad, se tiene a la denominada Gestión de Calidad Total, o GCT abreviado. La GCT propone que la calidad se encuentra en todas las etapas del ciclo de vida del producto. GCT significa involucrar la gestión de calidad en todas las áreas de la empresa, no solamente las relacionadas al proceso de producción, ya que ha de abarcar la totalidad del negocio y sus participantes. La GCT busca integrar los elementos característicos de un lugar de trabajo (como la cultura generada, así como también las creencias y hábitos organizacionales) en políticas y procesos claros que permitan diseñar una cultura que pueda producir y entregar productos de alta calidad, que cumplan con las necesidades y expectativas del cliente.

La GCT cuenta con ocho principios clave con los cuales una organización debe de contar si se desea aplicar una GCT. Estos principios de GCT requieren que las empresas cuenten con las infraestructuras y capacidades de personal suficientes como para asegurar su continuo cumplimiento. En sí, cada principio brindado menciona qué es lo que la empresa debe alcanzar para poder cumplir con la obtención de cada principio. Al cumplir con los 8 principios clave, la organización podrá considerarse como poseedora de una GCT, con una infraestructura adecuada y un personal listo para involucrar la calidad en cada una de las áreas funcionales, sin generar conflictos. A diferencia de otros modelos, en la GCT no se elaboran lineamientos previos rígidos, sino que más bien se busca la obtención de la excelencia dentro de la calidad de los productos, la cual se llega a entender como la obtención de la mejor versión posible de un bien.

Finalmente, si bien los modelos teóricos explicados anteriormente poseen una gran validez en su efectividad al momento de implementar calidad en una organización, la aplicación de los mismos depende considerablemente del lugar y ambiente en el que se den. En el caso del Perú, el empleo de modelos de gestión de calidad es escaso, debido a que, en sí, la idea de calidad en las empresas es un concepto que lleva apenas unas cuantas décadas de vigencia. Sin embargo, esto ha estado cambiando cada vez más rápido en los últimos años, y estudios recientes están mostrando que modelos como los de GCT se pueden aplicar al contexto peruano, bajo una previa adaptación en las partes que se necesite. Es así que, bajo la implementación de dichos modelos de gestión de calidad, es que se puede intentar apuntar por el comercio internacional, dentro de la agroindustria agroexportadora y aprovechar de los beneficios que esto brinda.

A pesar de que llevar los productos agrarios fuera de las fronteras nacionales representa una oportunidad de crecimiento económico considerable para el productor, no todos los productores son capaces de comercializar con el exterior. Esto ocurre en mayor medida en las regiones de la selva y la sierra peruana. Aquí, ambas representan un 40% del PBI del sector agropecuario, y ambas regiones también se caracterizan por un bajo nivel de explotación

comercial de la tierra, dividida en pequeños grupos agrícolas, en su mayoría de subsistencia y poco tecnificada (ONUAA y Corporación Andina de Fomento CAF, 2010). Aun cuando un considerable porcentaje del PBI sectorial no tiene la disponibilidad de internacionalizar sus productos, el otro 60%, compuesto por empresas ubicadas en la costa del país, se encuentra en condiciones económicas más favorables al contar con infraestructura de riego lo suficientemente desarrollada como para elevar significativamente la intensidad productiva (ONUAA y CAF, 2010). Aun así, el desarrollo agrario requiere de gran inversión inicial y asumir riesgos involucrados al crecimiento vertical de las empresas productoras agrarias que desean exportar de manera independiente. Si bien la norma era el no llegar a cubrir los requerimientos financieros del sector, cambios positivos en las condiciones financieras dentro del país, junto con un aumento de la demanda interna y un general impulso a las inversiones están haciendo que el financiamiento agrario vaya en crecimiento (Ministerio de Agricultura y Riego MINAGRI, 2010).

Pese a estos esfuerzos, persiste la mayor dificultad que implica asumir el riesgo de exportar productos agrarios dado que hace falta pericia técnica, conocimiento, experiencia y visión estratégica que impulse el desarrollo de planes de agroexportación basados en modelos de calidad que cumplan con los requerimientos de los mercados de destino. De acuerdo a lo conversado con Jorge Pumasunco (comunicación personal, 23 de octubre del 2020), gerente general de la empresa PUMA SAC, la cual es sujeto de estudio de la presente investigación, se sabe que existen inconvenientes para exportar de manera directa por varias razones. El principal motivo es el alto nivel técnico y especializado que se requiere a lo largo de la cadena exportadora, desde el embarque de productos y sus respectivos permisos hasta el contacto con los clientes en mercados extranjeros. Asimismo, actualmente el costo del servicio exportador tercerizado es menor en comparación al costo si la empresa interioriza dicha función dado que tendría que asumir riesgos inimaginables frente a un panorama todavía desconocido; sin embargo, sus operaciones exportadoras dependen en gran medida de la experiencia del aliado estratégico quien domina estos procesos, razón por la cual existe la necesidad de independizar su proceso exportador, según Jorge Pumasunco (comunicación personal, 23 de octubre del 2020).

Por esa razón, el problema de investigación identificado para este estudio es la separación del sujeto de estudio de sus actividades agroexportadoras. Como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con un gran nivel de dependencia en aliados comerciales para hacer llegar sus productos a mercados extranjeros. Esta falta de participación y conocimiento sobre cómo llevar a cabo este proceso no solo disminuye los retornos esperados, sino que también la hacen vulnerable en el mercado internacional. Esto puede llegar a restringir sus oportunidades de crecimiento para aprovechar el potencial agroexportador que tiene en el país; lo que consecuentemente deriva en

la necesidad de implementar un plan de mejora de la agroexportación basado en la gestión de calidad que permita el alcance de las necesidades de sus clientes.

2. Objetivos de investigación

2.1. Objetivo principal

Elaborar un plan de mejora para la empresa PUMA SAC en base a la gestión de calidad y enfocado en la agroexportación hacia el mercado norteamericano.

2.2. Objetivos específicos

- Objetivo específico 1: Describir la situación actual de la empresa PUMA SAC y sus elementos para la agroexportación de bienes.
- Objetivo específico 2: Escoger un modelo de gestión de calidad relevante para la empresa PUMA SAC.
- Objetivo específico 3: Utilizar el modelo de gestión de calidad escogido para plantear un plan de mejora para la agroexportación de la empresa PUMA SAC.

2.3. Pregunta principal

¿Cómo sería un plan de mejora para la empresa PUMA SAC basado en la gestión de calidad y enfocado en la agroexportación hacia el mercado norteamericano?

2.4. Preguntas secundarias

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa PUMA SAC y sus elementos para la agroexportación de bienes?
- ¿Cuál es el modelo de gestión de calidad relevante para la empresa agroexportadora PUMA SAC?
- ¿Cómo utilizar el modelo de gestión de calidad escogido para plantear un plan de mejora para la agroexportación de la empresa PUMA SAC?

3. Justificación

El trabajo de investigación tendrá como resultado la elaboración de un plan de mejora para la empresa PUMA SA en base a la gestión de calidad y enfocado a la exportación hacia el mercado norteamericano. Este plan propuesto busca reducir los riesgos abordados por la empresa en relación a la exportación de sus bienes, como a su vez establecer un lineamiento bajo el cual maximizar el crecimiento de su presencia internacional, su reputación como proveedor de productos agrícolas de calidad, y posiblemente el alcance de nuevas oportunidades económicas a través de la obtención de nuevos clientes extranjeros. De esa manera, se espera alcanzar un crecimiento en su presencia internacional bajo estándares de certificación internacionales

relevantes en el mercado estadounidense, principal mercado de destino de exportaciones no tradicionales. Dicho plan está relacionado a los enfoques teóricos de gestión de calidad útiles para esta empresa agroexportadora peruana que desea incorporar a sus funciones el proceso de exportación que actualmente terceriza. Para ello, existe la necesidad de potenciar gestiones e implementar la presencia de agregados sanitarios en los principales países de destino. Al respecto a esto, al 25 de enero del 2015, el MINAGRI y el ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) suscribieron un convenio para implementar agregados agrícolas en las Oficinas Económico Comerciales en el Exterior (OCEX) en China, Japón, India, Brasil y México, para apoyar en temas agrícolas, sanitarios y fitosanitarios en dichas oficinas de las referidas naciones (Vásquez, 2015).

Aun así, la elección del mercado estadounidense como mercado objetivo de destino hacia dónde se dirige el plan de mejora en base a la gestión de calidad que propone esta investigación, se debe a que es uno de los actores principales en el sector agroexportador peruano. Para el año 2019, Estados Unidos fue el destino de un 43% de las agroexportaciones nacionales (AGAP, 2021). Países Bajos alcanzó un 21% y China un 4%. Si bien las agroexportaciones han crecido para la mayoría de países, Estados Unidos se mantiene como uno de los principales destinos de comercio exterior para el país. Frente a esto, el desarrollo del conocimiento en formas de la producción y venta de bienes agrícolas a mercados externos es necesario para que las empresas nacionales puedan acceder a este gran mercado. Esto implica la producción de productos que cumplan con los estándares de calidad y fitosanidad propuestos por el mercado destino, en este caso dividido en dos bandos. Por un lado, se tiene los requisitos y regulaciones propuestas por las instituciones del gobierno americano, como la *U.S. Food and Drug Administration*, o FDA, que es la entidad “encargada de establecer y verificar el cumplimiento de regulaciones para garantizar la seguridad, de los alimentos, medicamentos y cosméticos que se consumen en los Estados Unidos” (PromPerú, 2015, p. 9). Por otro lado, no solamente basta con que los bienes producidos sean aceptados dentro del mercado.

Para alcanzar un comprador, las empresas necesitan de alguna forma demostrar la calidad y el atractivo de sus productos, que va más allá de las normas regulatorias. Para esto se tiene a las diversas entidades certificadoras, como *Codex Alimentarius*, Amfori BSCI y Global GAP. Estas buscan proveer a las diversas agroexportadoras la oportunidad de demostrar, a través de sus auditorías y certificados, que sus productos están a la par de las normas de fitosanidad y cuidado de calidad más alta del mercado, y así poder continuar su camino hasta el destino de los envíos donde se encuentran los posibles compradores.

Ahora, si bien las entidades certificadoras ofrecen este beneficio a las empresas productoras, no cualquier entidad puede adquirir una certificación de peso internacional de un día para otro. Se trata de un proceso metodológico y estandarizado, en el cual las agroproductoras deben demostrar que disponen de ciertas capacidades administrativas previas principalmente en el área de gestión de calidad, a partir del cual deben profundizar en modelos de gestión de calidad que orienten la actividad exportadora propia de manera satisfactoria. Así, el deseo de expandir los posibles clientes y de acceder a mercados nuevos actúa como incentivo para que los productores nacionales opten por aplicar a una certificadora y así, a buscar formas de mejora interna de sus procesos de producción y del aseguramiento de calidad de sus bienes. Por esta razón, “las agroexportadoras peruanas, al movilizarse en dirección de la mejora de sus métodos de aseguración de calidad productiva, podrán tener la oportunidad de incrementar su número de clientes potenciales con los que comercializar durante la vigencia del certificado” (Mendoza y Pumasunco, 2020). A su vez, la aplicación de métodos orientados a la calidad de productos agrarios podría conllevar al crecimiento del sector agrícola. Según el Banco Mundial, dicho crecimiento permitirá que la economía peruana se diversifique y reduzca su dependencia de industrias extractivas no renovables, así como también podría impulsar la reducción de pobreza en el país (Banco Mundial, 2018). Cabe destacar que dos de los puntos de entrada para aumentar la productividad y la competitividad que sugiere el Banco Mundial son abarcados en un sujeto específico en esta investigación: Mejorar la conectividad y el acceso a los mercados, y Facilitar la gestión de riesgos (Banco Mundial, 2018).

Si bien los beneficios previamente expuestos se relacionan con la puesta en marcha de planes de exportación que resultan en el crecimiento de las empresas que los aplican, existe un costo de oportunidad realmente significativo para aquellas productoras agrícolas que permanecen con su demanda únicamente local. El sector agrícola peruano necesita ampliar su mercado de productos agrarios incorporando la demanda de mercados extranjeros por la siguiente razón. Según Eguren y Marapi (2015, p. 9) “el desarrollo de la agricultura de exportación es fundamental, dada la actual estructura, porque 2, 300,000 unidades productivas no deben atender solamente a un pequeño mercado de 30 millones de ciudadanos”. Adicionalmente, menciona que para sostener a las 2, 300,000 millones de unidades productivas existentes con un promedio de 600 consumidores por unidad, en su totalidad se deberían atender a 1,500 millones de estómagos en el mundo, no solo los 30 millones de peruanos del mercado local (Eguren y Marapi, 2015). Por esa razón, es de vital importancia esta investigación para empresas similares al rubro del sujeto de estudio, la empresa PUMA SAC, ya que encontrarán los principales lineamientos para que elaboren de un plan de mejora en miras a incursionar en iniciativas de comercio exterior. Específicamente, la necesidad puntual de la empresa PUMA SAC para que se desarrolle esta investigación, se debe a su dependencia actual de

su aliado estratégico quien domina los procesos exportadores. En miras hacia la sostenibilidad e independencia del negocio, se necesita implementar un plan de mejora en base a la gestión de calidad y enfocado en la agroexportación hacia el mercado norteamericano.

Por todo lo previamente mencionado, se espera que con la investigación realizada se pueda aportar al conocimiento y a la administración de la empresa PUMA SAC en relación a su planificación agroexportadora de modo que pueda reducir sus riesgos operativos y aumentar su presencia en el mercado internacional. Por otro lado, al mostrar cómo diversas propuestas de gestión de calidad pueden adaptarse dentro de una organización, las entidades gubernamentales podrán identificar con qué elementos estas pueden apoyar al crecimiento de las agroexportadoras.

4. Viabilidad

Para el desarrollo de la presente investigación se cuenta con la disponibilidad de participación del personal ejecutivo de la empresa agroexportadora PUMA SAC. Adicionalmente, las entrevistas al personal operativo de PUMA SAC se concretaron que se realizarán de manera virtual dado que su centro de trabajo se encuentra en Lambayeque. Asimismo, se cuenta con total acceso a la información primaria de la compañía: procesos, certificaciones, indicadores, y demás. Finalmente, los autores cuentan con total disponibilidad y apertura para la realización de esta investigación.

5. Limitaciones

La clausura de espacios conglomerados, como universidades y bibliotecas, a causa de la pandemia del COVID-19, genera que gran parte de los recursos bibliográficos académicos hayan sido consultados a través de canales digitales. Asimismo, el desarrollo de las entrevistas tuvo que concretarse para que se desarrollen de manera virtual en vista de la necesidad de mantener el distanciamiento social obligatorio y las restricciones de movilización ocasionadas por el COVID-19.

CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El objetivo de este capítulo es describir y analizar a la empresa PUMA SAC, para la elaboración de un futuro plan de acción con enfoque a sus proyectos agroexportadores futuros.

1. Empresa agroexportadora peruana PUMA SAC

1.1. Rubro y ubicación

Agro Exportación Puma SAC, empresa identificada con RUC 20553560927 es una empresa del sector agrícola, orientada al cultivo de productos agrícolas tanto permanentes y rotativos. El fundo cuenta con un total de 160 hectáreas, la misma que se encuentra dividida en 05 campos productivos con las siguientes áreas netas:

- Campo 1: con 50 hectáreas
- Campo 2: con 35 hectáreas
- Campo 3: con 20 hectáreas
- Campo 4: con 10 hectáreas
- Campo 5: con 25 hectáreas
- Áreas administrativas, caminos internos, infraestructura: 20 hectáreas

Sus campos productivos han sido denominados como fundo SABI, en nombre de la madre de los fundadores de la empresa, y se encuentran en el departamento de Lambayeque, en el distrito de Olmos, Caserío Mocache altura Km 117 Antigua Panamericana Norte, a un kilómetro a la derecha. Los terrenos de sembrío de la empresa fueron adquiridos en el año 2013, en su extensión total de 160 hectáreas, por un monto total de \$1'350,000.00. Esta compra inicial fue enteramente con aporte de sus accionistas.

1.2. Bienes de la empresa

- Inmuebles:
 - Predio agrícola de 160 hectáreas
 - Oficina administrativa (San Miguel - Lima)
 - Oficina en campo
 - Almacén de productos terminados
 - Almacén de insumos y equipos agrícolas

- Equipos y materiales fijos
 - 04 pozos tubulares equipados con motores eléctricos y con un total de aforo de agua de 130 litros/segundo.
 - 02 equipo de rebombeo y fertirriego, con una capacidad de 60 l/s cada uno.
 - 02 reservorios de agua de almacenamiento de 8,000m³ de agua cada una
 - Electrificación total del fundo con 3 subestaciones.
 - Cerco perimetral en todo el fundo
 - Maquina cosechadora de cereales
 - Vehículos: camionetas
 - Tractor International viñatero
 - Equipo de fumigación como estacionaria, motofumigadoras, mochilas.
 - Equipos de limpieza como lampas, tijeras etc.

1.3. Cultivos ubicados en el fundo

La empresa cuenta con un conjunto de cultivos de carácter rotativo, bajo los cuales siembra y cultiva Quinua blanca, maíz, papaya y maracuyá. La empresa también cuenta con cultivos permanentes, sembrados casi exclusivamente para su exportación. Los cultivos son considerados permanentes cuando tienen un periodo de vida mayor a un año. En el caso de la empresa y sus plantas, sus periodos de vida son considerablemente altos:

- Uva ARRA 15: 20 hectáreas, instalado 2017. Duración 20 años.
- Uva ARRA 29: 10 hectáreas, instalado 2018. Duración 20 años.
- Espárrago: 50 hectáreas, instalado 2018. Duración 14 años.
- Limón Tahití: 25 hectáreas, instalado 2017. Duración 30 años.
- Limón Tahití: 35 hectáreas, instalado 2018. Duración 30 años.
- 1 cultivo rotativo (1 año de vida), actualmente maracuyá. 32 hectáreas.

1.4. Certificaciones de calidad

La empresa cuenta con múltiples certificaciones de calidad, que son requeridas por sus clientes del exterior. Estas son la Food Safety Modernization Act (FSMA), certificado del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), Global Gap Risk Assessment on Social Practice (GRASP) y por último una certificación para la producción de exportación de bienes

agrícolas de Global Gap. A continuación, se describe brevemente cada una de las certificaciones que posee PUMA SAC.

1.4.1. GLOBAL GAP

Global GAP es un organismo global y privado que fija normas voluntarias para la producción y procesamiento de productos agrícolas. La organización comenzó en 1997 como EUREPGAP, una iniciativa del sector minorista agrupado bajo EUREP (Euro-Retailer Produce Working Group) (Mendoza y Pumasunco, 2020). Su protocolo puntualiza la necesidad de desarrollar un sistema de registros para rastrear el producto y así asegurar la calidad del material vegetal utilizado (Mendoza y Pumasunco, 2020). Para ello, será necesario conocer la historia del lote, las áreas de producción, así como también las limitantes del suelo, los requerimientos, etc. Esta certificación divide sus normas técnicas por sectores; en el caso del sector Cultivos (Frutos, verduras, café, cultivos al granel, flores, etc.) será necesario que cumplan con 3 módulos mencionados a continuación (Mendoza y Pumasunco, 2020).

- Módulo Base para todo tipo de Explotación Agropecuaria: contiene requisitos que los productores deben cumplir primero para certificarse.
- Módulo del Ámbito: establece criterios claros para los diferentes sectores de la producción alimentaria.
- Módulo del Sub-Ámbito: cubre requisitos para un producto específico diferente a la producción de alimentos.

1.4.2. GRASP

GRASP es un módulo voluntario adicional desarrollado por el organismo Global GAP donde se evalúan las prácticas sociales en la explotación laboral, abordando temas específicos relacionados a la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores. Es por ello que sus siglas significan Evaluación de Riesgos en las Prácticas Sociales (del inglés *Risk Assessment on Social Practices*). Cabe destacar que para aplicar a la certificación GRASP se debe disponer previamente de la certificación Global GAP vigente. A continuación, se describen los puntos de control y criterios de cumplimiento que se evalúan para certificarse en la certificación GRASP.

- 11 puntos de control para productores individuales y grupos de productores.
- 1 punto de control extra para los Sistemas de Gestión de la Calidad (QMS) de los grupos de productores
- 1 punto de control para las prácticas sociales recomendadas

El principal beneficio de contar con esta certificación consiste en el valor añadido de los productos alimenticios que se comercializan nacional e internacionalmente gracias a la propuesta diferenciada que se ofrece versus la competencia. Además, contribuye en la mejora del sistema de gestión y prácticas sociales de la explotación agrícola. Finalmente, reduce los costes de nueva contratación y reemplazo de personal existente, ya que ayuda a conservar a los trabajadores buenos y cualificados a través de un sentido de responsabilidad de los trabajadores.

1.4.3. FSMA

La Ley de Modernización de Inocuidad de los Alimentos (del inglés *Food Safety Modernization Act*) fue firmada el año 2011 por el presidente Obama. Dicha ley le proporciona a la FDA (del inglés *Food and Drug Administration*) una autoridad sin precedentes para garantizar que el suministro de alimentos que se consumen en Estados Unidos sea inocuo. A continuación, se describirán brevemente las siete reglas principales:

- **Controles Preventivos para Alimentos de Consumo Humano:** Requiere que las instalaciones de alimentos tengan planes de seguridad que establezcan cómo identificar y minimizar los riesgos.
- **Controles Preventivos para Alimentos de Consumo Animal:** Establece las Buenas Prácticas de Manufactura y Controles Preventivos para alimentos para animales.
- **Seguridad de los productos:** Establece estándares basados en la ciencia, para el cultivo, recolección, envasado y mantenimiento de productos en granjas nacionales y extranjeras.
- **Estrategias de Mitigación para proteger a los alimentos de la contaminación intencional – Food Defense:** Requiere que las empresas nacionales y extranjeras realicen análisis de vulnerabilidad en sus operaciones para prevenir los actos intencionados que puedan causar problemas de salud pública a gran escala.
- **Programa de Verificación para Proveedores Extranjeros:** Se exigirá a los importadores, que verifiquen que los alimentos importados a los Estados Unidos, han sido producidos de manera que proporcione el mismo nivel de protección de salud pública que el requerido a los productores de alimentos de los Estados Unidos.
- **Acreditación de Tercera Parte:** Establece un programa para la acreditación de auditores de tercera parte para realizar auditorías de inocuidad alimentaria y emitir certificaciones de empresas extranjeras que producen alimentos para humanos o animales.

- Transporte Sanitario de Alimentos para humanos y animales: Requiere que quien transporta alimentos use prácticas sanitarias que aseguren la inocuidad de los alimentos.

1.4.4. SENASA

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria es un organismo público técnico y especializado adscrito al Ministerio de Agricultura del Perú con autoridad oficial en materia de sanidad agraria, calidad de insumos, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria (SENASA, 2021a). Así, cualquier organismo de certificación relacionado a la producción de productos orgánicos que desee operar en el país con reconocimiento de esta autoridad nacional ha de realizar una solicitud ante el SENASA para su inscripción, renovación y ampliación en el registro de la organización. (SENASA, 2021b). Este proceso de registro está compuesto por dos actividades:

- Auditoría: Evalúa el sistema de calidad del organismo de certificación según la Guía ISO/IEC 65.
- Supervisión: Verifica los procesos implementados por el organismo de certificación en la inspección y en la certificación a sus operadores.
- Finalizando el proceso con la inscripción y la obtención del registro.

Posteriormente el SENASA realiza auditorias y supervisiones inopinadas verificando el desarrollo de las actividades de certificación en campo. El registro tiene validez de un año y su renovación se debe solicitar antes de los 60 días de su vencimiento.

1.5. Organización de la empresa

La empresa PUMA SAC cuenta con una estructura jerárquica muy similar a la de otras empresas de similar tamaño. En sí, existe primero un nivel gerencial, con tres distintas áreas gerenciales, de administración, de finanzas y de producción. Todas estas áreas están supervisadas por una gerencia general. Dentro de cada área existen varios departamentos encargados de realizar diversas labores relacionadas a sus respectivas áreas. Es en esta parte de la jerarquía que se considera como administración de mando medio. Por último, en la parte más baja de la estructura jerárquica de la empresa se cuenta con la denominada administración de primera línea, que está compuesta con el personal más directamente en contacto con el terreno agrícola de la empresa. Para visualizar una representación de la organización de la empresa, dirigirse al anexo A.

1.6. Visión, misión y objetivos

- Visión de la empresa: Ser una empresa posicionada en el ámbito local y ser reconocida en el exterior por la producción de nuestros productos que exportamos con niveles de alta calidad.

- Misión de la empresa: Producir nuestros productos como la uva seedless, espárrago, limón y maracuyá con altos estándares de calidad a fin de satisfacer las exigencias del consumidor en el mercado exterior, dentro de la estructura de una empresa competitiva y de responsabilidad social
- Sus objetivos identificados:
 - Tener una maximización de altos estándares de producción y de calidad de nuestros productos, así como minimizar nuestros costos de producción sin descuidar un eficiente tratamiento a las plantas en cultivo.
 - Llegar al mercado objetivo para la producción de uva en los meses de octubre y noviembre aprovechando la ventana comercial con mejores precios; así como buscar las mejores ventanas comerciales de nuestros otros productos.
 - Contar con una excelente planta de producción técnico y operativo los mismos que deben capacitarse de manera constante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.7. Clientes internos y externos

La empresa produce y vende sus productos tanto dentro como fuera del país. Los clientes externos se realizan a través de un trato directo o a través de algún aliado comercial de la empresa. Sus principales clientes son:

- Guimarra INC. - USA. Ubicación: Estados Unidos. <https://www.giumarra.com/>
- Danper SA. - Ubicación: Trujillo, Perú. <http://danper.com/>
- Quicornac. SAC. Ubicación: Olmos, Lambayeque, Perú. <http://www.quicornac.com/>
- Fruticola Olmos SAC. Ubicación: Olmos, Lambayeque, Perú. <http://www.fruticolaolmos.com/>

CAPÍTULO 3: TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

El objetivo de este capítulo es identificar y describir las características y teorías presentes en el comercio internacional.

1. Comercio Internacional

A lo largo de los últimos siglos en la historia de la humanidad, los seres humanos han desarrollado cada vez más sus capacidades de producción y de asignación eficiente de recursos productivos. Desde el auge de las primeras civilizaciones hasta la era moderna, se han alcanzado nuevas metas en referente a lo que es la producción de bienes y en su abastecimiento y disponibilidad para las personas a su alrededor. Ahora, la ampliación de la disponibilidad de bienes, junto con la diversificación de los gustos de cada persona ha llevado inevitablemente al desarrollo de un concepto transaccional que ha tomado mayor fuerza con el paso del tiempo: El comercio internacional. Entendiéndose al comercio internacional como las transacciones entre dos agentes ubicados en distintas jurisdicciones geopolíticas (Bajo, 1991).

Se hace esta distinción con el comercio local dentro de cada país, en parte porque dentro de cada nación existe un conjunto de variables ajustadas a la realidad de cada país. Por ejemplo, si bien dentro de un país se puede considerar la existencia de ciertos niveles de homogeneidad entre las personas, estos también comparten sistemas legales, estructuras monetarias, accesibilidad dentro de sí misma y muchos puntos más (Bajo, 1991). Cuando el comercio se da entre dos países, estas variables no coinciden, puesto que cada uno cuenta con su propio conjunto de normativas e instituciones, por lo que el comercio que resulte de esta relación no puede ser considerado igual al que toma lugar dentro de un solo país. Por otro, lado si bien estas dificultades se encuentran presentes en la mayoría de interacciones comerciales internacionales, con el aumento de las relaciones económicas internacionales y las vinculaciones entre todo tipo de países, cada vez más se está generando una plataforma estandarizada para el comercio entre naciones, que brinda una estructura compartida para la transmisión y recibimiento de bienes entre varias entidades geopolíticas de distintos orígenes (Bajo, 1991).

Según González, las teorías sobre el comercio internacional existen para responder dos preguntas básicas: “¿Por qué los países comercian? y ¿Cuáles son los efectos del comercio internacional sobre la producción y el consumo nacional?” (González, 2011 p. 103). Frente a esto, diversas teorías a lo largo del último par de siglos han ofrecido sus distintas aproximaciones para la respuesta de ambas preguntas, junto con la de otras cuestiones como el volumen y precio de los bienes y la estructura del comercio, entre otros (González, 2011). Estas teorías pueden ser agrupadas en dos distintos campos temporales.

1.1. Las teorías tradicionales del comercio internacional

Aquí tenemos al primer conjunto de teorías establecidas por los principales economistas clásicos del siglo 19, Adam Smith y David Ricardo.

1.1.1. La ventaja absoluta de Adam Smith

Adam Smith era un economista, filósofo y autor escocés, mayormente reconocido por su obra comúnmente conocida como “La Riqueza de las Naciones”. Sobre el comercio internacional, Adam Smith manifestó la existencia y el apego a la ventaja absoluta de cada nación. La ventaja absoluta toma lugar cuando el productor de un bien es capaz de ofrecer dicho bien de igual calidad al de su competencia y a menor precio (Guerrero, 1976). En el caso de Smith que lidiaba con países, una vez que un país identifique cuál es el bien que produce con una ventaja absoluta, debe de especializarse en la producción de ese bien y solamente enfocarse en su producción. Los demás bienes del mercado puede importarlos de otros países, pues cada país producirá el bien que le otorgue una ventaja absoluta para dicho bien. Así, concluye Smith, la producción total de cada bien será mayor que si cada país produjera su versión de cada bien. Por ende, asumiendo que existe un ambiente de libre comercio, la aplicación de esta teoría llevará a precios más bajos de todos los bienes para todos los países.

El problema con la teoría de la ventaja absoluta ocurre cuando un país o productor no logra identificar un bien bajo el cual tenga una ventaja absoluta. Para el modelo propuesto por Adam Smith, cada participante ha de poder considerarse “el mejor en algo”. Sin embargo, situaciones como esta no suelen estar garantizadas en los mercados actuales. Es aquí que David Ricardo propone la existencia de las denominadas ventajas comparativas. La ventaja comparativa toma en consideración el costo de cada bien en relación unos a otros. Por lo que, si el caso es que un país es el mejor productor de dos bienes, la diferencia en el coste de ambos bienes sugerirá que es mejor que se concentre en la producción del bien con el menor coste e importar el bien de mayor coste, aun cuando este mantiene una situación de ventaja absoluta para ambos bienes. Así, el coste de producir un bien no solo se evidencia por su valor absoluto, sino también por su valor comparativo en otro bien, al ser más o menos costoso de producir que otro bien.

1.1.2. Reformulación de la teoría Ricardiana y la teoría del coste de oportunidad de Haberler

Así como la teoría absoluta de Adam Smith no tomó en cuenta el hecho de que no todos pueden ser los mejores productores de un bien. La teoría ricardiana ha sido considerada como no muy realista con sus presuposiciones, al manifestar que el trabajo es homogéneo y que es el único factor en la producción de bienes. En realidad, estos no son sino un par de muchas más variables que afectan la producción y la comercialización de bienes entre diferentes naciones. Tiempo

después, Haberler introduce una reformulación de la ventaja competitiva a través de la teoría del coste de oportunidad. Esta teoría establece que el costo de un bien también se manifiesta a través de un segundo bien que no se llega a producir, debido a que se asignó las unidades de trabajo al primer bien, y no a ambos (Haberler, 1935). Aquí, a diferencia de la teoría ricardiana, no se toma al trabajo como el único recurso ni tampoco es homogéneo. Cada país con el menor coste de oportunidad para la producción de un bien tendrá una ventaja comparativa para la producción del mismo, formando una especialización en la producción del bien y obteniendo una mayor producción de sus factores de producción dados (González, 2011).

Una posible crítica que sufre este modelo de producción se encuentra en la suposición de costos marginales constantes. El enfoque de producción en un solo bien para cada país es algo que no ha sucedido como se llegó a plantear en los modelos previos. Esto se da en parte porque los costos marginales suelen ser crecientes en vez de constantes cuando aumenta la producción de un bien. Esto es porque para que la industria del bien crezca, se ha de renunciar a cantidades crecientes de producción de otros productos por un mismo producto inicial (González, 2011). Así, con un costo marginal creciente, esto deshabilitará una producción cada vez más creciente de un solo bien al tener que sacrificar otras industrias productoras.

1.1.3. Modelo de Heckscher-Ohlin

Los autores suecos Eli Heckscher y Bertil Ohlin (H-O en adelante) han contribuido en la búsqueda de la razón del comercio internacional (como se citó en González, 2011). Sobre el comercio internacional, Heckscher manifiesta que los requisitos para que se inicie el comercio internacional son los siguientes: “pueden quedar resumidos de la siguiente forma: diferente escasez relativa, es decir, distintos precios relativos de los factores de producción en los países que comercian, y diferentes proporciones de factores productivos para bienes distintos” (como se citó en González, 2011, p. 108). Ohlin llega a agregar que es la distinta dotación factorial la causa fundamental de las diferencias de costes comparativos y, por lo tanto, del intercambio (González, 2011). Puesto en otras palabras, los países tienen diferentes necesidades de bienes, ya que cada uno tiene un nivel de intensidad de uso para cada bien y un abastecimiento interno para cada mismo. Por lo tanto, los países utilizarán de manera intensiva su factor relativamente abundante del cual serán exportadores, mientras que su factor relativamente escaso y costoso los hará importadores de quienes lo tengan de manera relativamente abundante (Escobar, 2010).

Así, al realizarse un contraste con la realidad se ve que la teoría es mayoritariamente cierta cuando se trata de recursos naturales. Por ejemplo y a manera general, se evidencia que los países con amplios espacios de cultivo exportan sus productos a países con poca tierra agrícola. Mientras que los países que no tienen fuentes de combustible fósil importarán dicho bien de países que lo

tengan en grandes cantidades. Sin embargo, una vez entrado a la industria de bienes manufacturados y más complejos, esta relación deja de ser cierta, ya que los países también importan como exportan aparentemente el mismo bien, como es en el caso de los automóviles, productos químicos, entre otros (González, 2011). En el estudio realizado por Leontief (como se citó en González, 2011) para ahondar en este fenómeno, se vio el caso de Estados Unidos. Este era el país con mayor capital del mundo en el momento del estudio, y según la teoría propuesta por H-O, sus exportaciones deberían reflejar esta realidad. Sin embargo, lo que se encontró fue que las exportaciones del país tenían una menor intensidad de capital que sus importaciones, contradiciendo la teoría propuesta y generando la llamada paradoja de Leontief (como se citó en González, 2011). Varios estudios posteriores, por ejemplo, el realizado por Bowen en 1987 (como se citó en González, 2011) y que tomaron lugar en diferentes países confirman la paradoja de Leontief.

1.2. La nueva teoría sobre el comercio internacional

Cuando se intentó explicar el comercio internacional en base a la ventaja competitiva de las naciones, en donde cada una cuenta con una ventaja competitiva para un producto concreto y una desventaja competitiva para otro, no existe la posibilidad de que para un producto en específico un país tenga una desventaja y a la vez una ventaja competitiva. Según la teoría planteada, solo se puede o importar un producto si su producción no es la ideal, o exportarlo a otros países si su producción es la mejor. Sin embargo, cada vez más se está desarrollando el comercio intraindustrial entre países en situaciones de producción similares, en donde el comercio realizado ocurre dentro de una misma industria y para un mismo tipo de bien (Jimenez y Lahura, 1998). Así como se mencionó, es el caso de los vehículos, un producto que tanto se importa y exporta entre países que hacen el rol tanto de importadores como de exportadores, para un mismo bien. Esto se conoce como comercio que ocurre entre una misma industria, entre varias naciones.

1.2.1. Comercio intraindustrial e internacional

Se conoce como comercio intraindustrial cuando se comercializa bienes a manera que estos son sustitutos en su consumo, en su producción o ambos, según Grubel en 1970 (como se citó en González, 2011). Así, entre dos naciones con industrias considerablemente similares, se tiene presente una gran cantidad de comercio intraindustrial.

1.2.2. La teoría propuesta por Paul Krugman

Tanto la teoría ricardiana como el modelo postulado por Heckscher-Ohlin sufren al establecerse solamente en un mercado de competencia perfecta, en donde se supone que cada país producirá sólo los bienes en donde tiene una ventaja competitiva, y en donde bajo este intercambio los países se complementen unos a otros, satisfaciendo necesidades e insuficiencias a través de

una cada vez mayor especialización en la producción de productos en donde se posea la ventaja competitiva. Esta situación en donde toma lugar estos modelos, Paul Krugman añade los conceptos de “economías de escala”, o rendimientos de escala crecientes (Mayorga y Martínez, 2008).

1.2.3. Las economías de escala

Bajo este concepto, se propone que, al aumentar los insumos invertidos dentro de una industria, la producción final aumentaría en mayor cantidad a la inversión dada inicialmente, lo cual generaría un costo menor promedio por cada ítem producido. La introducción de economías de escala en los modelos propuestos anteriormente los acerca más a la realidad, puesto que se deja de lado la suposición de que todos los productores son iguales y los mercados son perfectamente competitivos, ya que, al darse economías de escala, las entidades productoras de mayor tamaño tendrán un mayor rendimiento en comparación a las pequeñas productoras. Esta situación promueve la generación de monopolios, en donde una sola entidad controla la producción de un bien, u oligopolios, en donde es un pequeño conjunto quien controla la producción. Al existir monopolios u oligopolios en el mercado que pueden dictar la disponibilidad de sus bienes en el mercado y por ende controlar su precio, termina transformando a los mercados de competencia perfecta en mercados de competencia imperfecta.

Krugman explica su teoría no solamente bajo una perspectiva de competencia imperfecta, sino también bajo el entendimiento de que cada empresa puede diferenciar su producto de lo disponible en el mercado.

Bajo lo mencionado anteriormente sobre el comercio intraindustrial, Krugman justifica la existencia de estas interacciones con la presencia de economías de escala, la diversidad o diferenciación entre los productos, y los costos variables de transporte. Así, Krugman propone en su modelo teórico que los consumidores son amantes de la diversificación de los productos que consumen. Más aún, propone que el comercio internacional también tiene un efecto positivo por el lado de la producción, al permitir el desarrollo de economías de escala específica para cada país en base a sus recursos disponibles. Los consumidores, a nivel global, también disfrutan de precios menores y de la diversidad de productos (Mayorga y Martínez, 2008). Así, finalmente, se llega a buscar el por qué entonces ocurría la participación de las firmas de un conjunto de países en el comercio internacional.

1.2.4. El modelo de “Dumping Recíproco”

Este modelo propuesto por Brander & Krugman (como se citó en González, 2011), expresa cómo en búsqueda de mayores ganancias y de competitividad entre compañías rivales, las empresas participaran en el comercio internacional. En este modelo el mercado funciona de

tal manera que cada empresa ofrece sus productos en su mercado nacional a un precio específico, hasta lograr satisfacer su demanda, y vende sus unidades adicionales en el mercado extranjero a un precio menor. Así, no solamente obtiene los beneficios del mercado local hasta alcanzar su límite establecido por la demanda, sino también adquiere los beneficios adicionales al participar en el mercado internacional. Las empresas compiten con sus rivales con la introducción de un mismo producto entre sus respectivos mercados, a un menor precio para lograr ganancias, lo cual termina conociéndose como un “dumping recíproco” (Jimenez y Lahura, 1998).

1.3. El comercio internacional en la actualidad

En la actualidad las empresas de cada país poseen una marcada diferenciación, basada en el hecho de si son empresas exportadoras o no, incluso si participan en la misma industria. Así, las empresas de un determinado sector no son idénticas, como sugieren los modelos anteriores. Más bien, se da una diferenciación en el comportamiento y en el crecimiento de las empresas de un país en base a si participan en la agroexportación o no. En cuestión de números, son minoría la cantidad de empresas de un sector que exporta en comparación con las que solamente intercambia en su mercado local. Suele ser el caso de que la gran mayoría de exportaciones es realizada por un pequeño porcentaje del total de empresas exportadoras. Esta caracterización más restringida del sector exportador de un país llega a justificar por qué existe una diferencia entre las empresas en base a su rol en la exportación.

Se ha encontrado que, las empresas exportadoras son más productivas que las no exportadoras, pagan salarios más altos, utilizan trabajadores más cualificados y son más intensivas en capital y tecnología (González, 2011). Lo sorprendente de esta diferenciación es que dichas distinciones parecen no resultar de la transición empresarial del no exportar a exportar, sino que más bien es algo que ocurre mucho antes, poniendo a la exportación como una consecuencia y no una causa. Por ello, se espera que las empresas de menor productividad fracasen y salgan del mercado, mientras que las empresas que cuenten con ventajas competitivas y alta productividad sean mejor capaces de sobrevivir y crecer. El retiro de las empresas menos eficientes libera recursos que fomentan el crecimiento de las empresas más grandes, llevando a una situación en donde el crecimiento de las empresas de relativa alta productividad representa el crecimiento global del sector. Así, los sectores que cuentan con un mayor crecimiento son los que cuentan adicionalmente con una ventaja competitiva inherente de sus participantes. Finalmente, si bien los descubrimientos recientes son los que más se llegan a relacionar con la situación descrita en la actualidad, se debe de resaltar la importancia en tener presente todos los modelos teóricos descritos previamente, debido a su naturaleza complementaria y no excluyente, permitiendo así en su conjunto diagnosticar de mejor manera la situación actual identificada.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El objetivo del presente capítulo es presentar la metodología aplicada durante la elaboración de este estudio, con el fin de alcanzar los objetivos mencionados durante el primer capítulo. Primero, se presentará el diseño metodológico de la investigación, lo que involucra mencionar su alcance, el enfoque utilizado, la estrategia de investigación y el horizonte temporal del proyecto. Después, se mencionan los instrumentos a utilizar y la matriz de consistencia y el cronograma de trabajo.

1. Diseño metodológico

1.1. Alcances de la investigación

Previamente a iniciar una investigación, es de vital importancia identificar los tipos de alcances en los que estará enfocada. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el alcance del estudio depende de la estrategia de la investigación y se podrá clasificar como exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

El presente trabajo de investigación abarca el alcance descriptivo. Este se emplea para comprender en detalle el comportamiento del objeto de estudio, en este sentido, buscan “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos u objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al. 2010, p. 92). Por lo tanto, dicho alcance se emplea en esta investigación para describir la situación del contexto y necesidades internas de la empresa agroexportadora peruana PUMA SAC con el objetivo de implementar un plan de mejora basado en la gestión de calidad y enfocado en la agroexportación hacia el mercado norteamericano. Las personas a entrevistar son expertos relacionados al comercio internacional y agroexportación peruana, así como también colaboradores de la empresa PUMA SAC, entre otros expertos de la gestión de calidad.

1.2. Enfoque de la investigación

Según Hernández et al. (2010), una investigación puede tener tres enfoques de investigación. Se cuenta con el enfoque cuantitativo, el enfoque cualitativo y el enfoque mixto. El presente estudio cuenta con un enfoque de investigación cualitativo. Esto es porque bajo este enfoque “se basa más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir) [...]. Van de lo particular a lo general” (Hernández et al., 2010, p. 8). De esta manera, se busca partir de entrevistas individuales a miembros relevantes de la empresa PUMA SAC para construir una conclusión final, que incluya los hallazgos encontrados en cada entrevista.

Bajo un enfoque cualitativo, se puede generar preguntas o hipótesis tanto al inicio, como durante o después de la recolección de información y el análisis de la misma (Hernández et al., 2010). Gracias a esta característica del enfoque, se puede complementar y ajustar las dudas

iniciales de la investigación en base a la nueva información que se obtenga. Para el estudio en cuestión, esto permite comparar las preguntas de investigación con los elementos encontrados en la literatura y complementarlos con los hallazgos encontrados dentro de la organización.

1.3. Estrategia de investigación

Una vez definido el alcance y la estrategia de investigación para el estudio, se puede definir la estrategia a utilizar. De acuerdo con Pasco y Ponce (2018), cada estrategia de investigación permite acercarse a la realidad organizacional a analizar. Esto ocurre a través de procedimientos de muestreo, recolección y análisis (Hernández et al., 2010).

Existen seis estrategias generales de investigación: Estudio de caso, Diseño etnográfico Investigación acción, Teoría fundamentada y el experimento (Pasco y Ponce, 2018). El Estudio de caso, según los autores mencionados, es un tipo de investigación de carácter intensiva, pormenorizada y de alta profundidad, en donde se analiza un número reducido de casos, pudiendo ser hasta solamente una organización. Las características específicas de esta estrategia de investigación son su aproximación al caso bajo un claro entendimiento de sus patrones identificables y sus limitaciones existentes. Bajo esta estrategia se orienta la investigación a la comprensión de un caso en particular, que no va a ser generalizado para todas las organizaciones de un sector. Por último, la selección de las organizaciones a investigar y sus participantes se hace de manera intencional, de acuerdo a criterios relevantes previamente establecidos (Pasco y Ponce, 2018).

Es así que para el presente estudio se utiliza la estrategia de estudio de caso, en donde solamente se tendrá una unidad de análisis, la empresa PUMA SAC, miembro del sector agroexportador peruano. Se busca generar un claro entendimiento de las variables relacionadas a la empresa PUMA SAC para así elaborar como resultado un plan de acción relevante para el desarrollo y crecimiento organizacional de la empresa. Finalmente, se utilizarán fuentes de información primarias, como la elaboración y realización de entrevistas formales, como también información proveniente de documentos brindados por el personal de la organización.

1.4. Horizonte temporal de la investigación

Según Pasco y Ponce (2018), las investigaciones pueden tomar lugar en dos distintos horizontes temporales: transversales y longitudinales. En una investigación de horizonte temporal transversal, la recolección de información se realiza dentro de un solo periodo de tiempo. Así, los hallazgos y conclusiones de la investigación son específicos para este período de tiempo. Por otro lado, las investigaciones longitudinales se concentran en recopilar información en varios periodos de tiempo y bajo una determinada secuencia (Pasco y Ponce, 2018). Mientras un estudio

transversal es de carácter fotográfico, una investigación longitudinal se puede entender como una vista cinematográfica de la organización o conjunto de organizaciones en cuestión.

Es así que, para el estudio presente se cuenta con un horizonte temporal transversal, debido a que la recopilación de información y el análisis serán válidos para un periodo de tiempo específico dentro de la vida de la organización. Más aún, el objetivo detrás de la elaboración del presente plan de mejora es brindarle beneficios y apoyo a la empresa para su crecimiento en el presente y en el futuro cercano, por lo que un proyecto de carácter temporal longitudinal rompería con este objetivo.

1.5. Matriz de consistencia

Para la elaboración de este proyecto de investigación se realizó una matriz de consistencia. La matriz de consistencia es una herramienta de investigación que permite visualizar de manera rápida y sencilla la conexión lógica y la coherencia de los elementos presentes en la investigación. De esa manera, dentro se plantean los tres objetivos mencionados durante el primer capítulo, junto con sus respectivas preguntas de investigación, según las cuales se elaboró hipótesis a comprobar en base a un grupo de variables y subvariables obtenidas de la información recopilada, tanto de la empresa como de fuentes teóricas. Así, la matriz de consistencia permitirá de manera fácil tener una visión general del estudio, para que, de esa manera, se pueda corroborar la solidez y firmeza de cada parte que compone este estudio. Para poder visualizar la matriz, ver el anexo B.

1.6. Instrumentos

Con el objetivo de recolectar la información adecuada y relevante durante el plazo de exploración, se utilizarán distintas herramientas que gestionen la información. En primer lugar, es necesario revisar exhaustivamente la documentación de la empresa PUMA SAC en relación al comercio internacional que inicialmente se lleva a cabo a través de un servicio tercerizado. Posteriormente a recabar información secundaria, se plantea realizar entrevistas formales a personas que conllevan roles relevantes en cuanto al marco de esta investigación, con el objetivo de contar con información de primera mano acerca de determinados procesos internos de PUMA SAC, entre otros detalles internos y externos al sujeto de estudio para desarrollar esta investigación. Es en base a esto que se han realizado las siguientes guías de entrevista, cada una hecha para un rol en particular, y que pueden ser visualizadas en los anexos C, D, E y F.

Las preguntas realizadas en las entrevistas serán formuladas en base a las variables y subvariables identificadas en la matriz de consistencia, las cuales han sido formuladas en base a la información recopilada para responder las hipótesis formuladas para cada una de las preguntas especificadas asociadas a los objetivos del proyecto. Así, la información obtenida dichas

preguntas permitirá formular conclusiones verídicas que permitan alcanzar cada uno de los objetivos propuestos al inicio del documento.

Luego de recolectar la información primaria necesaria, se procede a codificar las fuentes primarias según las variables propuestas en la investigación lo que permite manejar la data de forma más ordenada para su análisis en el próximo capítulo. A continuación, se presentan, en la Tabla 2, las personas participantes de las entrevistas formales realizadas.

Tabla 2: Lista de entrevistas realizadas

Nombre	Rol en la investigación	Fecha de la entrevista
Jorge Pumasunco Herhuay	Gerente general de PUMA SAC	23-10-2020
Yelissa Mori Cerna	Asistente de logística y RR.HH.	24-10-2020
Dina Pumasunco Herhuay	Gerente de RR.HH.	27-10-2020
Juan Vigil	Gerente de exportaciones de la “Organic Farming Organization”, Frutícola Olmos	12-01-2021
Edgar Doménico Villena Bachata	Experto en Gestión de Calidad	09-12-2020
Brando Jeremy Arturo Alcalá Lobatón	Experto en Gestión de Calidad	16-12-2020
Renzo Del Pozzo Galvan	Experto en Logística de Exportación a USA	05-11-2020
Omar Azañedo Sayán	Especialista en Negocios Internacionales	07-11-2020
Danny Anderson Gambini Marquez	Experto en Comercio Internacional	13-11-2020
Gino Alejandro Valdivia Román	Experto de exportaciones desde el sector Agrario (Sierra y Selva Exportadora)	18-12-2020

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS IDENTIFICADOS

El presente capítulo tiene como objetivo describir y discutir los hallazgos encontrados durante el proceso de investigación realizado, el cual ha involucrado tanto la recopilación de información de fuentes secundarias bibliográficas como de fuentes primarias (entrevistas virtuales con las personas directamente relacionadas con el proceso). Las personas relevantes como se discutió anteriormente, están compuestas por el personal administrativo de la empresa agroexportadora PUMA SAC, y por el grupo de expertos, seleccionados en base a su conocimiento tanto dentro del área de la exportación en el Perú como en el manejo y la gestión de calidad dentro del sector agrícola. Dichas entrevistas, por el lado de la empresa, se dieron con el objetivo de conocer cuál es el contexto externo bajo el cual se desarrolla la organización, conocer las propiedades y características de sus productos y sus métodos de distribución y por último conocer también sobre las actividades de exportación actuales de la empresa y su capacidad de exportación de la misma. En referencia a las entrevistas a expertos, el objetivo detrás de estas es poder obtener información actualizada y relevante para los procesos de exportación y del manejo de calidad dentro de la industria agroexportadora peruana actual. A continuación, se expondrán los hallazgos de la información primaria recabada para el presente trabajo de investigación.

1. Situación actual de PUMA SAC

1.1. Relación con proveedores

La agroexportadora peruana PUMA SAC, tal y como se comentó en el capítulo de presentación de la empresa, inició sus operaciones en el año 2013 y desde entonces ha entablado una buena relación de trabajo con sus proveedores en base a la confianza y respeto entre ambas partes. La empresa principalmente se relaciona con proveedores de implementos para el cultivo como los fertilizantes y pesticidas. Un factor relevante que respalda la confianza de parte de los proveedores es que se le cataloga a PUMA SAC como buenos pagadores, tal cual lo precisa la entrevistada Dina Pumasunco (comunicación personal, 27 de octubre del 2020), gerente administrativa de PUMA SAC. Por esa razón, durante la entrevista con otros miembros de la empresa se comentaron otros beneficios detallados a continuación.

Por un lado, se cuenta con una fortalecida comunicación a modo de asesoría con los ingenieros comerciales que pertenecen a los laboratorios de los proveedores. Por otro lado, la empresa PUMA SAC cuenta con línea de créditos por parte de la mayoría de sus proveedores; muchas de estas líneas no exigen intereses a pesar de poder extenderse por un plazo máximo de 150 días que, en varios tipos de cultivos, puede considerarse tiempo suficiente para llevarse a cabo la cosecha del producto que es cuando la empresa cuenta con mayor liquidez para cumplir

con el pago. Más aún, según Jorge Pumasunco (comunicación personal, 23 de octubre del 2020) con los proveedores de mayor tamaño como, por ejemplo, la empresa Molinos del Grupo Romero, se cuenta con una línea de crédito valorizada entre 30,000 a 40,000 dólares cada línea con cada proveedor de gran tamaño. Esta situación es una consecuencia positiva de haber entablado una adecuada relación con los proveedores a lo largo de los años en base a la confianza que genera PUMA SAC. La realidad actual de la empresa en este aspecto es que usan algunas líneas de créditos y se prescinde de otras.

A pesar del óptimo panorama con respecto a la relación de proveedores, es necesario tener en cuenta un punto de mejora significativo que aborda los criterios de selección de proveedores. Actualmente, la empresa PUMA SAC únicamente evalúa 3 aspectos: precio razonable, alta calidad y tiempo de entrega; además, se firma un contrato con los principales derechos y obligaciones de ambas partes, según Jorge Pumasunco (comunicación personal, 23 de octubre del 2020). Sin embargo, en caso de incumplimiento, la empresa solo emite una carta de disconformidad y veta al proveedor. Considerando que las consecuencias de un inadecuado servicio del proveedor pueden conllevar al aumento de mermas y pérdidas en la cosecha, es necesario implementar nuevos criterios de selección y monitoreo durante la prestación para garantizar que se esté recibiendo el servicio inicialmente acordado.

1.2. Propiedades del producto

1.2.1. Principales productos

La empresa PUMA SAC cuenta con tres productos principales: uva, espárrago y limón tahití, sembrados casi exclusivamente para atender parte de la demanda internacional a través de la exportación. En el capítulo de descripción de la empresa se detalla la distribución en hectáreas de cada cultivo de los 3 productos principales, dando una suma total de 140 hectáreas que representa el 87.5% del total de 160 hectáreas con las que cuenta PUMA SAC. Uno de los factores decisivos para sembrar los productos previamente mencionados en grandes volúmenes, es su característica de perennidad que hace referencia al tiempo de vida de la planta. En las propias palabras del entrevistado Jorge Pumasunco (comunicación personal, 23 de octubre del 2020), gerente general de PUMA SAC, “La planta de los 3 productos principales son perennes, o sea, tú siembras y esa misma planta te va conservar por un lapso de 15, 20 o 25 años”. Por esa razón, el rendimiento de este tipo de cultivos es eficiente para múltiples cosechas a largo plazo, siempre y cuando se le den los cuidados necesarios a la planta. Los demás cultivos del fundo se catalogan como rotativos debido a la condición estacionaria de la planta, razón por la cual su tiempo de vida es únicamente de un año.

Según los cuatro entrevistados expertos en Comercio Internacional de agro exportadoras, Renzo del Pozzo (comunicación personal, 5 de noviembre del 2020), Omar Azañedo (comunicación personal, 7 de noviembre del 2020), Danny Gambini (comunicación personal, 13 de noviembre del 2020) y Gino Valdivia (comunicación personal, 18 de diciembre del 2020), es de vital importancia que la empresa interesada en exportar conozca las preferencias y tendencias que sigue su público objetivo dentro del mercado de destino. Por esa razón, la empresa PUMA SAC se encuentra constantemente evaluando las ventajas y momentos de producción oportunos tomando como referencia la demanda por su mercado objetivo. Según comenta Jorge Pumasunco (comunicación personal, 23 de octubre del 2020), actualmente la empresa está realizando cultivos de prueba en su fundo con el sembrío de la fruta pitahaya, la palta hass y el jengibre dado que la demanda de los 3 productos se encuentra en crecimiento en el mercado internacional.

1.2.2. Nivel de calidad

Uno de los factores más relevantes en el sector agroexportador es la calidad y fitosanidad de los productos cosechados. Según los entrevistados expertos en Gestión de Calidad, Brando Alcalá (comunicación personal, 16 de diciembre del 2020) y Edgar Villena (comunicación personal, 9 de diciembre del 2020), la calidad en sí misma consiste en el cumplimiento de los requisitos demandados por un cliente con respecto a un producto o servicio. Dichos requisitos pueden ser explícitos o implícitos, así como también pueden estar relacionados con alguna norma, ley o pueden ser preferencias y tendencias valoradas por el comprador. El objetivo de cumplir con los parámetros de calidad es alcanzar la plena satisfacción del cliente.

Por esa razón, según los entrevistados miembros PUMA SAC, la empresa mapea las características externas e internas solicitadas por el cliente incluso antes de dar inicio al cultivo. Por un lado, las características externas según Dina Pumasunco (comunicación personal, 27 de octubre del 2020) son aquellas que se pueden monitorear en algunos casos a simple vista: el color uniforme, el grado de azúcar (más conocido en esta industria como “brix”), el tamaño de las bayas (más conocido como “calibre”), entre otras características, deben estar acorde al requerimiento del cliente. Sin embargo, estas no solo consisten en las cualidades propias del producto, sino que también se debe prestar atención al empaque y presentación de la mercancía: es diferente exportar fruta en unas jabas de plástico, de cartón o en unas jabas de madera. Del mismo modo, el procesamiento de empaquetado debe considerar las especificaciones del cliente final y de las entidades reguladoras.

Por otro lado, se encuentran las características internas del producto que no pueden ser percibidas físicamente. Por ello, PUMA SAC lleva a cabo otro análisis en laboratorios, como, por ejemplo, un análisis de límite mínimo de residuos para que no tenga plaguicidas adheridos. En la

actualidad, la empresa PUMA SAC cuenta con certificaciones de calidad de la fruta de parte de SENASA. Según el gerente general de PUMA SAC, “nuestro competir con las grandes empresas es tener una fruta de igual calidad como ellos. Ya la calidad son parámetros establecidos, no solamente por nosotros sino también del mercado internacional [...]” según Jorge Pumasunco (comunicación personal, 23 de octubre del 2020). Por ello, también cuentan con certificaciones internacionales que tienen una serie de ventajas como incrementar las facilidades para acceder a mercados extranjeros, ofrecer mayor valor agregado percibido por el consumidor final y garantizar el respaldo del nivel de calidad ofertado por la productora agraria, tal como menciona el experto entrevistado Gino Valdivia (comunicación personal, 18 de diciembre del 2020).

1.2.3. Almacenamiento y mantenimiento de calidad en el proceso de distribución

El almacenamiento de la empresa PUMA SAC se clasifica según los 2 tipos de productos frecuentemente almacenados que se explicarán a continuación. En primer lugar, los artículos de insumos son almacenados en el mismo fundo. A su vez, el almacén de insumos está dividido por área (fertilizantes, pesticidas, materiales, equipos, inflamables) y también de los equipos mismos (tractores, equipos de pulverizaciones, etc). Según los 3 miembros de la empresa que fueron entrevistados, Jorge Pumasunco (comunicación personal, 23 de octubre del 2020), Yelissa Mori (comunicación personal, 24 de octubre del 2020) y Dina Pumasunco (comunicación personal, 27 de octubre del 2020), los insumos no se almacenan más de 30 días dado que las compras se encuentran programadas siguiendo un plan de aplicaciones de fertilización de campaña agrícola de algún producto. Sin embargo, en algunas oportunidades se ha optado por comprar con varios días de anticipación para prevenir el desabastecimiento que pueda ser ocasionado por conflictos en carretera que hace que el pedido no se realice en el periodo de tiempo prometido. Si bien esta medida minimiza el riesgo, es necesario elaborar un plan de contingencia más estructurado ya que la consecuencia de dicho retraso por manifestaciones puede ser crítica para la cosecha.

En segundo lugar, se almacena la fruta recientemente cosechada. El almacenamiento se hace en la misma fábrica de proceso que le llaman el “packing” donde apenas ingresa la fruta debe permanecer almacenada en una cámara de frío por un tiempo aproximado de 1 a 2, máximo 3 días hasta que se complete un contenedor también refrigerado que trasladará la mercancía hacia el puerto de Paita. En conclusión, el almacenamiento de la fruta cosechada es más por la necesidad de la temperatura que mantenga la fruta fresca y no se da el almacenamiento como custodia hasta que sea vendida la mercancía. Este corto periodo de almacenamiento le ofrece una condición favorable a PUMA SAC ya que mantiene altas probabilidades de que los productos lleguen en buen estado al lugar de destino por su corto periodo de almacenamiento en el país de origen, según

señala el experto entrevistado Renzo del Pozzo (comunicación personal, 5 de noviembre del 2020).

1.3. Visión estratégica de exportación

1.3.1. Características de la exportación

Según los 4 entrevistados expertos del Comercio Internacional para agro exportadoras, Renzo del Pozzo (comunicación personal, 5 de noviembre del 2020), Omar Azañedo (comunicación personal, 7 de noviembre del 2020), Danny Gambini (comunicación personal, 13 de noviembre del 2020) y Gino Valdivia (comunicación personal, 18 de diciembre del 2020), el primer paso para incursionar en la exportación de mercancías agrarias es contar con un plan de exportación completo y bien elaborado debido a que es tan importante como contar con la mercancía próxima a comercializar. En primer lugar, un plan de exportación es visto como una necesidad que ha de cumplirse si se desea exportar. Para ello, deberá alinearse el plan de exportación con la situación dentro de cada una de las áreas de la empresa, ya sea marketing, logística, finanzas entre otras. Adicionalmente, este debe ser debidamente documentado para así tener en cuenta los requisitos y normas presentes al momento de comercializar bienes. Su objetivo es respaldar la integridad de la compañía, generar relaciones de confianza y darle la seguridad al cliente extranjero de que su relación comercial con la empresa está basada en la confiabilidad. Por último, un plan de exportación también ayuda a identificar riesgos y mitigarlos, al indicarle a la empresa que variables o elementos tener en cuenta al momento de exportar.

En el caso de la empresa, actualmente no cuenta con ningún tipo de plan de exportación documentado. Lo más cercano a esto vendría a ser su plan de trabajo. La problemática que surge de esto es algo que las entrevistas con los expertos han mencionado que muchas de las empresas que buscan exportar sus productos agrícolas lo tratan como si fuera un comercio local. Por esa razón, es de suma importancia contar con un plan de exportación hecho exclusivamente para la actividad de exportar ya que mezclar planes de ventas nacionales e internacionales no servirá para obtener los beneficios que un verdadero plan de exportación conlleva.

2. Comercio Internacional

2.1. Comercio Internacional PYMES

Adicional al plan de exportación, también se debe tener en cuenta otros temas, como, por ejemplo, la capacitación del personal y su necesidad de adquirir conocimientos especializados que involucran este nuevo procedimiento con el objetivo de desempeñar sus funciones con mayor preparación. La capacitación sobre las exportaciones es muy importante debido a que la exportación incluye una serie de factores y herramientas que se deben brindar conocer. No se debe confundir los mecanismos y herramientas del mercado nacional con la forma de funcionar

de los mercados internacionales. El conocer las diferencias y saber cómo actuar frente a estas, ayuda enormemente al nuevo exportador. Según el entrevistado experto de Comercio Internacional en agro exportadoras, uno de estos factores a tomar en cuenta es el tema del idioma. Es de muy alta importancia el poder comunicarse con el cliente en el idioma primario que este utiliza, según Omar Azañedo (comunicación personal, 7 de noviembre del 2020). Comunicarse en el idioma en el que el cliente está más familiarizado demuestra de parte del nuevo exportador una actitud seria y confianza antes de siquiera realizar el envío.

El conocimiento previo acerca de todas las áreas del mercado objetivo y del cliente es también de gran ayuda antes de empezar a exportar. Temas como el historial del producto en el país como se mencionó anteriormente, como también la identificación de tendencias y modas en el mercado ayudan bastante a empezar una negociación en la mejor posición. Como recomendación de los expertos en Comercio Internacional entrevistados, Omar Azañedo (comunicación personal, 7 de noviembre del 2020) y Danny Gambini (comunicación personal, 13 de noviembre del 2020), se obtuvo que nada supera al hecho de viajar al país destino y experimentar de primera mano cómo es que el mercado y sus participantes actúan. Viajar y comunicarse con los clientes de manera directa es uno de los mayores beneficios que una empresa que busca exportar podría brindarse. Por último, otro tema que es necesario antes de exportar es el de contar con el capital inicial para emprender en la negociación. La exportación de bienes es otra forma de inversión de dinero y se debe de contar con un respaldo financiero lo suficientemente fuerte como para soportar el proceso de producción y envío y no colapsar antes de recibir los beneficios finales de las ventas. Para PUMA SAC, el tema de la capacitación del personal es algo que se tiene en cuenta por parte del nivel gerencial. Si bien los gerentes han empezado ya a familiarizarse al concepto de exportación a través de seminarios, videoconferencias y hasta hace poco, viajes al mercado objetivo para atender a eventos agrícolas; todavía no se ha alcanzado el grado de especialización en comercio internacional necesario para sostener los procedimientos que hoy en día se tercerizan para la exportación. Aun así, la empresa cuenta con otros recursos iniciales disponibles como personal capacitado para llevar a cabo negociaciones en el idioma natal del mercado objetivo: el inglés americano y por el lado del respaldo financiero, la empresa cuenta con activos lo suficientemente valiosos para obtener financiamiento por parte de instituciones financieras en caso se requiera.

2.2. Exportar a Estados Unidos

La elección del correcto mercado destino es otro paso importante para una buena ruta de exportación. El mercado que ofrece más retornos económicos a la empresa será el mercado que usualmente más le conviene para exportar. Según la entrevista realizada a Renzo del Pozzo (comunicación personal, 5 de noviembre del 2020), otro detalle a considerar es la política

comercial del país destino, y el nivel de accesibilidad que se tiene para participar dentro de ese mercado. No todos los mercados internacionales son iguales y el balance correcto entre rendimiento y riesgo a tomar es sumamente importante al momento de decidir hacia dónde exportar. En relación a la accesibilidad de un mercado, un punto importante de esto es el historial de exportación que se tiene disponible, no solamente hacia ese mercado sino también en relación al producto que se desea exportar. Un punto que se mencionó constantemente es el de apuntar por mercados en los que el producto a exportar ya tiene un historial de entrada exitosa, ya que no es lo mismo exportar un producto a un mercado en donde nunca antes se ha exportado el producto por los múltiples cuestionamientos y pruebas realizadas en la mercancía antes de permitir su ingreso al mercado, considerando que el periodo de espera podría tardar incluso años, según Danny Gambini (comunicación personal, 13 de noviembre del 2020).

En el caso de la empresa, el mercado objetivo que se tiene para sus futuros intentos de exportación es Estados Unidos ya que es de los más importantes para la exportación peruana de alimentos y la empresa cuenta con hectáreas de uno de los productos que más importa este país: los espárragos. La uva es otro alimento cuyo historial es bastante amplio en el mercado americano. La problemática vendría a surgir en el caso del tercer gran producto que tiene planeado la compañía, el limón Tahití: el mercado americano no cuenta con un gran historial de importación para esta variedad de limón del Perú. Otro punto a resaltar por el entrevistado especialista en Comercio Internacional Renzo del Pozzo (comunicación personal, 5 de noviembre del 2020), es con respecto al destino de exportación ya que, en el caso de Estados Unidos, la vastedad del país, junto con la diferente legislación presente en cada estado, hace que la elección de exportación a este país tenga que tomarse en cuenta también a un nivel estatal. Dicho en otras palabras, a menos que se planea comercializar únicamente con cadenas de supermercados que cubren todo el territorio nacional, pues se debe tener en cuenta también los mismos puntos vistos anteriormente con respecto a cada uno de los estados en donde se desee participar.

Una vez ya identificadas las características generales de cada mercado extranjero, es importante también tener en cuenta qué barreras son particulares o hechas específicamente para el mercado norteamericano. Según las entrevistas realizadas, el concepto de exportación a Estados Unidos depende en gran medida de la supervisión y aprobación de la FDA; es decir, conocer todos sus requisitos antes de que se realice el envío del producto. El principal riesgo de no acatar con las regulaciones impuestas es el hecho de que la FDA se reserva el derecho de retener cualquier mercancía que no cumpla con las regulaciones, bajo un aviso de detención de audiencia. Esto representa una increíble amenaza al envío de una empresa agroexportadora, debido a la naturaleza perecedera de sus productos, los cuales aún en las mejores condiciones perderán calidad y valor al tener que pasar por un periodo de detención. Esto no solo arruina las relaciones comerciales

con el cliente importador, sino que también pone en riesgo la inversión realizada y la integridad de la marca país frente a futuros intentos de comercialización internacional.

Para la exportación hacia Estados Unidos, se debe de emitir una factura comercial y una lista de empaque o “packing list”, que incluye el peso, tonelada y volumen de la mercancía. También es importante incluir el certificado de origen que le permita al importador la desgravación arancelaria a costo 0%. Otra barrera particular a este destino de exportación parte de la naturaleza alimentaria del producto a exportar. Plagas como la mosca de la fruta son capaces de brindar daños increíblemente costosos a países como Estados Unidos, al actuar como una plaga en sus ecosistemas y por ende cualquier producto que tenga posibilidad de transmitir este insecto ha de pasar por un riguroso análisis, según Omar Azañedo (comunicación personal, 7 de noviembre del 2020). Por último, también se tiene en cuenta el hecho de que cada país tiene sus limitaciones en lo que refiere al uso de pesticidas y demás químicos presentes en sus productos. Por lo tanto, se tiene que tener en cuenta con una alta precisión que la cantidad de químicos presentes en la mercancía no supere los límites establecidos por la normativa del mercado destino.

Para la empresa, muchas de estas barreras representan nuevos elementos que se han de tener en cuenta al momento de exportar. Si bien PUMA SAC ya ha exportado sus productos al mercado norteamericano, esta transacción se ha dado bajo la gestión tercerizada de aliados comerciales de mayor tamaño como Danper SAC. Ahora que PUMA SAC planea hacerlo en su totalidad bajo su gestión, debe considerar estas barreras para evitar pérdidas de inversión y de credibilidad con sus clientes.

3. En relación a la Gestión de Calidad Total

3.1. Enfoque en el cliente

Según el gerente general y miembro fundador, el señor Jorge Pumasunco Herhuay (comunicación personal, 23 de octubre del 2020), desde sus inicios la empresa ha tenido como objetivo el vender y llevar sus productos hacia mercados internacionales. Así, la empresa le ha dado una gran importancia al positivo desarrollo de sus relaciones comerciales con todas las entidades externas con las que se asocia. Esto involucra a sus clientes, sus proveedores, sus aliados comerciales que le ayudan a llevar sus productos al extranjero, todo con el objetivo de alcanzar y concretar ventas. Antes de mencionar cómo es que la empresa manifiesta esto, hay que primero establecer cómo es que según la teoría de la Gestión de Calidad Total se debe de tratar a los clientes.

Según el marco teórico, en relación al trato de los clientes, la empresa debe mantener un enfoque total en el cliente y en lo que este considera valioso o de calidad, en relación con el producto. Mantener un enfoque total en el cliente se puede entender como darle gran importancia

a la retroalimentación del cliente, y el tomar en cuenta su opinión y conocimiento al momento de decidir qué nuevos productos hacer o qué mejoras hacer a lo ya existente. Si se toma por otro lado la opinión de los expertos entrevistados, el punto más importante en relación a cómo la empresa debe de abordar a sus clientes es sin lugar a dudas el poder identificar las necesidades del cliente, junto con identificar las capacidades actuales de producción de la empresa para asegurarse de que pueda darle frente a esta necesidad, según Brando Alcalá (comunicación personal, 16 de diciembre del 2020) y Edgar Villena (comunicación personal, 9 de diciembre del 2020). Por un lado, en la teoría se promueve el enfoque total en el cliente a través de una disposición efectiva frente a cualquiera de sus comentarios, los expertos mencionados colocan la importancia en que sobre cualquier otro aspecto la empresa pueda identificar correctamente las necesidades de cada uno de los clientes y asegurarse de que los productos que la empresa ofrece al cliente cumplan con dichas necesidades.

Así, regresando a la situación actual dentro de la empresa, se tiene que uno de los puntos más importantes que el gerente general (comunicación personal, 23 de octubre del 2020) y el personal administrativo de apoyo (comunicación personal, 24 de octubre del 2020) expresaron acerca de sus clientes fue el nivel de comunicación que mantiene la empresa con los clientes durante el proceso de producción y envío. Como ejemplo de esto, la empresa busca averiguar antes de la etapa del sembrío cuales son las necesidades de productos de sus clientes extranjeros. Si bien la empresa no analiza el mercado o el contexto bajo el cual se encuentran sus clientes, si se enfoca en comunicarse con los mismos para que estos les comenten exactamente qué cantidades de productos necesitan y bajo qué condiciones. No solamente se recibe esta información, sino que también la empresa se esmera en brindar una respuesta oportuna a cada uno de sus clientes con referencia a sus pedidos de tal manera que también se les permita a estos hacer sus planeamientos de forma oportuna.

La empresa no solo se enfoca en identificar las necesidades de sus clientes, sino que también realiza un esfuerzo para alinear dichas necesidades con el producto final que esta ofrece. Por ejemplo, una de las necesidades más esenciales para los clientes es la adquisición de certificaciones confiables para cada uno de los productos, ya sea uva, espárragos o limón. Frente a esto, la empresa ha adquirido y mantiene vigentes las certificaciones internacionales necesarias para asegurar la calidad, la fitosanidad de sus productos y más. La certificación Global GAP garantiza la calidad de los productos y la sanidad dentro de los procesos de producción. La certificación GRASP asegura un trato seguro y ético de los trabajadores de campo. La certificación de la FSMA representa la aceptación del producto frente a la institución americana encargada de la fitosanidad de productos importados de Estados Unidos, la *Food and Drug Administration* o FDA. Por último, la empresa también tiene la aprobación del Servicio Nacional

de Sanidad Agraria o SENASA, asegurando la calidad y fitosanidad de los productos producidos hacia el extranjero. Estas certificaciones y reconocimientos son necesarios y esenciales para que los productos sean aceptados en el mercado objetivo de la empresa, el mercado americano.

Por último, si bien esta atención hacia los clientes y sus necesidades antes de concretar lo pedido es algo valioso según el marco teórico visto y los expertos consultados, la empresa por otro lado no se preocupa por tener canales bajo los cuales recibir retroalimentación por parte de sus compradores. Según la gerencia los servicios que ofrece la empresa terminan con la entrega del pedido. La empresa pone su atención en asegurarse de que los pedidos lleguen a tiempo y en las condiciones ideales. Sin embargo, una vez que se concluye el recibimiento de los productos, la empresa no toma una actitud proactiva para la obtención de retroalimentación, sino que más bien toman la realización de nuevos pedidos como indicadores sobre si se hizo un buen trabajo o no. Esto se da en contraste con lo propuesto por la teoría, que indica como el uso de herramientas como el pedido de reseñas o encuestas de satisfacción son elementos básicos y sencillos para establecer un servicio postventa con el cual identificar desacuerdos y resolver problemas. De la misma manera, según Brando Alcalá (comunicación personal, 16 de diciembre del 2020) y Edgar Villena (comunicación personal, 9 de diciembre del 2020), la empresa debe de tomar una actitud tanto activa como reactiva frente a sus clientes. Debe de ser activa al momento de identificar necesidades y reactiva al momento de recibir cualquier tipo de evaluación acerca de su desempeño, para hacer las mejoras necesarias y corregir errores. Es aquí que se ha encontrado que la empresa descuida su acercamiento hacia sus clientes y marca un punto de mejora.

3.2. Involucramiento del personal

La teoría propuesta en el primer capítulo de este trabajo estipula como el involucramiento de todo el personal dentro de la organización es importante para el cumplimiento de los ideales de calidad dentro de la empresa. Se tiene que, para que una organización sea exitosa en alcanzar sus metas propuestas, cada miembro de la organización debe estar motivado a ser parte de la misma y debe de contar con el empoderamiento suficiente como para tomar sus propias decisiones, en relación a sus labores dentro de la organización. Por otra parte, según los expertos entrevistados, estos colocan el énfasis en el rol del líder dentro de cada grupo de trabajadores. Es de gran importancia conocer la experiencia de los colaboradores, cuáles son sus comportamientos, atributos y talentos según Brando Alcalá (comunicación personal, 16 de diciembre del 2020) y Edgar Villena (comunicación personal, 9 de diciembre del 2020). Una vez identificado a los colaboradores destacados, se debe de potenciar sus habilidades a través de capacitaciones en áreas claves de su trabajo. Estos potenciales talentos deben de pasar por una capacitación continua y se les ha de asignar el rol de líderes dentro de áreas en donde sus experiencias y conocimientos les ayuden a cumplir su labor. En otras palabras, se trata de reforzar lo ya presente y valioso dentro

de cada trabajador con potencial de líder, para que pueda contribuir de mejor manera a la organización.

Contrastando estas posiciones con lo encontrado en las entrevistas indican que la situación actual de la empresa es tal que, si bien el personal de todo nivel es empoderado a través de capacitaciones gratuitas, la capacidad de decisión dentro de la empresa se encuentra altamente limitada en favor de la gerencia en Lima. Ahondando más en esto, se pudo confirmar que dentro de PUMA SAC se da un gran énfasis en lo que respecta a la capacitación y protección del personal, según Jorge Pumasunco (comunicación personal, 23 de octubre del 2020). Por ejemplo, el personal de trabajo de campo o “jornaleros” como se les conoce, es capacitado de manera constante en el uso de maquinaria y prácticas de seguridad relevantes para sus actividades de trabajo. Estas se dan en base a los requerimientos de uso de las mismas maquinarias y también en base a lo que las entidades certificadoras como Global Gap esperan que suceda. La empresa cuenta con cuatro importantes certificaciones de calidad y de buen trato de su personal, las cuales debe renovar periódicamente.

Entonces, por un lado, se ha identificado que la empresa, en relación a la fomentación de desarrollo de habilidades y conocimientos de su personal, sí brinda un constante apoyo y monitoreo para su cumplimiento. Sin embargo, tanto el marco teórico visto como los expertos consultados concuerdan que también debe de permitirse un cierto grado de poder de decisión y capacidad de liderazgo, para poder alcanzar el sugerido involucramiento del personal y mejora interna. Según la opinión del gerente general y la gerente de recursos humanos, la gerencia y la administración en Lima no esperan o fomentan la toma de opiniones y sugerencias del personal de trabajo de campo. El modelo actual de trabajo es que la gerencia formule un plan de trabajo por campaña, el cual ha de seguirse al pie de la letra. El área de recursos humanos de la empresa manifiesta que dentro de la compañía no hay decisión propia a nivel de los propios jornaleros, y que se espera de los jornaleros su completa disposición hacia lo que se les indique. Parte de la razón de porque el personal acata a estas órdenes sin quejas se especula que es la gran abundancia de mano de obra disponible en los alrededores del fundo. El trabajo en el fundo se realiza por campañas y estaciones y la cantidad de mano de obra contratada varía de acuerdo a la necesidad de la empresa. Así, cualquier trabajador que pueda ser percibido estar en contra de lo acordado por la gerencia en Lima puede ser sencillamente reemplazado por un nuevo jornalero, incluso tomando en cuenta el tema de las capacitaciones. Entonces, si bien la empresa sigue las sugerencias de capacitar a su personal para que se desempeñó mejor en sus áreas de trabajo, el fomento de hábitos de liderazgo y de empoderamiento es algo que no toma lugar dentro de la empresa, debido a que la gerencia no lo identifica como algo importante o necesario para su propio

desempeño, según Jorge Pumasunco (comunicación personal, 23 de octubre del 2020) y Yelissa Mori (comunicación personal, 24 de octubre del 2020).

3.3. Centrado en procesos

El control de procesos es muy importante dentro de la teoría analizada en capítulos anteriores. Un monitoreo preciso de los procesos dentro de la organización permite identificar fallas de manera rápida y precisa, y posibilita la implementación de correcciones y mejoras (Mendoza y Pumasunco, 2020). De la misma manera, Brando Alcalá (comunicación personal, 16 de diciembre del 2020) menciona que los procesos que toman lugar dentro de una organización pueden ser divididos en tres categorías: Procesos estratégicos, que buscan alcanzar la visión de la empresa, procesos operativos, que se encargan de mover el negocio, y procesos de soporte, que no están relacionados a la producción pero que a cambio apoyan a los otros dos grupos de procesos. Más aún, según Alcalá los procesos identificados han de ser estandarizados para poder ser documentados, y permitir la formulación de objetivos e indicadores en base a cada uno de los procesos. Finalmente, se cierra se resalta también la importancia del mantenimiento de un control de las actividades que componen cada proceso, que sean revisadas periódicamente, y aplicar acciones correctivas cuando se identifique alguna falla después de cada revisión. Entre la teoría vista y los expertos consultados, se tiene como elementos resaltantes la identificación de cada tipo de procesos dentro de la organización, su estandarización y documentación y por último su revisión periódica en busca de fallas para aplicar correcciones.

Frente a esto, la empresa cuenta con herramientas diseñadas para el control y monitoreo de sus procesos. Así, la empresa cuenta con software especializado para el sector agrícola, proveniente de la empresa *Agrisoft Systems*, que es descrito como un proveedor de software enfocado en proveer soluciones precisas para la gestión de sembríos (Agrisoft, 2021). *Agrisoft* provee a la empresa soporte en la forma de un software personalizado para sus necesidades y que involucra, entre otras labores, el manejo de los riegos de cultivos, monitoreo de asistencias del personal, control sobre la aplicación y uso de insumos como pesticidas y fertilizantes, entre otras labores (Agrisoft, 2021). Con el software especializado de *Agrisoft*, la empresa puede monitorear ciertas partes, pero no todo, del proceso de producción dentro de la compañía. Para el monitoreo del resto de actividades se emplea el uso de reportes físicos que se suben a un documento de Excel, que termina siendo el lugar en donde se toma cuenta de todo lo realizado en el fundo. Este documento de Excel es actualizado semanalmente y compartido con la administración en Lima bajo una misma periodicidad. Entonces, se tiene que la empresa es capaz de identificar sus procesos de producción gracias al software adquirido, pero en relación a procesos fuera de esta área lo único que emplea la empresa es un documento de Excel compartido y actualizado semanalmente. Esto podría identificarse como insuficiente para tener pendiente cada proceso

estratégico y de soporte que ocurra dentro de la empresa, por lo que existiría una posibilidad de mejora dentro de su capacidad de identificación y documentación de procesos de este tipo.

Por otra parte, en relación a la toma de acciones correctivas después de cada revisión de procesos, la empresa cuenta con un proceso de trazabilidad interna, en donde se identifica que actividad toma lugar y quien es la persona que la realiza. Esto se da con el objetivo de identificar las razones de los problemas identificados en la producción durante cada revisión, identificar las personas causantes de dichos problemas y administrar una corrección de manera rápida y eficiente.

3.4. Sistema integrado

El marco teórico menciona que las empresas han de contar con un sistema integrado de control que permita un efectivo manejo de la calidad total dentro de la empresa. Villena (comunicación personal, 9 de diciembre del 2020) describe a un sistema integrado como un conjunto de elementos o procesos que pretenden asegurar que a lo largo de la cadena productiva se cumplan con los objetivos planteados con anterioridad. Se plantea que para que un sistema integrado pueda cumplir con su rol dentro de una organización, se requiere primero de un involucramiento interno por parte del personal. No solo los líderes seleccionados por la alta dirección, sino que para que un sistema de gestión sea verdaderamente integrado, debe de ser aceptado y entendido por todos los miembros de la organización, según Brando Alcalá (comunicación personal, 16 de diciembre del 2020) y Edgar Villena (comunicación personal, 9 de diciembre del 2020). Una forma en la que estos expertos proponen fomentar dicha aceptación es a través del uso de un “liderazgo en cascada”, en donde la comunicación sobre los procesos y objetivos de la empresa sea de un nivel a otro y de manera consecutiva.

En el caso de la agroexportadora PUMA SAC, aquí se cuenta con el sistema de apoyo hacia un sistema integrado como el previamente descrito *Agrisoft*. Aparte de esto, la empresa tiene como herramienta el uso del Kardex, que se utiliza para el monitoreo de la adquisición de insumos. Los insumos según esta herramienta son primero identificados, cotizados y solicitados a través de una orden de compra, después de la cual se ingresa al almacén del fundo en donde se mantendrán hasta que ocurra una salida por solicitud. Las herramientas como el software de *Agrisoft* y el Kardex permiten a la empresa monitorear el avance del plan de trabajo propuesto por la gerencia en cada temporada. Después, toda información debe de ser consolidada en un informe de manera semanal y reportada a las oficinas de Lima. Por ende, se ha encontrado que dentro de la empresa si se cuentan con herramientas suficientes como para fomentar el desarrollo de un sistema integrado para la gestión de calidad. Sin embargo, no se cuenta actualmente con una aplicación de un “liderazgo en cascada” y los colaboradores de menor nivel actualmente no poseen un

conocimiento completo acerca de los objetivos y metas propuestos por la rama gerencial de la compañía.

3.5. Acercamiento estratégico y sistemático

Se especifica en el marco teórico revisado que debe existir un plan estratégico dentro de la empresa, que proponga cómo es que la organización pretende alcanzar su misión y sus objetivos como negocio. Dentro de PUMA SAC se ha identificado que, si bien la organización no cuenta con un plan estratégico bajo este mismo propósito, si se cuenta con un plan de trabajo para cada temporada o campaña, lo cual es lo más cercano a lo descrito anteriormente que se realiza dentro de la empresa. Un serio detalle a considerar es el hecho de que hasta hace poco la empresa no contaba con objetivos concretamente formulados y su misión y visión habían quedado desactualizadas desde la concepción de la empresa. Por ende, los planes de trabajo propuestos por la gerencia en las últimas cosechas no han partido desde ningún objetivo previamente establecido sino más bien de los acuerdos y pedidos que habían obtenido de sus clientes. Otro detalle a considerar es el hecho de que, según Brando Alcalá (comunicación personal, 16 de diciembre del 2020) y Edgar Villena (comunicación personal, 9 de diciembre del 2020), la calidad debe de ser un punto central dentro de los objetivos y por ende debe de estar integrada dentro del plan de trabajo que elabora la gerencia cada campaña. En los objetivos recientemente formulados por la empresa, la calidad de sus productos si se encuentra presente como uno de los objetivos principales de la empresa, lo que no se ha presentado todavía es esta unión entre estos objetivos, incluyendo del concepto de calidad, y la misión de la empresa y los planes de trabajo elaborados por la gerencia. Se encuentra entonces una necesidad de adaptar los planes elaborados actualmente y convertirlos en planes estratégicos que incluyan la necesidad de velar por la calidad de sus productos.

3.6. Toma de decisiones basadas en hechos

Si bien se espera que la calidad esté basada en el cliente, la medición del desempeño del negocio no puede estar basada en la opinión de nadie, incluso sea esta de los clientes, los proveedores o la misma administración. Según la teoría, espera que la mejor toma de decisiones provenga de hechos factuales, con respaldo de algún tipo, y no de opiniones que no cuentan con algún respaldo en algún tipo de indicador de veracidad (Mendoza y Pumasunco, 2020). Nuevamente, Villena (comunicación personal, 9 de diciembre del 2020) menciona que en la actualidad el uso de las herramientas digitales como soporte para buenas decisiones es algo cada vez más común dentro de las organizaciones. Como las decisiones que una empresa llega a tomar dependen en gran medida de la información que tiene a su alcance, pues el asegurarse que la información obtenida sea confiable y real permite reducir el número de malas decisiones.

Dentro de la empresa se ha identificado que no se toman decisiones basadas en instinto u opinión. La gerencia ha compartido su proceso de decisión con respecto a qué productos producir y a qué mercados vender. Para la selección de mercados (y por ende de clientes) con los cuales establecer relaciones se cuenta con la participación de la empresa en ferias agrarias, en donde se conoce la demanda tentativa de los productos. Después, la empresa participa del Consorcio de Productores de Fruta S.A., en donde ellos poseen una cartera de clientes, pero la empresa es quien finalmente decide y establece comunicaciones. La adquisición de pesticidas y fertilizantes se hacen de acorde a las normativas y límites propuestos por el mercado al que va dirigida la cosecha, para así utilizar el mínimo gasto requerido para cumplir con la reglamentación del país objetivo. Los planes de trabajo se formulan en parte en base al conocimiento y consejo del ingeniero de campo, quien a través de su conocimiento y experiencia ofrece sugerencias y recomendaciones a la gerencia, quienes las analizan y de ser aprobadas, las integran al plan de trabajo. Por lo que, si bien la empresa no comete el error de basar sus decisiones en opiniones, con respecto a la confiabilidad de la información que la empresa recopila, esta varía dependiendo de las fuentes de las que proviene. Por ejemplo, si existe una alta confiabilidad en la información obtenida del Consorcio de Productores de Fruta S.A. y de las normativas propuestas por dentro de la industria donde la empresa opera. Sin embargo, por otro lado, si bien se cuenta con indicios de digitalización de la información a través del uso de Software especializado y de un documento de Excel para llevar cuenta dentro de la empresa, la confiabilidad de dicha información depende en gran medida del personal que la completa ese día, lo cual puede variar significativamente de un día a otro y por ende representa un riesgo de información errónea para la empresa.

3.7. Comunicación interna

La comunicación es un aspecto fundamental dentro de una buena administración en una empresa. Se espera que se utilice una comunicación efectiva en donde cada miembro de la organización esté al tanto de las decisiones alcanzadas, y que también sepa completamente por qué detrás de cada una de estas decisiones (Mendoza y Pumasunco, 2020). Bajo el marco teórico de la Gestión de Calidad Total, una comunicación rápida, efectiva y abierta es uno de los puntos clave para poder alcanzar una mejora en la calidad y en el desarrollo continuo de la organización. Así, dentro de la empresa se ha identificado patrones de comunicación desiguales, bajo los cuales la diseminación de la información es inconclusa y excluyente. Por otro lado, tanto Brando Alcalá (comunicación personal, 16 de diciembre del 2020) como Edgar Villena (comunicación personal, 9 de diciembre del 2020) afirman que la comunicación es uno de los aspectos más importantes dentro de una organización. Ambos proponen el uso de tecnología para acelerar y dinamizar la comunicación dentro de la empresa, además de sugerir que esta surja de la manera más directa posible. Una forma como se planteó esto fue a través de la denominada comunicación en cascada,

según Edgar Villena (comunicación personal, 9 de diciembre del 2020). La comunicación en cascada propone que cada reunión interna realizada por el cargo más grande dentro de la organización tenga un espacio y se discuta por el personal de un rango menor, y así sucesivamente hasta llegar al personal base de la organización. Con respecto a cuál es el nivel ideal de información que se le debe brindar a los colaboradores, ambos expertos aseguran que lo más importante es que todo tipo de comunicación sea lo más directo posible. Si no se va a proporcionar cada aspecto de cada decisión que se tome, es importante mantener canales de retroalimentación internos hacia la alta gerencia para así detectar dudas o desacuerdos.

En el caso de la empresa PUMA SAC, la gerencia ha establecido diferentes métodos de comunicación entre las oficinas administrativas de Lima y el fundo en provincia. En la actualidad, el personal administrativo utiliza tecnología y se comunica a través de diversos medios, como correos electrónicos, llamadas telefónicas, videoconferencias y mensajes a través de grupos en WhatsApp. La comunicación entre el personal de esta rama de la empresa es bastante rápida, abierta y sencilla. Aquí la comunicación también ocurre de manera directa, en donde la gerencia puede transmitir información directamente a los colaboradores de menor rango en Lima. Sin embargo, cuando se observa cómo es que ocurre la comunicación con el personal de provincia, la situación cambia de manera considerable. En primer lugar, la comunicación que ocurre se da de manera indirecta. Aquí, la gerencia se comunica con los supervisores de campo a través del ingeniero, quien actúa como representante de la gerencia en el fundo. Los supervisores no tienen un camino abierto de comunicación con la administración en Lima, sino que más bien tienen que comunicarse con el ingeniero de campo. Por otro lado, en el fundo, al ser una zona alejada de grandes centros urbanos, cuenta con poca y débil señal, lo cual hace que la comunicación entre el fundo y la oficina administrativa en Lima sea lenta e inestable. Más aún, mientras que la comunicación entre el personal administrativo es abierta y transparente, la comunicación con el personal del fundo es sumamente desbalanceada. Las decisiones que se toman por parte de la gerencia en Lima llegan al fundo únicamente como órdenes. La información se divulga únicamente a quienes compete y solamente hasta el nivel en que les compete. Más allá de eso, el razonamiento detrás de cualquier decisión no se comunica, ya que como se mencionó antes, solamente se espera de los trabajadores su cooperación. Cabe mencionar nuevamente que, para el ingeniero de campo ocurre una excepción, en donde este es libre de comunicar sus sugerencias y recomendaciones a la gerencia. Sin embargo, también es importante mencionar que este nivel de comunicación ocurre no debido a algún principio teórico propuesto con anterioridad, sino debido a que se espera del ingeniero que aporte su conocimiento sobre temas relevantes a la cosecha.

Fuera de esto, si se puede mencionar que la gerencia tiene momentos de comunicación directa con el personal de campo, pero esto solamente ocurre durante momentos de celebración.

Por ejemplo, cuando uno de los trabajadores se desempeña con gran esfuerzo y supera expectativas, se le puede recompensar con un bonus a su jornal junto con una felicitación verbal por parte de algún representante del área de recursos humanos, a través de una llamada telefónica. En otra ocasión, cuando llegan días festivos o en ciertos momentos del año, uno de los gerentes puede viajar a visitar al fundo para interactuar con el personal, a través de actividades recreativas. Si bien estos momentos son recibidos con gran positividad por parte del personal, se debe tener en cuenta que la comunicación que toma lugar en estos encuentros ocurre solamente en una dirección, del gerente hacia el personal, ya que cualquier discusión de temas más serios son ignorados.

3.8. Mejoramiento continuo

Finalmente, dentro de la teoría identificada al inicio del capítulo 1 se encuentra el concepto de mejoramiento continuo. El mejoramiento continuo busca de parte de la gerencia el establecimiento de una cultura organizacional que promueva el mejoramiento continuo en sus trabajadores, como una forma de ser competitivos y mejorar su desempeño (Mendoza y Pumasunco, 2020). Se mantiene que un aumento positivo en la competitividad dentro de la empresa tendrá como resultado la generación de productos de mayor calidad para todos los *stakeholders* de la compañía. Brando Alcalá (comunicación personal, 16 de diciembre del 2020) expresa lo importante que es estar consciente de las necesidades y expectativas que tienen los colaboradores de la organización. De igual manera que con los clientes, la alta gerencia debe de ser consciente de ambos puntos antes de intentar alinear al personal a la cultura deseada dentro de la empresa. Una vez que se hayan reconocido las necesidades y expectativas de los colaboradores, una dinámica que ayuda a la integración del personal dentro del ámbito cultural de la empresa es la formación de equipos transversales, equipos compuestos por personal de diferentes áreas o con diferentes labores. Con esto se busca fomentar la confianza y familiaridad entre el personal y a la vez ayuda a mostrar a todo el personal como es que opera internamente la empresa. Edgar Villena (comunicación personal, 9 de diciembre del 2020), por otro lado, expresa el uso de una denominada mejora proactiva, bajo la cual la gerencia ha de buscar puntos de mejora dentro de las actividades de los colaboradores e implementar mejoras para incentivar al personal. También resalta la importancia de no dejar que dichos puntos de mejora pasen desapercibidos o desatendidos, ya que la acumulación de estos podría traer pérdidas a la empresa e incluso su disolución. Villena propone que la cultura organizacional debe ser tal que permita identificar fallas cuando sucedan y también permita su corrección sin generar problemas mayores.

Regresando a la empresa, esta ha demostrado no contar una política explícita acerca del mejoramiento continuo de su personal, sino más bien la promoción y aprobación de conductas deseadas a través de premios y eventos recreativos. Por ejemplo, según lo que se vio

anteriormente, se tiene que la compañía capacita a todo su personal en las áreas que necesiten para hacer mejor su trabajo. Surgen momentos en los que el mismo personal son quienes solicitan se les capacite para así poder aumentar sus propios conocimientos y habilidades. Los trabajadores que siguen esta actitud ayudan a mejorar de manera continua las capacidades de producción de la empresa. Por otro lado, la empresa apoya al personal a través de la promoción de actividades de confraternidad, como campeonatos de deportes, invitaciones a comidas y fiestas infantiles para familiares. Todo esto con el objetivo de tener motivado al personal y deseoso de colocar sus habilidades y esfuerzo en el campo, y así obtener mejores resultados. De estas dos acciones tomadas por la gerencia se ha de resaltar que estas toman lugar no debido a un entendimiento previo de las necesidades y expectativas de los trabajadores como se planteó anteriormente, sino más bien parten de sugerencias e ideas hechas por el personal gerencial Jorge Pumasunco (comunicación personal, 23 de octubre del 2020). El método de promoción de cultura actual de la empresa tampoco permite alcanzar las dos funciones básicas que sugiere Villena para la cultura organizacional.

Finalmente, estos hallazgos relacionados a cada punto visto a lo largo de este trabajo buscan ser la base para la formulación del siguiente plan de mejora para la empresa PUMA SAC. Es en base a este plan de trabajo que se busca atender los puntos de mejora detectados y promover los elementos positivos detectados, a manera de ayudar de manera general a la empresa en su desempeño como empresa agroexportadora peruana. A continuación, con el objetivo de sintetizar y hacer más accesible la información recopilada, se ha elaborado la Tabla 3, la cual contiene un resumen de los hallazgos expuestos en el presente capítulo.

Tabla 3: Resumen de hallazgos encontrados

Área enfocada	Hallazgos encontrados
1.1. Relación con proveedores	PUMA SAC mantiene una relación favorable con sus proveedores ya que recibe beneficios financieros crediticios relevantes y valorados en esta industria. Sin embargo, necesita mejorar sus criterios de selección.
1.2. Propiedades del producto	<ul style="list-style-type: none"> ● La empresa cataloga sus productos como principales y rotativos que varían según las preferencias y tendencias del mercado de destino. ● El nivel de calidad de PUMA SAC se relaciona al cumplimiento de requerimientos de clientes y reguladoras. ● Su almacenamiento de insumos no excede los 30 días, aunque carece de un plan de contingencia en caso de conflictos. El almacenamiento de mercadería cosechada tarda un máximo de 3 días hasta que se consolide el envío.
1.3. Visión estratégica de exportación	Actualmente PUMA SAC sigue un plan de trabajo mas no un plan de exportación documentado que es de vital importancia implementar.

Tabla 3: Resumen de hallazgos encontrados (continuación)

Área enfocada	Hallazgos encontrados
2.1. Comercio Internacional PYMES	PUMA SAC ha iniciado prácticas para fomentar la exportación, pero todavía no alcanza la especialización necesaria para incorporar el proceso exportador a sus actividades.
2.2. Exportar a Estados Unidos	Se escoge el mercado de destino según el retorno que genera, la accesibilidad de la mercancía a su territorio y la legislación de cada estado. Estos criterios podrían significar barreras de ingreso si no se evalúan con detenimiento.
3.1. Enfoque en el cliente	La empresa no cuenta con canales de retroalimentación con los cuales incentivar la generación de comentarios por parte de sus clientes, elemento clave según la teoría y expertos consultados.
3.2. Involucramiento del personal	La administración de la empresa no considera relevante el desarrollo de una cultura de liderazgo dentro de la empresa. Se espera que todos los colaboradores cumplan con las normas y los planes establecidos sin cuestionarlos.
3.3. Centrado en procesos	La empresa posee un sistema de control limitado en la forma de un documento de Excel compartido. El control del proceso de producción es apoyado por el software adquirido pero cualquier otro proceso no.
3.4. Sistema integrado	Si bien la empresa cuenta con apoyo digital como <i>Agrisoft</i> y el Kardex, los expertos consultados recomiendan la implementación de un “liderazgo en cascada” para promover la comunicación entre todos los niveles.
3.5. Acercamiento estratégico y sistemático	La empresa no elabora planes estratégicos, pero si planes de campaña, basados en sus contratos y las demandas de sus clientes. Sus últimos planes de campaña no tienen una fuerte relación con la misión y los objetivos de la empresa.
3.6. Toma de decisiones basadas en hechos	Parte del registro de operaciones dentro de la empresa se da en un documento de Excel, el cual es completado por diferentes miembros del personal y expuesto al riesgo de que figure algún error.
3.7. Comunicación interna	La comunicación interna entre las oficinas en Lima y el fundo en provincia ocurre de manera directa y unidireccional. El personal del fundo no se comunica directamente con el personal administrativo sino a través de intermediarios como el ingeniero del fundo.
3.8. Mejoramiento continuo	El mejoramiento continuo propuesto por la administración de la empresa no cuenta con una planeación específica, sino más bien lo que se realiza es otorgar a los colaboradores eventos y celebraciones en fechas especiales.

CAPÍTULO 6: SELECCIÓN DEL MODELO PARA EL PLAN DE MEJORA

1. Escoger un modelo de Gestión de Calidad

1.1. Enfoques teóricos

1.1.1. Enfoque de Inspección

Uno de los primeros enfoques de gestión de calidad aplicados, teniendo sus inicios alrededor de 1910 (Mendoza y Pumasunco, 2020). Su principal objetivo es evitar que los clientes adquieran productos defectuosos, por el cual busca establecer antes de cualquier proceso productivo unas especificaciones de calidad en el producto, entendiéndose “cómo debería ser”. Bajo estas especificaciones es que se le asigna a uno o más encargados la tarea de comparar y asegurarse de que cada producto producido sea lo más similar posible a las especificaciones de calidad realizadas (Camisón, Cruz y González como se citó en Mendoza y Pumasunco, 2020). Una de las principales cualidades de este enfoque es su relativamente sencilla facilidad de implementación, en comparación con enfoques futuros, lo cual puede resultar atractivo para ciertas organizaciones e industrias.

1.1.2. Control Estadístico

Tiene como objetivo controlar los procesos a través de su verificación según características de calidad previamente establecidas, que toman lugar durante la producción misma (Mendoza y Pumasunco, 2020). A diferencia del enfoque anterior, el control estadístico de la calidad propone un control continuo de la calidad, antes de una revisión final, para así no solamente evitar la entrega de productos defectuosos a los clientes, sino también eliminar su producción en su totalidad (Camisón, Cruz y González como se citó en Mendoza y Pumasunco, 2020). El control estadístico de la calidad permite la identificación de anomalías durante la producción junto con sus respectivas fuentes, para realizar un proceso de mejora.

1.1.3. Aseguramiento de la calidad

Este enfoque se identifica como el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad (Camisón, Cruz y González como se citó en Mendoza y Pumasunco, 2020). El aseguramiento de la calidad busca principalmente satisfacer las necesidades del cliente, y plantea hacer esto a través del desarrollo de un sistema interno con el objetivo de identificar errores durante el proceso de producción y eliminarlos una vez detectados. Bajo este enfoque, se le da una mayor profundidad al control a lo largo del proceso de producción, desde el diseño del producto en sí, hasta el mismo servicio postventa.

1.1.4. Gestión de Calidad Total

La gestión de calidad total o GCT abreviado, sugiere que la calidad total del producto se logra cuando la calidad está presente en todas las fases de su ciclo de vida (Camisón, Cruz y González como se citó en Mendoza y Pumasunco, 2020). La calidad dentro de este enfoque se encuentra presente en cada área funcional y equipo dentro de la organización, ya que se busca que su alcance sea todo el negocio. Al monitoreo de procesos visto en enfoques previos, se le incorporan creencias organizacionales y hábitos propuestos en políticas y procesos para desarrollar una cultura capaz de diseñar y entregar productos y servicios que excedan las necesidades de todos los agentes involucrados (Mendoza y Pumasunco, 2020).

1.2. Elección del enfoque adecuado para la empresa PUMA SAC

La elección del enfoque más adecuado para PUMA SAC requiere que se desarrolle una comparación entre los modelos previamente descritos a través de la asignación de puntaje a cada criterio cualitativo determinado en base a la información recopilada. La escala a utilizar para la calificación de los enfoques será una escala de 5 puntos, del 1 al 5, en donde cada valor significa lo siguiente:

1. = Muy poca satisfacción del criterio asignado
2. = Poca satisfacción del criterio asignado
3. = Intermedia satisfacción del criterio asignado
4. = Alta satisfacción del criterio asignado
5. = Muy alta satisfacción del criterio asignado

De esta manera, se plantea que, el enfoque con el puntaje mayor sea el que más satisfaga los criterios propuestos. Se debe de mencionar que luego de revisar las fuentes consultadas y de conversar con los expertos entrevistados, se decidió por no utilizar un sistema de criterio ponderado para la calificación de cada enfoque consultado. Esto es en parte porque según Omar Azañedo (comunicación personal, 7 de noviembre del 2020) y otros expertos entrevistados, los ocho criterios seleccionados comparten un grado similar de importancia, en relación al beneficio que puede llegar a tener en la empresa. Más aún, Camisón et. al. (2006) proponen una tabla de características relevantes compartidas entre los cuatro modelos presentados, en donde cada elemento comparte un nivel similar de relevancia para su análisis. Así, para beneficio de la empresa y según lo visto en trabajos anteriores, se utilizará un sistema de calificación en donde la importancia inherente de cada criterio es de un valor similar; motivo por el cual no se aplicará una ponderación diferenciada para la evaluación de cada uno de los enfoques. A continuación, se

desarrolla cada uno de los criterios de selección y su evaluación correspondiente para cada enfoque de calidad.

1.2.1. Criterio de Selección 1: Perspectiva utilizada

Si bien los enfoques descritos hasta el momento comparten el desarrollo de la gestión de calidad, cada uno de ellos aborda este desarrollo desde distintos puntos de vista. El criterio de perspectiva utilizada hace referencia al punto de atención principal que presta cada uno de los enfoques, ya sea que se oriente a lo más específico como en los productos o incluso a un nivel de mayor alcance como lo son las estrategias del negocio. Además, ello implica que abordan la perspectiva desde su propio enfoque a través de distintas herramientas, entre ellas estadísticas o sistémicas. La relevancia de este criterio radica en la necesidad de delimitar el grado de especialización de cada enfoque de calidad en las empresas y la metodología a través de la cual aborda el concepto de calidad. El objetivo es determinar el enfoque cuyo objetivo se aproxime más a las necesidades de PUMA SAC descritas en los capítulos previos y así generar mayores beneficios con su implementación dentro de la empresa.

Este criterio se manifiesta en los enfoques de calidad descritos con anterioridad de la siguiente manera:

- **Enfoque de Inspección:** Su eje principal es lograr satisfactoriamente la realización del producto final. Este objetivo lo lleva a cabo mediante su metodología táctica que le permite centrar su interés en la producción del producto terminado que cumpla con las especificaciones y así evitar que un producto defectuoso llegue al cliente. Sin embargo, su alto grado de especialización en el producto puede dificultar su aplicabilidad hacia sistemas de mayor alcance en la organización. Por ello, el enfoque de inspección recibe una calificación de 2.
- **Enfoque de Control Estadístico:** Se caracteriza por centrarse en los procesos de la empresa. Además, comparte la metodología táctica con el enfoque previo; sin embargo, incorpora la aplicación estadística como principal herramienta. Por ello, el objetivo de este enfoque es encontrar el rango de variación natural del proceso inspeccionado para asegurar la medida que ofrece calidad aceptable. A pesar de su precisión estadística, la existencia de un sistema estable difícilmente es un estado natural por diversas circunstancias tanto internas como externas que dinamizan los sistemas de la empresa. Por lo tanto, el enfoque de Control Estadístico recibe una calificación de 2.

- Enfoque de Aseguramiento de Calidad: Tiene como objetivo principal la satisfacción de los clientes internos desarrollando procedimientos para planificar, controlar y mejorar la calidad analizados desde la perspectiva sistémica. Si bien es un enfoque orientado al control y mejora de la eficacia en los procesos de una empresa, mantiene un enfoque táctico que todavía no alcanza el direccionamiento estratégico requerido para PUMA SAC acorde a su necesidad. Por esta razón, el enfoque de Control Estadístico recibe una calificación de 4.
- Enfoque de Gestión de Calidad Total: El principal objetivo de este enfoque es velar por la satisfacción de todos los grupos de interés de la empresa integrando la Gestión de la Calidad con la estrategia. En otras palabras, involucra todos los procesos directos e indirectos, incluso a aquellos que trascienden las fronteras organizativas interconectando así a la empresa con sus grupos de interés externos. En consecuencia, el enfoque de GCT posee una perspectiva mucho más amplia e interconectada con el giro del negocio, motivo por el cual se le otorga una calificación de 5.

1.2.2. Criterio de Selección 2: Alcance de la calidad

El criterio de alcance de calidad hace referencia al nivel de trascendencia, ya sea interno o externo, de cada uno de los enfoques descritos en relación a su aplicación y funcionamiento de la calidad. Su relevancia radica en la necesidad de conocer el tamaño del alcance que abarca la gestión de calidad desde cada una de sus perspectivas. Por ello, entre más factores del contexto interno y externo considere el enfoque, más herramientas poseerá para dar respuesta a los retos del entorno externo, así como también mejorar internamente el sistema de valor de la organización.

Este criterio se manifiesta en los enfoques de calidad descritos con anterioridad de la siguiente manera:

- Enfoque de Inspección: Se caracteriza por centrarse en el control operativo de la calidad durante la etapa de producción. En otras palabras, abarca únicamente el interior de la organización. Inclusive, cuenta con tal nivel de especialización en la producción que no se complementa con otros procesos ni con el análisis de los informes de resultados puesto que solo distingue los productos defectuosos de los no defectuosos sin ir más allá. Por ello, el enfoque de inspección recibe una calificación de 1.

- **Enfoque de Control Estadístico:** Su objetivo principal es centrar su atención en las implicancias de la calidad dentro de la organización, principalmente sus procesos y efectos internos. A pesar de ampliar el alcance en comparación al enfoque previo, todavía no se conciben factores externos que son necesarios para simular escenarios estadísticos con mayor enriquecimiento de variables que se asemeje a la realidad. Por lo tanto, el enfoque de Control Estadístico recibe una calificación de 2.
- **Enfoque de Aseguramiento de Calidad:** Tiene como eje principal delimitar la aplicación de la calidad en el ámbito interno de la empresa, obviando los factores del entorno. Nuevamente, si bien este enfoque abarca un mayor alcance en comparación con los descritos previamente, aún carece de factores relevantes del entorno lo cual le restan flexibilidad de adaptación ante acontecimientos del contexto. Por estas razones, el enfoque de Control Estadístico recibe una calificación de 3.
- **Enfoque de Gestión de Calidad Total:** Este enfoque se caracteriza por trascender el perímetro de la organización con la finalidad de extenderse al sistema de valor completo y así satisfacer también a otros grupos de interés externos claves para la organización. A pesar de la mayor amplitud del alcance de calidad con respecto a los enfoques previos, la GCT no descuida los problemas internos, sino que extiende la calidad al entorno con el objetivo de mejorar la satisfacción de los *stakeholders* externos y perfeccionar el sistema de valor continuamente. Por ello, el enfoque de GCT recibe una calificación de 5.

1.2.3. Criterio de Selección 3: Capacidad de respuesta

La capacidad de respuesta delimita el nivel de recursos con los que cuenta la organización para responder a circunstancias actuales ya sea que hayan sido ocasionadas por factores internos o del entorno. Cualquier cambio relevante en la industria puede originar repercusiones en los procesos o sistemas de la empresa, por ello es necesario que calificar la manera en la que el enfoque aborda dichas vicisitudes. Es decir, conocer si los enfoques se inclinan a la detección de errores, a fomentar una cultura preventiva o incluso si les permite anticiparse a la prevención.

Este criterio se manifiesta en los enfoques de calidad descritos con anterioridad de la siguiente manera:

- **Enfoque de Inspección:** Su objetivo principal es centrarse en el control de calidad a través de una administración de recursos de forma pasiva, es decir, sobrevive a los cambios del entorno lo cual no implica que lo haga ofreciendo el nivel de calidad

necesario para satisfacer a los clientes y agentes tanto externos como internos de la empresa. Por ello, el enfoque de inspección recibe una calificación de 1.

- Enfoque de Control Estadístico: Se caracteriza por enfocarse en la detección de errores utilizando la información extraída de los procesos y de esa manera identificar, y posteriormente corregir las áreas de mejora. Si bien este enfoque cuenta con mayor dinamismo de reacción ante el cambio en comparación con el enfoque previo, está catalogado como reactivo ya que soluciona problemas prácticos de forma aislada y esporádica, es decir, sin una adecuada planificación que permita una solución sostenible en el tiempo ya que utilizan únicamente técnicas operativas para su control del día a día. Por lo tanto, el enfoque de Control Estadístico recibe una calificación de 2.
- Enfoque de Aseguramiento de Calidad: Tiene como objetivo principal la mejora de la organización y su gestión de procesos que le permita una adecuada coordinación entre departamentos y áreas que participen en el flujo del producto hasta la entrega al cliente. Sin embargo, con respecto a la calidad, este enfoque la contempla como un problema que debe resolverse y no visualiza el beneficio competitivo que aportaría una adecuada gestión de la calidad en la organización. Por este motivo, el enfoque de Control Estadístico recibe una calificación de 4.
- Enfoque de Gestión de Calidad Total: El principal objetivo de este enfoque es adelantarse a las variaciones en las necesidades del cliente mediante la planificación y mejoras en la calidad. Esta capacidad de respuesta proactiva donde prima la búsqueda activa de oportunidades de mejora que no necesariamente impliquen la solución de un problema, otorga múltiples beneficios a la organización ya que se toman las oportunidades del entorno y se trabaja en ellas para alcanzar ventajas competitivas sostenibles que la diferencian de la competencia. Es por ello que el enfoque de GCT recibe una calificación de 5.

1.2.4. Criterio de Selección 4: Involucramiento del personal

Otro criterio necesario de evaluar es el involucramiento del personal, este hace referencia a la participación de los miembros de la empresa y el rol que ejercen en la aplicación de la gestión de calidad, así como también su posterior sostenibilidad como práctica interiorizada a la organización. Su relevancia radica en la necesidad de conocer a los actores, ya sean principales o secundarios, sus grados de responsabilidad y respectivas funciones para garantizar el nivel de calidad deseado en la organización.

Este criterio se manifiesta en los enfoques de calidad descritos con anterioridad de la siguiente manera:

- **Enfoque de Inspección:** Se caracteriza por limitarse a la supervisión de la calidad desde un enfoque operativo de parte de los inspectores de calidad, como, por ejemplo, la supervisión del consumo de recursos, entre otras actividades relacionadas a la producción del bien. A pesar del alto grado de especialización e involucramiento en este proceso, una de las desventajas es que este enfoque condena a que la gestión de la calidad sea vista como un problema bajo la responsabilidad del área de producción y no como una cultura que sea relevante para toda la organización. Por ello, el enfoque de inspección recibe una calificación de 2.
- **Enfoque de Control Estadístico:** Tiene como objetivo principal monitorear el control operativo de la calidad a cargo de especialistas de la calidad para cada uno de los procesos que formen parte de la organización. Un recurso adicional al enfoque previo, es el uso de herramientas estadísticas para su supervisión; sin embargo, el centro de atención continúa en el nivel operativo sin fomentar la participación de los otros niveles tácticos y estratégicos. Por lo tanto, el enfoque de Control Estadístico recibe una calificación de 3.
- **Enfoque de Aseguramiento de Calidad:** Su principal responsabilidad recae en supervisar el sistema de aseguramiento de la calidad para su correcto funcionamiento en la empresa. Pese a contar con un mayor alcance de involucramiento del personal del nivel operativo y táctico en comparación con enfoques previos, continúa ausente la participación activa del nivel estratégico gerencial. Por ese motivo, el enfoque de Control Estadístico recibe una calificación de 3.
- **Enfoque de Gestión de Calidad Total:** El principal objetivo de este enfoque es asignar responsabilidades en la Gestión de la Calidad a todos los miembros de la organización. Las actividades son lideradas por la dirección general quien también es responsable de impulsar la calidad y movilizar a todos los miembros de la organización. En otras palabras, la alta dirección asume un rol activo y participativo en el liderazgo de estas iniciativas principalmente a través del ejemplo. Esta práctica genera beneficios como la estimulación del trabajo en equipo y cooperación. Si bien las responsabilidades del departamento especializado en la calidad se dilatan en roles como facilitador, coordinador y entrenados, la GCT poco probable de llevarse a cabo sin el compromiso y esfuerzo de la alta dirección y el resto de miembros de la

empresa, lo cual puede significar un ligero riesgo en la aplicación de este enfoque. De esa manera, el enfoque de GCT recibe una calificación de 4.

1.2.5. Criterio de Selección 5: Objetivos a cumplir

Al momento de comparar y calificar los distintos enfoques de gestión de calidad vistos hasta el momento, un punto importante que se debe de tomar en consideración viene a ser el identificar cuáles son los objetivos concretos que dichos enfoques planean alcanzar. Si bien cada organización cuenta con su propia misión y conjunto de objetivos, lo cierto es que también cada enfoque tiene un objetivo específico bajo el cual está diseñado y, por ende, identificar cuál es ese dicho objetivo es de gran importancia si se plantea juzgar su valor para una empresa. Entre más cercano o valioso sea el objetivo del enfoque, más favorable será la aplicación de dicho enfoque dentro de la empresa.

Este criterio se manifiesta en los enfoques de calidad descritos con anterioridad de la siguiente manera:

- **Enfoque de Inspección:** Tiene como principal objetivo la detección de errores en los productos producidos, para evitar que estos lleguen al consumidor final. Esto representa solamente una parte de la cadena de producción (la revisión final del producto) y también solamente involucra una de las áreas que forman una organización (el área de producción). Más aún, tener como principal objetivo la detección de errores ya cometidos no previene la generación de pérdidas generadas por la producción de productos defectuosos, que han de ser desechados o reutilizados con un costo adicional. De esta manera, el enfoque de inspección recibe una calificación de 2.
- **Enfoque de Control Estadístico:** El principal objetivo de este enfoque es el control, de manera específica el control de los procesos que se abordan dentro de la cadena de producción, no solo del resultado final. Esto involucra mantener un control sobre las fuentes de problemas de calidad a lo largo de la cadena productiva, lo cual representa una mejora en comparación con el enfoque anterior. Sin embargo, aún se mantiene presente el problema de solamente involucrar al área de producción y no a la organización en su totalidad. Por estas razones, el enfoque de Control Estadístico recibe una calificación de 3.
- **Enfoque de Aseguramiento de Calidad:** Este enfoque tiene como objetivos la organización y coordinación de los procesos y procedimientos dentro de las organizaciones para asegurar la calidad a sus clientes. Aquí empieza el uso de una

perspectiva sistémica de la organización para poder alcanzar estos objetivos. Así, contar con una perspectiva sistémica fortalece el involucramiento de todas las áreas de la organización en el mantenimiento y desarrollo de la calidad. Por esta razón el enfoque de Aseguramiento de Calidad recibe una calificación de 4.

- Enfoque de Gestión de Calidad Total: La GCT tiene como objetivo la mejora de la competitividad de la empresa, a través de un aumento continuo de la calidad de sus productos. El enfoque, hasta cierto punto, incluye características de los enfoques vistos previamente, pero dirige su implementación no solo a un área en particular, como era antes el caso con el área de producción, sino que también involucra al resto de áreas funcionales y equipos que componen a la empresa. Esto parte del ideal dentro del enfoque que expresa que la máxima calidad posible parte de todas las áreas que componen a la organización. Esta visión holística y sistémica hace que el enfoque reciba una calificación de 5.

1.2.6. Criterio de Selección 6: Interacción con el cambio

La interacción que un enfoque tiene con el cambio representa qué tan dispuesto se encuentra el enfoque para recibir y adaptarse a cambios que surjan en un futuro. Cualquier cambio que afecte a la organización, ya sea interno o externo, puede llegar a tener repercusiones en los objetivos y metas de la organización, por lo que calificar la adaptabilidad de los enfoques vistos es de vital importancia, para poder averiguar si estos son estáticos frente al cambio o por otro lado, permiten adaptarse fácilmente al mismo.

Este criterio se manifiesta en los enfoques de calidad descritos con anterioridad de la siguiente manera:

- Enfoque de Inspección: Su principal fuente de cambios viene a ser el conjunto de especificaciones de calidad utilizados al momento de evaluar cada producto producido. Aquí, el enfoque se caracteriza por mantener una posición estática y pasiva. Lo que propone es responder al modelo de ejemplo utilizado para alcanzar la conformidad de lo ya establecido. Debido a esto el enfoque de inspección recibe una calificación de 2.
- Enfoque de Control Estadístico: Este enfoque comete los mismos errores en este aspecto que el enfoque de inspección, solo que a mayor escala. Ya sea que se inspeccione solamente el producto final o todo el proceso de producción, aquí la posición que se toma es una estática y que busca cumplir con las expectativas ya

predispuestas. Por esta razón, el enfoque de Control Estadístico recibe una calificación de 2.

- Enfoque de Aseguramiento de Calidad: Se busca cumplir con las necesidades de los clientes. El posible cambio ya no proviene solamente del modelo ideal del producto elaborado por la empresa, sino que también ahora se involucra a actores externos, como es el caso de los clientes. Esto hace que el enfoque tome una posición más abierta hacia posibles cambios, debido a que toma una mayor presencia en el ambiente de la empresa. Aun así, el cambio proveniente de los clientes es solo una de las varias otras fuentes de cambio. Por esto, el enfoque de Aseguramiento de Calidad recibe una calificación de 3.
- Enfoque de Gestión de Calidad Total: En la GCT, la actitud ante el cambio es una de preparación, que se da a través del aprendizaje y de la innovación. En primer lugar, el cambio no solo es bien recibido bajo este enfoque, sino que también se realiza de manera proactiva. La mejora de los estándares impuestos ya no se realiza en base a un modelo previamente establecido, sino que ocurren en base a objetivos estratégicos, que cubren a la empresa en su totalidad. En la GCT se busca la creación de mejoras incrementales en la calidad de los bienes producidos, para satisfacer las necesidades de los grupos de interés de la empresa. Así, la interacción con el cambio es altamente una de adaptabilidad y crecimiento. Por esta razón la GCT recibe una calificación de 5.

1.2.7. Criterio de Selección 7: Complejidad

Cada enfoque visto cuenta con distintos grados de complejidad, al momento de abordar la gestión de calidad dentro de una organización. Con complejidad se busca identificar cuán capaz es cada enfoque de añadir valor a la organización. De esta manera, un enfoque con una baja complejidad contribuirá valor a la empresa en una medida similar.

Este criterio se manifiesta en los enfoques de calidad descritos con anterioridad de la siguiente manera:

- Enfoque de Inspección: Este utiliza herramientas altamente sencillas para el control de calidad de productos. El uso de la verificación visual como única herramienta de control deja a este enfoque como algo altamente sencillo de aplicar, pero que a la vez tendrá un impacto mínimo en el valor total de la organización. Si bien es mejor a la alternativa de no contar con algún control de calidad en lo absoluto, este enfoque recibe una calificación de 1.

- **Enfoque de Control Estadístico:** Este enfoque sube en la escala de complejidad al dejar de lado las pruebas visuales y adaptar el uso de herramientas estadísticas y del muestreo aleatorio para la detección de errores durante la producción. Este cambio añade complejidad al enfoque y genera mayores beneficios para las organizaciones, al ser capaz de reducir el número de productos defectuosos y estandarizar la producción. Por esta razón el enfoque recibe una calificación de 3.
- **Enfoque de Aseguramiento de Calidad:** Dentro de este enfoque, el concepto de estandarización de la producción incluye también el desempeño y la labor de los mismos trabajadores. Si bien antes la complejidad radica dentro de los procesos de producción y las herramientas estadísticas utilizadas, en este enfoque la complejidad también radica en la formación y especialización del personal para que cumplan con sus responsabilidades, sin cometer errores. Esta escala adicional de complejidad le otorga al enfoque de Aseguramiento de Calidad una calificación de 4.
- **Enfoque de Gestión de Calidad Total:** En la GCT se aborda todo lo visto en modelos anteriores. No solamente se propone el control de procesos y de las personas dentro de la organización, sino también se busca ir más allá de la especialización y llegar a la fomentación de habilidades útiles para la empresa y para el trabajador. Más allá, se plantea la integración de los mismos objetivos y metas de la empresa dentro de su cultura organizacional. Se implementa un nivel mayor de complejidad, al buscar no solo capacitar a los trabajadores sino también integrarlos dentro de la misión de la organización, y que acepten los valores corporativos de la empresa. En la GCT también se le da mayor importancia al tema de la estrategia, a través de la planificación estratégica de la calidad, en donde los objetivos de la organización se incorporan a su misión y a su demanda por alta calidad. Es en base a esto que el enfoque recibe una calificación de 5.

1.2.8. Criterio de Selección 8: Aplicabilidad

Como último criterio a considerar se tiene el término de aplicabilidad, que busca agrupar las múltiples dificultades que pueden presentarse al momento de intentar adaptar un enfoque nuevo dentro de una organización. Esto incluye aspectos como el costo relativo de la aplicación de un enfoque, la demanda de tiempo que pueda generar para alcanzar la meta deseada, la cantidad de personal que se necesitará y por último el nivel tecnológico necesario para que cada enfoque pueda ser adaptado.

Este criterio se manifiesta en los enfoques de calidad descritos con anterioridad de la siguiente manera:

- **Enfoque de Inspección:** En primer lugar, dentro de este enfoque el costo de aplicación puede calificarse como bajo. Esto parte debido a la baja complejidad del enfoque, al solamente centrarse en la etapa final del proceso de producción. La demanda de nuevo personal para cubrir el rol de la inspección es baja, debido a que por cada inspector se evalúan decenas de productos finales. Dentro de la empresa, la inspección puede recaer a trabajadores y miembros de la compañía, evitando la adquisición de nuevo personal y la capacitación para cubrir esta labor tampoco requiere de una gran inversión, ya sea de tiempo o de dinero. Por último, la necesidad de tecnología es baja, debido a que la inspección propuesta por el enfoque es una basada en el análisis visual de cada producto y por ende no requiere de grandes inversiones en tecnología. Todo esto le otorga a este enfoque una calificación de 5.
- **Enfoque de Control Estadístico:** En este enfoque, el costo para su aplicación depende en gran medida de la implementación del sistema de control de procesos para la detección de errores durante la producción. Se necesitará de personal nuevo que sea capaz de realizar los procedimientos estadísticos para la presentación y análisis de datos, y el coste de tiempo para que este enfoque sea implementado es mayor el enfoque previo, pero no exorbitante. La necesidad de adquisición de nueva tecnología es baja debido a que las herramientas estadísticas necesarias pueden ser implementadas sin mayores problemas, con tal de que se cuente con personal capacitado en su implementación. Por estas razones este enfoque recibe la calificación de 4.
- **Enfoque de Aseguramiento de Calidad:** Para el enfoque se tiene que el costo de aplicación es considerado como alto, debido a que va más allá de la adaptación de una nueva metodología de inspección o del uso de herramientas estadísticas. Para el enfoque se necesita de una evaluación previa de las necesidades de los clientes para poder luego implementar dentro del proceso de producción, a través de un control riguroso que elimine el surgimiento de errores. Además, no solamente se aborda el proceso de producción, sino que también se involucra a todos los componentes de la cadena de valor y a todos los miembros de la organización. Esto representa un aumento en el número de personas necesarias para implementar el enfoque, debido a que miembros de diversas áreas funcionales deben de participar en el aseguramiento de la calidad de los productos. Esta necesidad de participación representa inevitablemente una demanda también de tiempo para que los miembros

necesarios puedan adaptarse al enfoque. Por estas razones, el enfoque recibe una calificación de 2.

- **Enfoque de Gestión de Calidad Total:** Por último, se tiene a la GCT. En la GCT el costo de aplicación se considera como alto, de manera muy similar al enfoque pasado. Lo que empieza el Aseguramiento de Calidad, la GCT perfecciona. Aquí el rol de la calidad se expande aún más entre el personal de la organización, y estos no solo deben ser conscientes de su responsabilidad frente a la calidad del producto, sino que también deben de ser vinculados con los ideales y objetivos de la empresa. Esto representa un coste aún mayor de tiempo y de personal. Dentro de este enfoque, la participación de las tecnologías digitales es indispensable, ya que los nuevos métodos de comunicación provenientes de este grupo tecnológico facilitan el logro de los objetivos mencionados. Esta necesidad de contar con nueva tecnología, de involucrar a todo el personal de la empresa y de abordar puntos de cambio complejos como el de la cultura organizacional hacen difícil pero no imposible su aplicación de manera exitosa en una organización. En base a esto, el enfoque de Gestión de Calidad Total recibe una calificación de 1.

1.3. Tabla de resultados

A partir de la descripción de cada criterio y su implicancia en las organizaciones, se presenta a continuación la Tabla 4, la cual resume los resultados explicados previamente teniendo en cuenta las necesidades de la empresa PUMA SAC, sujeto de estudio de esta investigación.

Tabla 4: Resumen de resultados

Criterios	E. Inspección	E. Control Estadístico	E. Aseguramiento de Calidad	E. GCT
Perspectiva utilizada	2	2	4	5
Alcance de la calidad	1	2	3	5
Capacidad de respuesta	1	2	4	5
Involucramiento del personal	2	3	3	4
Objetivos a cumplir	2	3	4	5
Interacción con el cambio	2	2	3	5
Complejidad	1	3	4	5

Tabla 4: Resumen de resultados (continuación)

Criterios	E. Inspección	E. Control Estadístico	E. Aseguramiento de Calidad	E. GCT
Aplicabilidad	5	3	2	1
TOTAL	16	20	27	35

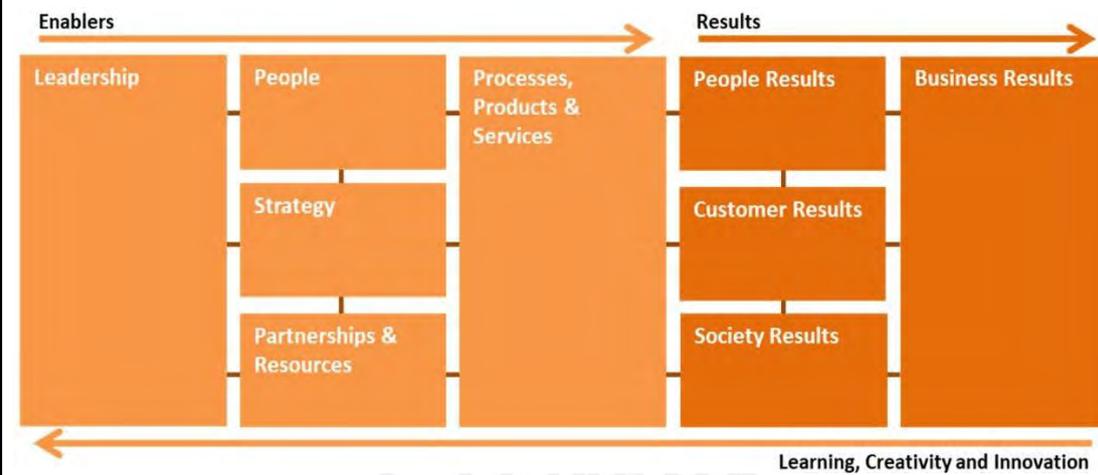
1.4. Conclusiones de resultados

En base al análisis realizado a lo largo del presente capítulo, se concluye que el modelo de Gestión de Calidad Total (GCT) es el modelo ideal para abordar las necesidades de calidad de la empresa. Esto se debe a que es el enfoque que obtuvo el mayor puntaje total luego de la evaluación y contraste con los otros tres enfoques de gestión de calidad, tomando en consideración los ocho criterios de selección provenientes de las diversas fuentes de contenido que forman parte de esta investigación.

1.4.1. Implementación de la “Excelencia empresarial” dentro de la gestión de calidad presentada

Se debe mencionar que, dentro del mundo académico relacionado al manejo y gestión empresarial, nuevas perspectivas han surgido durante los últimos años, que proponen divisiones acerca de lo que tradicionalmente se consideraba como esencial cuando se habla de gestión de calidad. La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés), lleva proponiendo desde hace ya algunos años el reemplazo del concepto de calidad dentro de empresas, por el concepto de “excelencia” (Dale, Van der Wielle, Williams y Zairi, 2000). En sí, el modelo basado en la excelencia propuesto por la EFQM 2013 es una estructura conformada por 9 criterios básicos, divididos en dos campos: Criterios a nivel habilitador y criterios a nivel de resultados (Martín-Castilla, 2002). Estos 9 criterios permiten a la empresa posicionarse en referencia al nivel de excelencia que esta posea. Se ha de recalcar también que cada criterio posee un subconjunto de subcriterios que ayudan a aterrizar más en la realidad global de la empresa, y permiten obtener un resultado final basado en múltiples perspectivas. A continuación, se muestra en la Figura 1 cuáles son los 9 criterios utilizados por el modelo de la EFQM 2013.

Figura 1: La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) Modelo 2013



Fuente: Fonseca, Amaral y Oliveira (2021)

El modelo EFQM 2013 llega a definir el concepto de “excelencia”, como la manera ideal de gestionar a una organización y obtener resultados, a través de la aplicación de 8 conceptos adicionales (Martín-Castilla, 2002).

- Orientación hacia resultados
- Enfoque en el consumidor
- Liderazgo y mantenimiento del propósito
- Gestión a través de procesos y hechos
- Desarrollo e implicación del personal
- Aprendizaje, innovación y mejora continua
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad pública

Estos 8 conceptos o principios previamente mencionados son la base a través de la cual, cualquier organización puede alcanzar un nivel de excelencia de carácter sostenible. Recientemente, en base a un gran estudio realizado por cientos de expertos en el área, la EFQM ha elaborado una nueva versión de su modelo, llamado EFQM 2020 que puede observarse a continuación en la Figura 2.

Figura 2: La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) Modelo 2020



Fuente: EFQM (2021)

Esta nueva versión parte principalmente de la metodología formulada por Simon Sinek, titulada como el *Círculo Dorado* (como se citó en Fonseca, 2021). Aquí el *porqué*, el *cómo* y el *qué* son los tres elementos clave a partir de los cuales se obtienen 7 criterios basados en 3 dimensiones (Fonseca, 2021).

- La Dirección que responde al *Porqué*: compuesta por el Propósito, la Visión y la Estrategia, junto con la Cultura Organizacional y el liderazgo.
- La Ejecución que responde al *Cómo*: compuesta por el Involucramiento de los *stakeholders*, la Creación de Valor Sostenible y el Impulso del desempeño y de la Transformación.
- Los Resultados que responde al *Qué*: compuesto por las percepciones de los *stakeholders* y el desempeño estratégico y operacional.

Este novedoso modelo resalta la importancia de los *stakeholders* para el éxito de una organización. Sin embargo, el poco tiempo de vida que tiene dicho modelo, hasta el momento ha hecho que sea muy escaso la obtención de mayores análisis de su eficacia (Fonseca, Amaral, Oliveira, 2021).

El modelo EFQM basado en la excelencia que se acaba de detallar, es visto en el mundo académico como el sucesor de la GCT. Teniendo ahora ya un entendimiento básico sobre lo que lo compone, se puede proceder a argumentar que, para el presente estudio, se recomienda continuar con el uso de las bases y principios clave vistos dentro de la GCT, y no descartar todavía la utilidad de este modelo en preferencia a aproximaciones teóricas más recientes. En primer lugar, como se mencionó anteriormente, la versión más reciente del modelo EFQM no tiene un amplio tiempo en el mundo académico, a diferencia de modelos previos. Esto dificulta su aplicación a un caso práctico como el presente en este estudio, debido a la poca experiencia que existe sobre su implementación. Frente a esto, se puede argumentar el uso de versiones previas del modelo, como el modelo EFQM 2013. En ese caso, autores como Fonseca, mencionan cómo gran parte de lo que compone a los modelos de Excelencia parte de la base que es la GCT. En sí, autores como Dahlgaard-Park et al, identificaron muchos de los principios y elementos clave que componen a la GCT, y abordan cómo este modelo se adaptó con el paso del tiempo a incluir nuevos elementos, como la gestión de procesos, la gestión de recursos humanos y la gestión estratégica (como se citó en Fonseca, 2021).

La GCT ha demostrado ser un modelo complejo pero capaz de añadir nuevos elementos hacia su conjunto clave de principios. Es el modelo que cuenta con mucha más literatura disponible. Autores como Evans argumentan que, si bien modelos como la GCT no cubren en totalidad lo que hace a una empresa exitosa o no, este sigue siendo parte de lo que se necesita para dirigir un buen negocio (Evans, 1995). En resumen, se ha de decir que existe una trayectoria considerable dentro del marco de la excelencia empresarial, y también que los modelos de excelencia han demostrado brindar varios beneficios para las organizaciones que los apliquen. Se debe de tener en cuenta también que las altas similitudes con la GCT permiten a este un más fácil acercamiento al caso práctico presente. Además de contar con un gran respaldo académico, la GCT todavía existe como un modelo válido.

CAPÍTULO 7: PLAN DE MEJORA

En base a los hallazgos encontrados en el capítulo 5, en el capítulo actual se pretende presentar las propuestas de mejora diseñadas para aliviar los problemas encontrados y mejorar la situación actual de la empresa PUMA SAC. Previamente, se explica la matriz de riesgo elaborada para visualizar cada problemática con sus respectivos puntajes asignados del 1 al 5 según su grado de relevancia y urgencia de aplicación de la mejora en la empresa. Esta puntuación ponderada permite ordenar el desarrollo de las propuestas siguiendo el puntaje obtenido en dicha matriz con el objetivo de priorizar aquellas que sean más importantes y urgentes de solucionar.

1. Matriz de Riesgos

La matriz de riesgos “tiene como objetivo simplificar la comprensión, clasificación y evaluación de los distintos riesgos a los que está sometido un sistema de procesos, siendo una herramienta para la toma de decisiones que conlleva a minimizar los mismos” (Madrid y Serrano, 2019 pág. 58). Así, la matriz de riesgos es una herramienta capaz de brindar información de gran relevancia y de una manera simplificada a la administración de la organización en cuestión. También permite un enfoque mayor del esfuerzo de cada equipo para la atención de cada riesgo y resume de forma gráfica el proceso de minimización de riesgos que se lleva a cabo dentro de la empresa (Madrid y Serrano, 2019). Es así que, contar con una herramienta de gestión de riesgos, como esta matriz, le ofrece a la compañía la capacidad de dar el primer paso hacia la reducción de los riesgos y la incertidumbre que estos generan en el futuro de la organización.

Dentro del análisis realizado, se considera a la falta de conocimiento y de personal capacitado en temas de exportación hacia el mercado destino como el riesgo más grande que enfrenta la compañía. La empresa ha ido tercerizando el proceso de exportación de sus productos desde que comenzó a llevarlos hacia el extranjero, y ahora que se busca expandir sus operaciones a nivel internacional el no contar con el personal necesario actúa como una fuente de gravísimas consecuencias que impedirían el logro de los objetivos planteados por la gerencia. En contraste, se analizó que el riesgo de menor magnitud se relaciona con la logística del abastecimiento, ya que la empresa carece de un plan de contingencia sistemático para enfrentar el posible desabastecimiento de insumos en caso ocurran dificultades en el contexto externo a PUMA SAC, como, por ejemplo, bloqueo de carreteras. Si bien la puntuación asignada manifiesta que su probabilidad de ocurrencia e impacto son reducidos a comparación de los otros riesgos, es necesario que la empresa inicie un plan de trabajo para respaldarse de dicho riesgo en caso con el pasar de los años las circunstancias descritas tomen mayor magnitud en el futuro.

En el Anexo G se presenta la matriz de riesgos con el objetivo de cuantificar el grado de relevancia y urgencia de aplicación de cada una de las propuestas que se describirán a

continuación. Cada riesgo tiene asociado una consecuencia tanto a corto plazo como a largo plazo, representando así cómo no solamente existe una necesidad económica de implementar las propuestas de mejora, sino que también sirven para mitigar riesgos cercanos y lejanos y de distinta severidad.

2. Propuesta de mejora para contar con personal especializado

En primer lugar, se tiene el problema más resaltante encontrado, que está relacionado con la necesidad de la empresa por contar con personal especializado en temas vinculados al comercio exterior. Actualmente, como se mencionó en los capítulos anteriores, la empresa terceriza el proceso exportador y tiene la necesidad de integrar este proceso a sus funciones. Para llevarlo a cabo, es fundamental que formalice un equipo encargado de la exportación de sus productos empezando por adquirir herramientas y conocimientos para el personal responsable de esta función. Por ello, se propone contactar con una entidad especializada en comercio exterior para conocer el panorama internacional, implementar un programa de capacitación que refuerce los conocimientos del personal actual en este ámbito y determinar el manual de funciones para este puesto nuevo en PUMA SAC. A continuación, en la Tabla 5 se sintetiza la problemática expuesta y su propuesta de mejora.

Tabla 5: Primer problema identificado

Problema identificado	Propuesta de mejora
El personal de PUMA SAC no cuenta con conocimiento especializado en comercio exterior como para encargarse del proceso exportador de mercancía que hoy en día se terceriza.	Capacitar a los colaboradores que formarán parte del equipo encargado del Plan de Exportación de la empresa PUMA SAC.

Esta propuesta de mejora se debe llevar a cabo siguiendo tres grandes fases: contactar inicialmente con entidades especializadas, capacitar a cierto número de colaboradores en comercio exterior y delimitar sus próximas funciones para gestionar el plan de exportación de la empresa PUMA SAC. A continuación, se explicará a profundidad cada una de las fases previamente mencionadas, con el objetivo de atender el primer problema identificado en esta investigación. La primera fase consiste en buscar una entidad especializada que ofrezca información relevante para ampliar los conocimientos en comercio exterior. Durante las entrevistas a expertos, Danny Gambini (comunicación personal, 13 de noviembre del 2020) y Renzo del Pozzo (comunicación personal, 5 de noviembre del 2020) mencionaron diversos programas gratuitos desarrollados por PromPerú con el objetivo de fomentar el crecimiento de las empresas exportadoras. Uno de estos programas es el portal de Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), plataforma encargada de publicar información relevante y

actualizada sobre el proceso exportador con el objetivo de impulsar las ventas del empresario peruano hacia el mercado internacional. Para ello, habilitan una serie de formatos de contenido, como, por ejemplo, la charla informativa semanal denominada “Miércoles del exportador”, material audiovisual sobre la Ruta exportadora, e incluso teléfonos y correos de contacto para solicitar una asesoría virtual gratuita, entre otros recursos.

Durante el trabajo de campo de esta investigación, se hizo la consulta por su canal de WhatsApp acerca de los requerimientos para iniciar el proceso exportador a Estados Unidos de productos agrarios, y ese mismo día se obtuvo respuesta con un listado de links informativos donde fue posible consultar información precisa del producto a exportar, certificados necesarios, entre otros requisitos. Actualmente, según lo señalado por el gerente general de PUMA SAC, Jorge Pumasunco (comunicación personal, 23 de octubre del 2020), los gerentes de la alta dirección tienen ciertos conocimientos relacionados a la exportación; sin embargo, desconocen los procedimientos para ponerlo en práctica y determinadas regulaciones para la salida y posterior ingreso de la mercadería en el mercado de destino. Por ese motivo, la primera fase de esta propuesta debe dar como resultado la formación de un equipo responsable de recopilar la información necesaria para iniciar su acercamiento al proceso exportador a través de una asesoría virtual gratuita que se describió previamente.

En segundo lugar, la siguiente fase se orienta a la necesidad de consultar por cursos de capacitación para los miembros del equipo que asumirán la responsabilidad del proceso exportador de PUMA SAC. El principal objetivo es que estos colaboradores cuenten con los conocimientos especializados necesarios para llevar a cabo dicha actividad. Para ello, en la Tabla 6 se detallan los cursos de comercio exterior vigentes a la fecha en que se elaboró esta investigación.

Tabla 6: Entidades especializadas en capacitar sobre el comercio exterior

Institución	Nombre del curso	Duración	Costo total
ESAN	Exportaciones e Importaciones	24 horas académicas	s/. 840
ADEX	Gestión de Exportaciones	24 horas académicas	s/. 1,050
ADEX	Comercio Internacional: Edición 2021	50 horas académicas	s/. 2,150

A través del cuadro expuesto, se informa a la empresa PUMA SAC el precio estimado en la actualidad que necesitaría invertir por persona que forme parte de este equipo que se encuentra en proceso de especializarse en exportación. En tercer lugar, la última fase consiste en delimitar

las funciones principales de los miembros que serán responsables del plan de exportación. Para ello, será necesario contar con un plan de trabajo diseñado por un especialista externo con vasta experiencia asesorando a empresas exportadoras de productos agrarios. Es por ese motivo que en la Tabla 7 se detalla la inversión y recursos obtenidos en caso se contrate una asesoría de este tipo.

Tabla 7: Asesoría de un especialista de exportación de un producto

Entidad	Recursos ofrecidos	Inversión
My Global Perú	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitación presencial o virtual ● Manual de negocios de exportación ● Reporte de clientes internacionales ● Directorio de proveedores de comercio exterior 	s/. 250

En síntesis, la propuesta planteada para el primer problema identificado en esta investigación tiene el objetivo de capacitar a un determinado número de colaboradores que desempeñarán funciones necesarias para sostener el Plan de Exportación para la empresa PUMA SAC. Por un lado, la inversión monetaria detallada previamente varía según el número de personas que la empresa considere necesario capacitar. Cabe señalar que, en primera instancia, se deben establecer acuerdos con el colaborador para asegurar su estancia obligatoria en PUMA SAC por un determinado periodo, de modo que se obtenga el rendimiento deseado por dicha inversión. En todo caso, se sugiere que como mínimo se capacite a un miembro de la empresa quien podrá compartir su conocimiento con los integrantes del equipo a cargo de la exportación. Por otro lado, además de la inversión en capacitación de su personal, se recomienda contratar el servicio de asesoría; con ello, la empresa tendrá mayor claridad para diseñar un plan de trabajo respaldado en la experiencia de ejecución de la entidad que asesora. Finalmente, el siguiente paso de PUMA SAC debe consistir en evaluar la distribución de nuevas tareas entre los miembros del equipo, contemplando que deben mantener sus funciones iniciales que tenían antes de implementar las mejoras propuestas para el procedimiento de exportación.

El total invertido en esta propuesta conlleva beneficios para ambas partes. Por un lado, la empresa se independiza del socio estratégico que gestiona la exportación de PUMA SAC en la actualidad, situación que elimina el riesgo de desamparo en caso el proveedor tercerizado deje de operar. Por otro lado, se transmitirá implícitamente el mensaje que la empresa ofrece oportunidades de línea de carrera y aprendizaje continuo a sus colaboradores, lo cual podría mejorar el clima laboral y la satisfacción del personal.

3. Propuesta de mejora para la evaluación del desempeño

El segundo problema identificado en el capítulo de hallazgos se vincula con la forma en la que la empresa recibe retroalimentación de parte de sus clientes. Como se vio en capítulos anteriores, la empresa actualmente no cuenta con un canal de respuesta activo, con el cual recibir cualquier tipo de comentario o queja de parte de sus clientes, una vez finalizado un envío. La posición actual de la empresa es que, si el cliente tiene algún comentario o queja con respecto a su envío, pues se lo hará saber por iniciativa propia. Esta posición no es una compartida por la teoría vista y expertos consultados, y por lo tanto se pretende proponer una posible solución frente a esta falta de la organización. A continuación, en la Tabla 8 se sintetiza la problemática expuesta y su propuesta de mejora.

Tabla 8: Segundo problema identificado

Problema identificado	Propuesta de mejora
Carencia de canales de retroalimentación activa por parte de la empresa. De esta manera la empresa no está pendiente de la opinión final de sus clientes, después de concretar un envío.	Formalizar dentro de la empresa el área de ventas. Esta nueva área deberá contar con personal capaz de comunicarse con los clientes en sus propios idiomas y ha de utilizar herramientas digitales como correos, videollamadas y conferencias virtuales para estar en contacto con los clientes. Se le asignará un personal de la empresa la responsabilidad de personalmente asegurarse que el envío de clientes principales haya sido exitoso y que pueda corroborar la calidad y satisfacción del cliente con respecto a su pedido.

Como primera propuesta de mejora, se tiene el establecimiento del área de ventas dentro de la empresa. Si uno de los objetivos actuales de la empresa es comenzar a exportar sin recaer en aliados comerciales, la empresa necesitará contar con su propia área comercial. Esta área comercial puede utilizar talento ya existente dentro de la compañía. La colaboradora Yelissa Mori Cerna se encarga de la administración logística dentro de la empresa. Según una entrevista realizada, su labor incluye estar altamente pendiente de los requerimientos solicitados por los clientes de la empresa, por lo que cuenta con amplia experiencia acerca de qué es lo que los clientes de la empresa esperan de sus envíos. Sin embargo, la generación de nuevas labores representa también una necesidad de contar con nuevo personal, por lo que se estima que se tendrá que contratar por lo menos 1 colaborador más, que pueda apoyar a esta nueva área dentro de la empresa junto con cualquier otra necesidad dentro de la oficina. Esta persona debe de ser capaz de hablar tanto español como inglés, debido a que ese es el idioma principal del mercado objetivo, EE. UU.

En un principio, esta nueva área puede estar compuesta por estos dos integrantes, y su misión principal es la de ofrecer el servicio postventa adecuado para asegurarse de que los clientes de la empresa se encuentren altamente satisfechos. Según Vigil (comunicación personal, 12 de enero del 2021), gerente de exportaciones de la “*Organic Farming Organization*”, Frutícola Olmos, cuando una exportadora recién empieza a producir y vender a mercados extranjeros lo más importante es formar lazos comerciales de confianza con clientes valiosos. Por ende, la creación de esta área es de vital importancia para poder abordar esta necesidad y permitirle a la empresa un buen inicio de sus operaciones como agroexportadora independiente. En la Tabla 9 se detalla la inversión del personal que respalda la propuesta de mejora desarrollada.

Tabla 9: Costos del personal del área de ventas

Coste de personal para nueva área de ventas				
Personal	Costo por hora	Cantidad de personas	Horas mensuales	Costo mensual
Jefa de área comercial	S/. 19.25	1	160	S/. 3, 080
Nuevo colaborador	S/. 12.38	1	160	S/. 1, 980
Total por mes				S/. 5, 060

Costos formulados incluyen costos adicionales al salario básico

Este personal del área de ventas podrá encargarse de recibir y promover la generación de retroalimentación para la organización. En caso de nuevos clientes de alto valor, se propone la realización de visitas directas hacia los mercados de destino, por parte de un miembro encargado dentro de la empresa, para que la está no solo pueda asegurarse de que los productos llegan de la manera planeada a sus destinos, sino también para fortalecer las relaciones comerciales con los mismos clientes. Según expertos como Vigil, este menciona que el hecho de contar con personal capacitado para visitar a los clientes en sus propios países es algo que una empresa agroexportadora debe de hacer, sobre todo si se trata de un cliente de gran valor. Todo esto es con el objetivo de fortalecer los lazos entre la empresa y el cliente y así asegurar su lealtad para con la empresa.

Por ende, se recomienda que cuando la empresa tenga un envío hacia un cliente de gran valor, un miembro delegado de la gerencia pueda visitar el mercado destino y cumplir con estos dos objetivos. Los miembros de la gerencia de la empresa ya han realizado visitas en años anteriores al mercado estadounidense, con el objetivo de asistir a ferias agrarias y participar de charlas del mismo tipo. Ellos cuentan con la capacidad de alzar el nombre de la empresa en los

clientes, quienes ven la visita de un miembro gerencial como un símbolo de respeto y apreciación. A continuación, la Tabla 10 detalla la inversión de una visita de negocio a un cliente potencial tal cual se precisa en esta propuesta de mejora.

Tabla 10: Presupuesto propuesto para visitas de negocios

Coste/presupuesto para una visita de negocios hacia EE. UU.				
Personal	Uso	Cantidad de personas	Costo unitario	Costo total
Vuelo ida y vuelta	Único	1	S/. 1, 551	S/. 1, 551
Estadía	3 días	1	S/. 225 por noche	S/. 450
Comidas	Diario	1	S/. 60 por comida	S/. 360
Transporte	Diario	1	S/. 120 por día	S/. 360
Total por visita				S/. 2, 721

Utilizando como ejemplo una visita a la ciudad de Dallas, Texas - Estados Unidos, del viernes 19 de febrero del 2021 al Domingo 21 del mismo mes.

Así, se espera que este tipo de visitas de corto plazo puedan ser una inversión hacia la formación de buenos lazos comerciales con clientes extranjeros, para que estos puedan convertirse en clientes a largo plazo con alto valor para la empresa.

Se plantea que dicha inversión realizada para la creación de esta nueva área de ventas genere los siguientes resultados para la empresa. Se empieza con la creación y mantenimiento de nuevos lazos comerciales con clientes en el mercado objetivo. Un lazo comercial con un cliente conocido representa un enorme elemento a favor para la empresa, ya que significa el aseguramiento de futuros pedidos de productos, hacia un destino ya conocido, bajo canales ya utilizados, y hacia un cliente del cual ya se conoce sus necesidades y requisitos. Contar con un cliente a largo plazo significa menos probabilidades de errores, un mayor nivel de productos demandados (al familiarizarse más con la compañía). También representa un potencial de expansión en el mercado objetivo, ya que es más sencillo introducir nuevos productos a clientes con los cuales la organización ya tiene un historial de atención satisfactorio. Estos estarán más dispuestos a escuchar y probar las propuestas realizadas por la compañía, y a ofrecer una retroalimentación más sincera y atinada. Esto resulta particularmente valioso debido a las variaciones en demanda de productos y el surgimiento de tendencias que toman lugar dentro de la industria agroproductora. Finalmente, se espera que la recuperación de la inversión comience

con el establecimiento del segundo pedido realizado por un mismo cliente hacia la compañía, lo cual representa el éxito de la nueva área creada, de los viajes realizados y el logro de los puntos mencionados con anterioridad.

4. Propuesta de mejora para el control de procesos

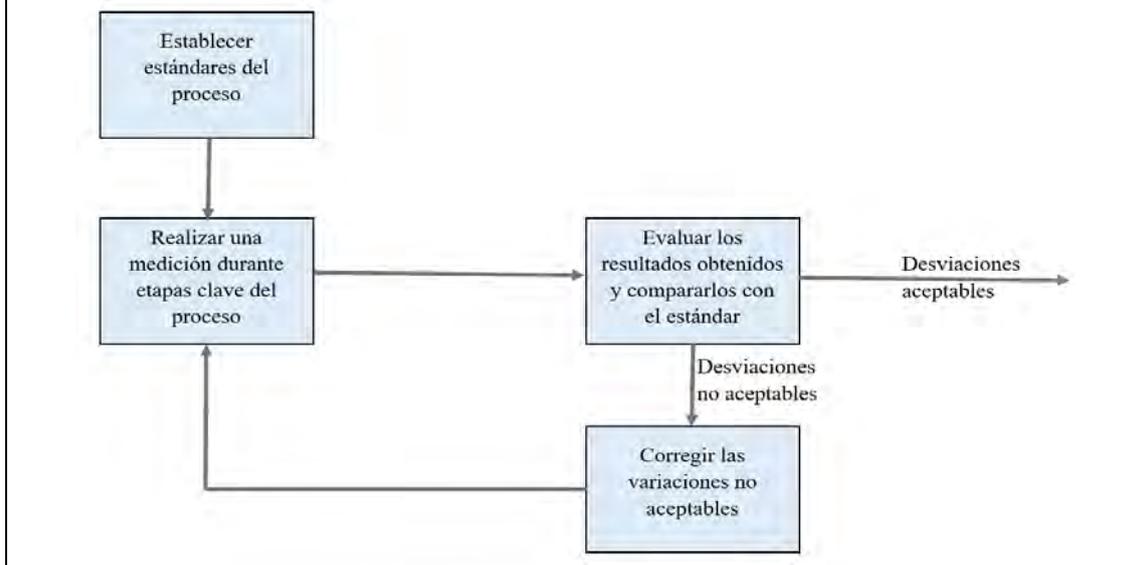
En tercer lugar, se detectó en el capítulo de hallazgos la problemática relacionada con el sistema de control actual de la empresa. Actualmente, la capacidad de control que posee la empresa sobre sus procesos se encuentra muy limitada, como se vio en el capítulo de hallazgos. Este es un sentimiento compartido por el gerente general de la compañía, por lo que como parte de este plan de mejora para la empresa PUMA SAC, se propondrá un sistema de control basado en 3 elementos esenciales: La medición de los procesos, la evaluación de los procesos y la regulación de los procesos. A continuación, en la Tabla 11 se sintetiza la problemática expuesta y propuesta de mejora planteada.

Tabla 11: Tercer problema identificado

Problema identificado	Propuesta de mejora
La empresa no cuenta con la capacidad de controlar de manera adecuada sus procesos internos, poniendo en riesgo a cada proceso y al producto terminado	Aplicar una metodología basada en los tres elementos esenciales en el control de procesos: La medición de procesos, la evaluación de procesos y la regulación de procesos.

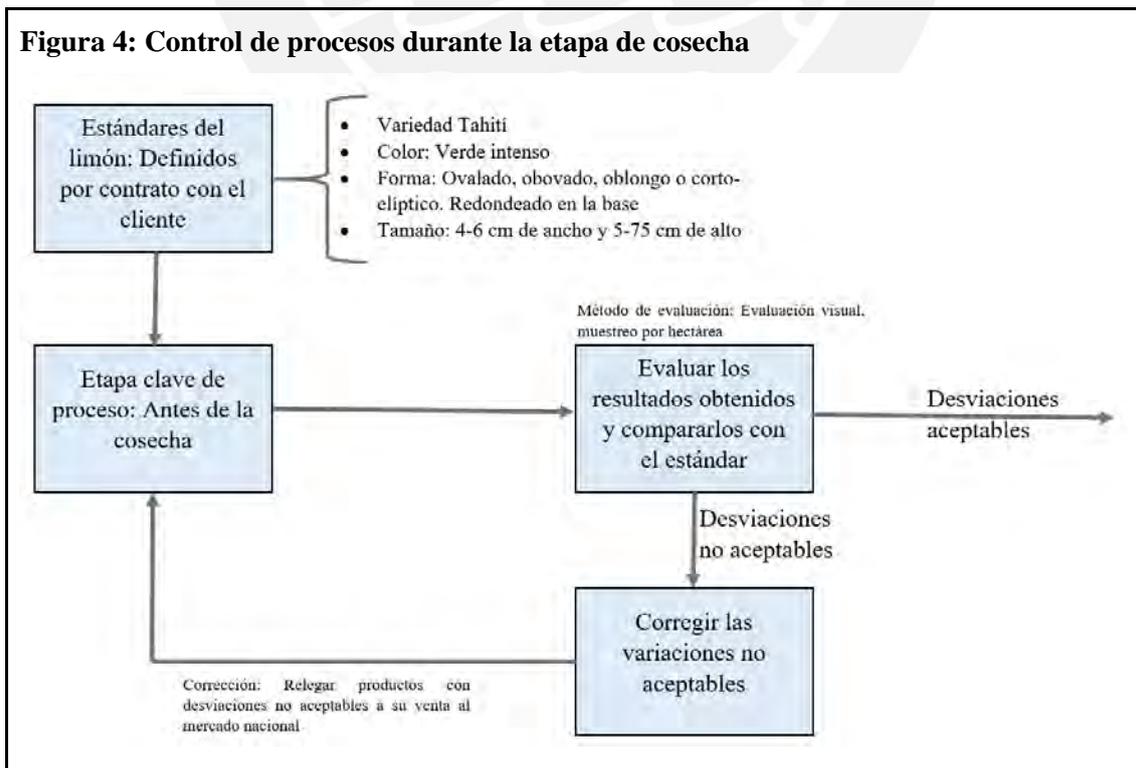
Una de las metodologías más básicas, pero también efectivas dentro del control de procesos en una organización se trata del uso de tres elementos que se complementan entre sí. La empresa, al contar con un documento de Excel compartido en donde registrar datos sobre sus procesos y su producción ha empleado de manera rudimentaria e involuntaria una forma básica de estos elementos mencionados anteriormente. En primer lugar, la medición de los procesos busca identificar cuál es el valor de las variaciones dentro de cada paso de un proceso, a manera de brindar un valor claro y cuantificable que represente cada paso dentro del proceso abordado. Una vez que se realiza esto, se procede a realizar la comparación o evaluación de cada paso del proceso, comparándose los resultados obtenidos del proceso de medición con los estándares establecidos previamente por la compañía. Se tiene, de esta manera, un rango dentro del cual cualquier variación encontrada es aceptada pero cuando el valor medido se salga de este parámetro, ahí será categorizado como un error. Es aquí donde entra el tercer elemento, el de la regulación de procesos. Bajo la regulación de procesos es que se debe de tomar las desviaciones no aceptables y aplicar las correcciones necesarias. Estas correcciones involucran corregir la falla hasta que la variación se encuentre dentro del rango establecido. A continuación, se precisa en la Figura 3 el ciclo de aplicación expuesto previamente.

Figura 3: Ciclo de aplicación de los tres elementos básicos de control de procesos



Seguir esta metodología de control de procesos en una organización sin un control definido brinda un nuevo nivel de organización interna de procesos sin representar costos considerables en su implementación, debido a la facilidad que involucra su aplicación. Esto es así porque los roles de medidor, evaluador y corrector pueden ser llevados por un miembro del personal de cada área de trabajo. En el caso de PUMA SAC un proceso de control básico con los tres elementos mencionados procedería según el gráfico de la Figura 4.

Figura 4: Control de procesos durante la etapa de cosecha



Como se puede apreciar en la ilustración, el control de proceso ocurre en puntos clave previamente asignados, bajo los cuales se establecen parámetros como el estándar a comparar y el método de evaluación según los cuales mantener un control no solo de la calidad final del producto sino también de la seguridad y viabilidad de la forma en la que se está llevando a cabo el proceso actualmente. La implementación de dicho control de proceso tendrá como costo principal la capacitación del personal encargado de analizar y delimitar cada uno de los 3 elementos para las etapas adecuadas. El registro de dicho método de control se puede llevar a cabo a través del software ya familiarizado por la empresa, como los programas de la familia Microsoft Office. A continuación, se presenta en la Tabla 12 los costos relacionados con la propuesta actual.

Tabla 12: Costos relacionados a la propuesta de mejora para el control de procesos

Costo a incurrir	Recurrencia	Costo
Curso de capacitación	Única	s/. 250

El retorno esperado de la implementación de este tipo de mejora se dará a través de ahorros al momento de cosechar y transportar los productos, ya que se reducirá la cantidad de fallas a lo largo del proceso productivo y será más fácil y rápido identificar y reparar cualquier desviación detectada en cada etapa productiva.

5. Propuesta de mejora para la visión estratégica de exportación

En cuarto lugar, resalta el problema de no contar con un plan de trabajo documentado que esté orientado a la exportación, sino que se siguen los lineamientos de un plan de trabajo diseñado como si se tratara de ventas al mercado local. De acuerdo a lo expuesto por el experto entrevistado Danny Gambini (comunicación personal, 13 de noviembre del 2020), es fundamental que una empresa interesada en exportar elabore un plan de exportación que considere otros conceptos necesarios para la adecuada planificación de la venta dirigida a mercados internacionales. Por lo tanto, se pretende proponer inicialmente la creación de una posición que asuma dicha función, enumerar los reportes que formarán parte de su responsabilidad, así como también establecer el vínculo de este nuevo proceso con la planificación estratégica diseñada por la alta gerencia. A continuación, en la Tabla 13 se sintetiza la problemática y propuesta de mejora planteada para la visión estratégica de exportación.

Tabla 13: Cuarto problema identificado

Problema	Propuesta de mejora
Falta contar con un plan de exportación documentado ya que en la actualidad se sigue un plan de trabajo similar a la venta del mercado local aun cuando se trata de venta a clientes del extranjero.	Crear una posición especializada en monitorear los requisitos y normas de exportación necesarios para los productos de PUMA SAC. Dicha posición formará parte del área de ventas propuesto inicialmente, cuya gerencia superior deberá incluir en sus funciones la alineación del plan de exportación con el resto de áreas de la organización como logística, finanzas, entre otros.

La primera etapa de la propuesta de mejora para la problemática relacionada al diseño del plan de exportación documentado, consiste en habilitar la posición de Asistente de Comercio Exterior en el área de ventas, área que inicialmente se propuso en respuesta a la segunda problemática de este capítulo. De esa manera, se formalizan las responsabilidades del colaborador, quien estará enfocado en la planificación y monitoreo del correcto funcionamiento del plan de exportación. Considerando que previamente se expuso el programa de capacitación en especializar a un equipo sobre conceptos de comercio exterior, en este punto se propone diseñar un puesto que será ocupado por uno de los miembros del equipo capacitado. Esta posición nueva permitirá que se profundice aún más el plan de trabajo necesario ya que su primera responsabilidad será diseñar un plan de exportación enfocado al mercado estadounidense tomando en cuenta los productos que forman parte de la producción de PUMA SAC. A continuación, en la Tabla 14, se detallan los requisitos y funciones sugeridas a partir de la investigación exploratoria de lo que solicita el mercado en la actualidad.

Tabla 14: Requisitos y funciones de un Asistente de Comercio Exterior

Requisitos	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Egresado de la carrera universitaria / técnica de Administración de Negocios Internacionales o afines. ● Experiencia de 3 años en empresas agropecuarias. ● Conocimiento de ● Nivel de inglés avanzado oral y escrito (Indispensable) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Monitorear semestralmente a profundidad las tendencias del mercado de destino para sugerir la producción de nuevos productos agrícolas. ● Responsable de coordinar con la agencia de aduanas y operadores de comercio la salida de la mercancía ● Programar y gestionar el sistema de pagos a la aduana (Garantía Nominal) y a los operadores involucrados (proveedores del exterior, etc.). ● Elaborar reportes mensuales que detallen el volumen de exportación en dicho periodo para informar a la gerencia de primera línea

Inicialmente se considera que la mejor opción sería asignar esta posición a un miembro actual de la empresa que haya pasado por el programa de capacitación desarrollado en una propuesta anteriormente descrita. Esto se debe a que, según los entrevistados que eran miembros de la empresa, se cuenta con un agradable clima laboral y esta nueva posición permite ofrecer una línea de carrera que conlleva a una mayor satisfacción del colaborador desempeñando sus funciones. Aun así, es de vital importancia que PUMA SAC previamente evalúe la carga laboral de la nueva posición y el equipo de trabajo sugerido que estará especializado en conceptos de comercio internacional ya que se procura mantener el mismo número de colaboradores con funciones reestructuradas según lo deben sugerir las principales gerencias a cargo.

Si bien la posición que se propone crear favorecerá la ejecución de formalización del plan de exportación, es de vital importancia que el este proceso nuevo se integre con los objetivos generales de PUMA SAC; es decir, el plan estratégico que alinea a la organización. Por esa razón, deben programarse reuniones mensuales entre la alta gerencia y mandos medios para evaluar los resultados obtenidos, así como también implementar mejoras para el siguiente periodo. Cabe destacar que es fundamental determinar objetivos medibles a través de indicadores que evidencien el correcto funcionamiento de este proceso exportador. Esta iniciativa orientada a la exportación deberá adherirse a la propuesta de mejora para el planeamiento estratégico de la empresa que se propondrá más adelante a mayor profundidad. El primer paso que debe tomarse en el comité de gerencia es elaborar un FODA para identificar los puntos de mejora en los que se deberá trabajar periodo a periodo, así como también las oportunidades y amenazas presentes en el contexto en el que se encuentra la empresa. Como resultado se espera obtener la formalización del plan de exportación que vaya de la mano con la estrategia a nivel organizacional en PUMA SAC, de modo que tenga las herramientas necesarias para potenciar su proceso de exportación que consecuentemente impactará positivamente en el nivel de ventas conforme se consolide este nuevo proceso propuesto.

6. Propuesta de mejora para los criterios de selección de proveedores

La relación actual de PUMA SAC con sus proveedores es considerada muy beneficiosa para la empresa, ya que recibe facilidades como líneas de créditos, asesorías gratuitas con especialistas del proveedor, entre otros beneficios descritos en el capítulo de hallazgo. Sin embargo, se identificó un punto de mejora en el proceso de selección inicial que atraviesa un nuevo proveedor. Según el gerente general de PUMA SAC, Jorge Pumasunco (comunicación personal, 23 de octubre del 2020), los 3 criterios de evaluación para aceptar a un proveedor nuevo son los siguientes: calidad, precio y periodo de entrega del insumo ofrecido. Estos criterios evalúan directamente las características del producto ofrecido, lo cual no necesariamente garantiza un buen servicio prestado por el proveedor, así como tampoco se evalúa si el proveedor

tiene la capacidad para responder reclamos en caso PUMA SAC no se encuentre conforme con el producto recibido. De acuerdo a los especialistas entrevistados de calidad, Brando Alcalá (comunicación personal, 16 de diciembre) y Edgar Villena (comunicación personal, 9 de diciembre del 2020), es necesario poner a disposición del cliente final productos con la calidad requerida para garantizar su satisfacción. Es por ello que, de recibir un insumo que no está alineado con los requerimientos del cliente, podría generar pérdidas significativas para la empresa, como por ejemplo, el rechazo de la cosecha por parte del cliente que impacta directamente en la utilidad de la empresa y, de continuar ocurriendo un inadecuado servicio por parte del proveedor en el largo plazo, podría generar sanciones a PUMA SAC de parte de entidades reguladoras como SENASA e incluso la desacreditación en las certificaciones internacionales con las que se cuenta.

Si bien la probabilidad de ocurrencia está dentro de un rango bajo, el impacto que generaría en caso ocurra puede ser devastador. Por esa razón, la propuesta de mejora consiste en implementar algunos criterios nuevos de selección, así como también la clasificación de proveedores según el grado de criticidad que significan los insumos ofrecidos en las operaciones de PUMA SAC, tal como se precisa en la Tabla 15.

Tabla 15: Quinto problema identificado

Problema identificado	Propuesta de mejora
Se tienen 3 criterios de selección de proveedores que abarcan la evaluación de calidad, precio y periodo de entrega. Sin embargo, pueden no ser suficientes para garantizar el compromiso y cumplimiento del proveedor durante la prestación de servicio.	Agregar criterios de selección e identificar la estrategia de compras más apropiada para negociar con nuevos proveedores. A su vez, elaborar un listado de proveedores críticos que necesitan ser monitoreados periódicamente considerando su grado de importancia para PUMA SAC

En primera instancia, se sugiere solicitar mayor información a los proveedores que se encuentren en proceso de selección para trabajar con PUMA SAC, principalmente centrarse en evaluar su experiencia atendiendo a otras empresas agrarias. Para ello, será necesario solicitar que envíe una carta de presentación incorporando a sus principales clientes actuales (referencias comerciales) de modo que PUMA SAC pueda corroborar la veracidad de esta información contactando a dichos clientes pidiendo referencias del servicio del proveedor. Por otro lado, es posible acreditar la experiencia del proveedor consultando el portal web de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), específicamente en la sección catalogada como “Consulta RUC”. En ese formulario debe introducirse el número RUC del proveedor y aparecerá la fecha de inscripción, así como también la fecha de inicio de actividades. Con el objetivo de estandarizar el periodo mínimo de experiencia permitido, se sugiere que la

empresa determine la cantidad de años de experiencia en el rubro o actividad que debe cumplir el proveedor en proceso de selección.

Adicionalmente, en caso se desee incorporar un nuevo proveedor que abastezca insumos altamente demandados por parte de PUMA SAC, se propone incluir un criterio adicional de evaluación. Este consiste en consultar el nivel de endeudamiento del proveedor en Infocorp con el objetivo de asegurarse que, en caso de pérdidas a causa de un insumo de baja calidad, el proveedor tendrá capacidad de respuesta financiera para asumir su responsabilidad y hacerse cargo de las pérdidas económicas para PUMA SAC. Cabe señalar que es necesario formalizar dicho acuerdo en un contrato entre ambas partes donde se precisen las responsabilidades y obligaciones de cada uno, así como también penalidades en caso de incumplimiento.

En segunda instancia, se propone clasificar a los proveedores según el impacto en resultados, es decir, el beneficio de la compra y el grado de dificultad para conseguir los insumos en el mercado (Kraljic, 1983, citado en Franco, 2018), todo ello con el objetivo de identificar a los proveedores críticos que necesitan ser monitoreados periódicamente considerando su alto grado de importancia para PUMA SAC, así como también identificar la estrategia de compras más apropiada para negociar. Esta clasificación, siguiendo los ejes previamente mencionados, corresponde a la matriz de Kraljic la cual, a su vez, identifica cuatro cuadrantes ubicados en dicha matriz, los cuales serán explicados a continuación.

En primer lugar, los productos estratégicos son aquellos con los que necesariamente debe mantenerse una relación amena debido a que el vínculo entre el proveedor y PUMA SAC se orienta a concretar una alianza estratégica ganar-ganar. En segundo lugar, los productos apalancados también se caracterizan por su alto nivel de importancia estratégica, aunque, en este caso, la estrategia de compras recomendada es negociar con respecto al precio ya que PUMA SAC es quien tiene alto poder adquisitivo frente al proveedor. En tercer lugar, el producto cuello de botella es considerado con un bajo nivel de importancia estratégica; sin embargo, su complejidad se debe a que son proveedores escasos por lo que poseen un alto nivel de negociación frente a sus clientes. Por ese motivo, se sugiere que la gestión de compra de PUMA SAC se enfoque en seguir un plan de compras que incluya un stock de seguridad y tener el contacto de proveedores alternativos en caso suceda algún imprevisto. Finalmente, los productos rutinarios se caracterizan por tener un bajo nivel de importancia estratégica; aun así, la dificultad para gestionarlos radica en que son órdenes de compras dirigidas a múltiples proveedores, situación que desencadena costos logísticos y administrativos en gran magnitud. Por ello, se debe gestionar una compra orientada a la reducción de costos. A continuación, en la Figura 5, se detalla la clasificación de los proveedores de PUMA SAC en la matriz Kraljic.

Figura 5: Matriz de Kraljic para proveedores de PUMA SAC

I M P A C T O E N R E S U L T A D O S	Productos Apalancados	Productos Estratégicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte de mercancía 	<ul style="list-style-type: none"> • Semillas de productos sembrados
	Productos Rutinarios	Productos Cuello de Botella
	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de escritorio • Equipos de Protección Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Fertilizantes • Pesticidas
RIESGO DE SUMINISTRO		

Con el objetivo de reducir el riesgo que representan los productos cuello de botella a causa del alto poder de negociación de estos proveedores, es necesario que PUMA SAC inicie un proceso de exploración de proveedores alternativos para dichos insumos con la finalidad de no interrumpir el plan de trabajo en caso ocurra alguna contingencia con el proveedor en cuestión. En síntesis, la propuesta de mejora dirigida al problema que se relaciona con los criterios de selección de proveedores tiene dos grandes beneficios. Por un lado, en base a los requerimientos que se sugieren solicitar, se espera entablar relaciones sólidas y de mayor confianza con los proveedores, debido a que se les conocerá más allá de la calidad del producto recibido; es decir, su información de respaldo financiero, referencias comerciales, experiencia avalada por su antigüedad, entre otros. Por otro lado, la visibilidad en una matriz de los proveedores cuyos productos y/o servicios sean de gran relevancia para PUMA SAC, permite identificar la estrategia de compras más apropiada para negociar el precio, así como también la gestión anticipada de prácticas preventivas en casos con alto riesgo de suministro; ambas respaldadas en el sustento teórico que sugiere la matriz Kraljic, la cual es aplicada en distintas organizaciones. Con todo ello se espera obtener ahorros significativos para PUMA SAC ya que el incremento de criterios de selección de proveedores disminuirá el riesgo de trabajar con empresas poco serias; así como también habría ahorro en las negociaciones con proveedores y en los escenarios que se necesiten implementar los planes preventivos. Este último aspecto se profundizará posteriormente en la propuesta diseñada para el abastecimiento en emergencias-

7. Propuesta de mejora para el planeamiento estratégico

Uno de los puntos a mejorar encontrados dentro de la empresa fue la falta de integración de sus objetivos propuestos y su misión en los planes de campaña elaborados por la gerencia. Los planes de campaña que se han estado elaborando durante los últimos ciclos de cosecha han sido compuestos en su mayoría por las demandas y necesidades expuestas por los clientes de la empresa. Si bien se puede considerar correcta esta forma de planeamiento, también es importante no dejar de lado los objetivos que se han propuesto si es que se desea alcanzar en el futuro cercano. Así, los objetivos propuestos por la empresa son los siguientes:

- Tener una maximización de altos estándares de producción y de calidad de nuestros productos, así como minimizar nuestros costos de producción sin descuidar un eficiente tratamiento a las plantas en cultivo.
- Llegar al mercado objetivo para la producción de uva en los meses de octubre y noviembre aprovechando la ventana comercial con mejores precios; así como buscar las mejores ventanas comerciales de nuestros otros productos.
- Contar con una excelente plana de producción técnico y operativo los mismos que deben capacitarse de manera constante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Estos objetivos pueden integrarse con facilidad a los futuros planes de campaña de la organización. La maximización de la calidad y reducción de costos son puntos importantes que ya son parte de los planes de campaña de la empresa. De igual manera, buscar llegar al mercado objetivo con los productos cosechados también es parte de cada plan elaborado por la alta gerencia. Así, si bien hay elementos que ya han sido integrados dentro del planeamiento actual de la compañía, otras partes como el desarrollo del personal para alcanzar estándares de producción internacional o el mantenimiento de una responsabilidad social empresarial según lo expuesto en su misión. A continuación, en la Tabla 16 se presentan la problemática y propuesta de forma sintetizada.

Tabla 16: Sexto problema identificado

Problema identificado	Propuesta de mejora
El plan de cosecha actual no aborda totalmente los objetivos planteados por la gerencia ni tampoco la misión de la empresa: Elementos están presentes, pero no de manera oficial.	Incorporar elementos faltantes dentro de una nueva lista de objetivos y elementos a incluir en subsiguientes informes, junto con nuevos objetivos formulados en base a la información recopilada hasta el momento.

Lo que se propone a la gerencia de la empresa es que, en sus futuros planes de campaña a elaborar tengan presente no solo los requisitos establecidos por los clientes sino también los puntos abordados en sus objetivos, además de incluir elementos nuevos como los que se presentan a continuación en la Tabla 17:

Tabla 17: Nuevos elementos para el plan de campaña

Elementos a incluir en los subsiguientes planes de campaña	Proviene de los objetivos o la misión	Nueva formulación
Capacitación del personal de campo en el uso de instrumentos, maquinaria de trabajo, manejo del resto de propiedad y cuidado de sembríos en general.	Sí	No
Integrar la misión de responsabilidad social de la empresa en el trabajo a realizar, y cumplir con sus responsabilidades con el medio ambiente.	Si	No
Incrementar el conocimiento interno de la rama administrativa en relación a la exportación de los productos de la empresa de forma internacional.	No	Si
Capacitar al personal encargado de las ventas hacia los nuevos clientes internacionales para que puedan elaborar sus funciones con un mayor conocimiento	No	Si
Comunicarse de manera presencial con los principales clientes de la empresa, para asegurarse un adecuado entendimiento de sus especificaciones y un adecuado recibimiento de los productos enviados, cuando esto suceda.	No	Si

Lo esencial de este paso viene a ser la incorporación de estos elementos faltantes en cada plan de campaña para así no perder de vista los objetivos planteados y a la vez incorporar nuevos objetivos necesarios para el éxito de la compañía en la exportación de sus bienes. La adición de estos nuevos elementos dentro de cada futura etapa de planeación representa un costo de inversión mínimo, con el efecto de mantener centrada a la empresa en lo que tiene que realizar a lo largo de cada ciclo de campaña.

8. Propuesta de mejora para la cultura de liderazgo interna

Una parte esencial dentro de una organización es el rol del liderazgo entre el personal. Contar con una cultura de liderazgo suficientemente desarrollada tiene un impacto positivo en la cultura organizacional de manera general. En PUMA SAC se ha identificado que el rol del liderazgo se encuentra reducido en gran medida, sobre todo en el personal no gerencial o de apoyo administrativo. Así, la empresa no está aprovechando de los beneficios descritos con anterioridad

que convengan el contar con una cultura de liderazgo interna. A continuación, la Tabla 18 expone de manera sintetizada el problema identificado y su respectiva propuesta de mejora.

Tabla 18: Séptimo problema identificado

Problema identificado	Propuesta de mejora
En PUMA SAC no se ha encontrado una cultura de liderazgo lo suficientemente desarrollada como para brindar beneficios a la compañía.	Aplicar una cultura de liderazgo basada en la propuesta de liderazgo en cascada descrita por Villena (2020).

El modelo de liderazgo sugerido por Villena involucra el paso libre de información desde un nivel jerárquico dentro de la organización a otro. El tipo de información en cuestión se basa en el nivel jerárquico de cada grupo interno dentro de la compañía. Lo importante es que la información, una vez discutida y llegada a un punto final, descienda de un nivel a otro para que pueda ser: primero, entendida por el nuevo grupo y segundo, discutida desde otra perspectiva para alcanzar un nuevo nivel de entendimiento. Este entendimiento se va a desprender de lo que cada grupo jerárquico se especializa. De esta manera, no se espera que un grupo de colaboradores en la base de la pirámide organizacional discuta y haga decisiones de nivel gerencial ni viceversa. A continuación, la Figura 6 presenta un ejemplo del desenvolvimiento de esta metodología:



Como parte de este proceso de incrementación del liderazgo en la empresa, se les está otorgando a todos los colaboradores la oportunidad de conocer, entender, evaluar y opinar sobre las decisiones y elementos importantes que se llevan a cabo dentro de la organización. Todo esto apunta hacia una armonización de la cultura interna de la empresa, en base a que la distribución

de información es más justamente distribuida. También, se le otorga a cada grupo interno la oportunidad de colaborar con ideas o propuestas en relación a lo que más están especializados. Por último, se le brinda a cada trabajador un punto de vista compartido que recaer en el proceso en su totalidad más que en la función que cada individuo desempeña por separado. Esta visualización holística de la compañía permite el crecimiento del liderazgo y el surgimiento de nuevas ideas.

La aplicación de este modelo de comunicación interna presenta una demanda constante de cada uno de los miembros de la gerencia, de los jefes de área, del ingeniero del fundo y supervisores, en relación a sus capacidades actuales de comunicación, de forma que estas con el paso del tiempo se desarrollen hacia el tipo de comunicación ilustrada anteriormente. Los beneficios recibidos por implementar esta mejora son principalmente la reducción de errores de comunicación dentro de la organización, la generación de confianza entre los miembros de la empresa y la formación de una identidad compartida acerca de la empresa.

9. Propuesta de mejora para el manejo de recompensas

El manejo de recompensas de los colaboradores de menor nivel es de alta importancia para el alcance de objetivos, como el alineamiento de la visión de la compañía y los trabajadores, la preservación de personal altamente calificado, la motivación de los empleados y más. En sí, cada una de las recompensas o beneficios adicionales brindados debe de tener una razón de ser detrás, que justifique cada recompensa como un paso más hacia el alcance de algún tipo de objetivo previamente acordado. En PUMA SAC, se ha ubicado el problema en la Tabla 19 relacionado con este mismo sistema

Tabla 19: Octavo problema identificado

Problema identificado	Propuesta de mejora
La metodología de recompensas de la empresa no tiene un punto de partida justificado en el alcance de objetivos útiles a la organización.	La empresa tiene que asignar a cada una de sus propuestas de recompensas un objetivo a cumplir en relación al mejoramiento del trabajo del personal.

Teniendo en cuenta esta problemática, se puede proceder con la asignación de un objetivo detrás de cada recompensa brindada dentro de la empresa. La Tabla 20 presenta a cada una de las recompensas dadas por la empresa, asociadas con un objetivo específico a cumplir, junto con indicadores que señalen si se está cumpliendo con el objetivo propuesto.

Tabla 20: Sistema de recompensas sugerido

Recompensas dadas por la empresa	Objetivo	Indicador	Fórmula
Pago adicional por trabajo a destajo (por unidad)	Incentivar al trabajador a cumplir con la producción demanda: El tiempo de vida del producto es corto, entre más plantas pueda atender el trabajador, más rápido será el proceso de producción y menor será el riesgo de perder productos por mermas.	Variación del pago adicional total dado entre campañas	$(\text{Pago total actual} / \text{Pago total previo}) - 1$ <p>Este valor indica si los jornaleros han recibido más pagos adicionales por trabajo o no, lo cual se traduce como un mayor o menor nivel de recolección ocurrido durante la campaña actual.</p>
Felicitación telefónica por la gerencia y visitas presenciales	Integrar a los trabajadores: En el negocio de la empresa la mano de obra es un recurso vital. La falta de contacto entre la administración y los jornaleros los enajena y pone a la empresa en riesgo de que se estos se retiren a penas se presente el menor incentivo. Interactuar con ellos de forma positiva humaniza a la empresa frente a sus ojos y permite integrarlos más a la empresa.	Cantidad de interacciones dadas entre la gerencia y los jornaleros durante cada campaña	# de interacciones generales por campaña
Campeonatos de Fulbito entre los jornaleros (deporte popular entre los trabajadores)	Integrar a los trabajadores: De igual manera a la recompensa anterior, la falta de refuerzo positivo dado por la administración, aparte del pago por el trabajo hecho, hacia los jornaleros representa un enajenamiento de los mismos y pone a la empresa en riesgo de que se estos se retiren a penas se presente el menor incentivo. Ofrecerles espacios recreativos familiares para ellos, como es el caso del Fulbito, permite que se acerquen más a la compañía y a sus propios colegas y supervisores.	Número de jornaleros perdidos en una campaña comparado con el número de jornaleros perdidos en la campaña anterior	$(\text{N}^\circ \text{ de jornaleros perdidos actuales} / \text{N}^\circ \text{ de jornaleros perdidos previo}) - 1$ <p>Con este valor se puede identificar si se están perdiendo más o menos trabajadores, y si es que se debe de ampliar más las actividades de integración o si los trabajadores ya se encuentran como altamente integrados.</p>
Eventos familiares (almuerzos, fiestas de cumpleaños, fiestas de navidad, etc.)	Cumplir principios éticos: Un objetivo principal es ser percibidos como una organización moralmente correcta. Apoyar a las familias de los trabajadores con eventos significativos genera tanto un bien común para ellos, así como también una buena imagen para la compañía, junto con una mejor disposición hacia el trabajo.	Percepción de la empresa por parte de los trabajadores y sus familiares.	<p>% de aprobación de la empresa entre los trabajadores y familiares</p> <p>Un alto nivel de aprobación indica que la compañía esta cumpliendo con su deber moral y a su vez desarrolla una mejor relación con sus colaboradores.</p>

El objetivo de formar esta asociación es poder gestionar mejor cómo es que cada una de las recompensas brindadas por la compañía le genera beneficios en el futuro. En vez de no tener un formato claro sobre qué se espera de cada recompensa, el tener una lista de objetivos asociados con sus respectivos indicadores permitirá a la organización tener en claro cómo es que las actividades de recompensa que está realizando brindan un retorno para la misma.

10. Propuesta de mejora para el abastecimiento en emergencias

Uno de los hallazgos positivos en esta investigación abarca la óptima planificación de insumos con la que cuenta PUMA SAC, ya que le permite reducir el periodo de almacenamiento a máximo 30 días. Si bien se considera una práctica positiva para la empresa debido al ahorro de espacio en el almacén y el bajo apalancamiento en insumos que se encuentran en constante rotación, existe al menos un escenario en el que los resultados de la optimización de almacenamiento son contraproducentes. El escenario con conflictos externos, principalmente el bloqueo de carreteras por manifestantes, puede llegar a ser un detonante de consecuencias traducidas en pérdidas para la empresa. Según el gerente general de PUMA SAC, Jorge Pumasunco (comunicación personal, 23 de octubre del 2020), un gran volumen de insumos se abastece desde Lima hacia el fundo ubicado en Lambayeque y en caso de conflictos externos, se adelantan las compras de su planificación para tener stock durante los siguientes 60 días. Sin embargo, aún existe la posibilidad de no anticipar a tiempo un conflicto externo por lo que no sería posible gestionar el adelanto de la compra de insumos.

Es por esa razón que es necesario contactar con proveedores alternativos que se encuentren aledaños al fundo o, en todo caso, que cuenten con más de una ruta de abastecimiento para reducir el riesgo de quiebre de stock en caso de conflictos. De este modo, será posible empezar el diseño de un plan de contingencia de acuerdo a los recursos disponibles que se hayan identificado, así como también las necesidades que proponga el área de producción que sería el principal afectado. A continuación, se sintetiza en la Tabla 21 la problemática y propuestas de mejoras correspondientes al abastecimiento en emergencias.

Tabla 21: Noveno problema identificado

Problema identificado	Propuesta de mejora
En caso de conflictos externos que retrasen el abastecimiento de insumos, la empresa anticipa las compras de un mes adicional planificado en el plan de compras que se sigue. Sin embargo, esta medida no es suficiente para disipar el riesgo latente de desabastecimiento en caso no se cuente con el tiempo necesario para alertar de un conflicto externo.	Identificar proveedores alternativos aledaños al fundo y evaluar la calidad de servicio que ofrecen en caso se requiera contar con ellos en alguna emergencia; para ello será necesario elaborar un plan de contingencia diseñado para mitigar el riesgo de desabastecimiento por conflictos externos.

La primera etapa de esta propuesta consiste en que la empresa PUMA SAC se contacte con proveedores alternativos que tengan la capacidad de brindar sus servicios en caso suceda alguna emergencia en el entorno que dificulte el abastecimiento de insumos según lo planificado. Estos proveedores provisionales pueden clasificarse en dos categorías. Por un lado, se encuentran aquellos domiciliados en Lima y otras regiones alejadas del fundo, pero, aun así, tengan la capacidad de hacer llegar los insumos al fundo por vías alternativas por donde sí se pueda circular. A estos proveedores se les suele encontrar por recomendación de personas afines al sector, a través de búsquedas por internet e inclusive por redes sociales de carácter más laboral como LinkedIn. Por otro lado, se encuentran los proveedores aledaños al fundo que evidentemente tendrán mayor accesibilidad al fundo en caso de una emergencia. Para encontrarlos se puede emitir un comunicado a los colaboradores donde se les invite a sugerir posibles proveedores e incluso publicar un comunicado en las afueras del fundo.

Una vez concluida la etapa de atracción de proveedores, deberá seguirse un plan de trabajo detallado a continuación el cual incorpora la ejecución de esta propuesta desde la identificación de proveedores hasta la selección de estos. A continuación, la Tabla 22 presenta un plan de trabajo alternativo que se propone a implementar

Tabla 22: Plan de trabajo para seleccionar proveedores alternativos

Conceptos	Selección de proveedores alternativos
Objetivo principal	Identificar y seleccionar proveedores alternativos que puedan abastecer a PUMA SAC a pesar de acontecer conflictos externos en el contexto.
Objetivos secundarios	<ul style="list-style-type: none"> ● Contar con una base de datos documentada de los proveedores ● Clasificar a los proveedores según la matriz de Kraljic para identificar su vínculo y estrategia de negociación con PUMA SAC
Principales criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad del producto ofrecido ● Precio competitivo en el mercado ● Plazo de entrega
Etapas	<ul style="list-style-type: none"> ● Recopilar la información de contacto de los proveedores en el mercado ● Evaluar a los proveedores según los criterios de selección ● Clasificar a los proveedores según la matriz Kraljic ● Seleccionar a los proveedores idóneos para trabajar, principalmente en caso ocurra un acontecimiento difícil en el contexto de PUMA SAC

La segunda etapa de esta propuesta sugiere que la empresa elabore un plan de contingencia enfocado a reducir el riesgo de desabastecimiento en caso de alguna emergencia en el entorno. Para ello, se sugiere que este plan cuente con las siguientes secciones. Inicialmente,

se deben detallar las principales funciones de las personas responsables de gestionar la compra de insumos antes o durante la emergencia de conflicto. Es decir, definir los lineamientos que debe seguir el comprador logístico cuando se dé la alerta de emergencia en la zona y qué otros actores formarán parte del equipo que gestione este proceso:

- Asistente ejecutivo del plan de contingencias
- Gerente del plan de contingencias
- Alta dirección de la empresa

Adicionalmente, se deben delimitar las funciones de cada uno de ellos y tener la aprobación final de la alta gerencia de PUMA SAC. Por último, este plan de contingencia debe documentarse y ser compartido con los colaboradores medianamente involucrados en la activación de este plan. El impacto financiero de esta propuesta se verá reflejado en el ahorro producido cuando una emergencia externa detone el accionar del abastecimiento planificado en caso de emergencias.



CONCLUSIONES

La investigación realizada empezó con el objetivo de elaborar un plan de mejora para la empresa PUMA SAC en base a la gestión de calidad y enfocado en la agroexportación hacia el mercado norteamericano. La organización ha tenido como uno de sus objetivos principales comercializar sus productos alimenticios hacia mercados internacionales de gran retorno económico. Frente a esto, se realizó un análisis de las necesidades de calidad y fitosanidad requeridas para entrar al mercado internacional de destino, se identificó a distintos actores dentro de la empresa y se contactó a diversos expertos relacionados a temas de exportación y gestión de calidad. Así, se terminó con la implementación de dicha recopilación de información dentro de un plan de mejora para la empresa, el cual presenta los principales puntos a mejorar para que esta pueda lograr sus ambiciones de ingreso a mercados internacionales.

Entre los principales hallazgos encontrados se tiene como principal problemática la falta de personal capacitado y con experiencia en el tema de las agroexportaciones hacia el mercado destino. Según los varios expertos consultados, el conocimiento acerca del proceso de exportación es uno de los puntos más esenciales que una organización debe contar si es que se desea evitar problemas y pérdidas de dinero. Dentro de la empresa, se identificó que el personal actual no cuenta con la experiencia o conocimiento necesario para maniobrar este nuevo ambiente de trabajo. Se ha de mencionar que, dentro de la justificación dada al inicio, se menciona la gran oportunidad de crecimiento que existe dentro de la participación en mercados internacionales, como también las consecuencias negativas que generan la dependencia en terceros con respecto al proceso exportador. Este hallazgo involucra la resolución de ambos elementos. Un segundo hallazgo que se identificó fue la falta de canales de retroalimentación establecidos por la compañía, bajo el cual recibir retroalimentación directa de sus clientes sobre los envíos de los productos. Al buscar la empresa construir su marca internacional, es de vital importancia poder saber de manera rápida y precisa qué es lo que exactamente opinan sus clientes de sus productos y de sus envíos. Un tercer hallazgo destacable, fue la falta de un sistema de control lo suficientemente desarrollado como para apoyar a la empresa en el control de sus procesos. Si bien la organización ya cuenta con algunas herramientas a su disposición, su capacidad de control debe desarrollarse si desea continuar con los objetivos propuestos por la alta gerencia.

Estos hallazgos, entre otros, vistos a lo largo del trabajo han sido detectados y se han sugerido diversas propuestas de mejora bajo las cuales resolver las problemáticas que dichos puntos generan. Esto ha sido así, de tal manera que se cumplan los objetivos propuestos durante el comienzo de esta investigación. En este apartado, se concluye que sí se lograron alcanzar los tres objetivos específicos propuestos en un inicio, ya que sí se logró describir con claridad la

situación actual de la empresa PUMA SAC, encontrando varias fallas y riesgos necesarios a corregir para su crecimiento como empresa. En segundo lugar, también se cumplió con el objetivo de escoger un modelo de gestión de calidad relevante para la empresa, ya que se realizó una comparación entre los diferentes modelos de gestión abordados y se concluyó en el modelo de Gestión de Calidad Total como el modelo ideal para la situación actual de la empresa, en base a criterios relacionados con la misma. Por último, también se logró alcanzar el tercer objetivo de utilizar dicho modelo seleccionado para elaborar un plan de mejora en base a la gestión de calidad y enfocado en la agroexportación hacia el mercado norteamericano para la empresa PUMA SAC. Así, se logró utilizar el modelo de Gestión de Calidad Total como fuente de muchas de las mejoras propuestas a lo largo del plan de mejora elaborado.

Por otro lado, se llega a concluir que el presente trabajo de investigación también llega a brindar aportes a las ciencias de la gestión, de forma específica al área de gestión de calidad. El trabajo realizado se encuentra dirigido a la realidad peruana, en donde se cuenta con investigaciones como la realizada por Benzaquen (2013), que abordan la aplicación de teorías de gestión de calidad americanas en empresas nacionales. De la misma manera, el trabajo actual presenta un aporte al entendimiento de la Gestión de Calidad Total desde la perspectiva de una empresa mediana nacional. Esto se da a través del enfoque y la interiorización de los ocho principios clave de dicho modelo, los cuales llegan a manifestarse e interpretarse dentro de la empresa en cuestión con el objetivo de formular propuestas de mejora. Cada principio teórico logró ser una fuente de hallazgos relacionados con la organización, y se espera que investigaciones futuras puedan aprovechar el trabajo realizado para realizar análisis similares con respecto a compañías de distintas industrias.

El principal aporte que se llega a obtener de esta investigación es el plan de mejora formulado, aportando así al crecimiento de la organización abordada y cumpliendo con el rol de estudio del presente documento. También, dicho plan de mejora busca apoyar a la problemática inicial relacionada al proceso de exportación de la empresa, y se busca que las mejoras dentro de dicho plan puedan apoyar a la organización a alcanzar sus objetivos a futuro.

RECOMENDACIONES

Además de recomendar la aplicación de las propuestas de mejoras señaladas a profundidad en el capítulo respectivo, a continuación, se plantean una serie de recomendaciones adicionales para la empresa, sus principales *stakeholders* así como también, para futuros investigadores del sector exportador agrario.

Si bien a lo largo de esta investigación se analizó a profundidad la situación de la empresa en base a los objetivos propuestos inicialmente, es necesario precisar otros instrumentos adicionales que podrían ampliar los conocimientos de la empresa en relación al comercio exterior. Por un lado, se sugieren suscripciones a revistas que abarquen acontecimientos relevantes de este sector; a continuación, se detallan algunas alternativas. En primer lugar, la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú) publica una revista virtual y gratuita mensualmente que comprende las noticias más relevantes para el sector exportador. Inclusive se pueden descargar las ediciones pasadas, donde muchas de ellas precisan en el sector exportador agrario peruano lo cual aportará conocimientos del contexto externo donde funciona PUMA SAC. En segundo lugar, la Asociación de Exportadores (ADEX) publica un boletín semanal gratuito donde, con cinco titulares, describen la situación del país en relación con las diversas industrias exportadoras. Para descargar este boletín será necesario ingresar un correo electrónico e inmediatamente habilitará la descarga del material.

Por otro lado, existen otras fuentes de información que podrán complementar las propuestas profundizadas en los capítulos previos, como, por ejemplo, canales de YouTube donde orientan al exportador en temas como logística internacional e incluso marketing digital. En primer lugar, la Cámara Peruana de Comercio Exterior (CAMEX) ha habilitado su canal de YouTube donde se pueden observar distintos cursos gratuitos con una duración mínima de cuarenta minutos hasta de dos horas, según el tema abordado. En segundo lugar, se encuentra el canal de YouTube de PromPerú donde destaca el segmento de Miércoles del Exportador que tiene frecuencia semanal, ya que abarca diversos temas desde la elaboración de un Plan de Negocios enfocados en la Exportación, entre otros conceptos; que se profundizan a lo largo de las seis horas en promedio que duran estos eventos hoy en día virtuales. Finalmente, la plataforma exportemos.pe es una herramienta que nace de la iniciativa de PromPerú y MINCETUR con el objetivo de brindar información confiable acerca de los principales mercados y tendencias, entre otros elementos. Además, orienta al exportador en ámbitos logísticos, financieros, y más, ya que concentra diversas fuentes de información de manera estructurada para facilitar el acceso a estas herramientas. Es por esto que, se recomienda estar suscrito a ambos canales y consultar

información de la plataforma exportemos.pe para continuar enriqueciendo los conocimientos del equipo de PUMA SAC en relación a las exportaciones.

Durante la elaboración de esta investigación, también se obtuvo información que no necesariamente se planificó encontrar; sin embargo, las entrevistas con expertos a lo largo del trabajo de campo permitieron conocer sus perspectivas frente a los *stakeholders* que acompañan a los empresarios exportadores principalmente del sector agrario. A continuación, se precisarán brevemente los puntos de mejora para los *stakeholders* del sector. En primer lugar, se recomienda a las entidades estatales mejorar sus canales de difusión de información, ya que inicialmente hubo complicaciones para conocer las plataformas y programas que ofrecen entidades como PromPerú, entre otros. Para realizar esta investigación exploratoria fue fundamental conversar con expertos académicos del sector que inmediatamente enumeraron una serie de recursos que asesoran las exportaciones del mercado peruano. Aun así, puede que los empresarios exportadores no tengan la oportunidad de conversar con especialistas que les comenten acerca de la existencia de estos recursos gratuitos que ofrecen las entidades estatales; por ello, se recomienda que estas entidades mejoren su estrategia de difusión de estas herramientas de modo que se impulse la actividad exportadora del país.

En segundo lugar, otro *stakeholder* que destaca son las entidades privadas de comercio, ya sean empresas competidoras de PUMA SAC como también otras entidades especializadas en ofrecer información relevante y servicios de comercio exterior. Con respecto a las empresas competidoras, se recomienda monitorear a las empresas que lideran la exportación de productos que ofrece PUMA SAC desde la plataforma de SIICEX; precisamente, se debe completar el recuadro con el nombre del producto o su número de partida arancelaria. De inmediato, aparecerá el *ranking* de las diez empresas exportadoras y su respectiva participación en el mercado, así como también los principales mercados para dicho producto. El objetivo de este análisis es identificar las empresas que lideran en el nicho de mercado de PUMA SAC para considerar como referente la gestión que lleven a cabo frente a cualquier acontecimiento que ocurra en el mercado.

En tercer lugar, si bien el contexto de esta investigación se delimitó a entidades reguladoras de certificación alimentaria, los expertos de calidad entrevistados en el trabajo de campo recalcaron la importancia de la Organización Internacional de Normalización (ISO) como *stakeholder* debido a que estandariza las prácticas asociadas a la calidad, específicamente en la ISO 90001. Sin embargo, en el 2017, solo el 0.0603% de empresas formales contaban con certificación ISO 90001 en el Perú tal como se precisa en la Tabla 1 de esta investigación. Este hecho resalta la necesidad de implementar sistemas de gestión de calidad en las empresas del Perú; por ello, se recomienda que las entidades, tanto públicas de salubridad como también las

privadas relacionadas a esta certificación, promuevan su implementación a través de campañas de información donde se precisen los beneficios internos y frente a la competencia que otorga contar con un certificado que avale los sistemas de calidad de estas empresas.

Finalmente, esta investigación se delimitó a los ejes temáticos de gestión de calidad y certificaciones de calidad alimentaria en exportaciones, teniendo como resultado un plan de mejora en función de los hallazgos identificados en la empresa PUMA SAC. Sin embargo, a continuación, se precisan los enfoques que no se llegaron a abarcar con esta investigación, pero sí podrían investigarse en un futuro cercano. En primer lugar, es posible elaborar una investigación enfocada en una gama de productos, o incluso un único producto en particular. Cabe destacar que se encontraron trabajos de investigación de años anteriores con este enfoque, todo dependerá del objetivo que se desee alcanzar con el resultado del trabajo académico. En segundo lugar, se propone la posibilidad de investigar los efectos de la pandemia COVID-19 en las exportaciones; es decir, los impactos que ha generado en las economías, comercios, y políticas de salubridad, considerando que estas últimas evitarán una futura propagación de virus y bacterias a través del comercio exterior. Tanto en la primera recomendación como en la segunda, será decisión del investigador ampliar el alcance del trabajo académico a una empresa, una ciudad, un país, hasta de una región como América Latina.

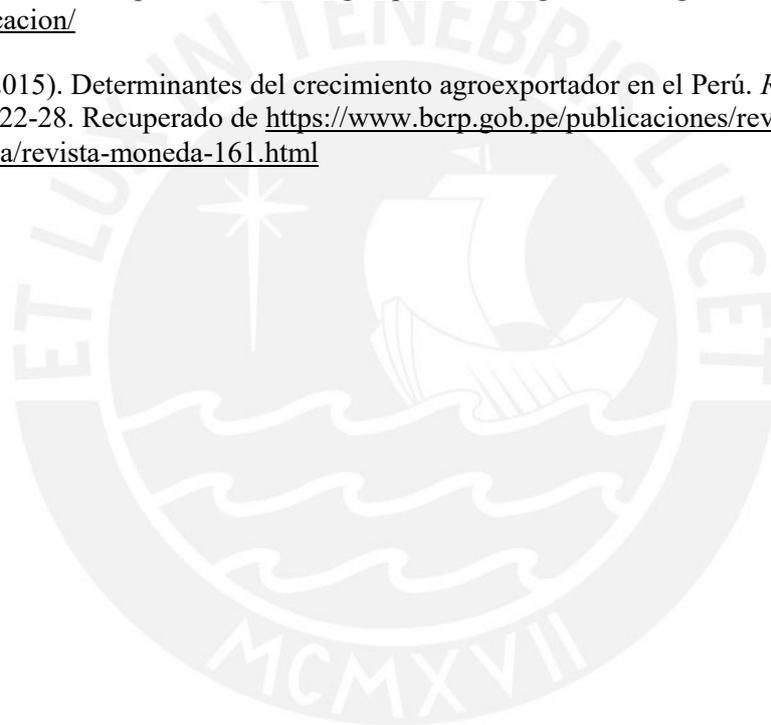
REFERENCIAS

- African Union (2021). *About the African Union*. Recuperado de <https://au.int/en/overview>
- AGAP (2021). *Sector Agro: Estudios de inteligencia de mercado*. Recuperado de <https://agapperu.org/sector-agro/#estudiosdemercadeo>
- Agrisoft (2021). *Agrisoft Home Page*. Recuperado de <http://www.agrisoft-systems.com/>
- Association of Southeast Asian Nations (2021). *About ASEAN: Overview*. Recuperado de <https://asean.org/asean/about-asean/overview/>
- Bajo, O. (1991). *Teorías del comercio internacional*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=en&lr=yid=99HyPYGM5EUCyoi=fnd&pg=PA9y&dq=comercio+internacional&ots=cu9Et9DxcEysig=8ViCI1sawzmg3ih34msJbPUsHiky&dir_esc=y#v=onepage&q=comercio%20internacional&yf=false
- Banco Central de Reserva del Perú (2021). *Producto bruto interno (Millones de soles a precios de 2007)*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/anexos/anexo-memoria-2019-01.xlsx>
- Banco Mundial (2018). *Banco Mundial presenta estudio sobre agricultura en el Perú*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/03/01/banco-mundial-presenta-estudio-sobre-agricultura-en-el-peru>
- Banco Mundial (2021). *Objetivo 2: Poner fin al hambre*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/hunger/>
- Barea, M. & Billón, M. (2002). *Globalización y la nueva economía*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=V7-DYcmo3sCyprintsec=frontcover&dq=globalizaci%C3%B3n+y+la+nueva+econom%C3%A9a&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=globalizaci%C3%B3n%20y%20la%20nueva%20econom%C3%A9a&yf=false
- Benzaquen de las Casas, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59. doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03
- Camisón, C, Cruz, S. & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Recuperado de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2015). *Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>
- Dale, B.G., Zairi, M., Van der Wiele, A. and Williams, A.R.T. (2000), "Quality is dead in Europe – long live excellence - true or false?", *Measuring Business Excellence*, Vol. 4 No. 3, pp. 4-10. Recuperado de <https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/13683040010377737>
- European Foundation for Quality Management F (2021) *The EFQM Model*. Recuperado de <https://www.efqm.org/efqm-model/>

- Eguren, F. & Marapi, R. (2015). La agroexportación en el Perú: son decenas de miles los agroexportadores, pero muy heterogéneos y reciben apoyo diferenciado del Estado. *La revista agraria*, (173), 7-15. Recuperado de: <https://docplayer.es/68587851-La-agroexportacion-en-el-peru.html>
- Escobar, A. (2010). De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva: una explicación al comercio internacional. *Publicaciones ICESI*, (60), 47-52. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/view/640
- Evans, R. (1995), "In defence of TQM", *The TQM Magazine*, Vol. 7 No. 1, pp. 5-6. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/09544789510076834>
- Fonseca, L. (2021) The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review, *Total Quality Management & Business Excellence*, DOI: 10.1080/14783363.2021.1915121
- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability*, 13(6), 3107. doi:10.3390/su13063107
- Franco, P. (2018). *Propuesta de mejora para el proceso de gestión de compras locales en Redondos S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/3694>
- Furnish, D. (1994). El Acuerdo de Libre Comercio Norteamericano (NAFTA). *Agenda Internacional*, 1(1), 85-100. Recuperado a partir de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/agendainternacional/article/view/7121>
- González, R. (2011). Diferentes teorías del comercio internacional. *Información Comercial Española*, 1(1), 103-117. Recuperado de <https://www.guao.org/sites/default/files/biblioteca/Diferentes%20teor%C3%ADas%20del%20comercio%20internacional.pdf>
- Guerrero, D. (1976). La técnica, los costes, la ventaja absoluta y la competitividad. *Banco Mex.* Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/315/7/RCE7.pdf>
- Haberler, G. (1935). *International Trade*. Recuperado de <https://mises.org/library/international-trade>
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Producción Nacional de Enero 2015* (1). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/2015/2/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Producción Nacional de Enero 2020* (3). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_de_la_produccion_nacional_1.pdf
- International Organization for Standardization (2017). *ISO Survey 2019*. Recuperado de <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>

- Jimenez, F. & Lahura, E. (1998). *La nueva teoría del comercio internacional*. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/DDD149.pdf>
- Madrid, R. & Serrano, J. (2019). *Matriz de riesgos. ¿En qué consiste, cómo se construye, cómo se gestiona?* Recuperado de <https://accid.org/wp-content/uploads/2020/03/4-1.pdf>
- Malca, O. & Rubio, J. (2015). Obstáculos a la actividad exportadora de las empresas del Perú. *Journal of Business*, 7(1), 51-76. Recuperado de: <http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/72/73>
- Martín-Castilla, J. (2002). Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model. *Journal of Business Ethics*, 39(1/2), 125-134. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/25074827>
- Matute, G., Alanoca, E., Arias, M., Llantop, A. & Portela, W. (2008). *Gestión del conocimiento en el sector agroexportador*. Recuperado de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/100/Gerencia_global_02.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mayorga, J. & Martínez, C. (2008). Paul Krugman y el nuevo comercio internacional. *Criterio libre*, (8), 73-86. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4547087>
- Mendoza, C. & Pumasunco, L. (2020). *Conocimiento de los enfoques de gestión de calidad beneficiosos para alcanzar los estándares de certificación relevantes dentro del mercado estadounidense en el contexto agroexportador del Perú* (Tesis de pregrado) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Ministerio de Agricultura y Riego (2010). *Perú: Sector Agropecuario – Resultados 2010*. Recuperado de http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/novedades/peru_sector_agrario.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Mondragón, V. (Setiembre de 2016). *¿Qué es una certificación internacional y cuáles son las más importantes?* Recuperado de <https://www.diariodelexportador.com/2016/09/que-es-una-certificacion-internacional.html>
- North American Free Trade Agreement Now (2021). *About NAFTA*. Recuperado de <https://www.naftanow.org/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2013). *Agroindustrias para el Desarrollo*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/i3125s/i3125s00.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y Corporación Andina de Fomento (2010). *Nota de Análisis Sectorial – Agricultura y Desarrollo Rural*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/ak169s/ak169s.pdf>
- Pasco, M. & Ponce, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>

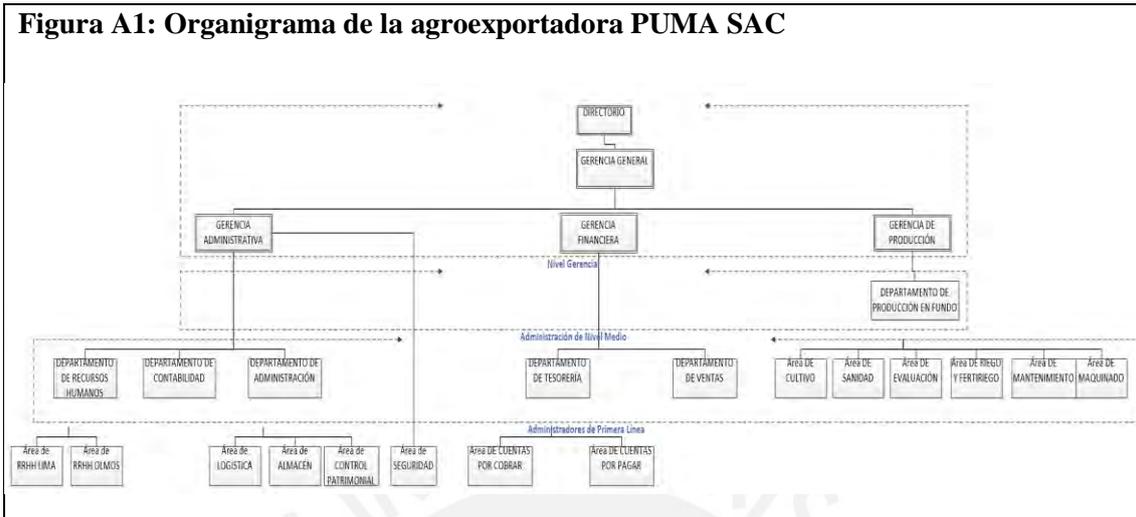
- Ritchie, H. (2019). *Half of the world's habitable land is used for agriculture*. Recuperado de <https://ourworldindata.org/global-land-for-agriculture>
- Ritchie, H. & Roser, M. (2020). *Food Supply*. Recuperado de <https://ourworldindata.org/food-supply>
- Sánchez, A. (2012). El nuevo mapa político y económico de América Latina: Alianza Pacífico versus UNASUR. *Revista estudios geográficos*, 73(273), 703-719. Recuperado de <https://1library.co/document/y4g28lky-sanchez-politico-economico-america-pacifico-estudios-geograficos-diciembre.html>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria (2021a). *Qué es SENASA*. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/que-es-senasa/>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria (2021b). *Registro de Organismos de Certificación*. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/registro-de-organismos-de-certificacion/>
- Vásquez, K. (2015). Determinantes del crecimiento agroexportador en el Perú. *Revista Moneda* (161), 22-28. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/revista-moneda/revista-moneda-161.html>



ANEXOS

ANEXO A: Organigrama de la agroexportadora PUMA SAC

Figura A1: Organigrama de la agroexportadora PUMA SAC



ANEXO B: Matriz de consistencia

Tabla B1: Matriz de consistencia

Título	Elaboración de un plan de mejora para la empresa PUMA SAC en base a la gestión de calidad y enfocado en la agroexportación hacia el mercado norteamericano				
Objetivo General	Elaborar un plan de mejora para la empresa PUMA SAC en base a la gestión de calidad y enfocado en la agroexportación hacia el mercado norteamericano				
Pregunta de Investigación	¿Cómo sería un plan de mejora para la empresa PUMA SAC basado en la gestión de calidad y enfocado en la agroexportación hacia el mercado norteamericano?				
Contenido	Objetivo Específico	Pregunta de Investigación	Hipótesis	Variable	Subvariable
Marco Analítico	Describir la situación actual de la empresa PUMA SAC y sus elementos para la agroexportación de bienes.	¿Cuál es la situación actual de la empresa PUMA SAC y sus elementos para la agroexportación de bienes?	La empresa PUMA SAC no cuenta con los elementos suficientes como para exportar sus productos al mercado extranjero	Contexto de la empresa	Creación de la empresa
					Adquisición de terrenos
					Relación con proveedores
				Propiedades del producto	Principales productos
					Nivel de calidad
					Almacenamiento y mantenimiento de calidad en el proceso de distribución
				Exportación actual	Eficiencia en la producción
					Porcentaje de producción exportada
					Margen económico por la exportación
				Capacidad de exportación de la empresa	Nivel de instrucción
					Experiencia en el rubro
					Capacidad tecnológica
Visión estratégica de exportación	Características de la exportación				
	Organización interna				
Marco Teórico	Escoger un modelo de gestión de calidad relevante para la empresa PUMA SAC	¿Cuál es el modelo de gestión de calidad relevante para PUMA SAC?	El modelo de gestión de calidad relevante para la empresa PUMA SAC	Gestión de Calidad	Concepto
					Certificación
				Enfoques teóricos y modelos de gestión de calidad	Inspección
					Control estadístico
	Aseguramiento de la calidad				

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

Contenido	Objetivo Específico	Pregunta de Investigación	Hipótesis	Variable	Subvariable
Marco Teórico	Escoger un modelo de gestión de calidad relevante para la empresa PUMA SAC	¿Cuál es el modelo de gestión de calidad relevante para la empresa agro exportadora PUMA SAC?	El modelo de gestión de calidad relevante para que la empresa PUMA SAC cumpla con los requisitos de certificación de calidad relevantes en Estados Unidos es el Modelo de Gestión de Calidad Total	Enfoques teóricos y modelos de gestión de calidad	Gestión de calidad total
				Comercio internacional	Concepto
					Beneficios y riesgos
					Comercio internacional para las PYMES
					Procesos y requisitos para el ingreso a mercados extranjeros
					Exportar a EE.UU.
Marco Analítico	Utilizar el modelo de gestión de calidad escogido para plantear un plan de mejora para la agroexportación de la empresa PUMA SAC	¿Cómo utilizar el modelo de gestión de calidad escogido para plantear un plan de mejora para la agroexportación de la empresa PUMA SAC?	La empresa PUMA SAC debe integrar los principios clave de la GCT en cada una de sus áreas y procesos	Enfoque en el cliente	Relación con los clientes
					Calidad para el cliente
					Gestión del feedback del cliente
				Involucramiento del personal	Nivel de empoderamiento del personal
					Capacitación del personal
					Ambiente de trabajo
				Centrado en procesos	Identificación de procesos existentes
					Monitoreo de procesos
					Mantenimiento de procesos
				Sistema integrado	Sistema de manejo de la calidad
					Difusión del sistema
				Acercamiento estratégico y sistemático	Plan estratégico de la organización
Alineación del plan estratégico hacia la misión y objetivos					

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

Contenido	Objetivo Específico	Pregunta de Investigación	Hipótesis	Variable	Subvariable
Marco Analítico	Utilizar el modelo de gestión de calidad escogido para plantear un plan de mejora para la agroexportación de la empresa PUMA SAC	¿Cómo utilizar el modelo de gestión de calidad escogido para plantear un plan de mejora para la agroexportación de la empresa PUMA SAC?	La empresa PUMA SAC debe integrar los principios clave de la GCT en cada una de sus áreas y procesos	Toma de decisiones basada en hechos	Recopilación de data
					Interpretación de la data
					Uso de información disponible
				Comunicación	Difusión de la información
					Rapidez de la comunicación
					Explicación del razonamiento interno
				Mejoramiento continuo	Enfoque en la cultura organizacional
Fomento del espíritu competitivo					

ANEXO C: Guía de entrevista para Gerencia administrativa en Lima

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Durante el presente encuentro buscamos realizar una entrevista a usted como miembro representante de la organización PUMA SAC. Esto es debido a la elaboración de un estudio como parte de nuestro proceso de titulación. Quisiéramos que tenga presente que toda información dada es de carácter confidencial y de uso sumamente académico. Cada entrevista será guardada con confidencialidad y debidamente codificada. Queremos así solicitar su permiso para empezar con la entrevista ¿Nos autoriza a grabar la presente entrevista?

Muchas gracias por el apoyo a nuestro estudio de titulación.

INTRODUCCIÓN

- ¿Podría mencionarnos su nombre y su cargo dentro de la empresa?
- ¿Cuál es su grado de instrucción?
- ¿Cuánto tiempo lleva dentro del sector?
- ¿Cuáles son sus funciones dentro de la empresa?

CONTEXTO DE LA EMPRESA

- ¿Podría brindarnos una breve reseña sobre la historia y la razón de ser de la empresa? ¿Por qué se creó?
- ¿Cómo se adquirió el terreno para la producción?
- ¿Cómo es su relación con sus proveedores?
- ¿Cómo eligen a sus proveedores? ¿Bajo qué criterios?
- ¿Han tenido algún percance o problema con alguno de sus proveedores? ¿Cómo lo solucionaron?
- ¿Que realiza la empresa para evitar que ocurran?

PROPIEDADES DEL PRODUCTO

- ¿Cuáles son sus principales productos?
- ¿Cómo han ido cambiando a través del tiempo?
- ¿Añaden nuevos productos? Si es así, ¿Cómo y por qué?
- ¿Cómo establecen su precio de venta?
- ¿Cómo almacenan sus productos?
- ¿Cómo saben cuánto tienen almacenado en cada momento?
- ¿Cómo aseguran el mantenimiento de la calidad de sus productos a lo largo de su transporte?

CAPACIDAD DE EXPORTACIÓN DE LA EMPRESA

- ¿Qué puestos de personal, conocimiento o experiencia considera clave para el desarrollo de las actividades exportadoras de la empresa?
- ¿Cuántos años lleva la empresa exportando?
- ¿Cuál es la cantidad más grande de productos que han exportado?
- ¿Cuánto han crecido sus exportaciones en los últimos años?
- ¿Qué tipo de tecnología utiliza dentro de la empresa? ¿En qué año fue adquirida?

VISIÓN ESTRATÉGICA DE EXPORTACIÓN

- ¿Cómo decide qué productos exportar?

ANEXO C: Guía de entrevista para Gerencia administrativa en Lima (continuación)

VISIÓN ESTRATÉGICA DE EXPORTACIÓN

- ¿Cuál es su evaluación con respecto a su exportación de productos?
- ¿Cuál es el principal motivo por el que deciden exportar?
- ¿Cuál es la organización interna de la empresa?
- ¿Cómo reclutan al personal de campo? ¿Y su personal de oficina?

PRINCIPIOS CLAVE DE GCT

- ¿Cómo establece su relación con sus clientes?
- ¿Qué tipo de servicios brindan a sus clientes?
- ¿Cómo identifican qué es lo que el cliente considera calidad?
- ¿Cómo se capacita a los trabajadores? ¿Qué tipo de capacitaciones se ofrece?
- ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo?
- ¿Qué hacen ustedes, los gerentes para facilitar un buen ambiente de trabajo?
- ¿Cómo planifican sus ventas con sus clientes?
- ¿Cómo es el proceso de producción?
- ¿Se terceriza algún proceso dentro de la empresa?, si es así, ¿Por qué razón?
- ¿Qué equipos o sistemas utiliza la empresa para monitorear sus actividades o su proceso de producción?
- ¿Qué acciones toma la empresa para asegurarse que sus procesos van de acorde a lo planeado?
- ¿Qué hace la empresa en caso surja un error en su proceso de producción/almacenamiento/distribución/etc.?
- ¿Qué sistema emplean para el manejo de la calidad? ¿Por qué?
- ¿Qué grado de presencia tiene su sistema de manejo de calidad actual en las áreas de la empresa?
- ¿Qué medios tiene la empresa para recopilar información relevante al proceso de producción?
- ¿Con qué frecuencia recopilan estos datos?
- ¿Cómo evalúa la empresa sus gastos mensuales y anuales?
- ¿Qué tan seguido la empresa toma decisiones en base a opiniones o instintos?
- ¿Qué hacen con la información obtenida?
- ¿Cuáles han sido los cambios más significativos dentro de la empresa que provinieron de un análisis de la información?
- ¿Cuáles son los medios de difusión de información dentro de la empresa?
- En referencia a cambios o eventualidades dentro de la empresa, ¿Hasta qué nivel se le llega a informar a los trabajadores?
- ¿Cuán seguido se comunican con el personal de la empresa?
- ¿Qué tan rápido reciben respuestas dentro de la empresa?
- ¿Cuándo se toma una decisión importante dentro de la empresa, ¿Hasta que nivel se le llega a comunicar al trabajador sobre por qué se tomó dicha decisión? ¿Se les explica todas las razones o se les menciona solamente lo que se considera como más relevante para su trabajo? ¿Por qué?
- ¿Cómo describiría la cultura organizacional de la empresa?
- ¿Qué hacen los directivos para moldear su cultura organizacional?
- ¿Cuál es el nivel de competitividad dentro de la empresa?
- ¿Cómo fomenta la empresa el crecimiento de la competitividad en sus trabajadores?

Con esto concluiríamos la entrevista del día de hoy. Muchas gracias por su disposición y por su tiempo.

ANEXO D: Guía de entrevista para personal administrativo en Lima

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistado:

Durante el presente encuentro buscamos realizar una entrevista a usted como miembro representante de la organización PUMA SAC (en adelante la empresa). Esto es debido a la elaboración de un estudio como parte de nuestro proceso de titulación. Quisiéramos que tenga presente que toda información dada es de carácter confidencial y de uso sumamente académico. Cada entrevista será guardada con confidencialidad y debidamente codificada. Queremos así solicitar su permiso para empezar con la entrevista ¿Nos autoriza a grabar la presente entrevista?

Muchas gracias por el apoyo a nuestro estudio de titulación.

INTRODUCCIÓN

- ¿Cuál es su grado de instrucción?
- ¿Cuánto tiempo lleva dentro del sector?
- ¿Cuáles son sus funciones dentro de la empresa?

CONTEXTO DE LA EMPRESA

- ¿Cómo es su relación con sus proveedores?
- ¿Cómo eligen a sus proveedores? ¿Bajo qué criterios?
- ¿Han tenido algún percance o problema con alguno de sus proveedores? ¿Cómo lo solucionaron?
- ¿Que realiza la empresa para evitar que ocurran?

PROPIEDADES DEL PRODUCTO

- ¿Cuáles son sus principales productos?
- ¿Cómo han ido cambiando a través del tiempo?
- ¿Añaden nuevos productos? Si es así, ¿Cómo y por qué?
- ¿Cómo establecen su precio de venta?
- ¿Cómo evalúa la empresa sus gastos mensuales y anuales?
- ¿Qué características indican que el producto es de calidad?
- ¿Cómo evalúan la calidad de sus productos?
- ¿Cómo almacenan sus productos?
- En promedio, ¿Cuánto tiempo pasan los productos en el almacén?
- ¿Cómo saben cuánto tienen almacenado en cada momento?
- ¿Cómo aseguran el mantenimiento de la calidad de sus productos a lo largo de su transporte?

CAPACIDAD DE EXPORTACIÓN DE LA EMPRESA

- ¿Qué puestos de personal, conocimiento o experiencia considera clave para el desarrollo de las actividades exportadoras de la empresa?
- ¿Cuál es la cantidad más grande de productos que han exportado?
- ¿Cuánto han crecido sus exportaciones en los últimos años?

VISIÓN ESTRATÉGICA DE EXPORTACIÓN

- ¿Cómo realiza la empresa la exportación de sus productos?
- ¿Cómo decide qué productos exportar?

ANEXO D: Guía de entrevista para personal administrativo en Lima (continuación)

VISIÓN ESTRATÉGICA DE EXPORTACIÓN

- ¿Cuál es su evaluación con respecto a su exportación de productos?
- ¿Cuál es el principal motivo por el que deciden exportar?
- ¿Cuál es la organización interna de la empresa?
- ¿Cómo reclutan al personal de campo? ¿Y su personal de oficina?
- ¿Cuál es la capacidad de decisión del personal dentro de la empresa?

PRINCIPIOS CLAVE DE GCT

- ¿Cómo establece su relación con sus clientes?
- ¿Qué tipo de servicios brindan a sus clientes?
- ¿Cómo identifican qué es lo que el cliente considera calidad?
- ¿Qué hace la empresa para recibir los comentarios de los clientes?
- ¿Cómo se aseguran de que sus clientes les compren de nuevo?
- ¿Qué nivel de autonomía tiene el personal para tomar sus propias decisiones y llevarlas a cabo?
- ¿Cómo se capacita a los trabajadores? ¿Qué tipo de capacitaciones se les ofrece?
- ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo?
- ¿Qué hacen ustedes, los gerentes para facilitar un buen ambiente de trabajo?
- ¿Cómo planifican sus ventas con sus clientes?
- ¿Cómo realizan la adquisición de sus insumos (planeamiento previo/ momentáneo)?
- ¿Cómo es el proceso de producción?
- ¿Cómo transportan los productos?
- ¿Cuántas veces realizan la labor de transporte?
- ¿Se terceriza algún proceso dentro de la empresa?, si es así, ¿Por qué razón?
- ¿Qué equipos o sistemas utiliza la empresa para monitorear sus actividades o su proceso de producción?
- ¿Por qué escogieron esos métodos de monitoreo?
- ¿Qué acciones toma la empresa para asegurarse que sus procesos van de acorde a lo planeado?
- ¿Qué hace la empresa en caso surja un error en su proceso de producción/almacenamiento/distribución/etc.?
- ¿Qué sistema emplean para el manejo de la calidad? ¿Por qué?
- ¿Qué grado de presencia tiene su sistema de manejo de calidad actual en las áreas de la empresa?
- ¿Qué planeamiento tienen presente al momento de realizar sus operaciones dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos actuales de la empresa? ¿La misión y la visión de la empresa, se encuentran incluidos en estos objetivos? ¿Y la calidad, también se encuentra incluida? (puede que no conozca, si es así normal)
- ¿Qué medios tiene la empresa para recopilar información relevante al proceso de producción?
- ¿Con qué frecuencia recopilan estos datos?
- ¿Cómo evalúa la empresa sus gastos mensuales y anuales?
- ¿Cómo es que la empresa recopila información útil o importante? ¿Cómo es que nueva información útil entra a la empresa?
- ¿Qué sistema tiene la empresa para interpretar la información recopilada?
- ¿Qué hacen con la información obtenida?

ANEXO D: Guía de entrevista para personal administrativo en Lima (continuación)

PRINCIPIOS CLAVE DE GCT

- ¿Qué tan seguido la empresa toma decisiones en base a opiniones o instintos?
- ¿Cuáles son los medios de difusión de información dentro de la empresa?
- En referencia a cambios o eventualidades dentro de la empresa, ¿Hasta qué nivel se le llega a informar a los trabajadores?
- ¿Cuán seguido se comunican con el personal de la empresa?
- ¿Qué tan rápido reciben respuestas dentro de la empresa?
- ¿Cómo describiría la cultura organizacional de la empresa?
- ¿Qué hacen los directivos para moldear su cultura organizacional?
- ¿Cuál es el nivel de competitividad dentro de la empresa?
- ¿Cómo fomenta la empresa el crecimiento de la competitividad en sus trabajadores?

Con esto concluiríamos la entrevista del día de hoy. Muchas gracias por su disposición y por su tiempo.



ANEXO E: Guía de entrevista a experto de Comercio Internacional

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistado:

Durante el presente encuentro buscamos realizar una entrevista a usted en base al análisis de la empresa agroexportadora PUMA SAC (en adelante la empresa). Esto es debido a la elaboración de estudio como parte de nuestro proceso de titulación. Quisiéramos que tenga presente que toda información dada es de carácter confidencial y de uso sumamente académico. Cada entrevista será guardada con confidencialidad y debidamente codificada. Queremos así solicitar su permiso para empezar con la entrevista ¿Nos autoriza a grabar la presente entrevista?

Muchas gracias por el apoyo a nuestro estudio de titulación.

INTRODUCCIÓN

- ¿Podría mencionarnos su nombre y rol profesional?
- ¿Cuál es su experiencia en relación al comercio internacional?

COMERCIO INTERNACIONAL

- ¿Qué es un plan de exportación?
- ¿Cómo elegir el mercado destino?
- ¿Cómo negociar desde el punto de partida de una empresa productora nacional en el mercado internacional?

COMERCIO INTERNACIONAL PARA LAS PYMES

- ¿Qué tan difícil es para una PYME exportar?
- ¿Qué deberían tener en cuenta las PYMES antes de exportar?
- ¿Qué oportunidades y beneficios podría encontrar una PYME al exportar?
- ¿Qué retos tienen las PYMES peruanas al momento de exportar?
- ¿Cómo captar clientes internacionales siendo una PYME?
- ¿Cuál suele ser el nivel de negociación de una PYME? Entonces ¿Quién tiene mayor poder, el productor o el cliente?
- ¿Cuáles son los organismos de apoyo para el exportador?
- ¿Qué es lo primero que debe realizar una PYME para empezar su internacionalización?
- ¿Qué entidades financieras son las más apropiadas para una PYME exportadora?

EXPORTAR A ESTADOS UNIDOS

- ¿Qué necesita una empresa previamente a exportar a Estados Unidos?
- ¿Cómo superar los requisitos de control de la FDA?
- ¿Qué otras barreras de entrada existen para este mercado?
- ¿Qué conceptos legales se deben tener en cuenta durante la exportación hacia Estados Unidos?
- ¿Cuáles son las principales regulaciones que cubren una mercancía en USA?
- ¿Cómo captar al cliente norteamericano? ¿Y el caso del limón? ¿Es este un buen producto para este mercado? (Tenemos por ejemplo el limón Tahití)
- ¿Y el caso de la uva?, ¿La uva tiene futuro como producto de exportación en el mercado estadounidense? Si conocieras las variedades de uva ARRA 29 y uva ARRA 15, te agradeceríamos si nos pudieras comentar.
- ¿Qué servicios o herramientas están al alcance para que se dé una segura exportación hacia USA?

Con esto concluiríamos la entrevista del día de hoy. Muchas gracias por su disposición y por su tiempo.

ANEXO F: Guía de entrevista a experto de Gestión de Calidad

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador:

Entrevistado:

Introducción

Buenos días, durante el presente encuentro buscamos realizar una entrevista a usted en base al análisis de la empresa agroexportadora PUMA SAC (en adelante la empresa). Esto es debido a la elaboración de un estudio como parte de nuestro proceso de titulación. Quisiéramos que tenga presente que toda información dada es de carácter confidencial y de uso sumamente académico. Cada entrevista será guardada con confidencialidad y debidamente codificada. Queremos así solicitarle su permiso para empezar con la entrevista.

¿Nos autoriza a grabar la presente entrevista?

Muchas gracias por el apoyo a nuestro estudio de titulación.

INTRODUCCIÓN

- ¿Podría mencionarnos su nombre y rol profesional?
- ¿Cuál es su experiencia en relación a la gestión de calidad?
- Y específicamente, ¿Sobre la gestión de calidad total?

GESTIÓN DE CALIDAD

- ¿Cómo definir la calidad en una empresa?
- ¿A qué se refiere cuando se menciona el término gestión de calidad?
- ¿Por qué es importante la calidad para las empresas?
- ¿Cómo se puede mejorar la calidad de un producto?
- ¿Qué hacer para tener una gestión de calidad?
- ¿Qué certificaciones de calidad existen en inocuidad alimentaria?
- ¿Cuáles son los más reconocidos y relevantes en el mercado?
- ¿Por qué es importante conseguir una certificación de calidad? ¿Cuáles son sus beneficios?

ENFOQUES TEÓRICOS Y MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

- ¿En qué consiste el modelo de Inspección como gestión de calidad dentro de las empresas? ¿Cuáles son sus usos? ¿Qué tan sencillo es aplicarlo dentro una empresa PYME peruana? ¿Qué se necesita dentro de una empresa PYME peruana para aplicarlo?
- ¿En qué consiste el modelo de Control estadístico como gestión de calidad dentro de las empresas? ¿Cuáles son sus usos? ¿Qué tan sencillo es aplicarlo dentro una empresa PYME peruana? ¿Qué se necesita dentro de una empresa PYME peruana para aplicarlo?
- ¿En qué consiste el modelo de Aseguramiento de la calidad como gestión de calidad dentro de las empresas? ¿Cuáles son sus usos? ¿Qué tan sencillo es aplicarlo dentro una empresa PYME peruana? ¿Qué se necesita dentro de una empresa PYME peruana para aplicarlo?
- ¿En qué consiste el modelo de Gestión de Calidad Total como gestión de calidad dentro de las empresas? ¿Cuáles son sus usos? ¿Qué tan sencillo es aplicarlo dentro una empresa PYME peruana? ¿Qué se necesita dentro de una empresa PYME peruana para aplicarlo?

PRINCIPIOS DE GCT

- ¿Cuál debe ser la relación con el cliente de una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?

ANEXO D: Guía de entrevista a experto de Gestión de Calidad

(continuación)

PRINCIPIOS DE GCT

- ¿Cómo debe ser la calidad en función al cliente de una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo se debe de gestionar el feedback del cliente de una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cuál debería ser el nivel de empoderamiento del personal dentro de una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo se debería capacitar al personal de una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo debería ser el ambiente de trabajo de una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo se debería identificar los procesos existentes dentro de una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo debe monitorear los procesos una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo se debería dar mantenimiento a los procesos en una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo debería ser el sistema de manejo de calidad en una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo debería difundirse el sistema integrado de calidad en una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo debería ser el plan estratégico de una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo debería alinearse el plan estratégico de una PYME peruana hacia su misión y objetivos? ¿Cómo lograr esa alineación?
- ¿Cómo debe ser la recopilación de datos dentro de una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo se debe de interpretar la data dentro de una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo se debe usar la información disponible en una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo difundir la información dentro de una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo aumentar la rapidez de la comunicación en una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo debe ser la comunicación del razonamiento durante la toma de decisiones en una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo debe ser el enfoque en la cultura organizacional dentro de una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?
- ¿Cómo se debe fomentar el espíritu competitivo en una PYME peruana? ¿Cómo alcanzar esa situación?

Con esto concluiríamos la entrevista del día de hoy. Muchas gracias por su disposición y por su tiempo.

ANEXO G: Matriz de riesgos

Tabla G1: Matriz de riesgos

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					ANÁLISIS		RESULTADO
N°	Área	Riesgo	Peligro a corto plazo	Peligro a largo plazo	Probabilidad	Impacto	P x I
1	Capacitación del personal en el comercio exterior	La empresa no cuenta con personal especializado que pueda asumir funciones relacionadas a la exportación que hoy en día se terceriza	La empresa puede perder de vista barreras de ingreso significativas al mercado de destino lo cual tendría como consecuencia la pérdida de mercancía en caso no se cumplan con los controles de ingreso.	La empresa puede perder clientes e incluso verse perjudicada económicamente por el incumplimiento de entrega de mercancía a causa de la restricción de ingreso impuesta por entidades reguladoras.	4	5	20
2	Evaluación de desempeño	La empresa no cuenta con canales de retroalimentación y puede perder la recepción de puntos de mejora después de cada entrega	La empresa perderá la oportunidad de hacer cambios rápidos frente a nuevas sugerencias	La empresa puede llegar a perder clientes potenciales	4	4	16
3	Control de procesos	La empresa no posee un sistema de control lo suficientemente capaz o desarrollado como para atender sus necesidades.	La empresa perderá control del nivel de calidad tanto dentro de sus procesos como en el producto final.	La empresa se expone a sufrir errores fatales durante sus procesos y no tendrá una forma premeditada sobre cómo solucionarlos	3	5	15

Tabla G1: Matriz de riesgos (continuación)

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					ANÁLISIS		RESULTADO
N°	Área	Riesgo	Peligro a corto plazo	Peligro a largo plazo	Probabilidad	Impacto	P x I
4	Visión estratégica de exportación	La empresa no cuenta con herramientas especializadas para la exportación, en específico con un plan de exportación debidamente documentado.	La empresa no tendrá claridad para identificar los riesgos que conlleva la exportación al no contar con las variables o elementos a tener en cuenta que monitorea el plan de exportación.	La empresa puede perder credibilidad frente a sus clientes del mercado de destino debido a la falta de anticipación ante los riesgos de la exportación.	4	3	12
5	Criterios de selección de proveedores	La empresa cuenta con pocos criterios de selección de proveedores ya que su relación se basa en la confianza desde el inicio.	La empresa se expone a sufrir contratiempos en caso sus proveedores no le puedan cumplir, lo que afectará inmediatamente a la cosecha.	La empresa puede incurrir en pérdidas significativas de capital financiero y recursos clave en caso el insumo no haya sido el solicitado desencadenando en el descontento de clientes finales	3	4	12
6	Planeamiento estratégico	El planeamiento estratégico hecho por la rama gerencial no involucra completamente a la misión o los objetivos de la empresa	Los planes de campaña elaborados no incluirán de manera explícita objetivos críticos detallados por la gerencia	Los objetivos planteados pueden no cumplirse y se perderá de vista la misión que se propuso la empresa	2	5	10

Tabla G1: Matriz de riesgos (continuación)

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					ANÁLISIS		RESULTADO
N°	Área	Riesgo	Peligro a corto plazo	Peligro a largo plazo	Probabilidad	Impacto	P x I
7	Cultura de liderazgo	La empresa no cuenta con una cultura de liderazgo entre su personal.	Se perderán nuevas ideas de parte del personal no gerencial, que podrían generar no solo beneficios sino también innovación.	La empresa no reconocerá al personal destacable a tiempo y podrá perderlo después de cada cosecha.	3	3	9
8	Cultura organizacional y recompensas	La metodología de recompensas utilizada por la empresa no permite identificar puntos de mejora dentro de la labor del personal de campo	El personal recibirá recompensas y beneficios, pero la empresa no obtendrá un beneficio similar.	Los puntos de mejora no atendidos generarán graves problemas a lo largo del trabajo realizado dentro del campo	2	4	8
9	Logística de abastecimiento	La empresa no cuenta con un plan de contingencia para el abastecimiento de insumos en caso de conflicto externo	La calidad de la cosecha puede verse afectada de manera negativa por no haber recibido el insumo (pesticida, etc.) en el periodo de tiempo requerido.	La empresa puede ser sancionada por entidades reguladoras como SENASA o desaprobada la renovación de algún certificado internacional a causa de la disminución de calidad producida por el desabastecimiento de insumos	2	3	6

Tabla G2: Resumen de indicadores de la Matriz de riesgos

Escala de probabilidad	Escala de impacto
5 = Ocurrencia frecuente	5 = Efecto catastrófico
4 = Ocurrencia moderada	4 = Efecto mayor
3 = Ocurrencia ocasional	3 = Efecto moderado
2 = Ocurrencia remota	2 = Efecto menor
1 = Ocurrencia improbable	1 = Efecto insignificante



ANEXO H: Ejemplo de reporte de viaje

Tabla H1: Ejemplo de reporte de viaje

 Informe Ejecutivo			
Nombre:		Fecha: __/__/202__	
Del __/__/__ al __/__/__	Destino:	Cliente:	
Tareas antes del viaje:	•		
__/__/__			
Día 1:	Lugar:	Org:	Personas:
__/__/__	•		
Objetivos a cumplir:			
Tareas desarrolladas:	•		
Día 2:	Lugar:	Org:	Personas:
__/__/__	•		
Objetivos a cumplir:			
Tareas desarrolladas:	•		
Día 3:	Lugar:	Org:	Personas:
__/__/__	•		
Objetivos a cumplir:			

Tabla H1: Ejemplo de reporte de viaje (continuación)

 Informe Ejecutivo			
Día 3:	Lugar:	Org:	Personas:
Tareas desarrolladas:	<ul style="list-style-type: none"> • 		
Día 4:	Lugar:	Org:	Personas:
__/__/__	<ul style="list-style-type: none"> • 		
Objetivos a cumplir:			
Tareas desarrolladas:	<ul style="list-style-type: none"> • 		
Tareas después del viaje:	<ul style="list-style-type: none"> • 		
__/__/__			