



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“BENEFICIOS DE LA ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE ASIGNACIÓN DE PEDIDOS DE EXPORTACIÓN DE ARÁNDANOS FRESCOS EN UNA EMPRESA AGROEXPORTADORA EN TRUJILLO - 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Antonio Fabricio Bazan Castillo

Asesora:

Mg. CPC Haydee Roxana Alvarado Lavado

Trujillo - Perú

2021

DEDICATORIA

El siguiente trabajo de investigación está dedicado a mi abuela Caridad Gonzales Cacho, que, con su ejemplo, amor, paciencia, valentía han forjado de mi la persona que soy ahora, quizás ella nunca pueda leer estas palabras, pero estoy seguro de que esté donde esté las podrá sentir y estar orgullosa de su nieto.

A mi madre, Raquel del Rocío Castillo Gonzales, que con su esfuerzo y sabios consejos he podido salir adelante en la vida y poder realizarme como profesional.

A mi padre adoptivo, Fernando De la Cruz Mello, quien siempre tuvo las palabras correctas en los momentos correctos, siendo una de las fuentes más confiables de sabiduría que tengo.

A mi abuelo, Marco Antonio Castillo Sanchez, quien gracias a su persistencia pude entrar al ámbito laboral y poder mantenerme firme todo este tiempo.

A mi novia, Alexandra Nicole Mantilla Sosa, quien gracias a su empuje y templanza pude animarme a emprender este viaje hacia la titulación.

Y, por último, quiero dedicar esta investigación a mis 2 hermanos menores, Alessandro y Thiago quienes son un motivo más para crecer tanto en lo profesional como en lo personal y siempre ser un ejemplo para ellos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a cada uno de los docentes que fueron parte de mi formación académica y a los compañeros con los que tuve la oportunidad de compartir gratos momentos.

Y mi más profundo agradecimiento a mi asesora de Tesis, Mg. Haydee Roxana Alvarado Lavado, quien con su paciencia, experiencia, conocimiento y orientación permitió enfocar el presente trabajo de investigación.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO 2. MÉTODO.....	25
CAPÍTULO 3. RESULTADOS.....	29
CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	72
REFERENCIAS	79
ANEXOS	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Proceso de Investigación	27
Tabla 2 Tiempo del proceso de asignación de pedidos pre-estandarización.....	32
Tabla 3 Productividad Líneas de Embalado Pre-Estandarización.....	33
Tabla 4 Paros Producción Pre-Estandarización.....	34
Tabla 5 Costo Mano de Obra pre-estandarización	35
Tabla 6 Detalle Costo de Almacenamiento pre-estandarización.....	36
Tabla 7 Detalle costo de Exportación pre-estandarización.....	37
Tabla 8 Cumplimiento de pedidos de exportación pre-estandarización.....	38
Tabla 9 Total de Ventas Pre-estandarización	39
Tabla 10 Indicadores de Proceso	42
Tabla 11 Productividad Líneas de Embalado Post-Estandarización	54
Tabla 12 Productividad Líneas post-estandarización	54
Tabla 13 Paros Producción Post-Estandarización	55
Tabla 14 Detalle de costo mano de Obra en el proceso post-estandarización.....	56
Tabla 15 Detalle de costo mano de Obra en el proceso post-estandarización.....	57
Tabla 16 Detalle de costo de almacenamiento post-standarización	58
Tabla 17 Detalle de costo de almacenamiento post-standarización	59
Tabla 18 Detalle de costo de exportación post-estandarización.....	59
Tabla 19 Detalle de costo de exportación post-estandarización.....	60
Tabla 20 Cumplimiento de pedidos de exportación post-estandarización	61
Tabla 21 Comparativa cumplimiento campaña 2019-20 vs 2020-21	62
Tabla 22 Ventas totales post-estandarización.....	63

Tabla 23 Comparativa de Ventas totales campaña 2019-20 vs 2020-21	64
Tabla 24 Pregunta 1. ¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación?	65
Tabla 25 Pregunta 2. ¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la reducción de tiempos?.....	66
Tabla 26 Pregunta 3. ¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en el cumplimiento de pedidos?	67
Tabla 27 Pregunta 4. ¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la mano de obra?	68
Tabla 28 Pregunta 5. ¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en el almacenamiento?	69
Tabla 29 Pregunta 6. ¿Qué importancia tiene para usted la estandarización en la exportación?.....	70
Tabla 30 Pregunta 7. ¿Qué importancia tiene para usted la estandarización en las ventas de la empresa?	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Indicadores de mercado de los países exportadores en TN.	10
Figura 2 Indicadores % participación países exportadores a nivel internacional....	11
Figura 3 Indicadores Miles de millones principales importadores nivel mundial... 11	11
Figura 4 Indicadores % participación principales importadores nivel mundial. ...	12
Figura 5 Participación de empresas exportadoras de arándanos.	13
Figura 6 Organigrama pre-estandarización. Fuente: La Empresa	29
Figura 7 Flujo operativo de planta de embalado de arándanos frescos.	30
Figura 8 Diagrama general de la planta de arándanos.....	31
Figura 9 Diagrama asignación de pedidos de la planta de arándanos	32
Figura 10 Pareto motivos paros producción	35
Figura 11 % Cumplimiento por destino pre estandarización	39
Figura 12 Ventas totales (USD) por destino. Fuente:	40
Figura 13 Proceso de Estandarización. Fuente:	41
Figura 14 Diagrama del Flujo Estandarizado.....	44
Figura 15 Proceso de Control de Indicadores.....	48
Figura 16 Cuadro de Indicadores.....	48
Figura 17 Manual de organización y Funciones	50
Figura 18 Plan de Capacitación.....	52
Figura 19 Organigrama después de estandarización	53
Figura 20 Diagrama Pareto posterior a estandarización	55
Figura 21 Cumplimiento comercial 2019-20 vs 2020-21.....	62
Figura 22 Ventas totales post-estandarización.....	63

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo describir los beneficios de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación de arándanos frescos en una empresa agroexportadora; para alcanzar dicho objetivo se utilizó como metodología una investigación correlacional, con un diseño cuantitativo no experimental, obteniendo información de la empresa a través de una ficha documentaria, encuesta a las áreas de Exportaciones, Producción y SOP (Planificación) con el instrumento de cuestionario y análisis documental. La población está comprendida por una empresa agroexportadora y la muestra comprende las áreas de Exportaciones, Producción y SOP (Planificación) de una empresa agroexportadora. Como resultados se describió los beneficios en el costo mano de obra, disminuyendo en un 39.5%; en el costo promedio de almacenamiento, reduciendo un 39.9%; en el costo de exportación, con una reducción del 11.8%; en el cumplimiento comercial, con un aumento del 8.51% y con aumento en las ventas del 11.7%. Como principales conclusiones fueron que la estandarización benefició en los costos de operación, cumplimiento comercial y ventas de la empresa, evidenciando que la estandarización impactó significativamente en la optimización de las operaciones. Las limitaciones de la investigación fueron dadas por la coyuntura actual por la pandemia, los cuales afectaron a la calidad de las entrevistas y también se evidenció que se podría llevar a un estudio más amplio teniendo en cuenta otras variables.

Palabras clave: Estandarización, Procesos, Beneficios, Arándanos

ABSTRACT

The objective of this research was to describe the benefits of the standardization of the process for assigning export orders for fresh blueberries in an agro-export company; To achieve this objective, a descriptive research was used as a methodology, with a non-experimental quantitative design, obtaining information from the company through a documentary file, a survey of the Exports, Production and Planning areas with the questionnaire instrument and documentary analysis. The population is comprised of an agro-export company and the sample includes the Exports, Production and SOP (Planning) areas of an agro-export company. As results, the benefits in labor cost were described, decreasing by 39.5%; in the average cost of storage, reducing 39.9%; in the cost of export, with a reduction of 11.8%; in commercial compliance, with an increase of 8.51% and an increase in sales of 11.7%. The main conclusions were that standardization benefited the company's operating costs, commercial compliance and sales, showing that standardization had a significant impact on the optimization of operations. The limitations of the research were given by the current situation due to the pandemic, which affected the quality of the interviews and it was also evidenced that a larger study could be carried out taking into account other variables.

Key Words: Standardization, Processes, Benefits, Blueberries

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Con el panorama actual del comercio internacional de arándanos ha estado ganando presencia desde 2000, teniendo como cantidades exportadas 672,050 mil toneladas en el año 2019 y con 707,854 mil toneladas en 2020 (TRADE MAP, 2020)

SAB	Exportadores	Participación en valor en las exportaciones del mundo, % en 2016	Participación en valor en las exportaciones del mundo, % en 2017	Participación en valor en las exportaciones del mundo, % en 2018	Participación en valor en las exportaciones del mundo, % en 2019 *	Participación en valor en las exportaciones del mundo, % en 2020
	Mundo	100	100	100	100	
	Perú	10,7	15,5	18,2	23	
	Chile	25,7	17,5	19,2	16,2	
	Países Bajos	9,6	10,8	10,9	11,6	
	España	12,9	13,2	12,9	10,7	
	Estados Unidos de América	8,6	8,1	7	7,2	
	Marruecos	3,2	4,3	4,2	5,2	
	Canadá	7,4	6,9	6,1	4,4	
	México	2,9	3,6	3,4	4,4	
	Polonia	2,6	3,5	3,1	3,1	
	Sudáfrica	1,1	2,1	2,7	3	
	Hong Kong, China	1,2	1,3	1,6	1,8	
	Argentina	5,6	4,3	2,8	1,7	
	Bélgica	0,9	1	1,1	1,2	
	Alemania	0,8	1,4	1,4	1,1	
	Francia	1	0,9	0,9	0,9	
	Nueva Zelanda	1,1	1	0,7	0,8	
	Portugal	0,4	0,6	0,8	0,7	
	Italia	0,8	0,8	0,4	0,6	
	Rumania	0,3	0,3	0,2	0,3	
	Serbia	0,1	0,2	0,2	0,3	
	Suecia	0,5	0,5	0,2	0,3	

Figura 1 Indicadores de mercado de los países exportadores en TN. Fuente: TradMap,2020

“Beneficios de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación de arándanos frescos en una empresa agroexportadora en Trujillo -2020”

SA8	Exportadores	2016	2017	2018	2019	2020	Unidad
		Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas*	Cantidad exportada	
	Mundo	464.821	452.757	574.911	672.050		
	Chile <i>i</i>	140.577	109.329	141.303	138.372	129.879	Toneladas
	Perú <i>i</i>	27.240	43.039	72.583	122.449	162.174	Toneladas
	Canadá <i>i</i>	100.808	82.789	105.258	75.932	81.091	Toneladas
	España <i>i</i>	36.505	46.579	58.772	68.479	66.124	Toneladas
	Estados Unidos de América <i>i</i>	45.561	39.212	36.110	56.899	49.143	Toneladas
	Países Bajos <i>i</i>	23.363	27.324	36.737	55.040	85.649	Toneladas
	México <i>i</i>	8.380	13.930	19.206	28.703		
	Marruecos <i>i</i>	11.199	15.561	18.234	25.229	33.508	Toneladas
	Polonia <i>i</i>	9.370	12.854	13.926	18.568	20.016	Toneladas
	Sudáfrica <i>i</i>	2.569	4.622	8.083	13.064	18.072	Toneladas
	Argentina <i>i</i>	16.936	15.627	14.869	12.484	10.269	Toneladas
	Hong Kong_China <i>i</i>	4.779	6.771	9.227	12.312		
	Alemania <i>i</i>	2.171	4.639	6.517	6.414	5.321	Toneladas
	Bélgica <i>i</i>	2.423	2.566	3.683	5.599	6.492	Toneladas
	Franca <i>i</i>	2.641	2.630	3.046	4.669	5.276	Toneladas
	Portugal <i>i</i>	1.114	1.982	3.478	4.190	5.506	Toneladas
	Suecia <i>i</i>	5.108	4.861	1.850	3.244	3.381	Toneladas
	Italia <i>i</i>	2.045	2.091	1.708	2.800	2.962	Toneladas
	Ucrania <i>i</i>	2.902	2.510	2.190	2.433	1.196	Toneladas
	Rumania <i>i</i>	994	1.194	1.342	2.194	4.726	Toneladas

Figura 2 Indicadores % de participación de países exportadores a nivel internacional. Fuente: TradMap,2020
Los principales exportadores a nivel mundial son Perú con un aproximado del 23.0% de participación en el mercado internacional, Chile, 16.2% mundialmente y Países Bajos con 11.6% de participación.

Según (TRADE MAP, 2020) Los principales clientes o importadores en el mundo son EE. UU con un volumen del 34.5% del mercado mundial teniendo un estimado de 1,371.286 millones de dólares finalizando el 2020, continuando por Países Bajos con el 11.4% con un total valorizado en 674.727 millones de dólares; Reino Unido con el 9.9% y un aproximado de 383.201 millones de dólares. Con respecto a los otros países, son comprendidos por clientes de Alemania, Canadá y China. (Ver figura 3 y 4)

SA8	Importadores	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019*	Valor importado en 2020
	Mundo	2.544.450	2.738.413	3.423.832	3.944.032	
	Estados Unidos de América <i>i</i>	982.893	969.199	1.247.218	1.362.161	1.371.286
	Países Bajos <i>i</i>	220.772	246.398	310.312	448.658	674.727
	Reino Unido <i>i</i>	338.568	337.787	373.022	390.971	383.201
	Alemania <i>i</i>	168.091	215.245	309.874	370.390	432.997
	Canadá <i>i</i>	189.485	186.861	221.459	254.801	245.242
	China <i>i</i>	78.425	103.381	122.024	175.398	184.212
	España <i>i</i>	62.503	93.900	128.098	127.587	174.912
	Hong Kong_China <i>i</i>	49.746	50.664	73.199	86.112	
	Franca <i>i</i>	40.642	50.484	62.131	68.681	66.841
	Polonia <i>i</i>	19.289	28.548	45.055	66.924	92.200
	Bélgica <i>i</i>	40.711	46.722	53.006	53.931	64.774
	Suiza <i>i</i>	47.145	47.801	52.127	49.526	59.742
	Austria <i>i</i>	22.929	32.476	41.053	46.205	51.615
	Noruega <i>i</i>	44.577	52.986	48.166	45.324	47.279

Figura 3 Indicadores en Miles de millones de principales importadores a nivel mundial. Fuente: TradeMap

SAB	Importadores	Participación en valor en las importaciones del mundo, % en 2016	Participación en valor en las importaciones del mundo, % en 2017	Participación en valor en las importaciones del mundo, % en 2018	Participación en valor en las importaciones del mundo, % en 2019▼	Participación en valor en las importaciones del mundo, % en 2020
	Mundo	100	100	100	100	
	Estados Unidos de América <i>i</i>	38,6	35,4	36,4	34,5	
	Países Bajos <i>i</i>	8,7	9	9,1	11,4	
	Reino Unido <i>i</i>	13,3	12,3	10,9	9,9	
	Alemania <i>i</i>	6,6	7,9	9,1	9,4	
	Canadá <i>i</i>	7,4	6,8	6,5	6,5	
	China <i>i</i>	3,1	3,8	3,6	4,4	
	España <i>i</i>	2,5	3,4	3,7	3,2	
	Hong Kong, China <i>i</i>	2	1,9	2,1	2,2	
	Francia <i>i</i>	1,6	1,8	1,8	1,7	
	Polonia <i>i</i>	0,8	1	1,3	1,7	
	Bélgica <i>i</i>	1,6	1,7	1,5	1,4	
	Suiza <i>i</i>	1,9	1,7	1,5	1,3	
	Austria <i>i</i>	0,9	1,2	1,2	1,2	

Figura 4 Indicadores en % de participación de principales importadores a nivel mundial. Fuente: TradeMap

La gran acogida a nivel comercial del arándano obedece a la coyuntura actual con la COVID-19 y la gran demanda de productos saludables y sustentables. El arándano con sus propiedades nutricionales, el rendimiento del cultivo y su tendencia de alimentación apuntando en pro de la salud.

Como se mencionó anteriormente, los principales exportadores se sitúan en América Latina, contando con Perú y Chile como mayores volúmenes de exportación. El principal foco agroexportador del Perú se encuentra en la región norte del país, contando con departamentos como Lambayeque, Piura, Tumbes y como principal exportador de arándanos , La Libertad , contando con varias empresas dedicadas al giro de negocio (Ver figura 5)



Figura 5 Participación de empresas exportadoras de arándanos. Fuente: SUNAT

Con la alta competencia de empresas tanto a nivel nacional e internacional, todas deben buscar la excelencia en sus operaciones y siempre buscando la mejora continua de sus procesos.

La empresa comenzó operaciones en el año 2017 en los distritos de Salaverry y Chao en la provincia de Trujillo. Siendo el arándano fresco su principal producto de exportación, la empresa debe mantener un estricto control en sus diversos procesos, como también en otros aspectos adyacentes a la Supply Chain para este producto. Estandarizar los procesos es importante, debido a que la inversión para este giro de negocio es de gran inversión, desde las maquinarias, el terreno, fertilizantes, sistemas de riego, sistemas de inocuidad y conforme se va desarrollando el negocio demandará otras inversiones. Como se expuso en anteriores párrafos, los arándanos y su demanda han contado con un crecimiento sostenido, permitiendo así la continuidad del negocio; lo que deja el panorama abierto para aún más empresas que están interesadas en incursionar en el rubro agroexportador del país. Siempre y cuando se tenga demanda por satisfacer, no se tiene ningún inconveniente con el volumen

ofertado o a vender, por eso las empresas en general necesitan tener un enfoque de excelencia operacional y siempre buscando la mejor calidad de sus productos, en esta caso el arándano fresco, ya que cuando hablamos de arándano fresco nos referimos a un ser vivo, por lo tanto tenemos una variable en juego, la cual es el tiempo de vida del producto, a lo que las empresas exportadoras deberán apuntar es, llegar en el menor tiempo posible al destino escogido y con la mejor calidad posible.

En la presente investigación describiremos cómo una empresa agroindustrial tenía problemas al momento de la ejecución del proceso de asignación de pedidos de exportación.

La empresa Agroexportadora cuenta con 2 Packing (Salaverry y Chao), los cuales están habilitados para exportar, donde no se manejaba un estándar de asignación de pedidos, la cual no permitía mayor maniobrabilidad comercial ni operacional debido a la creciente demanda de clientes y los distintos formatos que estos requerían. Lo que llevaba a retrasos en temas operativos.

1.2. Antecedentes

La presente investigación fue posible gracias a la revisión de la siguiente información, sustentada con documentos científicos validados y de rigurosidad como:

Ramirez (2020) con su tesis llamada “Estandarización de procesos de despacho para reducir los costos operativos de exportación de arándanos envasados en una empresa agroexportadora en Trujillo departamento de la libertad en el año 2020” para optar por el grado académico de Titulado en Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Privada del Norte, Trujillo. Como principal objetivo determinó en qué medida la estandarización del proceso de despacho mejora la productividad en una empresa agroexportadora. La tesista tuvo un enfoque a la investigación cuantitativo con un nivel de

investigación explicativo y con un diseño experimental. Dicha investigación concluyó en que logró estandarizar 9 procesos de despacho, lo cual ayudó optimizar el proceso de despacho.

Chavez y Quiroz (2018) con su tesis titulada “Estandarización de procesos y su impacto en la productividad de la empresa Negociaciones Minera Chavez SAC, año 2017” Trujillo, Perú. Optando por el título de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte, Trujillo. Donde se tuvo como principal objetivo el impacto de la estandarización de procesos en la productividad de la empresa estudiada. Las tesis determinaron la investigación de tipo experimental. Con una población y muestra, de 16 colaboradores de la empresa y 15 colaboradores del área de operaciones de la empresa estudiada, respectivamente. Entre los instrumentos encontramos a encuesta, entrevista y ficha de observación, acompañando a esto va el análisis de datos con flujogramas, Alfa de Conbrach y diagramas de barras. Obteniendo como resultados que la estandarización de procesos impacta en la productividad en el proceso operativo en un 50%, de la misma forma aumentó en 75% la productividad. Esto gracias a la estandarización de los procesos, diagramas y un manual de funciones y operaciones (MOF). Concluyendo que la estandarización de procesos impactó de forma positiva en la rentabilidad de la empresa , donde las ventas aumentaron de 9.41% a 20.82% en un mismo periodo y finalmente aumento en el retorno de la inversión que pasó de 9.41% a 20.82%.

Becerra y Horna (2019) con su tesis titulada “Estandarización de procesos del área logística y su impacto en la rentabilidad de una empresa de calzado de Trujillo, año 2019” para optar por el título de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte, Trujillo. Las investigadoras, con respecto a la implementación de la estandarización, se identificaron las actividades desarrolladas en el proceso de abastecimiento con un total de 7

actividades. Las tesis tuvieron como objetivo determinar el impacto de la estandarización de procesos del área logística en la rentabilidad de una empresa de calzado de Trujillo. El cual tuvo un diseño experimental ya que expresan procedimientos que están operacionalizando. Su población y muestra son la Empresa de calzado Viarelli y el área logística respectivamente. Las técnicas aplicadas fueron las de observación, revisión documental y encuesta, en cuanto a los instrumentos son checklist, ficha resumen y cuestionario. Donde se llegó al resultado que la estandarización impacta significativamente en la rentabilidad de Calzados Viarelli, donde en su primera evaluación medida en el segundo trimestre del 2018 se evidenció un crecimiento del 12.95% mientras que en una segunda medición se dio un crecimiento del 25.82% a lo proyectado por la empresa en el segundo trimestre del 2019 y lo obtenido realmente. Por otro lado, en la implementación de la estandarización, se logró identificar las actividades desarrolladas en el proceso de abastecimiento con un total de 7 actividades. En el cual los tiempos iniciales de las actividades fueron de 75 minutos. Sin embargo, luego de la implementación estos tiempos mejoraron y realizan un total de 50 minutos evidenciando una mejora. También tenemos al almacenamiento donde se tuvieron 15 actividades, las cuales marcaron un tiempo de 70.82 minutos, luego de la aplicación de la estandarización llegó a un tiempo de 50 minutos. Por otro lado, afectó a la rentabilidad ya que respecto a las ventas logró un aumento del 4.45% de un periodo a otro.

Frontado y Juarez (2019) en su tesis titulada “Estandarización de procesos en la Gestión del área logística de la empresa telecomunicaciones y negocios S.A.C.” para la optar por el grado académico de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte, Trujillo. Las tesis tuvieron como principal objetivo determinar el impacto positivo de la

estandarización de procesos en el área logística de la empresa estudiada. En el cual tuvo un diseño preexperimental como población y muestra, la empresa Telecomunicaciones S.A.C. y el área logística respectivamente. La aplicación de las técnicas e instrumentos fueron, entrevistas, guía de observaciones, análisis de datos como Alfa de Cronbach y flujograma. Teniendo como resultados una mejora de reducción de un 25% al proceso de aprovisionamiento y un aumento del 41% la rotación de productos y el costo de mantención de los productos en almacén se redujeron. Concluyendo en reducir los días de demora a 0 respecto a la solicitud de instalaciones con el cliente y no generar gastos innecesarios. Mejoraron la eficiencia reduciendo aproximadamente 1 hora con la ayuda de diversas metodologías.

Mariño, Torres y Arévalo (2019) con su tesis titulada “Estandarización del Proceso de Facturación en una Institución Prestadora de Servicios de Salud de III Nivel” Bogotá, Colombia. Optando por el título de especialista en gerencia de calidad y auditoría en salud de la Universidad Cooperativa de Colombia. Los tesisistas tuvieron como objetivo estandarizar el proceso de facturación en el servicio de hospitalización de una Institución de servicios de salud de III nivel de complejidad con dos sedes en diferentes ciudades del país. Como tipos de investigación fue de tipo cualitativo con un diseño de tipo descriptivo con herramientas de Entrevista, diagnóstico, observación. Obteniendo como resultado permitió de forma exitosa proponer un proceso de facturación estandarizado con base en las fortalezas y debilidades encontradas. Es tipo de investigaciones nos permiten ver que la estandarización puede ser realizada a cualquier área de una empresa, sea operativa o administrativa. Concluyendo que las herramientas y conceptos son de vital importancia para las organizaciones ya que permite de manera estratégica organizar el paso a paso y desarrollar las actividades de forma eficaz y eficiente.

Así mismo Vargas (2017) con su tesis titulada “Estandarización de procesos en la empresa Creaciones Valerin Tati Ltda.” Santiago de Cali, Colombia. Optando por el grado de Ingeniero Industrial de la Universidad Autónoma de Occidente. El tesista tuvo como objetivo diseñar un sistema de documentación que permitirá estandarizar los procesos misionales de la empresa estudiada para aumentar su eficacia y eficiencia con ayuda de la norma internacional NTC-ISO 9001. Con un tipo de diseño experimental y un método de investigación cualitativo para la elaboración se utilizan herramientas como la observación directa, entrevistas. Teniendo como resultados que tener un proceso estandarizado da ventajas competitivas a todo tipo de empresas, siendo como objeto de estudio una empresa PYME permitiendo entender el comportamiento del negocio y cómo están trabajando los equipos ya que ante una estandarización todos tienes unos lineamientos bien claros y concretos, todo en pro de cumplir con lo solicitado por el cliente. Concluyendo en que tener un proceso estandarizado da una ventaja competitiva a empresas de todos los tamaños ya que permite establecer indicadores que guiarán todas las actividades.

1.3. Marco Teórico

Procesos

Según (Louffat, 2017) la palabra Proceso se define como: “el conjunto de elementos que permiten planear, organizar, dirigir y controlar cualquier acción administrativa”. Estos



son los elementos para poder administrar, así mismo el autor menciona que al tener un enfoque sistémico se tiene una mejor visión de los inputs y outputs de una empresa.

Fuente: (Louffat, 2017) Elementos del proceso organizacional (p.4)

Por otro lado, tenemos a (Pérez, 2009) quien menciona que: “El proceso es la forma natural de organizar el trabajo” (pp.49), según (Pérez, 2009) , para aplicar los requisitos ISO9001 debe haber 2 características básicas:

- Que interactúen, es decir, que compartan algo
- Que se gestionen

Teniendo en cuenta lo anterior dicho, podemos concluir que un proceso es una pieza fundamental en toda operación, ya que forma parte de acciones sistematizadas, todas apuntando hacia un objetivo en común. Las para obtener un proceso óptimo deben cumplirse mínimo 2 características básicas mencionadas anteriormente.

Tipos de procesos

De acuerdo con (Louffat, 2017) los procesos en una organización pueden verse agrupadas en cuatro categorías:

- Procesos estratégicos: Son los que nacen desde la esencia misma de la empresa, teniendo en cuenta la misión, visión y los objetivos. Teniendo como fundamento en factores de ventaja competitiva que ofrece una empresa.
- Procesos operativos: También llamados procesos de línea, procesos ejecutores o procesos de acción. Básicamente busca implementar procesos añadiendo valor al cliente final externo.
- Procesos de apoyo: Establecen relaciones secuenciales de soporte, buscando la atención del cliente interno, ya que cubre los procesos estratégicos, operativos y administrativos.

- Procesos administrativos: Establecen relaciones que permitan planear, organizar, dirigir y controlar todos los procesos en una institución.

Exportaciones

De acuerdo con (Castro, 2008), la exportación es una simple salida de un producto de un determinado país hacia otro, con lo cual se atraviesa varias fronteras o mares(pp.48). Teniendo como objetivo final de la operación la exportación de los productos, ya tenemos un objetivo en común para todos los actores en los diferentes procesos preasignación de pedidos.

Estandarización

La estandarización forma parte de un proceso, el cual es encargado de proporcionar instrucciones precisas para la ejecución de tareas, con una documentación de materiales, la secuencia, los equipos, entre otros a ocupar durante su ejecución, favoreciendo a la mejora continua para lograr un nivel de competitividad global.

Según Kondo (1993), la estandarización puede estar dividida en: Estandarización del trabajo y Estandarización de las cosas. La primera nos habla de establecer un acuerdo acerca de la manera de lograr algo; la estandarización de trabajo es muy importante para revisar que todos los empleados actuales y futuros, utilicen la mejores de las formas para llevar a cabo las actividades relacionadas con el proceso. Ya que cuando cada individuo realiza una operación de forma distinta, es muy difícil, efectuar mejoramientos para mejorar cualquier proceso.

La estandarización de las cosas se enfoca a que los objetos debes ser iguales, y es indispensable en muchos aspectos de la vida cotidiana para ser más eficientes.

Cuando un proceso logra mantener las mismas condiciones, produce los mismos resultados, es por ello por lo que se necesita estandarizar las condiciones de operación bajo:

- Materiales
- Maquinaria
- Mano de Obra
- Métodos y procedimientos de Trabajo
- Mediciones
- Conocimiento y habilidad de la gente

“La estandarización establece límites de autoridad y de responsabilidad y deben comunicarse a los empleados. La estandarización requiere que la documentación indique cómo va a efectuarse el proceso, qué entrenamiento requiere el personal y en qué consiste el desempeño aceptable” (Harrington, 1992)

Por otro lado, Lefcovich (2009) vio a la estandarización como una filosofía Kaizen, mediante la mejora de este continuo proceso llamado el Círculo de Deming, que consiste en Planear-Realizar-Evaluar-Actuar (PREA) y debe ser aplicado en todos los procesos del área.

Beneficios de tener los procesos estandarizados según Lefcovich (2009)

- Evitar deficiencias en programación de procesos
- Mejora la imagen de los clientes hacia la organización
- Evita sobre costo por procesos
- Permite eficiencia al ejecutar procesos

Pasos para estandarizar

Según Cortés (2017), los pasos son los siguientes:

1. Definir los procesos a estandarizar: ¿Cómo se hace en la actualidad? Se muestran con diagramas de flujo o bocetos a cerca del estado del proceso actual.
2. Hacer un estudio del proceso actual definido. Comparativa de los procesos con un modelo estándar.
3. Establecer los objetivos de cada proceso y diseñar un proceso correcto ¿Qué se debe hacer? Se realizan los ajustes y se eliminan duplicaciones.
4. Analizar evaluaciones del proceso. Se lleva a cabo una evaluación de los cambios en el proceso con el encargado del área.

Eficiencia de procesos

Con forme con Pérez (2012), se tiene como definición la ocupación de recursos en forma óptima para satisfacer las necesidades. Con ello, resalta que producir así sea una pieza más en las mismas condiciones, en el mismo tiempo y se cumple con las normas de manera adecuada.

Eficacia

Perez menciona que la eficacia es lograr lo planeado por la empresa, y se debe alinear con la visión organizacional. Debido ello la eficacia se evalúa por el logro de objetivos o metas.

Creación de pedidos

Según Chopra, Meindel, y Pino (2017), un proceso logístico empieza con la creación de la orden de suministro, bien sea para reponer materia prima que se haya utilizado, como

el caso de empresas que elaboran productos para stock, por otro lado, también nos da a entender que la generación de valor vendrá por la disminución del número de almacenes, así como por la disminución del producto almacenado en cada uno de ellos, y por el incremento del flujo.

1.4. Formulación del Problema

1.4.1. Problema general

¿Cuáles son los beneficios de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación de arándanos frescos en una empresa agroexportadora en Trujillo - 2020?

1.4.2. Objetivos

Objetivo General

- Describir los beneficios de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación de arándanos frescos en una empresa agroexportadora en Trujillo – 2020

Objetivos específicos

- Describir el proceso de asignación de pedidos antes de la estandarización
- Describir el método para la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación de arándanos frescos.
- Dar a conocer los beneficios de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación de arándanos frescos.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

La agroexportación de arándanos se beneficia con la estandarización de asignación de pedidos de exportación.

1.5.2. Hipótesis Específica:

- Elaboración de flujo del proceso de asignación de pedidos para la exportación de arándanos frescos
- Explicar el método de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación de arándanos frescos.
- Los beneficios de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación de arándanos frescos.

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación según el alcance es de tipo correlacional, dado que esta se caracteriza por la descripción de procesos de conocimientos para la resolución de problemas prácticos. Según Bernal (2006), una investigación correlacional tiene como objetivo o propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables, ya que según este autor uno de los puntos principales respecto a esta investigación es examinar la relación de las variables, pero en ningún momento se explica que una variables sea causa de la otra, esta correlación examina asociaciones pero no relaciones causales.

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), se da por la necesidad de medir y estimar un problema de investigación donde el investigador plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno.

2.1.1. Diseño metodológico

El diseño que corresponde a la presente investigación es preexperimental, según (Pimienta Prieto, De la Orden Hoz, & Estrada Coronado, 2018) , en esta modalidad no se tiene control alguno sobre las variables que se analizan o fenómenos estudiados ocurrieron anteriormente. Por lo tanto, el investigador se centra en analizarlos e identificar sus posibles causas y consecuencias.

2.1. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.1.1. Población

La presente investigación ha tomado en cuenta la población de estudio de una empresa Agroexportadora.

2.1.2. Muestra

Para la presente investigación se realizó en una empresa Agroexportadora en las áreas de Exportaciones, Producción y SOP (Planificación).

2.2. Técnicas e instrumentos de análisis de datos y recolección

Para esta investigación se aplicaron los siguientes instrumentos y técnicas:

- **Encuesta:** Personal de las Áreas: Producción | Exportaciones | Planificación
Instrumento: Cuestionario
Tipo: Cuantitativa
- **Entrevista:** Jefatura de Planta | Jefatura de Exportaciones | Jefatura Planificación.
Instrumento: Cuestionario
Tipo: Cualitativa
- **Análisis Documental:** Se revisará documentación previa de la empresa
Instrumento: Ficha de revisión documentaria
- **Revisión Bibliográfica**
Tipo: Cualitativa
Instrumento: Ficha bibliográfica

Validación de instrumento:

- Mg. José Roberto Huaman Tuesta
- Ing. Leandro Renato Villanueva Melendez
- Ing. Juan José Gamarra Galarza

2.3. Procedimiento

A continuación, se da a conocer el esquema de etapas de la presente investigación

Tabla 1

Proceso de Investigación

Etapa	Descripción
1	Describir el proceso de asignación de pedidos antes de la estandarización
2	Dar a conocer el método empleado para la estandarización
3	Describir el proceso de asignación de pedidos estandarizado
4	Encuestar a 11 personas en las Áreas de Exportaciones, Producción y SOP (Planificación)
5	Entrevista a Jefaturas de Exportaciones, Producción y Planificación
6	Presentar los beneficios de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en tiempos, costos operativos y ventas

2.4. Aspectos Éticos

La presente investigación está conforme los lineamientos de la universidad, respetando la confidencialidad, respeto la empresa investigada. Debido a ello es necesario seguir un código de ética para el propio investigador y para las personas que intervienen en el presente estudio.

Derechos de autor

- Conocimiento de la razón de la realización de la investigación.
- Negarse a formar parte del estudio o también como negativa a brindar información
- Otros.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

3.1. Resultado del Objetivo específico N° 1: Describir el proceso de asignación de pedidos antes de la estandarización.

Según el objetivo de investigación, se pasará a detallar la búsqueda de información y de acuerdo con ello se podrá observar los diversos puntos donde impactaría el cambio de la asignación de pedidos de venta.

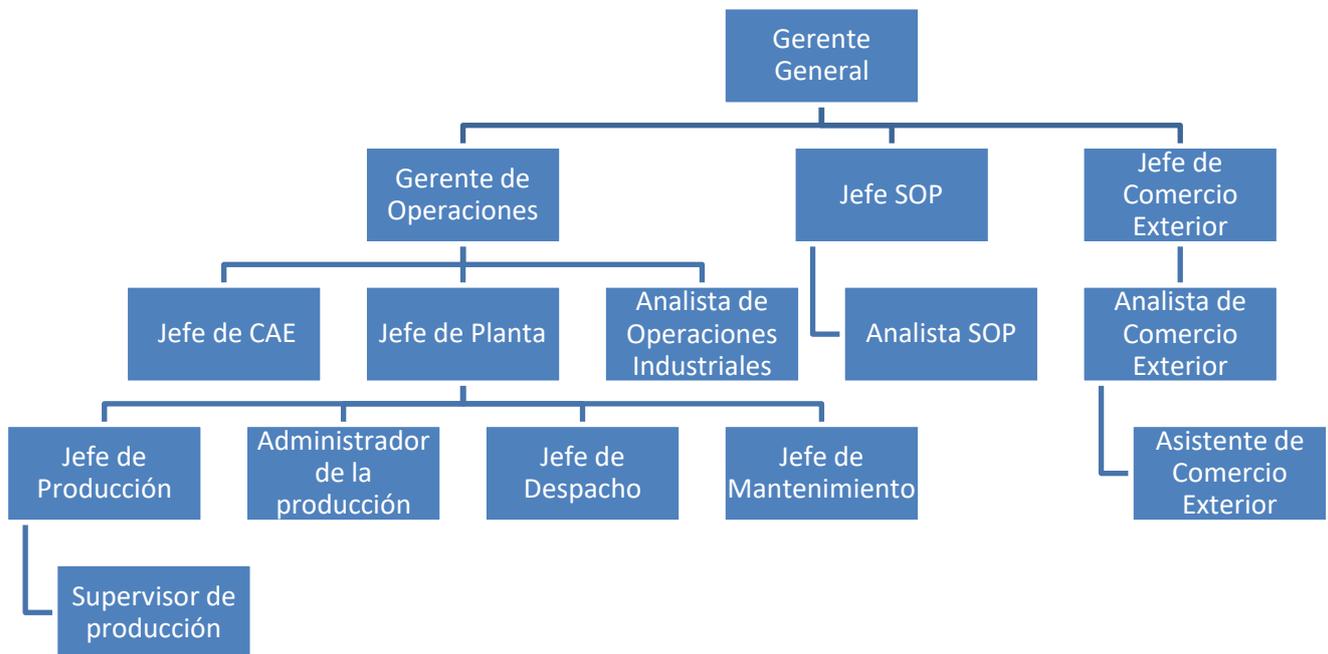


Figura 6 Organigrama pre-estandarización. Fuente: La Empresa

Flujo operativo de la Planta

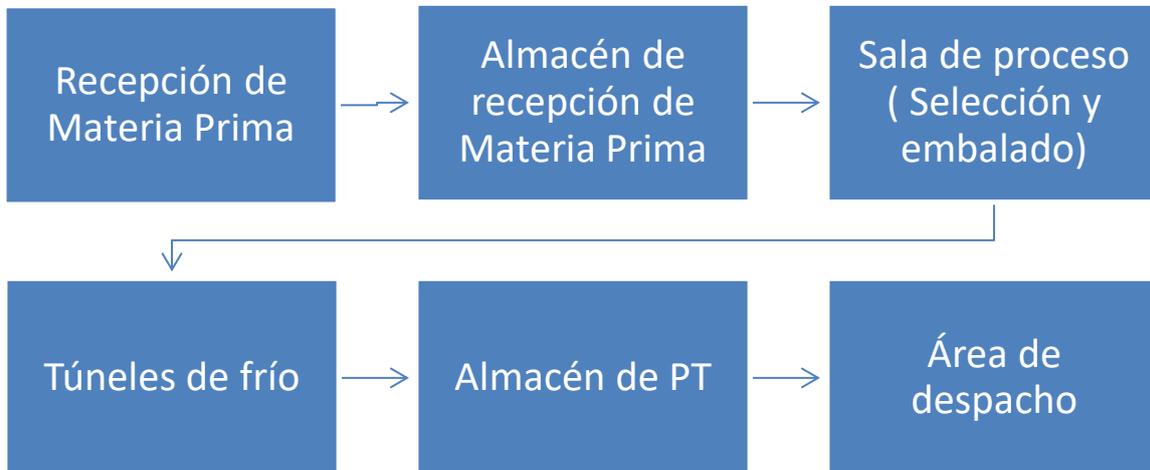


Figura 7 Flujo operativo de planta de embalado de arándanos frescos. Fuente: La Empresa

El arándano es cultivado en los fundos propios de la empresa, estos pasan por un muestreo aleatorio de las parcelas para saber si no tiene residuos de las aplicaciones o si se cumple con el LMR permitido para el destino del arándano. Si todo está bien, se procede a la cosecha. En paralelo el área SOP (Planificación de operaciones y ventas) ya cuenta con una demanda y un volumen global de los pedidos por formato, cliente y destino. La presentación varía de acuerdo con la solicitud y demanda de los diversos clientes dentro de los cuales se encuentran los formatos por caja: 1.5kg, 2.04kg, 3.0kg, 3.34kg, 3.5kg, 3.6kg, 4.2kg, 4.5kg, 6.0kg, 6.12kg. Luego de ello se hace la recepción de la materia prima, la cual es enviada en camiones refrigerados, la llegada de esta es a una temperatura no menos de 10° centígrados, para a almacenamiento en un rango de 4° a 6° centígrados, luego de ello, la materia prima, pasa la sala de proceso. El equipo SOP envía un programa de empaque en el cual se detalla la asignación de pedidos de exportación a procesar para la semana, estos están divididos en 20 en 20 ya que es la cantidad de pallets máximos por contenedor, en conjunto el equipo de Comercio Exterior se encarga de realizar la reserva con las navieras de acuerdo

con el volumen solicitado. En la sala de proceso se obtiene el Producto Terminado (Arándano embalado en diversos formatos) sobre una parihuela de madera (pallets) y enzunchado para luego llevarlo a túneles de enfriado donde pasa de una temperatura de 6° a 0° con un golpe de frío para su posterior traslado al almacén de Producto Terminado, el cual tiene una temperatura de 0° donde permanece hasta su despacho en contenedores. Estos Contenedores de gran capacidad de 40 pies refrigerados los cuales mantienen la temperatura, asegurando así la cadena de frío hasta llegar al destino.; el área de Comercio exterior y Despacho hacen la coordinación de horarios y fechas de salida de acuerdo con el cumplimiento de producción con los pedidos solicitados y el equipo de Comercio exterior emite la lista de la carga, una vez asegurado el despacho del contenedor.

Diagrama de flujo del proceso

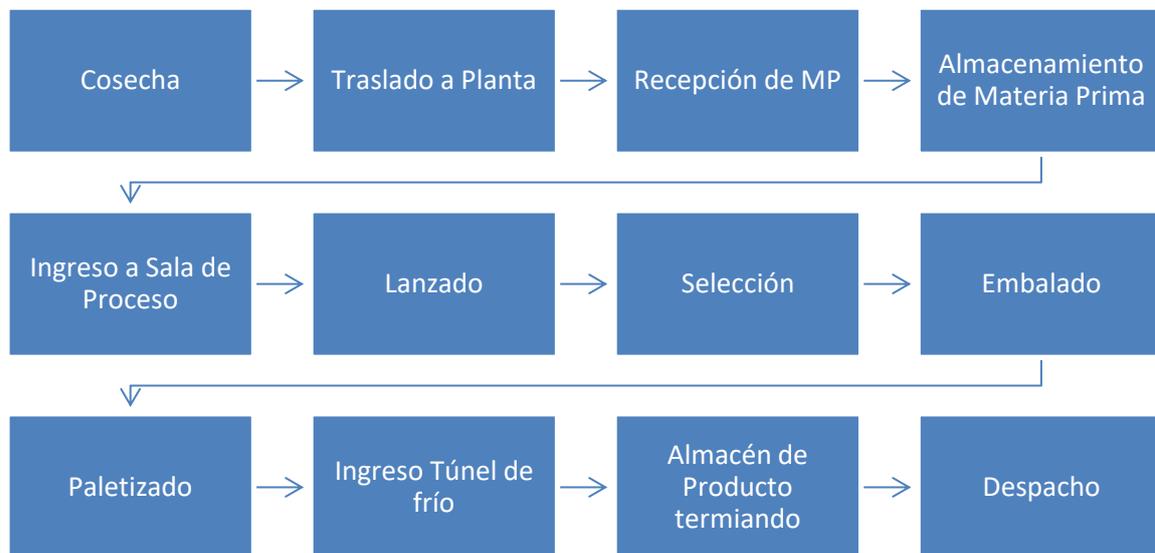


Figura 8 Diagrama general de la planta de arándanos. Fuente: La Empresa

Flujo del proceso de asignación de pedidos pre-estandarización

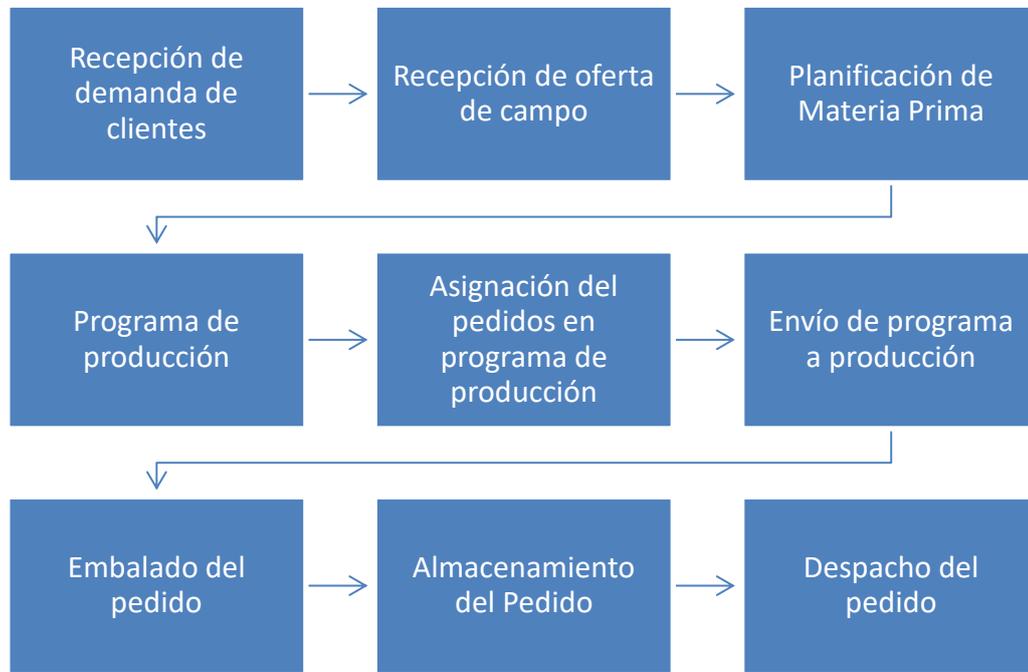


Figura 9 Diagrama asignación de pedidos de la planta de arándanos. Fuente: La Empresa

Tabla 2

Tiempo del proceso de asignación de pedidos pre-estandarización

Operación	Tiempo
Recepción de programa de producción	2 minutos
Partición de pedidos por Contenedor	20 minutos
Envío de programa con pedidos de exportación	2 minutos

Total

24 minutos

Elaboración propia. Fuente: La empresa

Respecto a la Tabla 2 podemos observar que, recepción de programa de producción tomó un tiempo de 2 minutos, partición de pedidos por contenedor llevó 20 minutos y envío de programa con pedidos de exportación tomó 2 minutos. Con ello teniendo un total de 24 minutos que tomó la asignación de pedidos de exportación.

Productividad de Línea

Tabla 3

Productividad Líneas de Embalado Pre-Estandarización

PRODUCTO	Arándano fresco embalado
PROCESO	Selección y Embalado – Pre-estandarización
PRODUCTIVIDAD	960 KG/H
OPERARIOS	12

Elaboración propia. Fuente: La empresa

La empresa contó con 16 líneas de proceso A&B (divididas entre 2 Plantas), lo mostrado es solo de una, ya que la misma operación se repite en todas las demás. Como se puede apreciar en la tabla anterior el proceso pre-estandarización contó con 960 kg/h con un total de 12 operarios por línea.

Motivos paros en Producción

Tabla 4

Paros Producción Pre-Estandarización

Motivo	Tiempo	Productividad	%
	total	(80%)	Acumulado
Cambio de formato	0:51	0.8	60%
Calibración de maquinaria	0:12	0.8	14.12%
Cambio de Hold Sizer	0:09	0.8	10.59%
Cambio de etiqueta	0:08	0.8	9.41%
Falta de Materia Prima	0:03	0.8	3.53%
Error codificación trazabilidad	0:02	0.8	2.35%
Total	1:25	0.8	100%

Elaboración propia. Fuente: La empresa

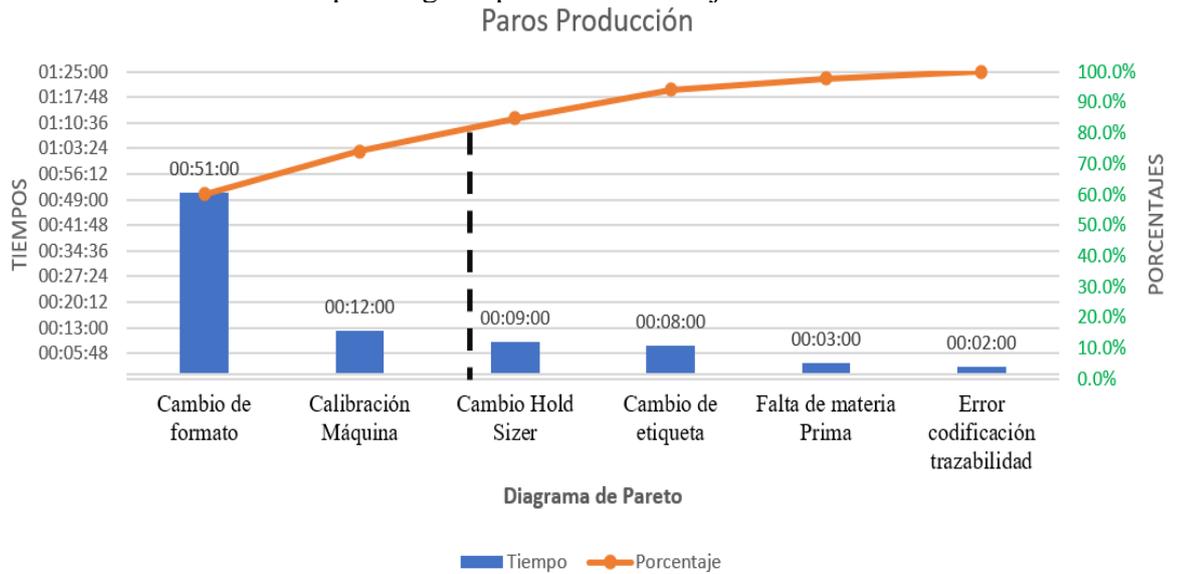


Figura 10 Pareto motivos paros producción. Fuente: La Empresa

Como se puede observar en la Figura 10, el cambio de formato era un motivo muy importante ya que representó cerca del 60% de los paros de producción. (Anexo 3)

Costo mano de Obra

Detalle de costo mano de Obra en el proceso pre-estandarización

Tabla 5

Costo Mano de Obra pre-estandarización

Costo mano de Obra	
Operarios	448
Horas / Día	16 (Turno día y Noche)
Costo x Hora (S/.)	4.5
Promedio Hora Extra	4
Costo x Hora Extra (S/.)	5.5
Costo Mano de Obra (S/.)	16,128

Costo MO – Hora Extra(S/.)	7,392
Costo Mano de Obra total/ día (S/.)	24,949.1
Costo MO Mes(S/.)	748,473
Costo MO Total Mes \$	224,093.713
Kg Embalados	25,568,036.36 kg
Costo MO x Kg \$	0.0088 x kg

Elaboración propia. Fuente: La empresa

Como se puede apreciar en la Tabla 5, el costo mano de obra pre-estandarización fue de \$0.0088 x kg

Costo de almacenamiento

Tabla 6

Detalle Costo de Almacenamiento pre-estandarización

Costo de Almacenamiento	
Costo de KW/H (S/)	4.3
Potencia motores cámaras de frío (KW)	49.2
Horas de Operación	12
Área (m2)	1066
Posiciones pallet	1782
Costo de Alm x m2 (S/)	247
Costo total(S/)	101,986.90
Costo de alm x pallet (S/)	57.23
Tiempo de stock promedio	5

Costo almacenamiento stock promedio (S/)	286.15
Costo almacenamiento stock promedio (\$)	85.67

Elaboración propia. Fuente: La empresa

Como se puede visualizar en la Tabla 6 , el costo de almacenamiento promedio es de \$ 85.67 antes de la estandarización ya que el tiempo promedio de stock era de 5 días.

Costos de exportación:

Tabla 7

Detalle costo de Exportación pre-estandarización

Costos de Exportación (Dólar x Kg)	
Costo fijo campo	0.39
Costo Cosecha	0.41
Costo de proceso	0.10
Costo de embalaje	0.17
Costos Logísticos	0.17
Costo Total	1.18

Elaboración propia. Fuente: La empresa

La siguiente información se obtuvo sobre la base de cálculo de los Kg embalados totales de la campaña 2019-20, los cuales fueron de 25,568,036.36 kg, esto permitió el cálculo de los costos unitarios.

Tabla 8

Cumplimiento de pedidos de exportación pre-estandarización

<i>Destino</i>	<i>Exportado (KG)</i>	<i>Presupuestado (KG)</i>	<i>Pedidos Embalados</i>	<i>Pedidos presupuestados</i>	<i>% Cumplimiento</i>
Asia	2,481,242.04	3,734,814.82	177	267	66.44%
Europa	3,785,250.84	5,183,329.55	270	370	73.03%
Latam	322,685.16	402,072.93	23	29	80.26%
UK	928,093.64	2,673,856.93	66	191	34.71%
USA	18,050,764.68	17,972,969.51	1289	1284	100.43%
<i>Total</i>	<i>25,568,036.36</i>	<i>29,967,043.74</i>	<i>1826</i>	<i>2141</i>	<i>85.32%</i>

Elaboración Propia. Fuente: La empresa



Figura 11 % Cumplimiento por destino pre estandarización. Fuente: La empresa

Como se puede observar en la figura 11, teniendo un cumplimiento para Asia de 66.44%, Europa 73.03%, Latam 80.26%, UK 34.71%, USA 100.43%, siendo este último donde se encontró el mayor volumen de exportación de la empresa. Con lo expuesto anteriormente se puede observar que se tuvo un cumplimiento global de 85.32%. (**Anexo 7**)

Tabla 9

Total de Ventas Pre-estandarización

<i>Destino</i>	<i>Ventas totales (USD)</i>
Asia	\$16,766,106.27
Europa	\$24,142,653.80
Latam	\$2,089,533.38
UK	\$6,456,550.80
USA	\$101,611,406.48
<i>Total</i>	<i>\$151,066,250.73</i>

Elaboración propia. Fuente: La empresa

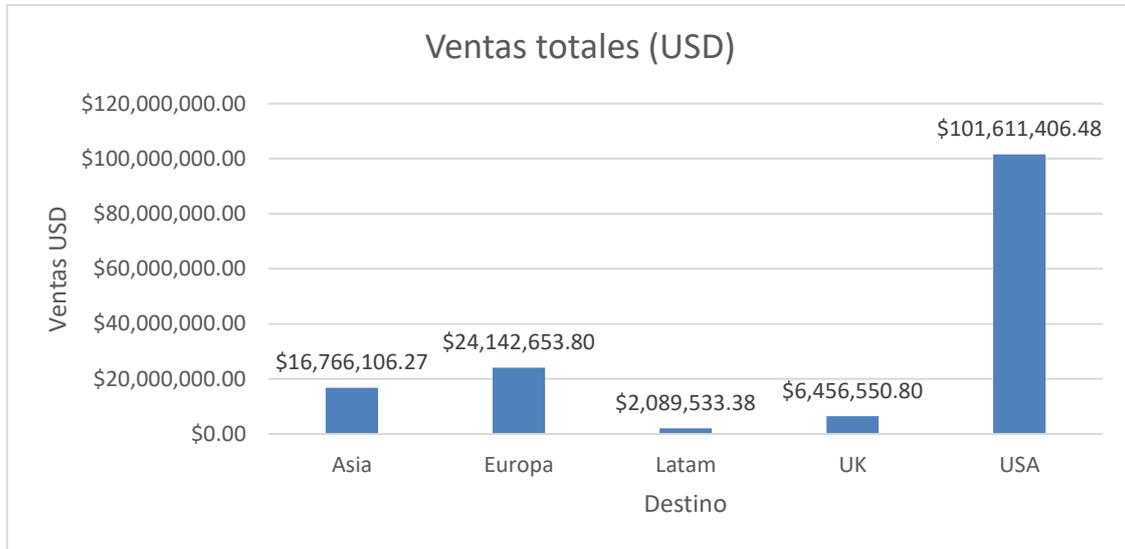


Figura 12 Ventas totales (USD) por destino. Fuente: La empresa

De acuerdo con la figura 12, se puede observar que las ventas totales por destino son: Asia con \$16,766,106.27, Europa \$24,142,653.80, Latam \$2,089,533.38, UK \$6,456,550.80, USA \$101,611,406.48, con un total de \$151,066,250.73. (**Anexo 7**)

3.2. Resultado del objetivo N°2: Describir el método para la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación de arándanos frescos.

3.2.1. Estandarización de asignación de pedidos de exportación

Mediante la estandarización de pedidos de exportación se planteó reducir tiempos en la operación. Esta medida surge de una pregunta ya que la asignación de pedidos no era la correcta debido al volumen de formatos que se manejaban. El constante cambio de formatos y pérdida de tiempos de producción llevó a plantear una solución.

3.2.2. Desarrollo de la estandarización de asignación de pedidos de exportación

Para el desarrollo de la estandarización al proceso de asignación de pedidos de exportación, se siguió el esquema mostrado a continuación.

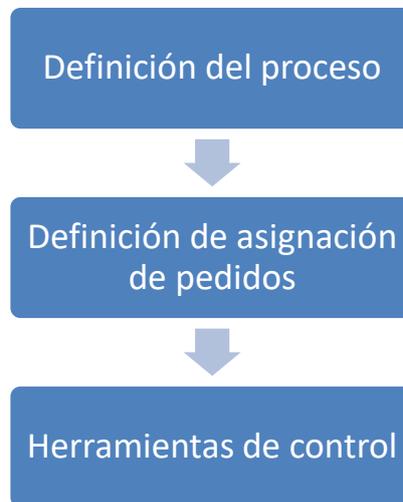


Figura 13 Proceso de Estandarización. Fuente: La empresa

3.2.2.1. Planear

Definición de políticas del proceso de asignación de pedidos de exportación

A continuación, se detallan los lineamientos que como objetivo se tuvo fomentar el cumplimiento y mejora continua a en los niveles administrativos del proceso de asignación de pedidos de exportación en la empresa de estudio.

Lineamientos del proceso de asignación de pedidos de exportación

- Tipo de proceso: Administrativo
- Proceso: Asignación de pedidos de exportación
- Responsable: Sub gerente de Exportaciones
- Objetivo:

Organizar, gestionar y estandarizar la asignación de pedidos de exportación

de la empresa, mediante estándares determinados y siempre en búsqueda de la reducción de tiempos y costos que se ven involucrados en el proceso, así como la mejora continua.

Definición de Indicadores del proceso

De acuerdo con la tabla 10, se definió los indicadores asociados al proceso de asignación de pedidos de exportación

Tabla 10

Indicadores de Proceso

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Frecuencia de Análisis</i>	<i>Forma de cálculo</i>	<i>Meta</i>	<i>Responsable</i>
Edad de Stock al despacho	Unidad numérica	Semanal	Fecha de Despacho – Fecha de producción	<= 4 días	Sub gerente de exportaciones
Cumplimiento comercial	Relación Porcentual (%)	Semanal	Pedidos exportados / Pedidos solicitados	>=90%	Sub gerente de exportaciones

Capacitación al nuevo personal	Relación Porcentual (%)	Mensual	Total de horas efectivas / Total de tiempo planificado	>=98%	<i>Sub gerente de exportaciones</i>
--------------------------------	-------------------------	---------	--	-------	-------------------------------------

Elaboración Propia. Fuente: La empresa

Establecer Recursos y Herramientas:

Se pasó a detallar los recursos y herramientas utilizados para el proceso y su estandarización:

- Recursos y Herramientas:

○ Humanos:

Reclutamiento de nuevo personal y Sub gerencia de Exportaciones, jefe de Calidad, jefe SOP, Analista SOP, jefe APT (Despacho)

○ Físicos:

Laptops y sala de capacitaciones

○ Tecnológicos:

Inventarios y ERP SAP

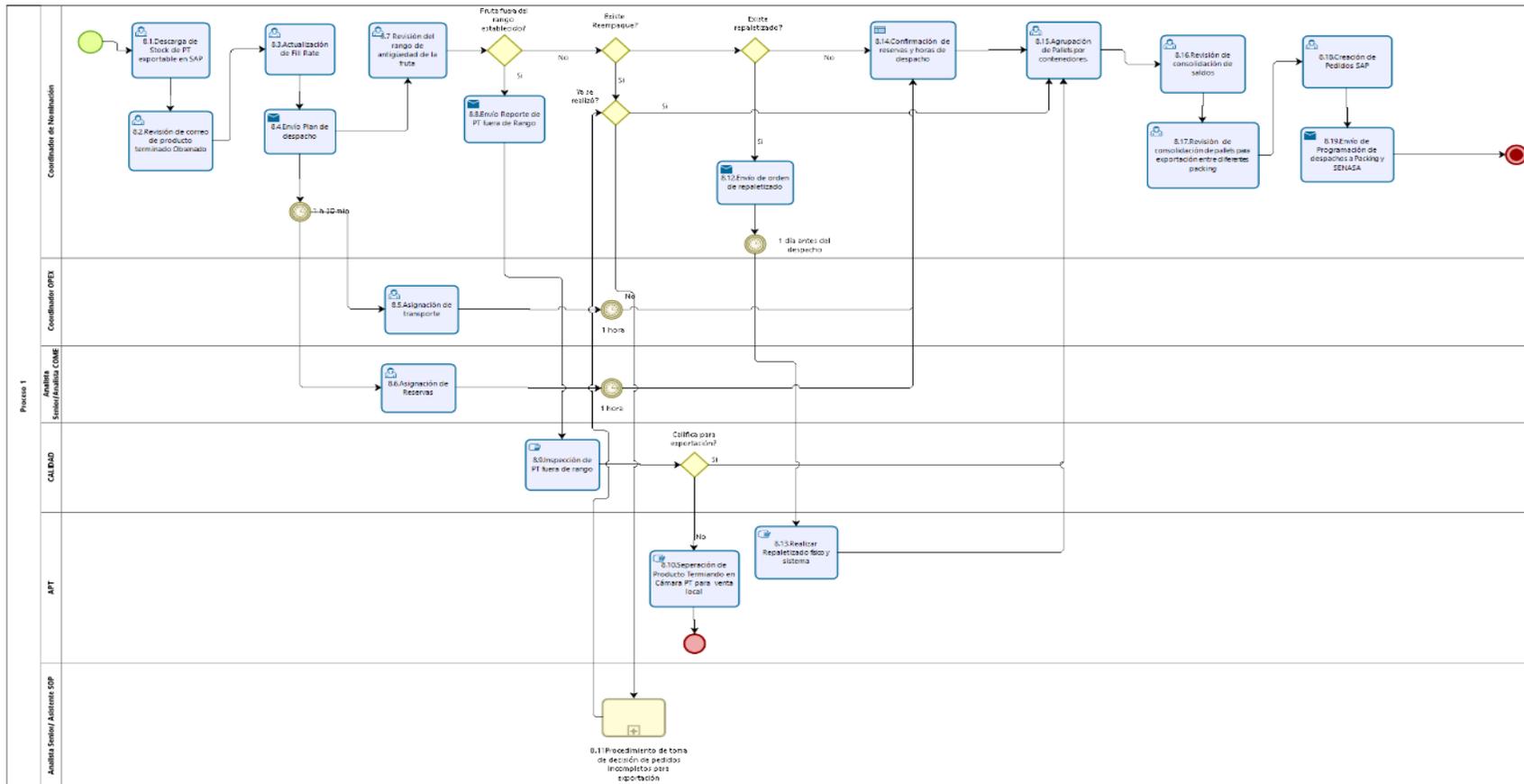


Figura 14 Diagrama del Flujo Estandarizado. Fuente: La empresa

Como se puede apreciar en la Figura 14, el proceso estandarizado inicia con la descarga del stock de Producto terminado exportable de SAP, posterior a ello se realiza la revisión del producto terminado observado para posterior actualizar el fillrate o cumplimiento del programa comercial, para luego hacer un envío preliminar del plan de despacho. Luego de ello se hace una revisión del rango de antigüedad de la fruta. En caso se tenga producto terminado fuera de rango se envía un reporte al área de calidad, en caso esté conforme la antigüedad del producto terminado; se pasa a determinar si existe algún tipo de repaletizado o reempaque, en caso existiera, se comunica al área de despacho sobre dicha actividad. Cuando todo esté conforme se procede a enviar la confirmación de reservas y las horas de despacho. Posterior a ello se hace la agrupación de pallets por contenedores, se revisa si se cuenta con carga consolidada. Luego de ello se pasa a crear los pedidos en SAP para su envío de la programación a Operaciones Industriales y Senasa (Ente Fitosanitario).

3.2.2.2. Hacer:

3.2.2.2.1 Establecer nuevo personal a administrar el proceso:

- Definir la descripción de puesto junto al área de Recursos Humanos
- Capacitaciones en SAP y gestión de inventarios

Revisión de impacto del cambio en otras áreas

- Revisión de programa comercial
- Revisión productividad de producción

3.2.2.3. Verificar:

3.2.2.3.1 Procedimiento de control de indicadores:

En el siguiente paso, se detalla el proceso de control de indicadores del proceso de asignación de pedidos de exportación.

- Objetivo:

Dar seguimiento al cumplimiento y mejora de los indicadores propuestos para el proceso de asignación de pedidos de exportación.

- Alcance:

Se aplicó el procedimiento para la operación de asignación de pedidos de exportación, así como el personal involucrado en el proceso.

- Procedimiento:

1. Se llevó a cabo un comité con la gerencia de exportaciones para establecer periodos y metas correspondientes al proceso de asignación de pedidos de exportación.
2. Una vez revisado y establecido las metas para el proceso de asignación de pedidos de exportación, la subgerencia de exportaciones comunicó a todo el personal y áreas involucradas en la operación.
3. Con todos de acuerdo, se procedió a la comunicación formal sobre las metas de los indicadores del proceso de asignación de pedidos exportación.
4. Se publicó las metas del proceso.
5. Se revisó indicadores establecidos.
6. Revisión de los avances de acuerdo con los periodos: diarios, semanal, de acuerdo con los programas.
7. Se revisó diversas acciones correctivas o mejoras solicitadas para su revisión al encontrarse una desviación
8. Se estableció medios para reparar las desviaciones, así como definir la responsabilidad.

9. Al no tener alguna desviación, se procedió a evaluar las acciones para mejorar los indicadores.
10. Se da pase a la comunicación de los resultados con el equipo.
11. Se comunicó el positivo accionar de los indicadores.
12. Se informó al equipo sobre las fallas y la necesidad de la mejora.
13. Se registró los resultados en una base de datos para tener historial en una posterior evaluación.
14. Si se obtiene casos continuos respecto al cumplimiento en algún indicador o caso contrario, los incumplimientos repetitivos de otro, aún con el seguimiento mencionado; se procedió a la revisión esos indicadores, de forma que, se modifiquen, ajusten o cambien de forma que sume al objetivo general del proceso. La acción mencionada anteriormente continúa con la línea en pro de la mejora continua en la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación.



Figura 15 Proceso de Control de Indicadores

Cuadro de indicadores

TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES												
Mes:												
Responsable												
Indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Responsable	Meta	Periodos							
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Edad de stock al despacho	Fecha de despacho - Fecha de producción	Unidad numérica	Sub gerente de Exportaciones	<= 4 días	Resultado	●	Resultado	●	Resultado	●	Resultado	●
Cumplimiento comercial	Pedidos exportados / Pedidos solicitados	Relación Porcentual (%)	Sub gerente de Exportaciones	>=90%	Resultado	●	Resultado	●	Resultado	●	Resultado	●
Capacitación de nuevo personal	Total de horas efectivas / Total de tiempo planificado	Relación Porcentual (%)	Sub gerente de Exportaciones	>=98%	Resultado	●	Resultado	●	Resultado	●	Resultado	●

Figura 16 Cuadro de Indicadores. Fuente: La empresa

3.2.2.4. Actuar

3.2.2.4.1 Comunicar el nuevo MOF

En este punto, se detalló el MOF para el nuevo puesto de Coordinador Nominación de Producto Terminado, el mismo que está involucrado directamente en el proceso de asignación de pedidos de exportación.

- Manual de organización y funciones – Coordinador de Nominación de Producto Terminado (MOF)

Manual de organización y Funciones – Coordinador de nominación de Producto

Terminado

1. IDENTIFICACIÓN GENERAL

Denominación de Puesto	Coordinador de Nominación de Producto Terminado	Nivel	
Gerencia	Exportaciones	Area	Exportaciones
Alcance	Filial	Fecha de Actualización	Ago-20
Sociedad Legal		Sede	
Dependencia Jerárquica	Sub Gerente de Exportaciones	Dependencia Funcional	-
Reemplazado por:	Sub Gerente de Exportaciones	Reemplazado por:	-

2. MISIÓN Y FUNCIONES DEL PUESTO

Puesto	Misión del	Programar y actualizar el Plan de Despachos, así como monitorear el cumplimiento del Programa Comercial, según los procedimientos y parámetros establecidos, con la finalidad de velar por la llegada de la fruta al país de destino en óptimas condiciones dentro del tiempo establecido.
Importancia	Principales Resultados	
1	Programar y actualizar el Plan de Despachos, en coordinación con SOP, Producción y Calidad según las proyecciones de cosecha, a fin de cumplir con los tiempos de salida de contenedores hacia el país de destino.	
2	Coordinar con el equipo de exportaciones la creación de los pedidos de ventas de los contenedores programados para proceder con su registro en el sistema SAP (Pallets, calidad, número de embarcaciones), a fin de proporcionar información para la emisión de documentación como Packing List, Facturación a clientes, Guías de Remisión, entre otros.	
3	Monitorear el cumplimiento del Programa Comercial, ejecutar acciones correctivas frente a desvíos, así como compartir al área de SOP, a fin de proporcionar información para la toma de decisiones.	
4	Reprogramar la salida de contenedores en coordinación con los operadores logísticos, en caso amerite, a fin de cumplir con el Plan de Despachos	
5	Cumplir con las políticas, reglamentos y procedimientos establecidos por la empresa, así como las normas relacionadas a Seguridad, Calidad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, a fin de proteger la salud de los trabajadores.	
6	Realizar otras funciones, en materia de su competencia, que sean asignadas por su jefe inmediato, con la finalidad de apoyar en el cumplimiento de los objetivos del área.	

3. FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS

Grado de Instrucción			
Universitario			
Carreras Afines			
Ingeniería Industrial			
Administración			
Estudios Complementarios (Postgrado)			Indispensable
Idiomas	Inglés Intermedio		X
	Excel Intermedio		X

“Beneficios de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación de arándanos frescos en una empresa agroexportadora en Trujillo -2020”

Ofimática	SAP			X
Tiempo de Experiencia	Entre 3 y 5 años			
Areas	Producto terminado			
Sector	Agroindustrial	Industrial	General	
Conocimientos Técnicos			Disponible	In dispensable
Gestión de Almacenes				X
Administración de Inventarios				X
Ingeniería de Métodos				X
Sanidad Alimentaria				X
Agronegocios				X
4. OTRAS ESPECIFICACIONES				
Licencia de Conducir	Tipo de Lic.			
Otros				

5. COMPETENCIAS

CLASIFICACION		Competencias organizacionales o transversales	Competencias Especificas o Funcionales
1	Compromiso Organizacional		Cumplimiento de Plazos
2	Flexibilidad		Planificación y Organización
3	Integridad		Resolución de Problemas
4	Mejora Continua, Proactividad e innovación		-
5	Trabajo en equipo y colaboración		-

7. DIMENSIONES

Principales Magnitudes (Ventas, Costos de Producción, Valor agregado, compras, inversiones,	Recursos Asignados	
	Cantidad Total de Personal	
	Costo Total de Personal	
	Presupuesto Operativo	
	Total Activos Asignados	

6. AUTORIDAD

Decisiones	Recomendaciones
Re paletizados	Reprogramación de Contenedores
	Optimización de Procesos

7. CONTEXTO

El titular de esta posición [REDACTED] Participa en comités de Packing donde participan las jefaturas de SOP, Producción donde se exponen puntos críticos y posibles. Dentro de sus principales actividades se encuentra el monitoreo de la producción en tiempo real a través del sistema SAP y la reprogramar la salida de contenedores en caso amerite, a fin de cumplir con el Plan de Despachos.

8. COORDINACIONES		
Subordinados	Coordinaciones Internas	Coordinaciones Externas
-	Calidad	Operadores Logísticos
	SOP	Proveedores
	Producción	Operadores Logísticos
	APT	

Figura 17 Manual de organización y Funciones – Coordinador de nominación de Producto Terminado.
Fuente: La empresa

3.2.2.4.2 *Capacitar*

Teniendo como base las actividades de estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación, se realizó una capacitación al personal en temas básicos de trabajo en equipo, gestión de procesos, gestión de inventarios y estandarización.

- **Objetivo:**

Formar y desarrollar para ayudar a la integración en el proceso de asignación de pedidos de exportación.

- **Alcance:**

Personal jerárquico al que impacta las actividades de asignación de pedidos de exportación.

- **Recursos:**

- Capacitación interna
- Plataforma propia de la empresa (Anexo 8)
- Medios: Videos, presentaciones

- **Temario:**

- Introducción a la gestión de inventarios
- Gestión de rotación de stock
- SAP módulo SD (Distribución y ventas)
- Gestión de clientes
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Técnicas de estandarización

PLAN DE CAPACITACIÓN									
Facilitadores	Personal interno								
		Fechas							
Temario	Participantes	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Técnicas y Gestión									
Introducción a la	Nuevo personal				x				
Gestión de rotación	Nuevo personal				x				
SAP módulo SD	Nuevo personal						x		
Gestión de clientes	Jefaturas y nuevo personal					x			
Técnicas de	Jefaturas y nuevo personal						x		
Habilidades									
Comunicación	Jefaturas y nuevo personal	x	x						
Trabajo en equipo	Jefaturas y nuevo personal			x	x			x	x

Figura 18 Plan de Capacitación. Fuente: La empresa

3.3. Resultado del objetivo N°3: Dar a conocer los beneficios de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación de arándanos frescos.

En este objetivo se dará a conocer los beneficios de la estandarización de pedidos y como estos impactan en diversos puntos de la empresa.

3.3.1. Cambio de organigrama

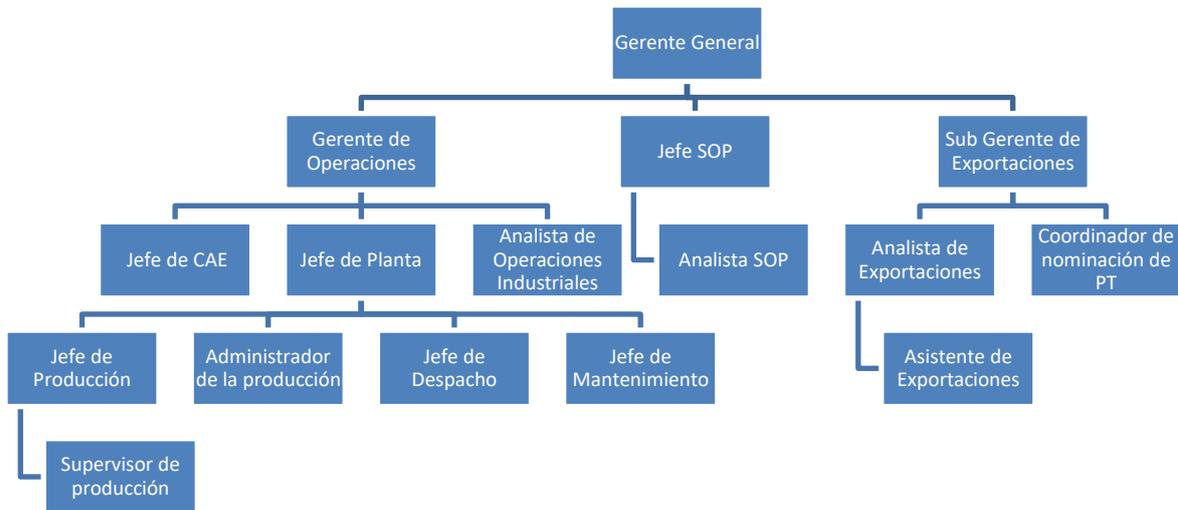


Figura 19 Organigrama después de estandarización. Fuente: La empresa

Como se puede ver, en la figura 19, el organigrama se incluyó el nuevo puesto de Coordinador de nominación de PT (Producto Terminado)

3.3.2. Aumento de productividad en Proceso

Tabla 11

Productividad Líneas de Embalado Post-Estandarización

PRODUCTO	Arándano fresco embalado
PROCESO	Selección y Embalado – Post-estandarización
PRODUCTIVIDAD	1200 KG/H
OPERARIOS	12

Elaboración propia. Fuente: La empresa

En la tabla 11 se puede observar una productividad de 1200 kg/h, con un número de 12 operarios.

Tabla 12

Productividad Líneas post-estandarización

Campaña	Operarios	KG/H	%
2019-20	12	960	100%
2020-21	12	1200	116.5%

Elaboración propia. Fuente: La empresa

Como se puede apreciar en la tabla 12, la productividad aumentó un 16.5%, respecto a la campaña pasada lo que permite optimizar el tiempo por la parte productiva de la empresa.

Tabla 13

Paros Producción Post-Estandarización

<i>Motivo</i>	<i>Tiempo total</i>	<i>Productividad (80%)</i>	<i>%</i>
Desinfección de Línea	0:20	0.8	36.4 %
Calibración Sellados bolsas	0:14	0.8	25.5 %
Cambio de etiqueta	0:08	0.8	14.5 %
Cambio de formato	0:06	0.8	10.9 %
Falta de Materia Prima	0:05	0.8	7.3 %
Error codificación trazabilidad	0:04	0.8	5.5 %
<i>Total</i>	<i>0:55</i>	<i>0.8</i>	<i>100%</i>

Elaboración propia. Fuente: La empresa

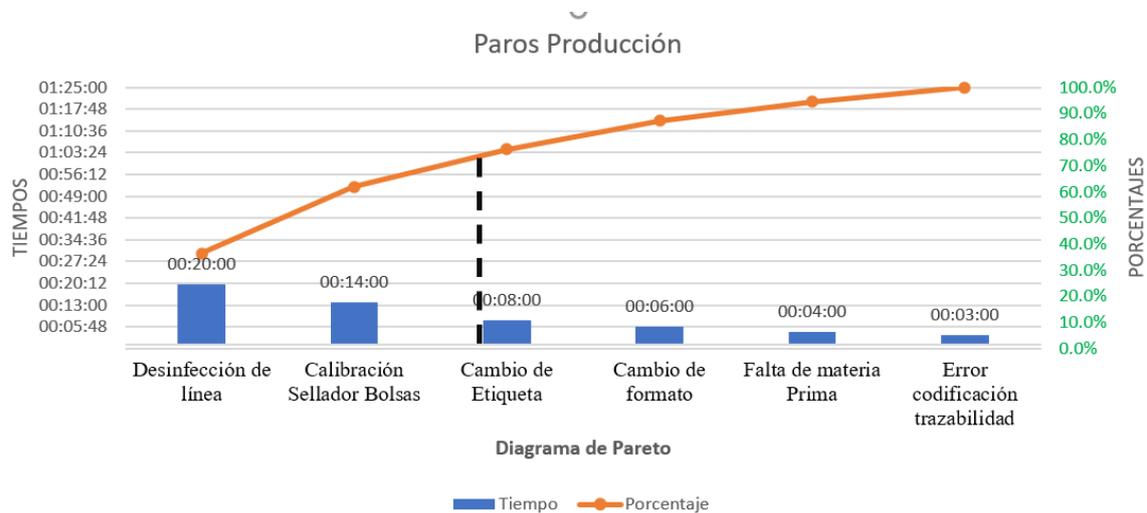


Figura 20 Diagrama Pareto posterior a estandarización. Fuente: La empresa

Respecto a la Figura 20 anterior se puede observar que los motivos, como cambio de formato se han reducido a 00:19 minutos.

3.3.3. Cambios en los costos de la empresa

Tabla 14

Detalle de costo mano de Obra en el proceso post-estandarización

Costo mano de Obra	
Operarios	448
Horas / Día	16 (Turno día y Noche)
Costo x Hora (S/.)	4.9
Promedio hora Extra	2
Costo x Hora Extra (S/.)	5.5
Costo Mano de Obra (S/.)	17,557.12
Costo MO – Hora Extra(S/.)	4,928
Costo MO total/ día (S/.)	22,485.12
Costo MO Total / Mes(S/.)	674,553.6
Costo MO Total (\$)	201,962.16
Kg Embalados	29,149,851 kg
Costo MO x Kg (\$)	0.0053 x kg

Elaboración propia. Fuente: La empresa

Acorde a la Tabla 14, el costo Mano de Obra x Kg fue de \$0.0053 x kg posterior a la estandarización.

Tabla 15

Detalle de costo mano de Obra en el proceso post-estandarización

Costo mano de Obra		%
Costo MO x Kg 2019-2020 (\$)	0.0088 x kg	100%
Costo MO x Kg 2020-2021 (\$)	0.0053 x kg	60.3%

Elaboración propia. Fuente: La empresa

Respecto a la **Tabla 15** se puede ver que el costo MO de la campaña 2019-20 fue de \$0.0088 x kg y el costo MO de la campaña 2020-21 fue de \$0.0053 x kg, con una reducción del 39.7

Tabla 16

Detalle de costo de almacenamiento post-standarización

Costo de Almacenamiento	
Costo de KW/H (S/.)	4.3
Potencia motores de cámaras de frío (KW)	49.2
H. Operación	12
Área (m2)	1066
Posiciones pallet	1782
Costo de Alm x m2 (S/.)	247
Costo total (S/.)	101,986.90
Costo de alm x pallet (S/.)	57.23
Tiempo de stock promedio	3
Costo almacenamiento stock promedio (S/.)	171.99
Costo almacenamiento stock promedio (\$)	51.45

Elaboración propia. Fuente: La empresa

De acuerdo con la Tabla 16, el costo de almacenamiento de stock promedio posterior a la estandarización fue de \$51.45, con un tiempo de stock promedio de 3 días

Tabla 17

Detalle de costo de almacenamiento post-standarización

Costo de Almacenamiento		%
Costo almacenamiento stock promedio USD 2019-20	85.67	100%
Costo almacenamiento stock promedio USD 2020-21	51.45	60.1%

Elaboración propia. Fuente: La empresa

Respecto a la **tabla 17** se puede ver que el costo de almacenamiento en la campaña 2019-20 fue de \$85.67 promedio de stock y en la campaña 2020-21 fue de \$51.45, dando así una reducción de 39.9%

Tabla 18

Detalle de costo de exportación post-estandarización

Costos de Exportación (dólar x Kg)	
Costo fijo campo	0.34
Costo Cosecha	0.36
Costo de proceso	0.08
Costo de embalaje	0.11
Costos Logísticos	0.15
Costo Total	1.04

Elaboración Propia. Fuente: La empresa

Con la Tabla 18, se puede ver que el costo total de exportación es de \$1.04 x kg después de la estandarización.

Tabla 19

Detalle de costo de exportación post-estandarización

Costos de Exportación (dólar x Kg)		%
Costo Total 2019-20	1.18	100%
Costo Total 2020-21	1.04	88.2%

Elaboración Propia. Fuente: La empresa

Respecto a la Tabla 19 se puede ver que el costo de exportación en la campaña 2019-20 fue de \$1.18 y en la campaña 2020-21 fue de \$1.04, dando así una reducción de 11.8 % respecto a la campaña anterior.

La siguiente información se obtuvo sobre la base de cálculo de los Kg embalados totales de la campaña 2020-21, los cuales fueron de 29,149,851.00 kg (Ver Tabla 20), esto permitió el cálculo de los costos unitarios.

3.3.4. Cambios en Cumplimiento de pedidos de exportación

Tabla 20

Cumplimiento de pedidos de exportación post-estandarización

Destino	Exportado (KG)	Presupuestado (KG)	Pedidos Exportados	Pedidos presupuestados	% Cumplimiento
Asia	4,042,286.00	4,921,912.00	289	352	82.13%
Canadá	271,728.00	394,128.00	19	28	68.94%
Europa	4,707,543.00	6,478,699.60	336	463	72.66%
Latam	67,168.00	122,400.00	5	9	54.88%
UK	2,920,180.00	3,663,371.98	209	262	79.71%
USA	17,140,946.00	15,485,677.33	1224	1106	110.69%
Total	29,149,851.00	31,066,188.91	2082	2219	93.83%

Elaboración Propia. Fuente: La empresa

Como se puede observar en la **Tabla 20**, teniendo un cumplimiento para Asia de 82.13%, Canadá 68.94 %, Europa 72.66%, Latam 54.88%, UK 79.71%, USA 110.69% siendo este último donde se encontró el mayor volumen de exportación de la empresa. Con lo expuesto anteriormente se puede observar que se tuvo un cumplimiento global de 110.69%. (**Anexo 9**)

Tabla 21

Comparativa cumplimiento campaña 2019-20 vs 2020-21

<i>Campaña</i>	<i>Presupuesto (Kg)</i>	<i>Exportado (Kg)</i>	<i>Cumplimien to</i>
2019-20	29,967,043.74	25,568,036.36	85.32%
2020-21	31,066,188.91	29,149,851.00	93.83%

Elaboración propia. Fuente: La empresa

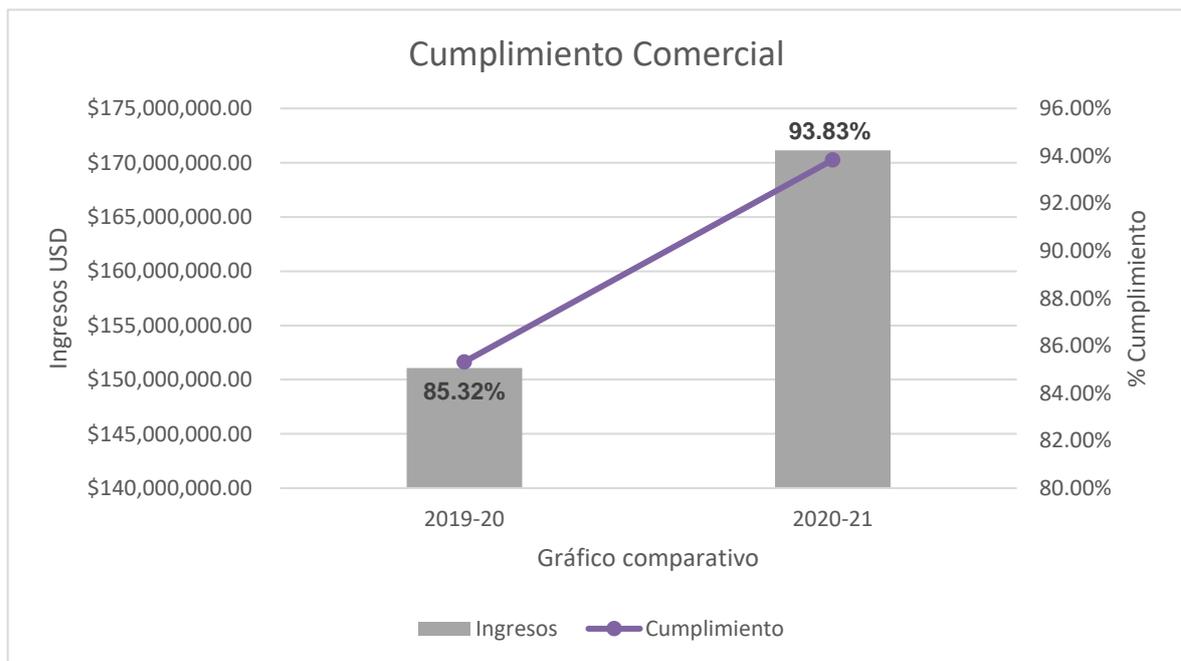


Figura 21 Cumplimiento comercial 2019-20 vs 2020-21. Fuente: La empresa

Según la Figura 21, se puede observar que el cumplimiento comercial en la campaña 2019-20 fue de un 85.32% y en la campaña 2020-21 fue de un 93.83%. Evidenciando un aumento de 8.51% del cumplimiento comercial respecto a la campaña pasada.

Tabla 22

Ventas totales post-estandarización

Destino	Ventas totales (USD)
Asia	\$25,601,840.03
Canadá	\$1,678,824.09
Europa	\$30,030,953.48
Latam	\$407,256.76
UK	\$18,424,130.90
USA	\$95,009,797.01
Total	\$171,152,802.28

Elaboración propia. Fuente: La empresa

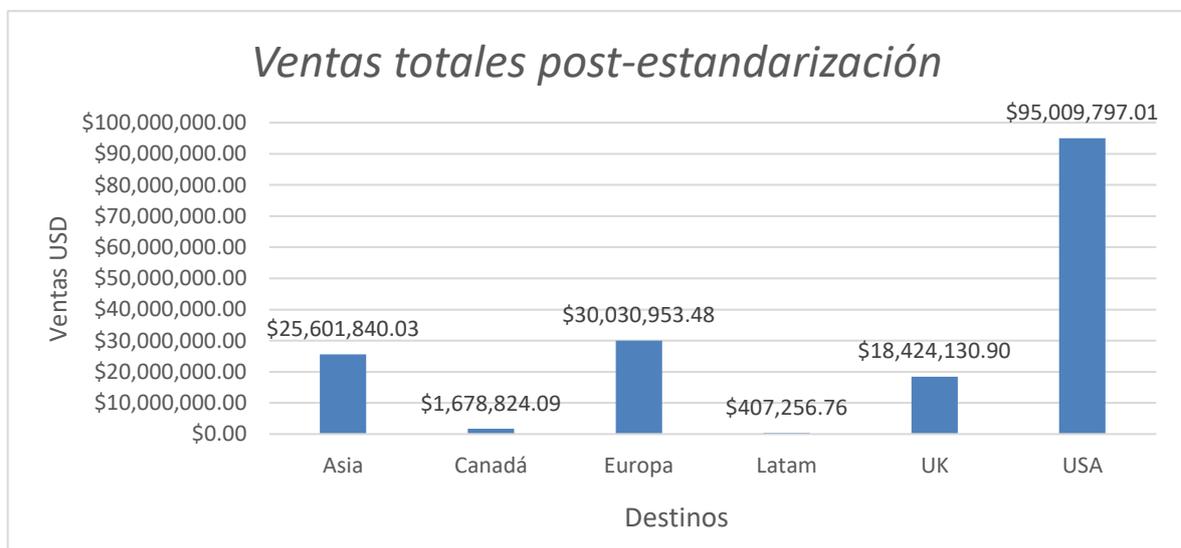


Figura 22 Ventas totales post-estandarización. Fuente: La empresa

De acuerdo con el gráfico anterior, se puede observar que las ventas totales por destino son:

Asia con \$25,601,840.03, Canadá \$1,678,824.09, Europa \$30,030,953.48, Latam

\$407,256.76 UK \$18,424,130.90, USA \$95,009,797.01, con un total de \$171,152,802.28.

(Anexo 9)

Tabla 23

Comparativa de Ventas totales campaña 2019-20 vs 2020-21

Campaña	Ventas totales (USD)	%
2019-20	151,066,250.73	100%
2020-21	171,152,802.28	111.7%

Elaboración propia. Fuente: La empresa

Como se puede observar en la tabla anterior, las ventas totales de la campaña 2019-20 fueron de \$151,066,250.73 y en la campaña 2020-2021 fueron de \$171,152,802.28, evidenciando un aumento de las ventas del 11.7%

3.3.5. Resultados de la encuesta

Tabla 24

Pregunta 1. ¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación?

Detalle	Resultado	%
Muy Importante	6	54.5%
Importante	4	36.4%
Poco Importante	1	9.1%
Total	11	100%

Elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas, el 54.5% consideran muy importante la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación, el 36.4% considera que es importante, mientras que solo el 9.1% considera que es poco importante.

Tabla 25

Pregunta 2. ¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la reducción de tiempos?

Detalle	Resultado	%
Muy Importante	5	45.5%
Importante	5	45.5%
Poco Importante	1	9.1%
Total	11	100%

Elaboración propia

Del 100% de las personas encuestadas, el 45.5% consideran muy importante la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la reducción de tiempos, el 45.5% considera que es muy importante, mientras que solo el 9.1% considera que es poco importante.

Tabla 26

Pregunta 3. ¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en el cumplimiento de pedidos?

Detalle	Resultado	%
Muy Importante	8	72.7%
Importante	3	27.3%
Poco Importante	0	0%
Total	11	100%

Elaboración propia

Del 100% de las personas encuestadas, el 72.7% consideran muy importante la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en el cumplimiento de pedidos, el 27.3% considera que es muy importante, mientras que el 0% considera que es poco importante.

Tabla 27

Pregunta 4. ¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la mano de obra?

Detalle	Resultado	%
Muy Importante	3	27.3%
Importante	6	54.5%
Poco Importante	2	18.2%
Total	11	100%

Elaboración propia

Del 100% de las personas encuestadas, el 27.3% consideran muy importante la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la mano de obra, el 54.5% considera que es importante, mientras que el 18.2% considera que es poco importante.

Tabla 28

Pregunta 5. ¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en el almacenamiento?

Detalle	Resultado	%
Muy Importante	7	63.6%
Importante	3	27.3%
Poco Importante	1	9.1%
Total	11	100%

Elaboración Propia

Del 100% de las personas encuestadas, el 63.6% consideran muy importante la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en el almacenamiento, el 27.3% considera que es importante, mientras que el 9.1% considera que es poco importante.

Tabla 29

Pregunta 6. ¿Qué importancia tiene para usted la estandarización en la exportación?

Detalle	Resultado	%
Muy Importante	9	81.8%
Importante	2	18.2%
Poco Importante	0	0%
Total	11	100%

Elaboración propia

Del 100% de las personas encuestadas, el 81.8% consideran muy importante la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la exportación, el 18.2% considera que es importante, mientras que el 0% considera que es poco importante.

Tabla 30

Pregunta 7. ¿Qué importancia tiene para usted la estandarización en las ventas de la empresa?

Detalle	Resultado	%
Muy Importante	6	54.5%
Importante	5	45.5%
Poco Importante	0	0%
Total	11	100%

Elaboración propia

Del 100% de las personas encuestadas, el 54.5% consideran muy importante la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la exportación, el 45.5% considera que es importante, mientras que el 0% considera que es poco importante.

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión:

A partir de los hallazgos encontrados en la hipótesis específica general que establece que la agroexportación de arándanos se beneficia con la estandarización de asignación de pedidos de exportación.

Estos resultados se pueden apreciar en las dimensiones de Nivel de estandarización de proceso en cómo era antes el proceso que se puede apreciar en la Figura 9 y luego en la Figura 14 evidenciando un cambio considerable en el flujo del proceso aplicado para la asignación de pedidos de exportación, también se puede apreciar en la encuesta realizada a las distintas áreas de la empresa en la Tabla 24, donde se evidencia que se considera como muy relevante la estandarización del proceso en la empresa y añadido a ello, en la entrevista al sub gerente de exportaciones (Anexo 3) donde explicó que esta estandarización, no solo afecta a nivel de área de exportaciones sino también repercute en otras áreas.

En la eficiencia de proceso se observó que el flujo anterior no era eficiente ya que no tenía la importancia necesaria tal cual se detalla en la entrevista hecha al subgerente de exportaciones (Anexo 3) donde menciona que el proceso como tal era muy básico anteriormente y no le daba la importancia que la operación demandaba, lo cual se ve evidenciado en la figura 10 y luego en la Figura 20. Añadido a ello se puede observar en la encuesta realizada en la empresa en la Tabla 25 donde los encuestados consideran que la estandarización benefició a la reducción de los tiempos.

En la eficacia de proceso se puede ver evidenciado en el cumplimiento comercial representado en la Figura 21 donde se visualiza un aumento del 8.51% y

también es respaldado por la encuesta realizada al personal de la empresa en la tabla 26 en la cual se visualiza una respuesta casi unánime por parte de los encuestados mostrando que la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación benefició al cumplimiento comercial. Junto a ello también se tiene la entrevista al Sub gerente de exportaciones y Jefe SOP (Anexo 3 y 5), donde mencionan que el flujo manejado actualmente de la asignación de pedidos de exportación ayuda a una mejor coordinación entre estas 2 áreas (Exportaciones y SOP) y así lograr un mejor cumplimiento comercial.

En los costos de operación que se ven reflejados en la Figura 10 versus la Figura 20, en cual se puede apreciar cómo la estandarización de procesos benefició a los cambios de formatos, ya que la empresa contaba con diversos formatos y la anterior forma de asignar no ayudaba a la operación, tal se menciona en la entrevista con el Jefe de Producción (Anexo 4), debido a ello impactó en los tiempos de operación y por consiguiente en su productividad, como se puede ver en la Tabla 12, teniendo un aumento de 16.5% respecto al año anterior. También con ello se evidenció una disminución en el costo mano de obra, como se aprecia en la encuesta realizada en la Tabla 27 en la empresa donde el mayor porcentaje de encuestados considera de importante a la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la mano de obra y de la misma manera la entrevista al jefe de producción (Anexo 4) donde menciona que se logró optimizar la producción gracias a los cambios de asignación de pedidos de exportación, añadido a ello la Tabla 15 se ve una disminución del costo de un 0.0035, representando un 39.7% de disminución del costo mano de obra. Respecto al almacenamiento, en la encuesta realizada en la tabla 28 donde la mayoría de encuestados concuerdan que la estandarización de pedidos de exportación influye de

una manera muy importante en el almacenamiento. Añadido a ello en| entrevista con el jefe de producción mencionó que gracias a la estandarización se tiene una mejor rotación de stock y eso afecta directamente a sus costos y en la Tabla 17 se ve una disminución del costo de almacenamiento de \$ 34.22, significando una disminución del 39.9% en comparación con la campaña anterior; respecto a los costos de exportación, como se evidencia en la entrevista con el sub gerente de exportaciones (Anexo 3) mencionó que varias áreas se vieron afectadas indirectamente con esta estandarización y así reduciendo el costo de exportación, como se muestra en la Tabla 19 que el costo disminuyó 0.14 dólar x kg, significando una disminución del 11.8%, junto con ello se tuvo los resultados de la encuesta realizada en la Tabla 29, los cuales indican que la estandarización del proceso de asignación de pedidos exportación tiene una muy importante influencia en la exportación.

Respecto a las ventas, en la encuesta Tabla 30, donde los resultados nos ponen en la misma línea donde se evidencia la importancia de la asignación de pedidos de exportación en las ventas de la empresa. Junto con ello, en la| entrevista con el Jefe SOP (Anexo 5), este mencionó que esta estandarización ayuda al cumplimiento comercial y esto brinda mayor confianza a los clientes y resultamos más atractivos como proveedores y también se puede apreciar en la tabla 23 un aumento del 11.7% de las ventas de la empresa respecto a la campaña anterior.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Chavez & Quiroz (2018) en su estudio titulado “Estandarización de procesos y su impacto en la productividad de la empresa Negociaciones Minera Chavez SAC, año 2017”. Donde concluyen que la estandarización de procesos impacta en la productividad, la cual aumentó un 75% gracias a la elaboración de diagramas de flujo del proceso y manual de funciones. Con

lo expuesto por los autores se puede respaldar que dichas herramientas son efectivas y tienen un impacto positivo en la estandarización de un proceso.

Por su parte Frontado & Juarez (2019) en su estudio titulado “Estandarización de procesos del área logística de la empresa telecomunicaciones y negocios S.A.C.” concluyen que con la mejora de un proceso ligado directamente a los pedidos se tiene que plantear primero los flujogramas de los procesos para tener un panorama más amplio y ayuda a ver en qué oportunidad de mejora se tiene aumentando así un 25% los pedidos. En la investigación presente se respalda lo mencionado por este autor ya que el cumplimiento de la empresa investigada aumentó en un 8.51%.

Ramirez(2020) en su estudio titulado “Estandarización de procesos de despacho para reducir los costos operativos de exportación de arándanos envasados en una empresa agroexportadora en Trujillo departamento de la libertar en el año 2020” concluye que se logró reducir los costos de exportación en un 35.40% de arándanos envasados en la empresa agroexportadora mediante la estandarización de procesos , para esto utilizó métodos y herramientas como : ciclo PHVA, gestión por indicadores , plan de capacitación y ayuda al proceso de estandarización de procesos , estandarizando 9 proceso dentro la empresa. Lo expuesto por la autora guarda relación con lo aplicado en la presente investigación ya que fue aplicado en el proceso de estandarización de pedidos de exportación de la empresa y como resultado también se obtuvo una reducción de costos de exportación de 11.8%

Becerra y Horna (2019) en su estudio titulado “Estandarización de procesos del área logística y su impacto en la rentabilidad de una empresa de calzado de Trujillo, año 2019” concluye que con la estandarización de procesos en el área de ventas tuvo

un crecimiento de estas mismas de un 9.41% a 20.82%, lo cual concuerda con la presente investigación ya que se tuvo un aumento de 11.7% respecto a la campaña anterior.

Mariño, Torres y Arévalo (2019) , en su estudio titulado “Estandarización el proceso de facturación en una institución prestadora de servicios de salud de III nivel” concluye que la aplicación de herramientas y conceptos son de vital importancia para las empresas lo cual ayuda con la mejora de los procesos de forma organizada. Con lo que concuerda con la presente investigación debido a que la aplicación de sus herramientas fueron a nivel administrativo , pero se vio reflejado en lo operativo , cosa que en esta investigación se ve reflejado, pero en lo que no concuerda el estudio de los autores referidos con la presente investigación, es que ellos mencionan que solo se basan en las fortalezas y debilidades del área de la empresa a estandarizar , cosa que en el presente estudio se evidencia que se requiere mucho más que esos pasos para lograr una estandarización de un proceso , si nos basamos solo en ello nos quedaríamos tan solo iniciando el proceso de estandarización.

4.2. Conclusiones

Respecto al objetivo específico número 1, el cual es “Describir el proceso de asignación de pedidos de exportación antes de la estandarización”, donde este objetivo es muy importante ya que se establece un antes de la investigación presente y así tener un punto de comparación viendo la evolución con la estandarización de pedidos de exportación. Por lo tanto, tomando en consideración los resultados de la presente investigación antes de la estandarización se puede apreciar una falta de optimización del proceso y con problemas visibles que afectaba a distintas áreas.

Respecto al objetivo específico número 2, el cual es “Describir el método para la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación de arándanos frescos.” Donde podemos concluir con los resultados obtenidos, se evidencia que la empresa realizó la estandarización utilizando el ciclo PHVA, gestión de indicadores, plan de capacitación y nuevo flujo del proceso en la empresa y de esta forma se pudo apreciar cómo se logró la estandarización por parte de la empresa.

Respecto al objetivo específico número 3, el cual es “Dar a conocer los beneficios de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación de arándanos frescos”. Se concluyó que esta estandarización benefició en los costos de operación, ventas y cumplimiento comercial de la empresa, evidenciando que la estandarización impactó significativamente en la optimización de las operaciones.

4.3. Limitaciones

Las limitaciones de la presente investigación son las siguientes:

- Al momento de realizar las entrevistas, debido a la coyuntura actual, no se pudo entrevistar personalmente a los involucrados, lo cual quita cierto nivel de dinamismo a la entrevista ya que esta se tuvo que realizar de forma remota, donde quizás se habría podido obtener más información.
- También se tuvo imprevistos con respecto a la información brindada por la empresa ya que esta información no era enviada con la coordinación pactada debido a que estos datos son algo difíciles de obtener por ser información sensible.
- Existen factores que, gracias a los resultados obtenidos, se evidenció que se podría llevar a un estudio más amplio, donde se tengan en cuenta otras

variables ya que estas han ido apareciendo junto con el desarrollo de la presente tesis.

4.4. Recomendaciones

- Mantener y mejorar los estándares del proceso de asignación de pedidos de exportación.
- Capacitar continuamente al personal involucrado en el proceso.
- Con los beneficios observados, se recomienda integrar la estandarización de procesos a toda el área de exportaciones siguiendo la misma metodología.

REFERENCIAS

- Becerra, L., & Horna, M. (2019). Estandarización de procesos del área logística y su impacto en la rentabilidad de una empresa de calzado de trujillo, año 2019. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Privada del Norte, Trujillo. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22484/Becerra%20Cabanillas%20Lesly%20-%20Horna%20Garcia%20Maribel%20Consuelo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Cárdenas, H. (2019). Exportación de arándanos frescos a EE.UU. (*Tesis de Maestría*). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626587/Cardenas_HM.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Castro, A. M. (2008). *Manual de Exportaciones : La Exportación de Colombia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Chavez, Z., & Quiroz, G. (2018). Estandarización de procesos y su impacto en la productividad de la empresa Negociaciones Minera Chavez SAC, año 2017. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Privada del Norte, Trujillo. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14117/Chavez%20Chavez%20Zully%20Alexandra%20-%20Quiroz%20Mercado%20Gianluca.pdf?sequence=5>
- Chopra, S., Meindel, P., & Pino, R. (2017). *Administración de la Cadena de Suministro : Estrategia, planeación y operación*. Lima: Pearson Education de Perú S.A.
- Cortés, J. M. (2017). *Sistema de Gestión de calidad (ISO 9001:2015)*. Málaga, España: ICB S.L.
- Frontado, I., & Juarez, A. (2019). Estandarización de procesos en la gestión del área logística de la empresa Telecomunicaciones y Negocios S.A.C. (*Tesis de licenciatura*).

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23219/Frontado%20Gonzales%20Itati%20Yomali%20->

[%20Juarez%20Chumacero%20Ana%20Myled.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23219/Juarez%20Chumacero%20Ana%20Myled.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gil, Y., & Vallejo, E. (2008). *Guía para la Identificación y Análisis de los procesos de la Universidad de Málaga*. Málaga.

Harrington, J. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta edición ed.). México D.F.: McGRA W-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

KONDO, Y. (1993). *Human Motivation*. Tokio: S.N.

Lefcovich, M. L. (2009). *Kaizen: la mejora continua aplicada en la calidad, productividad*. Argentina: El Cid Editor.

Louffat, E. (2017). *Diseño Organizacional basado en Procesos*. México D.F: Cengage Learning Editores. S.A. de C.V.

Mariño, Á., Torres, J., & Arévalo, J. (2019). Estandarización del Proceso de Facturación en una Institución Prestadora de Servicios de Salud de III Nivel. (*Tesis de Especialización*). Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12664/1/2019-Estandarizaci%C3%B3n-Facturaci%C3%B3n-IPS..pdf>

Pérez, J. A. (2009). *Gestión Por Procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Pimienta Prieto, J. H., De la Orden Hoz, A., & Estrada Coronado, R. M. (2018). *Metdología de la Investigación*. México D.F.: Pearson Educación de México S.A.

Ramirez, K. (2020). Estandarización de procesos de despacho para reducir los costos

operativos de exportación de arándanos envasados en una empresa agroexportadora en Trujillo departamento de La Libertad en el año 2020. (*Tesis de Licenciatura*).

Universidad Privada del Norte, Trujillo. Obtenido de

https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25186/TESIS_RAMIREZ_A_BANTO%20Total.pdf?sequence=1&isAllowed=y

TRADE MAP. (2020). *Trade Map*. Obtenido de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c081040%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1

Vargas, J. (2017). Estandarización de procesos en la empresa creaciones Valerin TATI

LTDA. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de

Cali.

Obtenido

de

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/9931/T07599.pdf;jsessionid=67532D34F1631F9B92C9F7D06ED2949B?sequence=1>

ANEXOS

Anexo 1

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN							
TÍTULO: Beneficios de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación de arándanos frescos en una empresa agroexportadora en Trujillo - 2020							
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS ENCUESTA	ITEMS ENTREVISTA	ESCALA DE MEDICIÓN
Beneficios de la estandarización de procesos	Conjuntos de métodos y herramientas que permiten ejecutar las actividades con un criterio único y constantes que tiendan a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, así como el nivel de servicio logístico, medidos a través de indicadores de gestión (Anaya, 2016)	Descripción de métodos y herramientas	Nivel de estandarización de proceso	Nivel de estandarización del proceso de creación de pedidos de exportación	¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación?	¿Cuál es la importancia de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la empresa?	Encuesta: Ordinal Entrevista: Nominal
			Eficiencia de proceso	Nivel de reducción de tiempo del proceso de asignación de pedidos		¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la reducción de tiempos?	

			Eficacia de proceso	Nivel de cumplimiento de los pedidos de exportación	¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en el cumplimiento de pedidos?	¿Se considera que la actual estandarización de asignación de pedidos ayuda a cumplir con el <u>fillrate</u> de la empresa?	
			Costos de operación	Costo mano de obra	¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la mano de obra?	¿Cuál es la función del área de producción dentro de la empresa?	
						¿Se considera que estas funciones de respetaban con el anterior proceso de asignación de pedidos de exportación?	
						¿Se considera que la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación impacta en la mano de obra de producción?	
				Costo Almacenamiento	¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en el almacenamiento?	¿Cómo impacta en el almacenamiento la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación?	
				Costo de Exportación	¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la exportación?	¿Cómo el actual proceso de asignación de pedidos de venta de exportación afecta a los costos de exportación?	

			Ventas	Promedio de ventas anuales	¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en las ventas de la empresa?	¿Se considera que la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación es un cambio importante para las ventas?	
						¿Cómo la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación ayuda al cumplimiento de los pedidos de venta?	
						¿Cómo la estandarización de asignación de pedidos de exportación afecta a las ventas anuales de la empresa?	

Anexo 2

MATRIZ DE INSTRUMENTO				
TÍTULO: Beneficios de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación de arándanos frescos en una empresa agroexportadora en Trujillo - 2020				
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS ENCUESTA	ÍTEMS ENTREVISTA
Beneficios de la estandarización de procesos	Nivel de estandarización del proceso	Nivel de estandarización del proceso de creación de pedidos de exportación	¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación?	¿Cuál es la importancia de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la empresa?
				¿Cómo nace la necesidad de estandarizar el proceso de asignación de pedidos de exportación?
				¿Se considera el proceso de asignación de pedidos de exportación más ordenado?
				¿Cuáles fueron las partes del proceso de asignación de pedidos de exportación que fueron estandarizadas?
	Eficiencia de procesos	Nivel de reducción de tiempo del proceso de asignación de pedidos	¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la reducción de tiempos?	¿Cómo ayuda la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación para el correcto funcionamiento de las operaciones del área?
				¿Se considera que los tiempos de asignación de pedidos de exportación actuales respecto a los anteriores son mejores?
	Eficacia de procesos	Cumplimiento de los pedidos de exportación	¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en el cumplimiento de pedidos?	¿Se considera que la actual estandarización de asignación de pedidos ayuda a cumplir con el plazo de la empresa?
	Costos de operación	Costo mano de Obra	¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la mano de obra?	¿Cuál es la función del área de producción dentro de la empresa?
				¿Se considera que estas funciones de respetaban con el anterior proceso de asignación de pedidos de exportación?
				¿Se considera que la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación impacta en la mano de obra de producción?
	Costo Almacenamiento	¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en el almacenamiento?	¿Cómo impacta en el almacenamiento la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación?	
	Costo de exportación	¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la exportación?	¿Cómo el actual proceso de asignación de pedidos de venta de exportación afecta a los costos de exportación?	
Ventas	Promedio de Ventas anuales	¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en las ventas de la empresa?	¿Se considera que la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación es un cambio importante para las ventas?	
			¿Cómo la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación ayuda al cumplimiento de los pedidos de venta?	
			¿Cómo la estandarización de asignación de pedidos de exportación afecta a las ventas anuales de la empresa?	

Anexo 4

Entrevista a Subgerente de exportaciones

Empresa Agroexportadora		<u>ENTREVISTA CON EL SUB GERENTE DE EXPORTACIONES DE LA EMPRESA</u>	
Fecha de emisión: 01/06/2021	ANEXO No. 4	Entrevistador: Antonio Fabricio Bazan Castillo	Entrevistado: Ing. Juan José Gamarra Galarza
1. ¿Cuál es la función del área de Exportaciones dentro de la empresa?			
<p>La principal función como área de exportaciones es llevar el arándano a destino final en el menor tiempo tiempo posible, siempre cuidando que la operación sea rentable. Tomando ello en cuenta tenemos una ventaja competitiva ya que nosotros, como negociamos con las navieras a nivel corporativo y obtenemos una tarifa especial gracias al volumen manejado, y como somos dueños del inventario de producto terminado tenemos esa maniobrabilidad que nos permite ajustar los tiempos a nuestra operación.</p>			
2. En su criterio. ¿Cuál es la importancia de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la empresa?			
<p>Es muy importante ya que no solo nos impacta como área de exportaciones, ya que gracias ello se tienen nuevas responsabilidades, sino que también repercute en varias áreas como Packing (Producción) que les da más libertad para el manejo de la producción al quitarle la responsabilidad de los pedidos, SOP (Planificación y Ventas) a quienes le permite planificar mayor volumen y ventas.</p>			
3. ¿Cómo nace la necesidad de estandarizar el proceso de asignación de pedidos de exportación?			

<p>En sí, nace por varios factores, como exportaciones, tuvimos un cambio de foco, ya que antes no manejábamos inventario y eso nos dificultaba varias cosas en la logística out bound y por parte de producción siempre venían con problemas de paros de producción y siempre los mostraban en sus reportes semanales / mensuales y fin de campaña y nos dimos cuenta de que algo estaba fallando y que podíamos hacer algo para cambiar.</p>
<p>4. ¿Cómo ayuda la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación para el correcto funcionamiento de las operaciones del área?</p>
<p>El cambio de perspectiva de los pedidos de exportación no solo ayudó a los procesos anteriores y posteriores a la asignación de pedidos, sino ayudó a establecer KPI's más claros y así tener una mejor visión de cómo estamos como área.</p>
<p>5. ¿Usted considera que la actual estandarización de asignación de pedidos ayuda a cumplir con el fillrate de la empresa?</p>
<p>Por supuesto ya que, al tener visión completa de toda la cadena, podemos hacer coordinaciones más finas respecto a los pedidos de diversos clientes y hacer cambios a última hora, si eso amerita en coordinación con SOP, para cumplir con lo solicitado.</p>
<p>6. ¿Considera que los tiempos de asignación de pedidos de exportación actuales respecto a los anteriores son mejores?</p>
<p>Los tiempos de asignación anteriores, no eran manejados directamente por exportaciones y era una asignación muy básica. Ahora gracias a la estandarización se vio la dimensión de esto y se le dio la importancia que amerita la operación.</p>
<p>7. ¿Cómo el actual proceso de asignación de pedidos de venta de exportación afecta a los costos de exportación?</p>

Afecta de forma directa, ya que, al reducir varios puntos en el camino, como:

Edad de stock (Tiempo de inventario), el cual nos permite por un lado tener un costo de almacenamiento menor y también tener un mejor precio de venta en destino ya que el arándano llega con menor edad al destino; En producción, no soy el que debería decir esto, pero tengo entendido que su productividad mejoró respecto a cómo era antes. Todos estos costos impactan en la exportación

8. ¿Cuáles fueron las partes del proceso de asignación de pedidos de exportación que fueron estandarizadas?

Netamente desde el nacimiento de la necesidad de la asignación, antes era vista como un subproceso dentro de un proceso, pero se cambió esa lógica y de hecho nos dimos cuenta de que debía contar con su proceso propio.

Anexo 5

Entrevistar a jefe de Producción

Empresa Agroexportadora		<u>ENTREVISTA CON JEFE DE</u>	
		<u>PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA</u>	
Fecha de emisión: 5/06/2021	ANEXO No. 5	Entrevistador: Antonio Fabricio Bazan Castillo	Entrevistado: Ing. Guillermo Andres Leiva Sandoval
9. ¿Cuál es la función del área de producción dentro de la empresa?			
Como toda área productiva, es embalar el producto, en este caso el arándano con todos los estándares de calidad requerido y con la mayor productividad posible.			
10. ¿Considera que estas funciones de respetaban con el anterior proceso de asignación de pedidos de exportación?			
En mi criterio sí, pero había cierta discrepancia respecto a los pedidos de venta, que venía ya en el programa de empaque, lo cual era muy restrictivo bajo mi punto de vista y esto no permitía programar de forma correcta los formatos que se embalarían en las diversas líneas de producción.			
11. Desde su punto de vista. ¿Considera que la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación impacta en la mano de obra de producción?			
Impacta de forma que , nosotros al no tener restricción de pedidos , que normalmente eran de 20 en 20 y mandaban cambio de formato , raras veces eran las que podíamos procesar un formato en todo el turno de producción; así que ahora nos permite asignar mejor nuestras líneas ya que en el programa de			

empaque nos hacen un pedido con la solicitud global , no sé 300 pallets para x cliente , 200 para Y , y todo listo para tal fecha , ya nosotros podemos optimizar nuestra producción y nuestra productividad , sin estar cambiando de formatos lo cual era muy dañino para nuestra operación debido al gran volumen de formatos que manejamos.

12. En su criterio. ¿Considera el proceso de asignación de pedidos de exportación más ordenado?

Respecto al tema de exportaciones, desde el punto de vista productivo si, ya que el área de exportaciones ya toma responsabilidad respecto al stock embalado disponible y nosotros solo nos dedicamos a producir, tal cual dice es el nombre de nuestra área Producción.

13. ¿Cómo impacta en el almacenamiento la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación?

Antes de esta estandarización no se tenían muy claro algunos parámetros o KPI's que deberíamos manejar todos como empresa , por ejemplo el tiempo de estándar que debe estar un pallet en cámara , lo cual nos llevaba a muchos errores , a veces los pallets se quedaban en cámara una semana o dos , debido a un error en el pedido , pero gracias a que el manejo de este stock ya es parte de Exportaciones, ellos tienen mejor coordinación con SOP y pueden dar salidas más rápidas a estos problemas, lo cual disminuye considerablemente en los tiempos de almacenamiento y esto impacta directamente en nuestros costos y en la rotación del stock.

Anexo 6

Entrevista con jefe SOP

Empresa Agroexportadora		<u>ENTREVISTA CON JEFE DE</u>	
		<u>PLANIFICACIÓN Y VENTAS</u>	
Fecha de emisión: 01/06/2021	ANEXO No. 6	Entrevistador: Antonio Fabricio Bazan Castillo	Entrevistado: Ing. Diego Enrique Alfaro Nomberto
14. ¿Cuál es la función como área de planificación dentro de la empresa?			
Nosotros como área tenemos la función de atender la oferta que tiene campo respecto a variedad / kilos y ajustar esa oferta con la demanda de nuestros clientes con el objetivo de tener la mayor rentabilidad posible en las asignaciones de kg que hagamos a esos clientes.			
15. En su criterio. ¿Consideras que la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación es un cambio importante para las ventas?			
Considero que sí, ya que con Exportaciones tenemos un mejor manejo y flujo de las operaciones a cómo eran antes ya que antes no se tenía tanta visibilidad respecto al stock amarrado a una naviera, o que tiempos debemos cumplir para sacar la fruta on time y así hacer match con las navieras, obteniendo así mayor cumplimiento con los clientes.			
16. ¿Cómo la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación ayuda al cumplimiento de los pedidos de venta?			
Como lo mencioné con anterioridad al tener una visión más global y un área ya encargada netamente del stock exportable podemos hacer una mejor planificación			

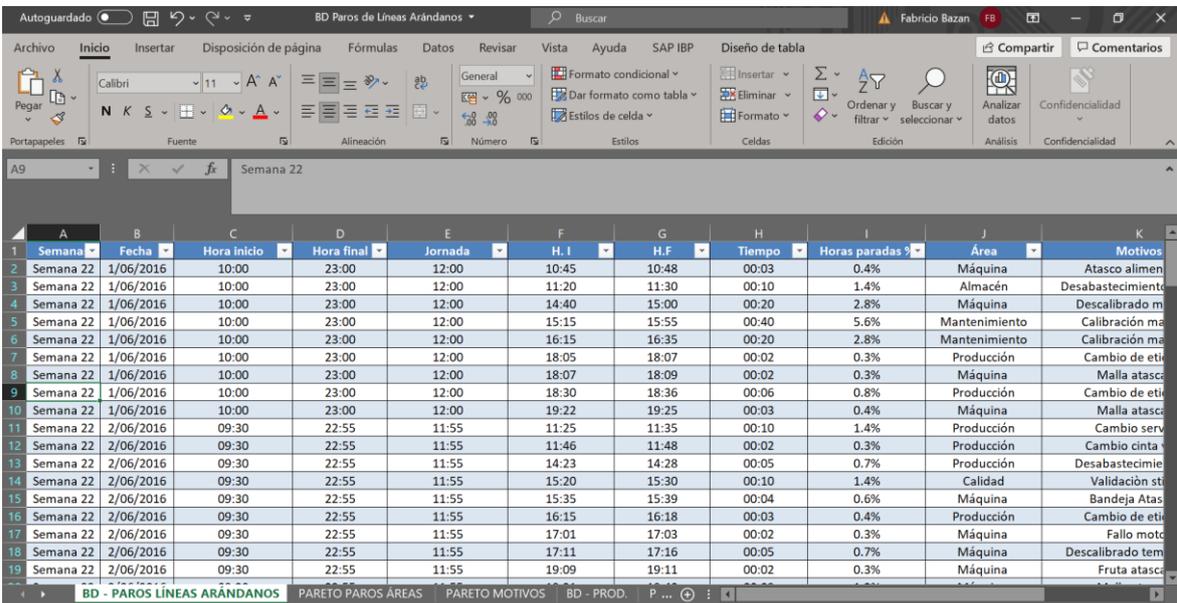
con todos los hitos del proceso y así aumentar nuestro cumplimiento con los clientes. Si mal no recuerdo estuvimos unos puntos más arriba, respecto al % de cumplimiento, que el año anterior, así que eso lo demuestra.

17. ¿Cómo la estandarización de asignación de pedidos de exportación afecta a las ventas anuales de la empresa?

Esto es fácil, al tener mejor cumplimiento con los clientes, estos nos ven como un proveedor de confianza y aumentan sus pedidos con nosotros, al darles un buen servicio, podemos hablar de que en cierta forma fidelizamos a nuestros clientes año a año y esto nos permite más ventas.

Anexo 7

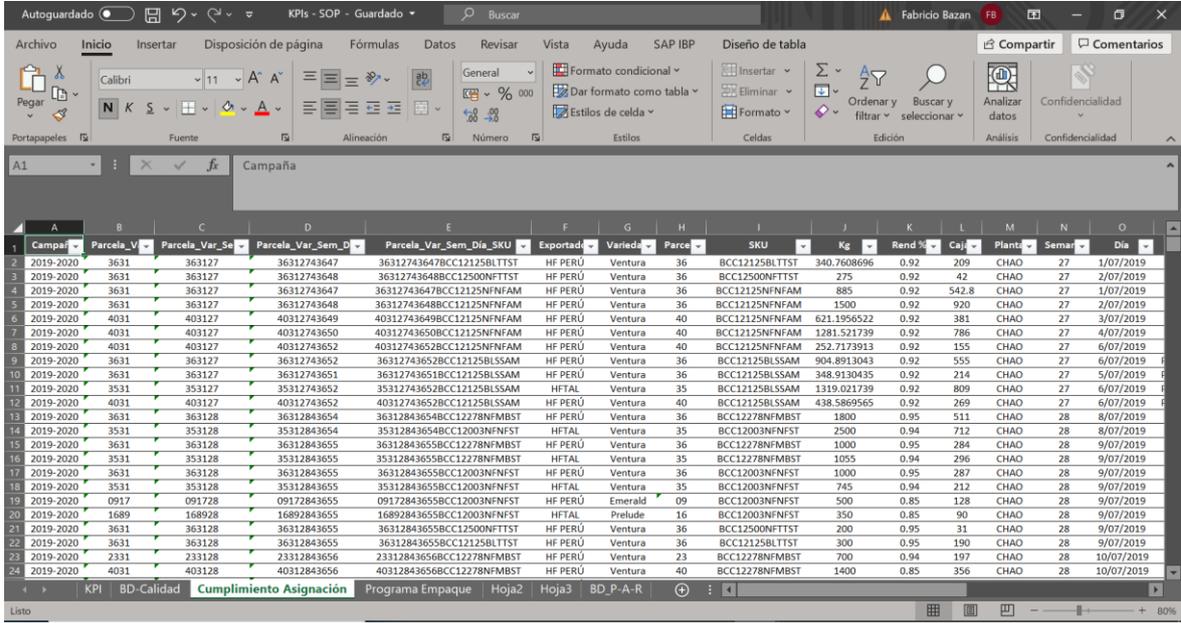
Base de datos Paros de línea de Arándanos



Semana	Fecha	Hora inicio	Hora final	Jornada	H.I	H.F	Tiempo	Horas paradas	Área	Motivos
Semana 22	1/06/2016	10:00	23:00	12:00	10:45	10:48	00:03	0.4%	Máquina	Atasco alimen
Semana 22	1/06/2016	10:00	23:00	12:00	11:20	11:30	00:10	1.4%	Almacén	Desabastecimiento
Semana 22	1/06/2016	10:00	23:00	12:00	14:40	15:00	00:20	2.8%	Máquina	Descalibrado m
Semana 22	1/06/2016	10:00	23:00	12:00	15:15	15:55	00:40	5.6%	Mantenimiento	Calibración ma
Semana 22	1/06/2016	10:00	23:00	12:00	16:15	16:35	00:20	2.8%	Mantenimiento	Calibración ma
Semana 22	1/06/2016	10:00	23:00	12:00	18:05	18:07	00:02	0.3%	Producción	Cambio de eti
Semana 22	1/06/2016	10:00	23:00	12:00	18:07	18:09	00:02	0.3%	Máquina	Malla atasca
Semana 22	1/06/2016	10:00	23:00	12:00	18:30	18:36	00:06	0.8%	Producción	Cambio de eti
Semana 22	1/06/2016	10:00	23:00	12:00	19:22	19:25	00:03	0.4%	Máquina	Malla atasca
Semana 22	2/06/2016	09:30	22:55	11:55	11:25	11:35	00:10	1.4%	Producción	Cambio serv
Semana 22	2/06/2016	09:30	22:55	11:55	11:46	11:48	00:02	0.3%	Producción	Cambio cinta
Semana 22	2/06/2016	09:30	22:55	11:55	14:23	14:28	00:05	0.7%	Producción	Desabastecimie
Semana 22	2/06/2016	09:30	22:55	11:55	15:20	15:30	00:10	1.4%	Calidad	Validación sti
Semana 22	2/06/2016	09:30	22:55	11:55	15:35	15:39	00:04	0.6%	Máquina	Bandeja Atas
Semana 22	2/06/2016	09:30	22:55	11:55	16:15	16:18	00:03	0.4%	Producción	Cambio de eti
Semana 22	2/06/2016	09:30	22:55	11:55	17:01	17:03	00:02	0.3%	Máquina	Fallo mot
Semana 22	2/06/2016	09:30	22:55	11:55	17:11	17:16	00:05	0.7%	Máquina	Descalibrado tem
Semana 22	2/06/2016	09:30	22:55	11:55	19:09	19:11	00:02	0.3%	Máquina	Fruta atasca

Anexo 8

KPI's SOP 2019-20



Campaña	Parcela_V	Parcela_Var_Sem	Parcela_Var_Sem_D	Parcela_Var_Sem_Dia_SKU	Exportación	Variedad	Parce	SKU	Kg	Rend %	Cal	Planta	Semar	Dia
2019-2020	3631	363127	36312743647	36312743647BCC12125BLTST	HF PERÚ	Ventura	36	BCC12125BLTST	340.7608696	0.92	209	CHAO	27	1/07/2019
2019-2020	3631	363127	36312743648	36312743648BCC12500NFTTST	HF PERÚ	Ventura	36	BCC12500NFTTST	275	0.92	42	CHAO	27	2/07/2019
2019-2020	3631	363127	36312743647	36312743647BCC12125NFNFMAM	HF PERÚ	Ventura	36	BCC12125NFNFMAM	885	0.92	542.8	CHAO	27	1/07/2019
2019-2020	3631	363127	36312743648	36312743648BCC12125NFNFMAM	HF PERÚ	Ventura	36	BCC12125NFNFMAM	1500	0.92	920	CHAO	27	2/07/2019
2019-2020	4031	403127	40312743649	40312743649BCC12125NFNFMAM	HF PERÚ	Ventura	40	BCC12125NFNFMAM	621.1956522	0.92	381	CHAO	27	3/07/2019
2019-2020	4031	403127	40312743650	40312743650BCC12125NFNFMAM	HF PERÚ	Ventura	40	BCC12125NFNFMAM	1281.521739	0.92	786	CHAO	27	4/07/2019
2019-2020	4031	403127	40312743652	40312743652BCC12125NFNFMAM	HF PERÚ	Ventura	40	BCC12125NFNFMAM	252.7173913	0.92	155	CHAO	27	6/07/2019
2019-2020	3631	363127	36312743652	36312743652BCC12125BLSAM	HF PERÚ	Ventura	36	BCC12125BLSAM	904.8913043	0.92	555	CHAO	27	6/07/2019
2019-2020	3631	363127	36312743651	36312743651BCC12125BLSAM	HF PERÚ	Ventura	36	BCC12125BLSAM	348.9130435	0.92	214	CHAO	27	5/07/2019
2019-2020	3531	353127	35312743652	35312743652BCC12125BLSAM	HFTAL	Ventura	35	BCC12125BLSAM	1319.021739	0.92	809	CHAO	27	6/07/2019
2019-2020	4031	403127	40312743652	40312743652BCC12125BLSAM	HF PERÚ	Ventura	40	BCC12125BLSAM	438.5869565	0.92	269	CHAO	27	6/07/2019
2019-2020	3631	363128	36312843654	36312843654BCC12278NFMBSST	HF PERÚ	Ventura	36	BCC12278NFMBSST	1800	0.95	511	CHAO	28	8/07/2019
2019-2020	3531	353128	35312843654	35312843654BCC12003NFNFTST	HFTAL	Ventura	35	BCC12003NFNFTST	2500	0.94	712	CHAO	28	8/07/2019
2019-2020	3631	363128	36312843655	36312843655BCC12278NFMBSST	HF PERÚ	Ventura	36	BCC12278NFMBSST	1000	0.95	284	CHAO	28	9/07/2019
2019-2020	3531	353128	35312843655	35312843655BCC12278NFMBSST	HFTAL	Ventura	35	BCC12278NFMBSST	1055	0.94	296	CHAO	28	9/07/2019
2019-2020	3631	363128	36312843655	36312843655BCC12003NFNFTST	HF PERÚ	Ventura	36	BCC12003NFNFTST	1000	0.95	287	CHAO	28	9/07/2019
2019-2020	3531	353128	35312843655	35312843655BCC12003NFNFTST	HFTAL	Ventura	35	BCC12003NFNFTST	745	0.94	212	CHAO	28	9/07/2019
2019-2020	0917	091728	09172843655	09172843655BCC12003NFNFTST	HF PERÚ	Emerald	09	BCC12003NFNFTST	500	0.85	128	CHAO	28	9/07/2019
2019-2020	1689	168928	16892843655	16892843655BCC12003NFNFTST	HFTAL	Prelude	16	BCC12003NFNFTST	350	0.85	90	CHAO	28	9/07/2019
2019-2020	3631	363128	36312843655	36312843655BCC12500NFTTST	HF PERÚ	Ventura	36	BCC12500NFTTST	200	0.95	31	CHAO	28	9/07/2019
2019-2020	3631	363128	36312843655	36312843655BCC12125BLTST	HF PERÚ	Ventura	36	BCC12125BLTST	300	0.95	190	CHAO	28	9/07/2019
2019-2020	2331	233128	23312843656	23312843656BCC12278NFMBSST	HF PERÚ	Ventura	23	BCC12278NFMBSST	700	0.94	197	CHAO	28	10/07/2019
2019-2020	4031	403128	40312843656	40312843656BCC12278NFMBSST	HF PERÚ	Ventura	40	BCC12278NFMBSST	1400	0.85	356	CHAO	28	10/07/2019

Anexo 9

Plataforma de capacitación de la empresa



Capacítate desde donde tú quieras

Mis asignaciones de aprendizaje

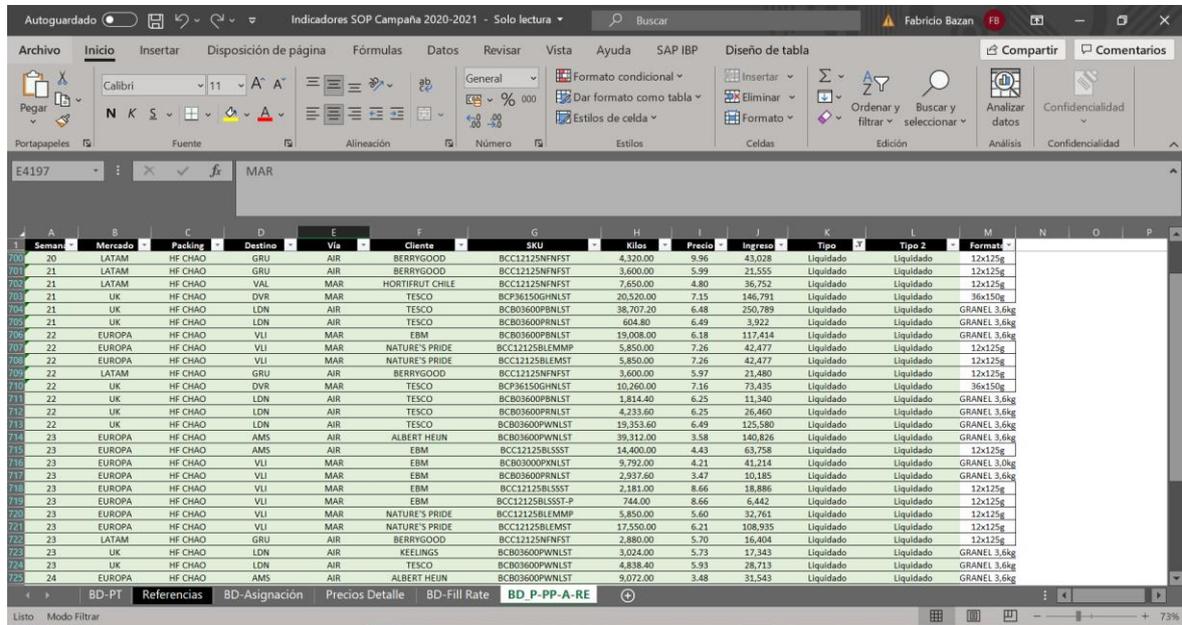
ANÁLISIS DE PROBLEMAS
En la toma de decisiones
E-LEARNING 29 rev. 1 26/11/2019

PROYECTO LEIDER IBP:

No se han añadido registros históricos en los últimos 30 días.

Anexo 10

KPI's SOP 2020-21



Seman	Mercado	Packing	Destino	Via	Cliente	SKU	Kilos	Precio	Ingreso	Tipo	Tipo 2	Formato
20	LATAM	HF CHAO	GRU	AIR	BERRYGOOD	BCC12125MNFST	4,320.00	9.96	43,028	Liquidado	Liquidado	12x125g
21	LATAM	HF CHAO	GRU	AIR	BERRYGOOD	BCC12125MNFST	3,600.00	5.99	21,555	Liquidado	Liquidado	12x125g
21	LATAM	HF CHAO	VAL	MAR	HORTIFRUT CHILE	BCC12125MNFST	7,650.00	4.80	36,752	Liquidado	Liquidado	12x125g
21	UK	HF CHAO	DVR	MAR	TESCO	BCP36150GHNLST	20,520.00	7.15	146,791	Liquidado	Liquidado	36x150g
21	UK	HF CHAO	LDN	AIR	TESCO	BCB03600PBNLST	38,707.20	6.48	250,789	Liquidado	Liquidado	GRANEL 3.6kg
21	UK	HF CHAO	LDN	AIR	TESCO	BCB03600PBNLST	604.80	6.49	3,922	Liquidado	Liquidado	GRANEL 3.6kg
22	EUROPA	HF CHAO	VLI	MAR	EBM	BCB03600PBNLST	19,008.00	6.18	117,414	Liquidado	Liquidado	GRANEL 3.6kg
22	EUROPA	HF CHAO	VLI	MAR	NATURE'S PRIDE	BCC12125BLEMMP	5,850.00	7.26	42,477	Liquidado	Liquidado	12x125g
22	EUROPA	HF CHAO	VLI	MAR	NATURE'S PRIDE	BCC12125BLEMST	5,850.00	7.26	42,477	Liquidado	Liquidado	12x125g
22	LATAM	HF CHAO	GRU	AIR	BERRYGOOD	BCC12125MNFST	3,600.00	5.97	21,480	Liquidado	Liquidado	12x125g
22	UK	HF CHAO	DVR	MAR	TESCO	BCP36150GHNLST	10,260.00	7.16	73,435	Liquidado	Liquidado	36x150g
22	UK	HF CHAO	LDN	AIR	TESCO	BCB03600PBNLST	1,814.40	6.25	11,340	Liquidado	Liquidado	GRANEL 3.6kg
22	UK	HF CHAO	LDN	AIR	TESCO	BCB03600PBNLST	4,233.60	6.25	26,460	Liquidado	Liquidado	GRANEL 3.6kg
22	UK	HF CHAO	LDN	AIR	TESCO	BCB03600PBNLST	19,353.60	6.49	125,580	Liquidado	Liquidado	GRANEL 3.6kg
23	EUROPA	HF CHAO	AMS	AIR	ALBERT HEIN	BCB03600PBNLST	39,312.00	3.58	140,826	Liquidado	Liquidado	GRANEL 3.6kg
23	EUROPA	HF CHAO	AMS	AIR	EBM	BCC12125BLSST	14,400.00	4.43	63,756	Liquidado	Liquidado	12x125g
23	EUROPA	HF CHAO	VLI	MAR	EBM	BCB03600PBNLST	9,792.00	4.21	41,214	Liquidado	Liquidado	GRANEL 3.0kg
23	EUROPA	HF CHAO	VLI	MAR	EBM	BCB03600PBNLST	2,937.60	3.47	10,185	Liquidado	Liquidado	GRANEL 3.6kg
23	EUROPA	HF CHAO	VLI	MAR	EBM	BCC12125BLSST	2,181.00	8.66	18,886	Liquidado	Liquidado	12x125g
23	EUROPA	HF CHAO	VLI	MAR	EBM	BCC12125BLSST-P	744.00	8.66	6,442	Liquidado	Liquidado	12x125g
23	EUROPA	HF CHAO	VLI	MAR	NATURE'S PRIDE	BCC12125BLEMMP	5,850.00	5.60	32,761	Liquidado	Liquidado	12x125g
23	EUROPA	HF CHAO	VLI	MAR	NATURE'S PRIDE	BCC12125BLEMST	17,550.00	6.21	108,935	Liquidado	Liquidado	12x125g
23	LATAM	HF CHAO	GRU	AIR	BERRYGOOD	BCC12125MNFST	2,880.00	5.70	16,404	Liquidado	Liquidado	12x125g
23	UK	HF CHAO	LDN	AIR	KEELINGS	BCB03600PBNLST	3,024.00	5.73	17,343	Liquidado	Liquidado	GRANEL 3.6kg
23	UK	HF CHAO	LDN	AIR	TESCO	BCB03600PBNLST	4,838.40	5.93	28,713	Liquidado	Liquidado	GRANEL 3.6kg
24	EUROPA	HF CHAO	AMS	AIR	ALBERT HEIN	BCB03600PBNLST	9,072.00	3.48	31,543	Liquidado	Liquidado	GRANEL 3.6kg

Anexo 11

Ficha de Revisión documentaria

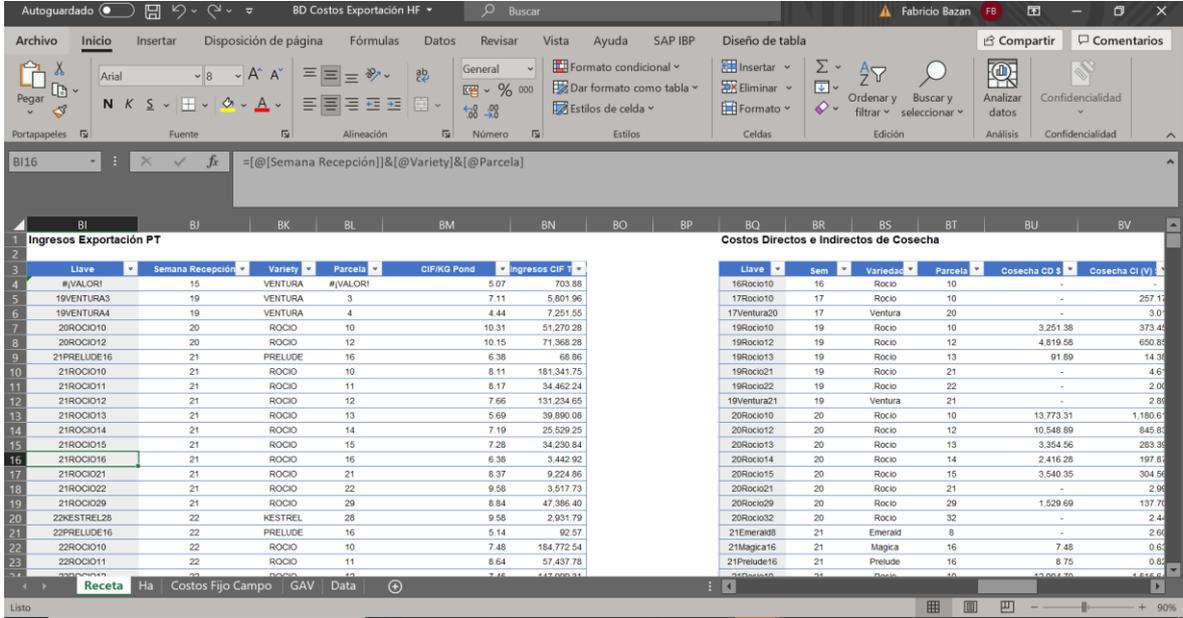
Matriz Documental	
Área	Producción
Documentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos de mano de Obra 2. Costos de Almacenamiento 3. Tiempos en líneas productivas
Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se detalla el costo mano de obra de la campaña 2019-20 y 2020-21 2. Se detalla el costo de almacenamiento de la operación y por pallet / día 3. Se detalla los tiempos de proceso y los diversos problemas que llevan a paros debido a temas operativos

Matriz Documental	
Área	Exportaciones
Documentos	4. Programa de despacho 2020-21 5. MOF Nominador de producto Terminado 6. Diagrama de flujo de Asignación de pedidos de exportación
Descripción	4. Se detallan todos los pedidos de la temporada 5. Se detalla el manual de funciones de la posición mencionada 6. Se detalla la operación de asignación de pedidos de exportación

Matriz Documental	
Área	Exportaciones
Documentos	7. Indicadores SOP campaña 2019-20 / 2020-21
Descripción	7. Se detallan todas ventas de la temporada 2019-20 / 2020-21 valorizadas

Anexo 12

Costos de Exportación



Ingresos Exportación PT						Costos Directos e Indirectos de Cosecha							
	Litre	Semana Recepción	Variety	Parcela	CIF/KG Ponder	Ingresos CIF		Litre	Sem	Variedad	Parcela	Cosecha CD	Cosecha CI (V)
4	#VALOR!	15	VENTURA	#VALOR!	5.07	703.88		16Rocio10	16	Rocio	10	-	-
5	19VENTURA3	19	VENTURA	3	7.11	5,801.96		17Rocio10	17	Rocio	10	-	257.11
6	19VENTURA4	19	VENTURA	4	4.44	7,251.55		17Ventura20	17	Ventura	20	-	3.01
7	20ROCIO10	20	ROCIO	10	10.31	51,270.28		19Rocio10	19	Rocio	10	3,251.38	373.45
8	20ROCIO12	20	ROCIO	12	10.15	71,368.28		19Rocio12	19	Rocio	12	4,819.58	650.88
9	21PRELUDE16	21	PRELUDE	16	6.38	68.86		19Rocio13	19	Rocio	13	91.89	14.36
10	21ROCIO10	21	ROCIO	10	8.11	181,341.75		19Rocio21	19	Rocio	21	-	4.61
11	21ROCIO11	21	ROCIO	11	8.17	34,462.24		19Rocio22	19	Rocio	22	-	2.00
12	21ROCIO12	21	ROCIO	12	7.66	131,234.65		19Ventura21	19	Ventura	21	-	2.88
13	21ROCIO13	21	ROCIO	13	5.69	39,890.08		20Rocio10	20	Rocio	10	13,773.31	1,190.61
14	21ROCIO14	21	ROCIO	14	7.19	25,529.25		20Rocio12	20	Rocio	12	10,548.89	845.63
15	21ROCIO15	21	ROCIO	15	7.28	34,230.84		20Rocio13	20	Rocio	13	3,354.56	283.38
16	21ROCIO16	21	ROCIO	16	6.38	3,442.92		20Rocio14	20	Rocio	14	2,416.26	197.81
17	21ROCIO21	21	ROCIO	21	8.37	9,224.96		20Rocio15	20	Rocio	15	3,540.35	304.56
18	21ROCIO22	21	ROCIO	22	9.58	3,517.73		20Rocio21	20	Rocio	21	-	2.44
19	21ROCIO29	21	ROCIO	29	8.84	47,386.40		20Rocio29	20	Rocio	29	1,529.69	137.70
20	22KESTREL28	22	KESTREL	28	9.58	2,931.79		20Rocio32	20	Rocio	32	-	2.44
21	22PRELUDE16	22	PRELUDE	16	5.14	92.57		21Emerald8	21	Emerald	8	-	2.60
22	22ROCIO10	22	ROCIO	10	7.48	184,772.54		21Magica16	21	Magica	16	7.48	0.63
23	22ROCIO11	22	ROCIO	11	8.64	57,437.78		21Prelude16	21	Prelude	16	8.75	0.63

Anexo 13

Ficha RUC

FICHA RUC : 20602822533
HORTIFRUT - PERÚ S.A.C.
Número de Transacción : 60283659
CIR - Constancia de Información Registrada

Información General del Contribuyente

Apellidos y Nombres ó Razón Social : HORTIFRUT - PERÚ S.A.C.
 Tipo de Contribuyente : 39-SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
 Fecha de Inscripción : 22/01/2018
 Fecha de Inicio de Actividades : 19/01/2018
 Estado del Contribuyente : ACTIVO
 Dependencia SUNAT : 0063 - I.R.LA LIBERTAD-MEPECO
 Condición del Domicilio Fiscal : HABIDO
 Emisor electrónico desde : 26/04/2018
 Comprobantes electrónicos : BOLETA (desde 26/04/2018),FACTURA (desde 26/04/2018), (desde 26/07/2018)

Datos del Contribuyente

Nombre Comercial : -
 Tipo de Representación : 1 - INDISTINTA
 Actividad Económica Principal : 0125 - CULTIVO DE OTROS FRUTOS Y NUECES DE ÁRBOLES Y ARBUSTOS
 Actividad Económica Secundaria 1 : -
 Actividad Económica Secundaria 2 : -
 Sistema Emisión Comprobantes de Pago : MANUAL/COMPUTARIZADO
 Sistema de Contabilidad : MANUAL/COMPUTARIZADO
 Código de Profesión / Oficio : -
 Actividad de Comercio Exterior : **IMPORTADOR/EXPORTADOR**
 Número Fax : -
 Teléfono Fijo 1 : 44 - 608832
 Teléfono Fijo 2 : -
 Teléfono Móvil 1 : 44 - 984216513
 Teléfono Móvil 2 : 44 - 948328790
 Correo Electrónico 1 : nlizarraga@hortifrut.com
 Correo Electrónico 2 : ejave@hortifrut.com

Domicilio Fiscal

Actividad Economica : 0125 - CULTIVO DE OTROS FRUTOS Y NUECES DE ÁRBOLES Y ARBUSTOS
 Departamento : LA LIBERTAD
 Provincia : TRUJILLO
 Distrito : SALAVERRY
 Tipo y Nombre Zona : SEC. INDUSTRIAL
 Tipo y Nombre Via : CAR. AUTOPISTA TRUJILLO SALAVERRY KM 2.665
 Nro : -
 Km : -
 Mz : I
 Lote : 1
 Dpto : -
 Interior : -
 Otras Referencias : -
 Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal : PROPIO

Datos de la Empresa

Fecha Inscripción RR.PP : 16/01/2018
 Número de Partida Registral : 11336382
 Tomo/Ficha : -
 Folio : -
 Asiento : -
 Origen del Capital : NACIONAL
 País de Origen del Capital : -

Registro de Tributos Afectos				
Tributo	Afecto desde	Marca de Exoneración	Exoneración Desde	Hasta

20/5/2021

Datos de Ficha RUC- CIR(Constancia de Información Registrada)

IGV - OPER. INT. - CTA, PROPIA	19/01/2018	-	-	-
IMP,TEMPORAL A LOS ACTIV,NETOS	01/03/2019	-	-	-
RENTA 4TA. CATEG. RETENCIONES	01/04/2018	-	-	-
RENTA 5TA. CATEG. RETENCIONES	01/04/2018	-	-	-
RTA - LEY 31110 - CTA, PROPIA	01/01/2021	-	-	-
ESSALUD SEG REGULAR TRABAJADOR	01/04/2018	-	-	-
ESSALUD REG LAB,AGR,LEY 31110	01/01/2021	-	-	-
SNP - LEY 19990	01/04/2018	-	-	-

Representantes Legales

Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -09338557	LAZARTE ELGUERA JUAN LUIS ALBERTO	APODERADO	10/05/1971	06/08/2018	-
	Dirección CAR. INDUSTRIAL A MOCHE 1,5	Ubigeo LA LIBERTAD TRUJILLO MOCHE	Teléfono 13 - -	Correo -	
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -09382988	QUEVEDO BERASTAIN ULISES RAFAEL RAMON	APODERADO	13/03/1969	06/08/2018	-
	Dirección CAR. INDUSTRIAL A LAREDO 1,5	Ubigeo LA LIBERTAD TRUJILLO MOCHE	Teléfono 13 - -	Correo -	
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -10221355	MENDEZ GSCHWEND FERNANDO JAVIER	GERENTE GENERAL	11/12/1975	06/08/2018	-
	Dirección CAR. INDUSTRIAL A LAREDO Km 1,5	Ubigeo LA LIBERTAD TRUJILLO MOCHE	Teléfono 13 - -	Correo -	
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -18216924	CENTURION SANCHEZ DE REYNA ETHEL IVON	APODERADO	26/06/1978	12/01/2021	-
	Dirección URB. PALERMO CAL. JOSE DE LA RIVA AGUERO 729	Ubigeo LA LIBERTAD TRUJILLO TRUJILLO	Teléfono 13 - 956265686	Correo ecenturion@hortifrut.com	
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -42661552	WATSON AURICH EDUARDO CARLOS	APODERADO	21/10/1984	06/08/2018	-
	Dirección CAR. INDUSTRIAL A LAREDO Km 1,5	Ubigeo LA LIBERTAD TRUJILLO TRUJILLO	Teléfono 13 - -	Correo -	
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -47008857	BELLI CHUMBIAUCA BETTY EDHYLADY	APODERADO	17/01/1992	06/08/2018	-
	Dirección CAR. INDUSTRIAL A LAREDO Km 1,5	Ubigeo LA LIBERTAD TRUJILLO TRUJILLO	Teléfono 13 - -	Correo -	
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -71792757	GAMARRA GALARZA JUAN JOSE	APODERADO	17/04/1995	12/01/2021	-
	Dirección URB. EL RECREO AV. ARGENTINA 154 Dpto 302	Ubigeo LA LIBERTAD TRUJILLO TRUJILLO	Teléfono 13 - 992202463	Correo jgamarra@hortifrut.com	

Otras Personas Vinculadas

20/5/2021

Datos de Ficha RUC- CIR(Constancia de Información Registrada)

Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
PASAPORTE -F26023200	ALLENDER CONNELLY JUAN IGNACIO	DIRECTORES	26/08/1964	06/08/2018	CHILE	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono		Correo	
	---	---	---		-	
	País de Residencia		País de Constitución			
	CHILE		-			
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
PASAPORTE -P01879316	MOLLER OPAZO VICTOR EDMUNDO	DIRECTORES	30/10/1972	06/08/2018	CHILE	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono		Correo	
	---	---	---		-	
	País de Residencia		País de Constitución			
	CHILE		-			
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -09382988	QUEVEDO BERASTAIN ULISES RAFAEL RAMON	DIRECTORES	13/03/1969	12/01/2018	-	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono		Correo	
	---	---	---		-	
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -42742594	QUEVEDO STURLA RAFAEL ANTONIO	DIRECTORES	07/11/1984	12/01/2018	-	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono		Correo	
	---	---	---		-	
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
PASAPORTE -F19081329	TORO RUIZ-TAGLE JUAN CARLOS	DIRECTORES	18/07/1977	06/08/2018	CHILE	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono		Correo	
	---	---	---		-	
	País de Residencia		País de Constitución			
	CHILE		-			
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC.TRIB.NO.DOM.SIN.RUC -76043425-6	HORTIFRUT INVERSIONES INTERNACIONALES S.A.	SOCIO	-	13/07/2018	CHILE	0,010000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono		Correo	
	---	---	---		-	
	País de Residencia		País de Constitución			
	CHILE		CHILE			
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
REG. UNICO DE CONTRIBUYENTES -20602845258	TALSA BERRIES S.A.C.	SOCIO	-	26/01/2018	-	99,990000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono		Correo	
	SEC. Z.I. EL PALMO CAR. INDUSTRIAL Km 1.5 Int	LA LIBERTAD TRUJILLO TRUJILLO	13 - -		lbaca@gruporocio.com	

Establecimientos Anexos

Código	Tipo	Denominación	Ubigeo	Domicilio	Otras Referencias	Cond.Legal
0015	DEPOSITO	SAN LUIS - LIMA	LIMA LIMA SAN LUIS	CAL. AGUSTIN GAMARRA 420	-	ALQUILADO
0002	S.PRODUCTIVA	FUNDOS CHAO	LA LIBERTAD VIRU CHAO	CAR. PANAMERICANA NORTE KM 495, SEC. I Lote 2-1	FUNDOS ARMONIA 1,2,3	PROPIO

20/5/2021

Datos de Ficha RUC- CIR(Constancia de Información Registrada)

			PORRES			
0007	DEPOSITO	APM	PROV. CONST. DEL CALLAO PROV. CONST. DEL CALLAO CALLAO	CAR. NESTOR GAMBETTA Km 14.5	CARRETERA A VENTANILLA	OTROS.
0008	S.PRODUCTIVA	PLANTA SALAVERR	LA LIBERTAD TRUJILLO SALAVERRY	SEC. INDUSTRIAL CAR. AUTOPISTA TRUJILLO SALAVERRY KM 2.665 Mz I Lote 1	-	PROPIO
0010	DEPOSITO	TRANSPESA	LA LIBERTAD TRUJILLO TRUJILLO	Z.I. PARQUE INDUSTRIAL SUR PQ. RUSTICA 15176	-	ALQUILADO
0011	OF.ADMINIST.	SEMILLERO	LA LIBERTAD VIRU CHAO	FND. SEMILLERO Lote VD30	-	ALQUILADO
0012	S.PRODUCTIVA	PLANTA CHAO	LA LIBERTAD VIRU CHAO	CAR. PANAMERICANA NORTE KM 495 Lote 2 1D	QUEBRADA LA AGONIA	PROPIO
0013	DEPOSITO	ALM.TRANSPESA	LA LIBERTAD TRUJILLO MOCHE	URB. EX FUNDO LA REA OTR. PARCELA RUSTICA 4808	-	ALQUILADO
0014	OF.ADMINIST.	OF. ADMINISTRAT	LA LIBERTAD TRUJILLO VICTOR LARCO HERRERA	URB. LAS FLORES DEL GOLF Mz C Lote 43	-	ALQUILADO
0017	S.PRODUCTIVA	FUNDOS CHAO	LA LIBERTAD VIRU CHAO	CAR. PANAMERICANA NORTE KM 495, LOTE LA AGONIA I, SEC. I VALLE CUENCA S/N	FUNDOS ESPERANZA 1,2,3	PROPIO
0016	S.PRODUCTIVA	FUNDOS CHAO	LA LIBERTAD VIRU CHAO	CAR. PANAMERICANA NORTE KM 495, PREDIO RURAL SAN LUIS S/N	FUNDO SAN LUIS	PROPIO
0018	S.PRODUCTIVA	FUNDOS CHAO	LA LIBERTAD VIRU CHAO	CAR. PANAMERICANA NORTE KM 495, SEC. I LOTE 2A 1B S/N	FUNDO ILUSTIÓN	PROPIO
0019	S.PRODUCTIVA	VIVERO	LAMBAYEQUE LAMBAYEQUE OLMOS	OTR. LOTE. B6A Y B6B FUNDO RURAL POLIGONAL S/N	ENTRE LOS VALLES RIOS CASCAJAL Y OLMOS	ALQUILADO

Importante

La SUNAT se reserva el derecho de verificar el domicilio fiscal declarado por el contribuyente en cualquier momento.

Documento emitido a través de SOL - SUNAT Operaciones en Línea, que tiene validez para realizar trámites Administrativos, Judiciales y demás

DEPENDENCIA SUNAT
Fecha:20/05/2021
Hora:21:21

Anexo 14

Anotación de Inscripción



ANOTACION DE INSCRIPCION

ZONA REGISTRAL Nº V - SEDE TRUJILLO
OFICINA REGISTRAL TRUJILLO

TITULO Nº : 2021-00707936
Fecha de Presentación : 18/03/2021

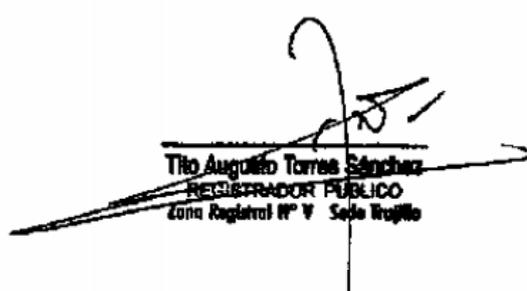
Se deja constancia que se ha registrado lo siguiente:

ACTO	PARTIDA Nº	ASIENTO
OTORGAMIENTO DE PODER DE SOCIEDAD ANONIMA	11336382	C0006

Se informa que han sido incorporados al Índice de Mandatarios la(s) siguiente(s) persona(s):

Partida Nº 11336382	ALEMPARTE ROZAS JUAN LUIS (APODERADO)
Partida Nº 11336382	CENTURION SANCHEZ DE REYNA ETHEL IVON (APODERADO)
Partida Nº 11336382	GAMARRA GALARZA JUAN JOSE (APODERADO)
Partida Nº 11336382	SALDANA CABRERA IVAN ERICKSON (APODERADO)
Partida Nº 11336382	WATSON AURICH EDUARDO CARLOS (APODERADO)
Partida Nº 11336382	ZAMORA ANGULO RICARDO ARTURO (APODERADO)

Derechos pagados : S/ 316.00 soles, derechos cobrados : S/ 316.00 soles y Derechos por devolver : S/ 0.00 soles.
Recibo(s) Número(s) 00004738-291 00026927-01. TRUJILLO, 16 de Abril de 2021.


Tito Augusto Torres Sánchez
REGISTRADOR PÚBLICO
Zona Registral Nº V Sede Trujillo

Anexo 15

Carta de autorización

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA		 UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE			
Yo	JUAN JOSÉ GAMARRA GALARZA <small>(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)</small>				
identificado con DNI	71792757, en mi calidad de SUBGERENTE DE EXPORTACIONES <small>(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)</small>				
	del área de EXPORTACIONES <small>(Nombre del área de la empresa)</small>				
	de la empresa/institución HORTIFRUT - PERÚ S.A.C. <small>(Nombre de la empresa)</small>				
con R.U.C N°	20602822533, ubicada en la ciudad de TRUJILLO				
OTORGO LA AUTORIZACIÓN,					
Al señor	ANTONIO FABRICIO BAZÁN CASTILLO <small>(Nombre completo del Egresado/Bachiller)</small>				
identificado con DNI N°	73060471, egresado de la (X)Carrera profesional o ()Programa de Postgrado de ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES para <small>(Nombre de la carrera o programa)</small>				
que utilice la siguiente información de la empresa:					
ORGANIGRAMA, INFORMACIÓN DE PROCESOS DE EXPORTACIÓN Y COSTOS DE OPERACIÓN. <small>(Detallar la información a entregar)</small>					
con la finalidad de que pueda desarrollar su ()Trabajo de Investigación, (x)Tesis o ()Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de ()Bachiller, ()Maestro, ()Doctor o (x)Título Profesional.					
Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:					
<input type="checkbox"/> Ficha RUC <input type="checkbox"/> Vigencia de Poder (Para informes de suficiencia profesional) <input type="checkbox"/> Otro (ROF, MOF, Resolución, etc. para el caso de empresas públicas válido tanto para Tesis, Trabajo de Investigación o Trabajo de Suficiencia Profesional).					
* Nota: En el caso este formato se use como regularización o continuidad del trámite durante la coyuntura de emergencia – Covid19, se debe de omitir la "Vigencia de Poder" requerido para los informes de Suficiencia Profesional.					
Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.					
<input checked="" type="checkbox"/> Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o <input type="checkbox"/> Mencionar el nombre de la empresa.					
		 Firma y sello del Representante Legal DNI: 71792757			
El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.					
		 Firma del Egresado DNI: 73060471			
CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.04	NÚMERO VERSIÓN	05	PÁGINA	Página 1 de 1
FECHA DE VIGENCIA	20/05/2020				

Anexo 17 Encuesta

Nombre del encuestador: _____

Lugar donde se realiza la encuesta: _____

Ciudad: _____ Distrito: _____ Fecha: _____

Número de cuestionario: _____.

Estimado Colaborador:

La presente encuesta tiene el objetivo de conocer los beneficios de la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación dentro de la empresa. La siguiente encuesta es anónima, por lo cual lo invitamos a contestar con sinceridad, ya que la información sólo se utilizará para fines académicos.

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas.

Área de trabajo: _____

Antigüedad en el cargo: _____

Edad: _____ Sexo: _____

1. Valora la importancia que consideras que tiene la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la empresa. Marca con una x una respuesta por línea			
Ítem	Muy Importante	Importante	Poco Importante
¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación?			
¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la reducción de tiempos?			
¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en el cumplimiento de pedidos?			
¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en la mano de obra?			
¿Qué importancia tiene para usted la estandarización del proceso de asignación de pedidos de exportación en el almacenamiento?			
¿Qué importancia tiene para usted la estandarización en la exportación?			
¿Qué importancia tiene para usted la estandarización en las ventas de la empresa?			