



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“INDICADORES DE CONTROL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL DE LA EMPRESA GANDULES Inc. S.A.C. UBICADA EN LAMBAYEQUE, TRUJILLO 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

Autor:

Br. Hugo Fernando Villanueva Vereau

Asesor:

Mg. Econ. Alan Enrique García Gutti

Trujillo - Perú

2019

## DEDICATORIA

A Dios, por ser el guía y rector de mí vida, por derramar sus bendiciones sobre mí y mi familia, darnos salud y bienestar general. A mis padres por el amor, paciencia y dedicación que nos han brindado a lo largo de la vida, por los múltiples valores sembrados en mí persona, principalmente la honestidad y el respeto; y por su ayuda incondicional tanto moral como económica en nuestros años de formación como profesionales.

El autor.

## AGRADECIMIENTO

A mi asesor de tesis Mg. Econ. Alan Enrique García Gutti por compartirme sus sabios conocimientos y experiencia, por su acertada dirección en la realización de este trabajo.

A quienes forman la Facultad de Negocios, especialmente a los catedráticos de la Carrera de Administración y Negocios Internacionales, por abrirme las puertas hacia un aprendizaje permanente y proactivo.

A mi familia por ser el soporte de mi vida y ser el motivo de mi esfuerzo y dedicación. A mi novia Andrea por ser mi soporte en los momentos más difíciles.

El autor.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
1.1. Realidad Problemática .....	7
1.2. Formulación del problema.....	10
1.3. Objetivos .....	11
1.4. Hipótesis .....	11
1.5. Variables .....	12
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>13</b>
2.1. Tipo de Investigación .....	13
2.2. Población y Muestra.....	103
2.3. Técnicas e Instrumentos y Recolección de Datos .....	11
2.4. Procedimiento .....	11
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>18</b>
3.1. Realizar un diagnóstico de la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C., ubicada en Lambayeque, periodo diciembre 2017.....	11
3.2. Identificar los indicadores de control que actualmente la empresa Gandules Inc. S.A.C, ubicada en Lambayeque; aplica en su comercio internacional, en el periodo enero 2018..	11
3.3. Elaborar los indicadores de control para mejorar la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, periodo febrero 2018. ....	12
3.4. Realizar un diagnóstico de la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C., ubicada en Lambayeque, periodo diciembre 2017.....	11
3.5. Analizar el impacto de los indicadores de control en la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C; ubicada en Lambayeque, periodo febrero 2018.. ....	11
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>58</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis de Datos.....	16
Tabla 2 Control de gestión de comercio internacional.....	18
Tabla 3 Falta de control contrarresta mejora de procesos .....	19
Tabla 4 Método empírico de la evaluación de la gestión de comercio internacional.....	20
Tabla 5 Conformidad de servicio brindado .....	21
Tabla 6 Resultados financieros .....	22
Tabla 7 Satisfacción del cliente.....	23
Tabla 8 Centralización de funciones en la gestión de comercio internacional .....	24
Tabla 9 Ejecución de supervisión y monitoreo de la gestión de comercio internacional.....	25
Tabla 10 Mecanismos de control y seguimiento del nivel de la gestión de comercio internacional	26
Tabla 11 Indicadores de control mejora la gestión de comercio internacional .....	27
Tabla 12 Instrumento de Sesión .....	29
Tabla 14 Determinación de Indicadores .....	31
Tabla 15 Medición de las métricas.....	45
Tabla 16 Capacitaciones.....	47
Tabla 17 Presupuesto .....	48
Tabla 18 COK (Costo de Oportunidad).....	49
Tabla 19 Estado de Resultados .....	50
Tabla 20 Flujo de Caja .....	51
Tabla 21 Beneficio - Costo .....	52
Tabla 22 Matriz de Consistencia .....	58
Tabla 23 Operacionalización de variables .....	61
Tabla 24 Lista de Cotejo .....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gráfica de la investigación No Experimental .....	13
Figura 2: Objetivos específicos .....	17
Figura 3 Control de gestión de comercio internacional.....	19
Figura 4 Falta de control contrarresta mejora de procesos .....	20
Figura 5 Método empírico de la evaluación de la gestión de comercio internacional .....	21
Figura 6 Conformidad de servicio brindado .....	22
Figura 7 Resultados financieros.....	23
Figura 8 Satisfacción del cliente.....	24
Figura 9 Centralización de funciones en la gestión de comercio internacional .....	25
Figura 10 Ejecución de supervisión y monitoreo de la gestión de comercio internacional.....	26
Figura 11 Mecanismos de control y seguimiento del nivel de la gestión de comercio internacional.....	27
Figura 12 Indicadores de control mejora la gestión de comercio internacional .....	28
Figura 13 Modelo de Conectividad .....	30
Figura 14 Marco de ejecución estratégica .....	44
Figura 15 Cultura de Control.....	53
Figura 16 Ubicación Gandules Inc. S.A.C.....	64
Figura 17 Organigrama Gandules Inc. S.A.C. ....	66

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

A nivel mundial, la eficiencia, optimización de recursos y la productividad se ha convertido en algo fundamental para la supervivencia de las organizaciones en el competitivo entorno empresarial en que se desenvuelven, si bien; todavía alguna de ellas presentan tendencia a la obtención de resultados económicos a corto plazo, no es menos cierto que algunos empresarios con óptica estratégica y de procesos han reconocido en ésta la herramienta necesaria para la elevación del nivel de gestión del comercio internacional de sus organizaciones. (López, 2017)

La demanda creciente que viene recibiendo la Palta Hass de Perú en los mercados internacionales ha provocado que en los últimos años las áreas de cultivo de dicho producto en nuestro país se incrementen considerablemente, se siembran alrededor de 1.500 hectáreas de palta Hass al año. (Agap, 2017)

Nuestro país cuenta con más de 28 mil hectáreas de este fruto y la tendencia es que siga incrementándose el área sembrada, lo que ayudará a aumentar el volumen de producción y por consiguiente de exportación. La exportación de palta Hass crecería más de 15% en campaña 2018, en la campaña 2017 logró un récord en su exportación, a pesar de que se temía una baja producción por el Niño Costero. La expectativa es que el volumen de exportación se incremente por encima del 15% respecto a la campaña 2017. (Agap, 2017). Es por ello que en la tesis de licenciatura titulada Diseño de indicadores de control como herramientas para medir la gestión de los recursos humanos materiales y financieros en el departamento de servicio al cliente del hospital Santa Inés, Mejía (2012), publicado por Universidad de Contabilidad y Auditoría en Cuenca, Ecuador. Esta investigación concluye que se pudo observar en el estudio desarrollado anteriormente aplicado al Hospital Santa Inés de la Ciudad de Cuenca, se pudo dar cuenta que los indicadores de gestión son muy valiosos y hasta necesarios en el ámbito empresarial, ya que es muy importante saber medir el desempeño laboral y poder tener tiempos fijados para la ejecución de diversas tareas en diferentes áreas de la empresa.

Los indicadores de control son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones

estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso. (López, 2017).

Con respecto a los indicadores de control a nivel macro se obtuvo que en la tesis de licenciatura titulada Diseño de un sistema de control aplicando el cuadro de mando integral para mejorar la productividad en las áreas de la empresa H Y G Impresiones Grafic S.A.C.- Chiclayo, Acuña (2014), publicado por Universidad Señor de Sipán, en Pimentel, Perú, concluyó que el sistema de control se centra en el cálculo de la productividad a las actividades primarias y secundarias, a través del establecimiento de indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos.

El comercio internacional beneficia a los países de distintas maneras. En primer lugar, existen beneficios derivados de un mejor uso de los recursos, ya que cada país puede especializarse en las mercancías que produce más eficientemente o para las cuales está mejor dotado. El Perú por su parte, empezó su apertura comercial en los años 90, la cual se ha consolidado como una política de Estado que ha permitido aprovechar nuestros recursos naturales e ir fortaleciendo otros bienes y servicios producidos en el país para colocarlos en el extranjero. (MINCETUR, 2014)

Con respecto al comercio internacional a nivel macro se obtuvo que en la tesis doctoral titulada Comercio internacional y competitividad del limón peruano 2008-2015, Luciano (2016); publicado por Universidad César Vallejo, en donde se evaluó los datos, fueron organizados a través de la agrupación en variables, indicadores y dimensiones, que luego fueron representados a través de gráfico de líneas, barras y circulares y descritos a través de coeficiente de correlación. De acuerdo con los resultados de la investigación, se demostró que la exportación y la importación mundial del limón durante el periodo 2008-2015 han tenido una tendencia creciente, además se demostró que la exportación peruana de limón ha sido competitiva durante el periodo 2008- 2015.

El Perú se sitúa como el segundo país que registra mayor exportación de palta a nivel mundial, alcanzando las 264,672 toneladas comercializadas en 35 países extranjeros, siendo los principales clientes Países Bajos y Estados Unidos. (Hernández, 2017). Es por ello que en la tesis de licenciatura titulada Sistema de control de gestión aplicado en la empresa exportadora de fruta fresca frutera Euroamérica S.A., Puentes (2016); realizada para obtener el título de Magister en Control de gestión; publicado por Pontificia en la Universidad de Chile, manifestó que el objetivo general de la presente investigación fue determinar cómo mejorar el comercio internacional de la empresa exportadora fruta fresca “Frutera Euroamérica S.A” mediante el sistema de control de gestión. Obteniendo como

resultados que el ejercicio de generar los indicadores de gestión y sus respectivos sistemas de control, permite a los departamentos tener mayor flexibilidad en el manejo de la información

En nuestra región, La Libertad logró posicionarse como el primer departamento exportador de palta nivel nacional durante el 2017, con 117 a 203 toneladas de palta enviadas al exterior. De las doce provincias productoras de palta en la región, Virú oferta el 79,5 % de las 157,353 toneladas de producción de la variedad Hass y fuerte; seguida de Chepén con un 10% de lo producido; luego se ubica Trujillo con 3.9%; posteriormente Gran Chimú, que acumuló 2.4%; Otuzco 1.8% y el resto de las provincias suman el 2% del total. (Chase, 2017).

Siendo la producción el elemento vital de una Industria, a nivel nacional las industrias necesitan que los sistemas de producción sean evaluados constantemente para alcanzar los más altos índices de calidad, asociados a los estándares requeridos en las exportaciones que realizan al mercado internacional. (Colomo, 2014).

En las diversas industrias a nivel local, debido a la alta competitividad que se vive actualmente, se necesita que los sistemas de información que utiliza cada empresa sean constantemente evaluados para que puedan alcanzar altos índices de calidad y rentabilidad, cabe resaltar que deben encontrarse alineados a los estándares de exportación que requiere el mercado internacional. Los indicadores de control son uno de los puntos relevantes que toman en cuenta para que todo proceso de producción se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, asimismo, es importante que al momento de implementar un sistema de medición de indicadores este cumpla con los objetivos que persigue la empresa, con el fin de que muestren un resultado óptimo a mediano y largo plazo. (López, 2017).

La responsabilidad del mejoramiento en las operaciones que conforman la gestión comercial dentro de la empresa recae sobre los especialistas encargados, ya que éstos tratan de administrar de la mejor manera la evaluación constante de los procesos en general, intentando analizar y sacar conclusiones, sin ningún tipo de apoyo o herramienta que les facilite su labor. (Amat, 2016).

Dentro de este contexto encontramos a la empresa Gandules Inc. S.A.C, la cual se desenvuelve en el sector agroindustrial desde el año 2002, la cual alcanza altos niveles de ventas y requerimientos de pedidos por mercados exigentes tanto de calidad como de cumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de los productos. En los últimos años la empresa ha intentado mejorar sus métodos de control de las operaciones de

comercio internacional, con el fin de lograr mayores índices de productividad y la satisfacción de sus clientes.

De las indagaciones realizadas se observan una serie de síntomas preocupantes como son el escaso e ineficiente control de las operaciones del proceso comercial, el poco interés en herramientas que contribuyan al mejor manejo, análisis y control de la información, y altos niveles de reprocesos o devoluciones; es necesario el análisis, diseño, evaluación y monitoreo de las actividades, a través de indicadores de gestión que proporcione información pertinente que contribuya a la óptima toma de decisiones, lo que trae un deficiente manejo de los recursos, pérdida de tiempo, incremento de errores de producción, poca sincronización y por lo tanto un descenso en la calidad de la oferta exportable y por ende de la competitividad.

Por las razones antes expuestas para darle solución a esta problemática, se propone realizar el análisis de un sistema de indicadores de control; que se define como un conjunto de ratios mediante los cuales se garantiza que los recursos que se obtengan sean utilizados eficientemente con el fin de lograr las metas de la empresa. (Cedeño, 2015); con el fin de mejorar la gestión de comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C., los indicadores a establecer son los siguientes nivel de ventas, efectividad de negociación, calidad del producto exportado, incremento de países atendidos, la rentabilidad, el incremento de operaciones promedio por cliente, incremento de horas de capacitación en exportación y finalmente el índice de satisfacción del cliente; con el objetivo de impactar favorable y eficientemente la ejecución de las actividades de la empresa, permitiendo conocer el estado actual de las operaciones de comercio internacional, identificar los riesgos y tomar decisiones eficaces y oportunas que permitan aplicar las estrategias necesarias para potencializar los recursos existentes, generando una mejora de la situación actual.

## 1.2. Formulación del problema

¿En qué medida los indicadores de control mejoran la gestión de comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar en qué medida los indicadores de control mejoran la gestión de comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C., ubicada en Lambayeque, periodo diciembre 2017.
- Identificar los indicadores de control que actualmente la empresa Gandules Inc. S.A.C, ubicada en Lambayeque; aplica en su comercio internacional, en el periodo enero 2018.
- Elaborar los indicadores de control para mejorar la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, periodo febrero 2018.
- Analizar el impacto de los indicadores de control en la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C; ubicada en Lambayeque, periodo febrero 2018.
- Implementar los indicadores de control para mejorar la gestión de comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, periodo marzo 2018.

### **1.4. Hipótesis**

#### **1.4.1. Hipótesis General**

Los indicadores de control mejoran la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018.

#### **1.4.2. Hipótesis específicas**

- El nivel de ventas como indicador de control mejoran la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018.

- La efectividad de negociación como indicador de control mejoran la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018.
- La calidad del producto exportado como indicador de control mejoran la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018.
- El incremento de países atendidos como indicador de control mejoran la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018.
- La rentabilidad como indicador de control mejoran la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018.
- El tiempo de entrega del producto como indicador de control mejoran la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018.
- El incremento de horas de capacitación en exportación como indicador de control mejoran la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018.
- El índice de satisfacción del cliente como indicador de control mejoran la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018.

## 1.5. Variables

- **Variable Independiente (X):** Indicadores de control.
- **Variable Dependiente (Y):** Gestión del comercio internacional.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

El nivel de la investigación es cuantitativo, y en concordancia con los objetivos propuestos se enmarca en un diseño no experimental, de corte transversal - descriptivo porque se recopilan los datos para describir el impacto que tienen los indicadores en la gestión del comercio internacional.



Figura 1 Gráfica de la investigación No Experimental

Fuente: Hernández Sampleri, Fernández Collado 2010

Dónde:

Y: Variable dependiente

X: Variable independiente

### 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

#### 2.2.1. Unidad de estudio

La unidad de estudio es la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018.

#### 2.2.2. Población

La población de la investigación es el personal que labora en el área de exportaciones de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018. La cual está conformada por 10 personas.

### **2.2.3. Muestra**

La muestra está conformada por 10 personas, la cual coincide con la población, constituida por el personal del área de exportaciones que labora en la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018. Se eligió el muestreo no probabilístico, se eligió el cuestionario.

## **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

### **2.3.1. Recolección de datos**

A continuación, se detalla las técnicas utilizadas en la empresa para obtener información más específica.

#### **2.3.1.1. Entrevistas**

##### **Objetivo**

Se identificó y analizó todos los indicadores de control para mejorar la gestión de comercio internacional, así mismo poder examinar los puntos débiles y aplicar una propuesta de mejora.

##### **Procedimiento**

Se determinó entrevistar a:

- Jefe de Finanzas
- Gerente de exportaciones

##### **Instrumentos**

- Cámara
- Celular
- Lapiceros
- Guías de entrevista

### 2.3.1.2. Observación

#### Objetivo

Se realizó un diagnóstico de la gestión del comercio internacional en la empresa ya que sus operaciones son ineficientes y escasas, por otro lado no cuenta con un sistema de indicadores de control.

#### Procedimiento

Los principales factores a observar:

- Conocimiento de los trabajadores
- Satisfacción del cliente
- Funcionamiento de procesos
- Condiciones laborales
- Condiciones de la empresa
- Tiempos

#### Instrumentos

- Guías de observación o lista de cotejo.
- Escalas de observación

### 2.3.1.3. Encuestas

#### Objetivo

Se realizó un diagnóstico en la empresa de la gestión del comercio internacional, así mismo poder examinar los puntos débiles y aplicar una propuesta de mejora.

#### Procedimiento

Se determinó encuestar a:

- Operarios del proceso de recepción y peso
- Operarios del proceso de selección
- Operarios del proceso de corte
- Operarios del proceso de empaquetado

### Instrumentos

- Cámara
- Celular
- Lapiceros
- Hojas de entrevista

*En el capítulo de resultados se puede obtener más información del desarrollo de los instrumentos de recolección de datos entrevista, observación y encuesta.*

### 2.3.2. Análisis de datos

Se procedió a insertar la información en una hoja de Excel y a través de sus herramientas del programa, se elaboraron los gráficos y tablas, los cuales nos muestran en términos porcentuales la información recolectada, aplicando la técnica de estadística descriptiva.

Tabla 1 Análisis de Datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Análisis de documentos	Historial de registros de la empresa
Observación	Guía de observación o lista de cotejo Escala de observación
Encuesta	Tablet Guía de Preguntas

Fuente: Elaboración Propia

Elaboración: Equipo de trabajo

## 2.4. Procedimiento

Teniendo en cuenta las ventajas, limitaciones y caso de éxito de las metodologías presentadas; y también que estas metodologías se adecuan a los objetivos que persiguen la organización y el sector en el que se encuentran. A continuación, se presenta una propuesta basada en los modelos presentados, la cual consiste en un híbrido de metodologías expuestas enfatizando las herramientas necesarias adecuadas al caso en estudio; teniendo como objetivo mejorar la gestión de comercio internacional mediante indicadores de control para la empresa Gandules Inc S.A.C.

En la figura 2 se presenta las etapas que se deben seguir para lograr objetivo de mejorar la gestión de comercio internacional mediante indicadores de control para la empresa Gandules Inc S.A.C.

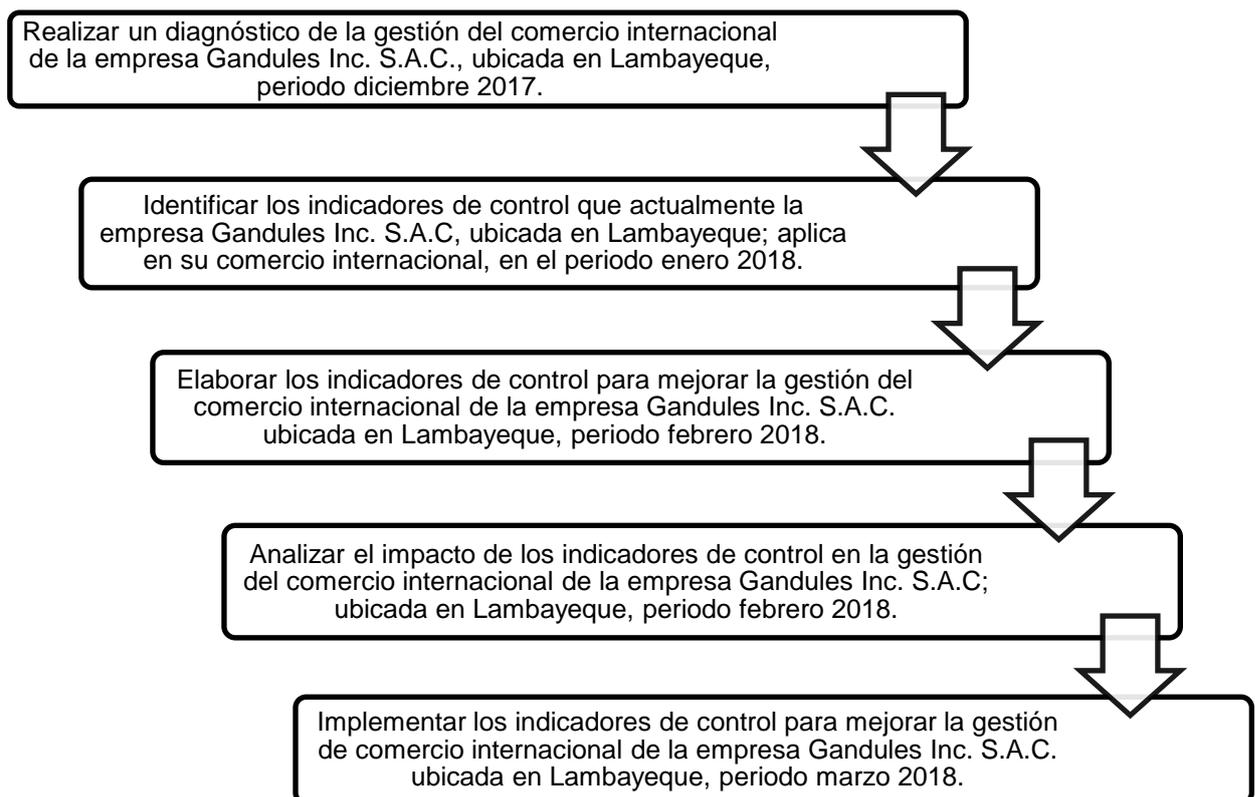


Figura 2: Objetivos específicos

Elaboración: Elaboración propia

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

En el desarrollo de los resultados se presenta el diagnóstico de la situación actual de la empresa Gandules Inc. S.A.C., adicionalmente el análisis de los indicadores de control que actualmente posee la empresa. Posteriormente la elaboración de los indicadores de control que se elaborarán, analizarán de acuerdo al objetivo que persigue la empresa, en el cual se le brindará un proceso mediante el cual se detalla toda la información de cómo se realizaría la implementación de dichos indicadores.

### 3.1. Realizar un diagnóstico de la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C., ubicada en Lambayeque, periodo diciembre 2017.

El diagnóstico situacional en relación con la gestión de comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C., fue determinado mediante la observación directa y la aplicación del cuestionario a diez personas, relacionadas a las exportaciones de la empresa; con el fin de orientar la investigación y servir de soporte al estudio, debido a que ambas técnicas de recolección de datos permitirán determinar las debilidades existentes. A continuación se presenta la problemática en la cual se encuentra actualmente la empresa.

1. ¿Cuenta con control de la gestión de comercio internacional y operaciones realizadas?

Tabla 2 Control de gestión de comercio internacional

Control de gestión comercial y operaciones	N° personas	%
<b>Siempre</b>	1	10%
<b>Casi siempre</b>	3	30%
<b>Algunas veces</b>	4	40%
<b>Muy pocas veces</b>	1	10%
<b>Nunca</b>	1	10%
	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

Elaboración: Equipo de trabajo



Figura 3 Control de gestión de comercio internacional

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

El 40% de los encuestados sostuvo que en algunas veces se cuenta con control de la gestión de comercio internacional y operaciones realizadas, un 30% manifiesta que casi siempre, otro 10% indica que siempre, un 10% muy pocas veces y un último 10% nunca.

- ¿Considera que la falta de control de las operaciones comerciales contrarresta las posibilidades de mejora de procesos?

Tabla 3 Falta de control contrarresta mejora de procesos

Falta de control contrarresta mejora	N° personas	%
<b>Siempre</b>	1	10%
<b>Casi siempre</b>	2	20%
<b>Algunas veces</b>	4	40%
<b>Muy pocas veces</b>	3	30%
<b>Nunca</b>	0	0%
	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

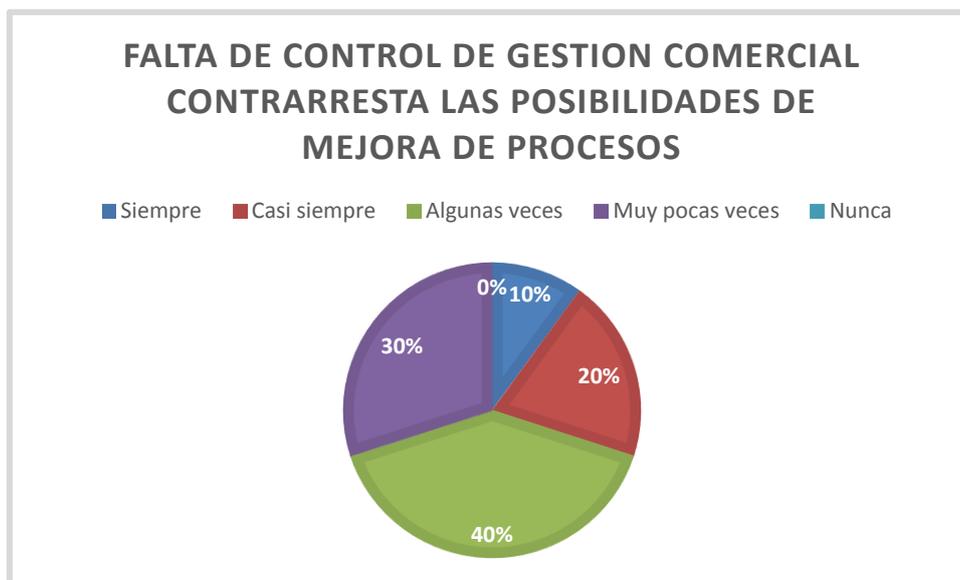


Figura 4 Falta de control contrarresta mejora de procesos

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

El 40% de los encuestados menciona que en algunas veces la falta de control de las operaciones comerciales contrarresta las posibilidades de mejora de procesos, mientras que el 30% dice que muy pocas veces, un 20% casi siempre y el 10% siempre.

3. ¿Considera que el método de trabajo de la evaluación de la gestión comercial es empírico?

Tabla 4 Método empírico de la evaluación de la gestión de comercio internacional

Método empírico de la evaluación de la gestión comercial	N° personas	%
Siempre	2	20%
Casi siempre	5	50%
Algunas veces	2	20%
Muy pocas veces	1	10%
Nunca	0	0%
	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.



Figura 5 Método empírico de la evaluación de la gestión de comercio internacional

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

El 50% de los encuestados menciona que casi siempre el método de trabajo de la evaluación de la gestión comercial es empírico, un 20% dice que algunas veces, otro 20% manifiesta que siempre y un 10% dice que muy pocas veces.

4. ¿Actualmente existe conformidad del servicio brindado?

Tabla 5 Conformidad de servicio brindado

Conformidad servicio brindado	N° personas	%
Siempre	2	20%
Casi siempre	4	40%
Algunas veces	3	30%
Muy pocas veces	1	10%
Nunca	0	0%
	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

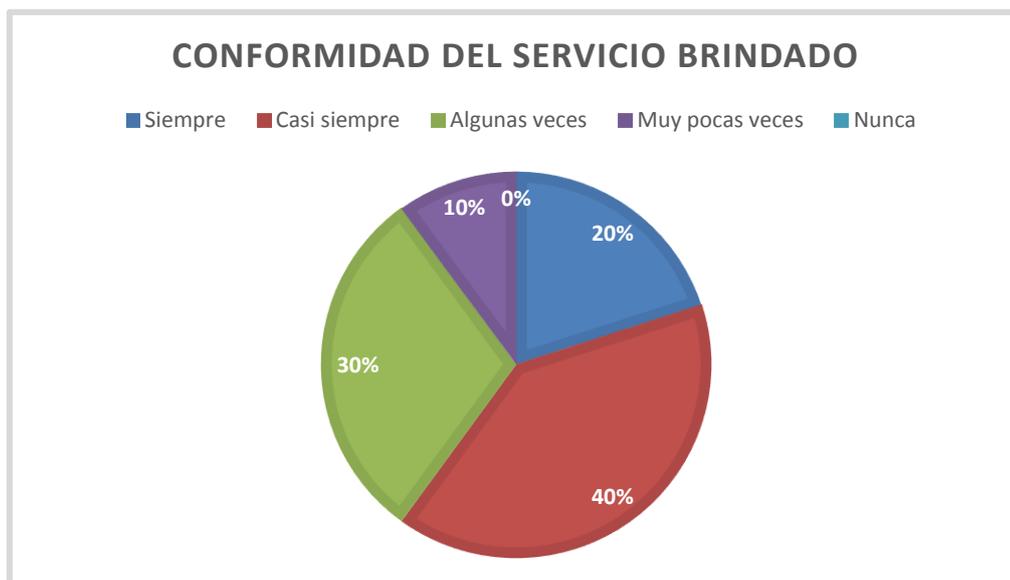


Figura 6 Conformidad de servicio brindado

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

El 40% manifiesta que casi siempre existe conformidad del servicio brindado, el 30% menciona que solo algunas veces, el 20% indica que siempre y el 10% dice que muy pocas veces.

5. ¿Los resultados financieros cumplen la meta propuesta?

Tabla 6 Resultados financieros

Resultados financieros desfavorables	N° personas	%
Siempre	1	10%
Casi siempre	1	10%
Algunas veces	4	40%
Muy pocas veces	3	30%
Nunca	1	10%
	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

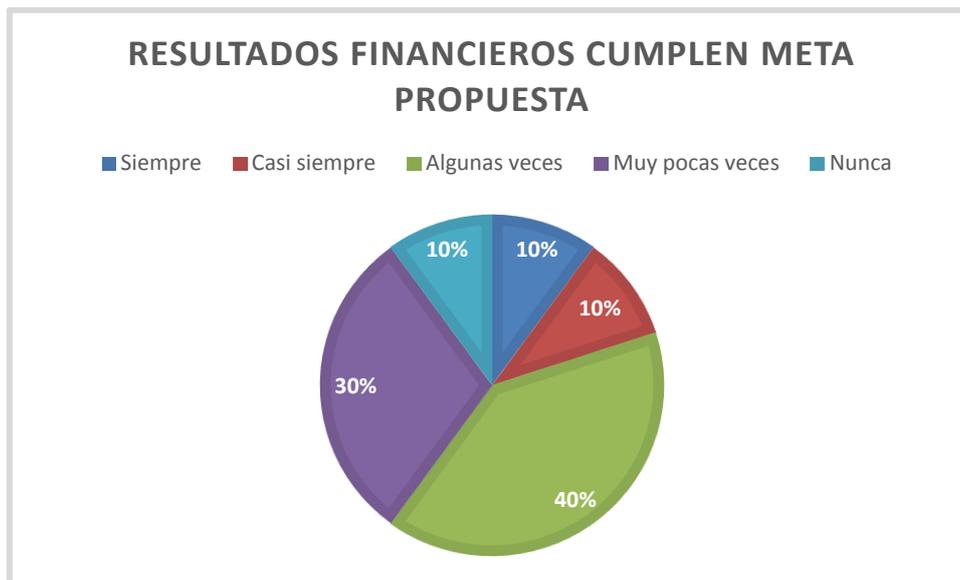


Figura 7 Resultados financieros

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

Un 40% indica que algunas veces los resultados financieros cumplen la meta propuesta, un 30% considera que muy pocas veces, un 10% acota que casi siempre, otro 10% menciona que siempre y el último 10% dice que nunca.

6. ¿El cliente se encuentra satisfecho del producto y servicio brindado por Gandules Inc. S.A.C.?

Tabla 7 Satisfacción del cliente

Satisfacción del cliente	N° personas	%
Siempre	2	20%
Casi siempre	3	30%
Algunas veces	3	30%
Muy pocas veces	2	20%
Nunca	0	0%
	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.



Figura 8 Satisfacción del cliente

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

Un 30% dice que el cliente se encuentra casi siempre satisfecho del producto y servicio brindado por Gandules Inc. S.A.C., otro 30% menciona que algunas veces, el 20% indica que nunca y el último 20% manifiesta que muy pocas veces.

7. ¿Existe centralización de funciones en la gestión de comercio internacional?

Tabla 8 Centralización de funciones en la gestión de comercio internacional

Centralización de funciones en la gestión de comercio internacional	N° personas	%
Siempre	1	10%
Casi siempre	4	40%
Algunas veces	3	30%
Muy pocas veces	2	20%
Nunca	0	0%
	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

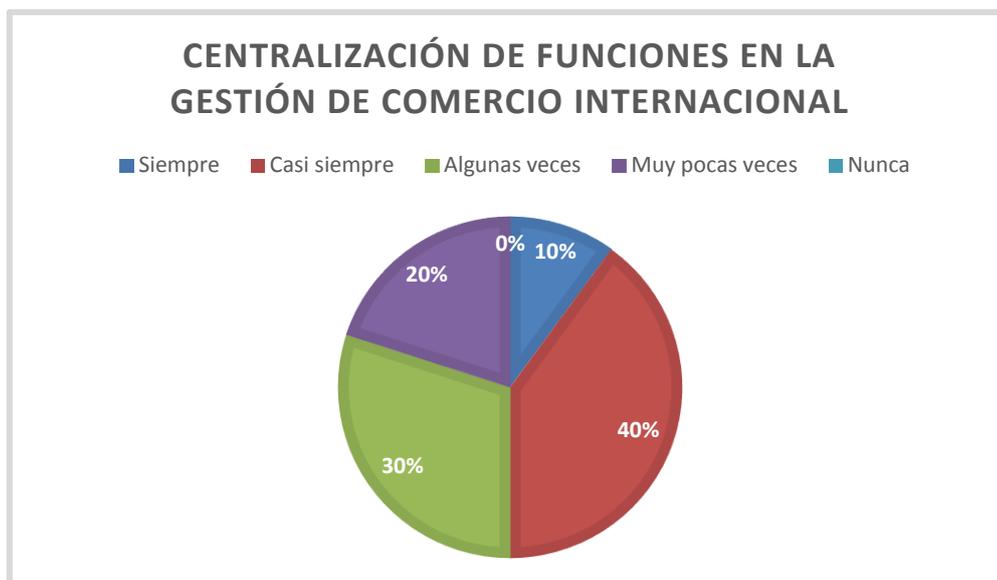


Figura 9 Centralización de funciones en la gestión de comercio internacional

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

Un 40% indica que casi siempre existe una centralización de funciones en la gestión de comercio internacional, otro 30% menciona que algunas veces, el 20% acota que muy pocas veces, y el 10% manifiesta que siempre.

8. ¿Se ejecuta una supervisión y monitoreo permanente de las operaciones de la gestión de comercio internacional?

Tabla 9 Ejecución de supervisión y monitoreo de la gestión de comercio internacional

Ejecución de supervisión y monitoreo de la gestión de comercio internacional	N° personas	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	20%
Algunas veces	4	40%
Muy pocas veces	4	40%
Nunca	0	0%
	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

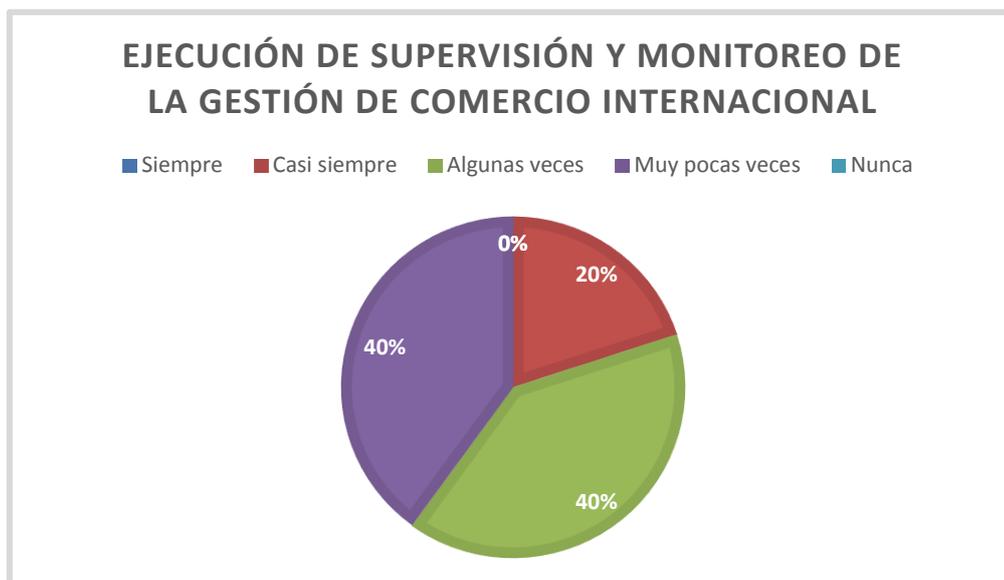


Figura 10 Ejecución de supervisión y monitoreo de la gestión de comercio internacional

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

Un 40% menciona que algunas veces ejecuta una supervisión y monitoreo permanente de las operaciones de la gestión de comercio internacional, otro 40% añade que muy pocas veces, un 20% indica que casi siempre.

9. ¿Se formula, comunica y aplica algún mecanismo de control y seguimiento del nivel de la gestión de comercio internacional en la empresa?

Tabla 10 Mecanismos de control y seguimiento del nivel de la gestión de comercio internacional

Mecanismos de control y seguimiento del nivel de la gestión de comercio internacional	N° personas	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	10%
Algunas veces	4	40%
Muy pocas veces	5	50%
Nunca	0	0%
	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

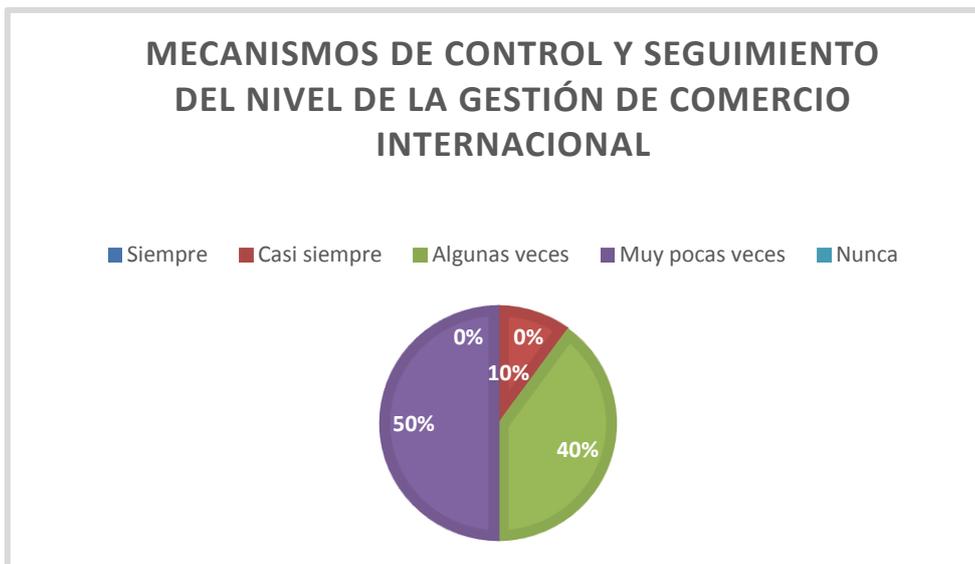


Figura 11 Mecanismos de control y seguimiento del nivel de la gestión de comercio internacional

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

El 50% manifiesta que muy pocas veces se formula, comunica y aplica algún mecanismo de control y seguimiento del nivel de la gestión de comercio internacional en la empresa, otro 40% indica que algunas veces y un 10% hace referencia de que casi siempre.

10. ¿Considera que los indicadores de control permitirán mejorar la gestión de comercio internacional de la empresa Gandules Inc. SAC?

Tabla 11 Indicadores de control mejora la gestión de comercio internacional

Indicadores de control mejora la gestión de comercio internacional	N° personas	%
<b>Siempre</b>	3	30%
<b>Casi siempre</b>	4	40%
<b>Algunas veces</b>	2	20%
<b>Muy pocas veces</b>	1	10%
<b>Nunca</b>	0	0%
	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

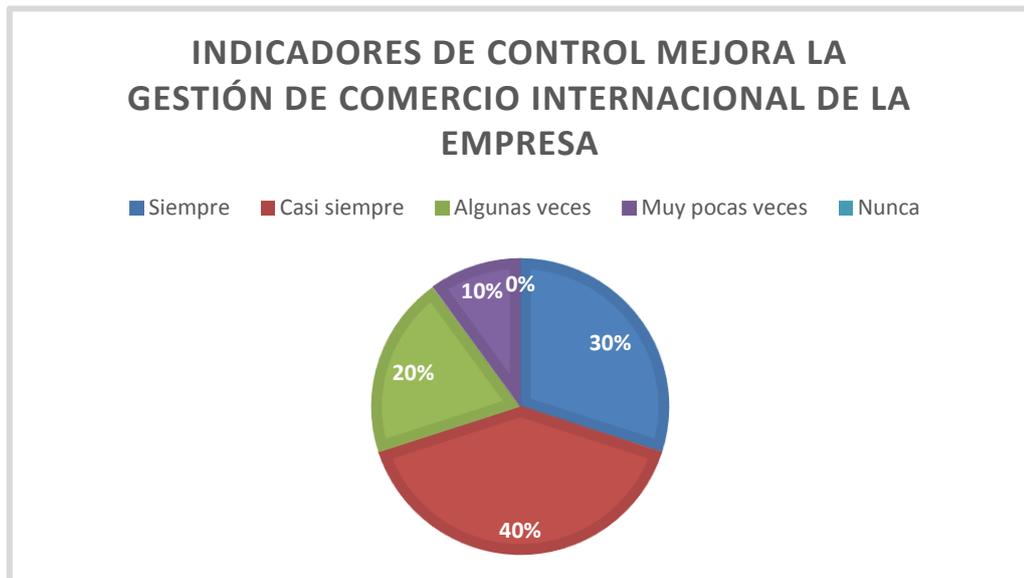


Figura 12 Indicadores de control mejora la gestión de comercio internacional

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Gandules Inc. S.A.C.

El 40% menciona que casi siempre los indicadores de control permiten mejorar la gestión de comercio internacional de la empresa Gandules Inc. SAC, por otro lado, el 30% indica que siempre, el 20% hace referencia que algunas veces y el 10% muy pocas veces.

Dentro del diagnóstico realizado mediante las encuestas realizadas a los coladores del área de exportación de la empresa; se evidencia que no existen una serie de procesos estandarizados para llevar a cabo las actividades normales de exportación. Adicionalmente es por ello que no se llegan a las metas establecidas como área, lo que conlleva a establecer indicadores de control para monitorear diariamente los avances de todos los procesos que se gestionan en la empresa Gandules S.A.C.

### 3.2. Identificar los indicadores de control que actualmente la empresa Gandules Inc. S.A.C, ubicada en Lambayeque; aplica en su comercio internacional, en el periodo enero 2018.

Luego de realizar un diagnóstico situacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C., se procedió a identificar los indicadores de control que actualmente maneja la empresa. En el cual se identificó que Gandules Inc S.A.C. mantiene un software de Full Gauge Controls llamado Sitrad para la gestión de medición de indicadores únicamente de calidad. Cumple con los requisitos más estrictos de mercado, ya que se actualiza constantemente por un equipo de Full Gauge Controls especialmente dedicados a este. Versátil, proporciona tanto el acceso local y remoto a las instalaciones de los más diversos segmentos, desde cadenas de empresas de exportación de productos y alimentos. Se evalúa de forma continua con el fin de que se encuentre en buen estado tanto la temperatura, humedad, tiempo, presión y tensión de la materia prima, lo que permite la evaluación y medición de acuerdo a los parámetros de funcionamiento establecidos con total seguridad y precisión, desde cualquier parte del mundo, a través de Internet, a través de un ordenador o un teléfono móvil.



Tabla 12 Instrumento de Sesión

SOFTWARE	FUNCIONES
	<p>Permite cambiar los parámetros de control de instrumentos, tales como la temperatura máxima y mínima tensión y límites, el tiempo de proceso.</p>
	<p>Evalúa, controles y tiendas de temperatura, humedad, tiempo y presión.</p> <p>Los análisis la historia a través de gráficos e informes, generados a partir de los datos almacenados.</p> <p>Envía mensajes de alerta a móviles registrados y correos electrónicos, si los parámetros quedan fuera de los límites deseados.</p> <p>Tiene conexión de cliente / servidor, que proporciona seguridad en la gestión de datos.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Elaboración: Equipo de trabajo

- **Características de controles:**

- ✓ TC – 900Ri Clock: Se encarga de controlar la temperatura de la materia prima que debe estar a 1°C con variación de 1°C de diferencia; controlador digital de refrigeración y deshielo, posee reloj para la programación en tiempo real de hasta 8 deshielos diarios con agenda semanal, con la finalidad de que el producto se encuentre en buen estado.



- ✓ AHC – 80 Plus: Lee e inyecta lluvia a una humedad relativa de 90 a 100%; posee una salida auxiliar que permite su operación como termostato o humidostato de doble ciclo, pudiendo todavía funcionar como alarma extra o extra – franja.



- ✓ Interface CONV32: Dispositivo utilizado para la conexión de hasta 32 instrumentos digitales de la línea con el Sitrad. Su función es posibilitar la comunicación de los controladores con la computadora a través de la conversión de la señal estándar RS – 485 de los controladores para la señal estándar RS – 232 de la computadora. La CONV32 se conecta a la computadora a través de la conexión USB.



- **Modelo de Conectividad:**

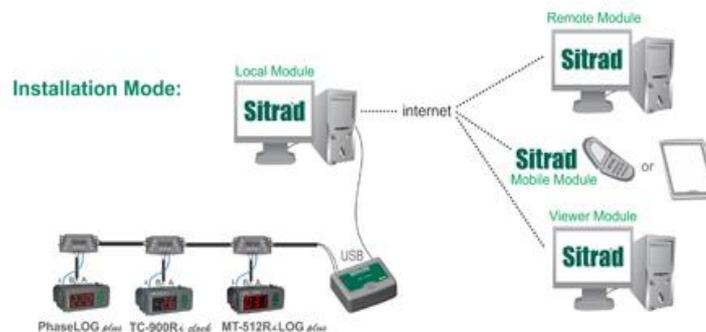


Figura 13 Modelo de Conectividad

Fuente: Manual Sitrad

### 3.3. Elaborar los indicadores de control para mejorar la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C, ubicada en Lambayeque en el periodo febrero 2018.

Al realizar la identificación de los indicadores de control que actualmente tiene la empresa Gandules Inc. S.A.C. y de su problemática, se procede con la elaboración y determinación de los indicadores de control los cuales se obtienen de la necesidad que mantiene la empresa y a la vez están alineados a los objetivos de la organización, información obtenida gracias al encargado de la empresa con quien se mantuvo la entrevista. En la tabla 12 se detallan los indicadores de control planteados para mejorar la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. En la tabla 14 se detallan la elaboración de los indicadores de control y su respectiva fórmula.

Tabla 13 Determinación de Indicadores

Indicador	Fórmula
Nivel de ventas	$(\text{Ventas del mes}) / (\text{Ventas estimado}) * 100$
Efectividad negociación	$(\text{Negociación cerrada favorable}) / (\text{Número de negociaciones total}) * 100$
Calidad del producto exportado	$(\text{Monto de producto de exportaciones-conforme}) / (\text{Monto total de exportaciones}) * 100$
Incremento de países atendidos	$[(\text{Países de destino de exportaciones período actual}) / (\text{Países de destino de exportaciones del período anterior})] - 1 * 100$
Rentabilidad	$(\text{Monto de exportaciones}) / (\text{Monto del gasto relacionado a las exportaciones}) * 100$
Tiempo de entrega del producto	$[(\text{Tiempo de envío de producto terminado}) / (\text{Tiempo de pedido realizado})] * 100$
Incremento de horas de capacitación en exportación	$(\text{Horas de capacitación período actual}) / (\text{Horas de capacitación período anterior}) - 1$
Índice de Satisfacción del cliente	$[(\text{Total de puntos obtenidos en la encuesta}) / (\text{Total de puntos posibles})] * 100$

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez establecidos los indicadores de control el siguiente paso es el diseño de la medición donde se determinarán:

- Las fuentes de la información: se determinará la fuente que proveerá la información pertinente para su cálculo. Esta fuente será lo más específica posible, de manera que cualquier persona que requiera hacerle seguimiento al indicador tenga al alcance los datos de manera rápida y confiable.
- Frecuencia de la medición: serán un número de mediciones razonables y se distribuirán de manera racional a lo largo del período en vigencia, para de esta manera poder tomar decisiones activas y a tiempo.
- Presentación de la información: la información se presentará de manera que pueda ser evaluada y utilizada dentro de la fórmula establecida para el cálculo del indicador y entregada en el momento que se requiera.
- Asignación de los responsables de la recolección: el responsable de la recolección es la persona que se encargará de recoger la información cuando se requiera y aplicarla al indicador que corresponda.

Las especificaciones de cada indicador propuesto estarán determinadas en la Ficha de Indicador.

En la figura 13 se detalla toda la información de los indicadores de control y la forma cómo se realizaría la evaluación mediante un sistema el cual se gestionará un reporte de manera diaria y semanal con el fin de obtener una información más real de la medición de los indicadores para mejorar la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C.; en dicho sistema se detalla el nombre de cada indicador, el porcentaje de avance según las metas establecidas por la empresa, el nombre asignado para cada responsable, el peso porcentual que mantiene cada indicador, la variación, y las observaciones que se generen luego de la medición.

SISTEMA DE INDICADORES DE CONTROL																		
GANDULES Inc. S.A.C.																		
Fecha de Control: 28/02/2018																		
Indicadores									Planes de Acción					Comentarios (Adjuntar Documentación Sustentatoria de Causas y de Acciones)				
Indicadores	Tipo IND	Unidad	Resp	Peso	Anterior	Variación	Estado (Valor Indicador)	Cumplimiento (0 - 100%)	Datos Planes de Acción					Riesgos / Problemas / Análisis	Acciones Preventivas / Correctivas	Resp	Fecha	Avance (%)
									2018	Meta	Título	Resp	Anterior					
11. Nivel de Ventas	C	%	JRO	16%	●	▲	91%	100%	90%									
12. Efectividad Negociación	C	%	IPE	12%	●	◀	72%	24%	85%									
13. Calidad del producto exportado	C	%	SES	14%	●	▲	101%	100%	100%									
14. Incremento de países atendidos	C	%	WMU	12%	●	▲	9%	50%	10%									
15. Rentabilidad (relación inversión vs. Exportación)	C	%	CAR	12%	●	◀	28%	67%	30%									
16. Tiempo de entrega del producto	C	%	ERA	10%	●	◀	20%	0%	25%									
17. Incremento de horas de capacitación en exportación	C	%	JSA	12%	●	▲	18%	50%	20%									
18. Índice de Satisfacción del cliente	C	%	PAR	12%	●	▲	95%	100%	95%									
				100%	Desempeño =>			65%										

Figura 13 Propuesta de Sistema de Indicadores de Control  
Fuente: Elaboración Propia

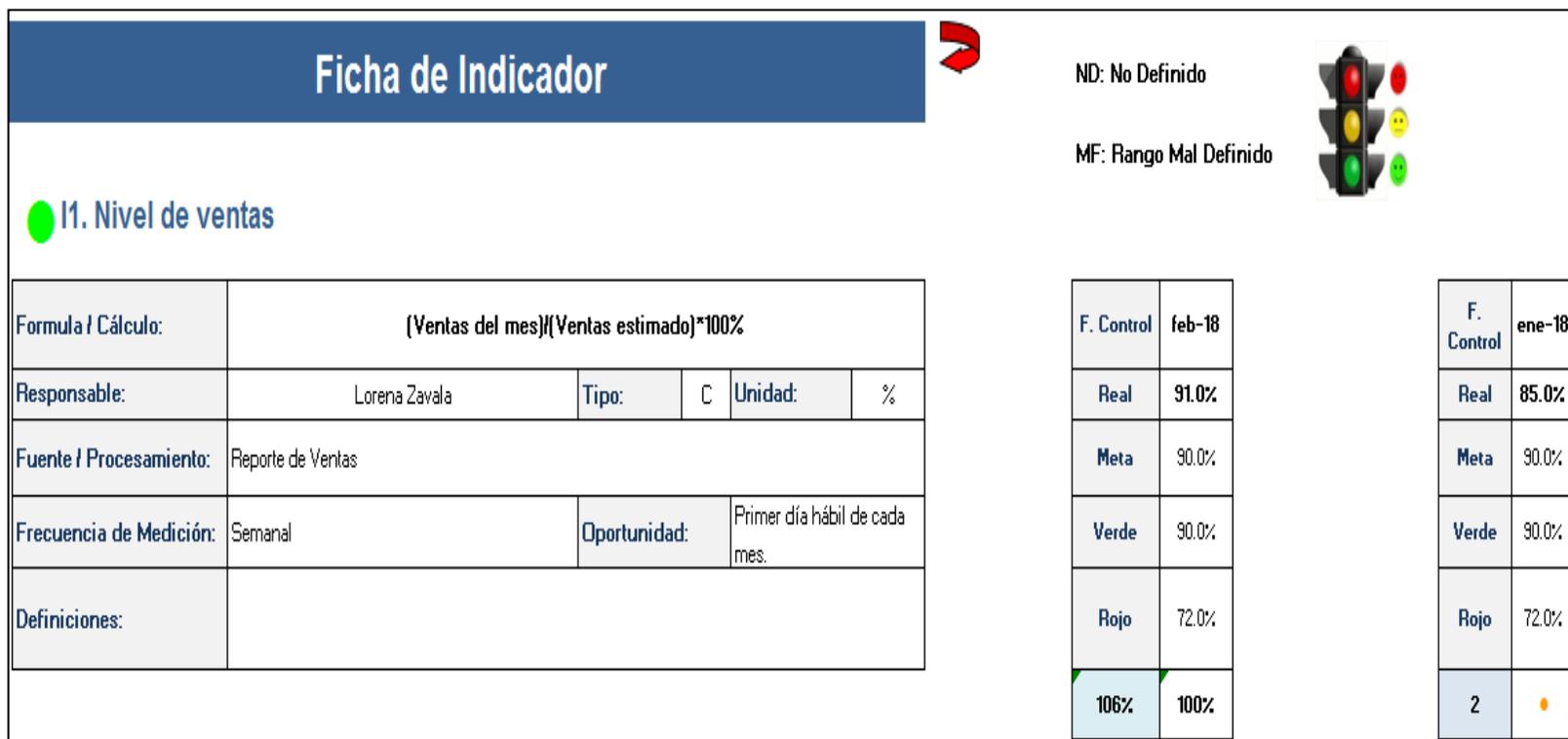


Figura 14 Ficha de Indicador: Nivel de Ventas  
Fuente: Elaboración Propia

- En la figura N° 14 se detalla información acerca del indicador nivel de ventas, en el cual se especifica quien es el responsable de realizar la medición, cada que tiempo lo realizará, y valor Umbral o Meta, es decir, dato que lo determina el jefe de exportación, se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Este dato puede ser un porcentaje se evalúa según porcentaje el cual significa si cumplió con la meta.

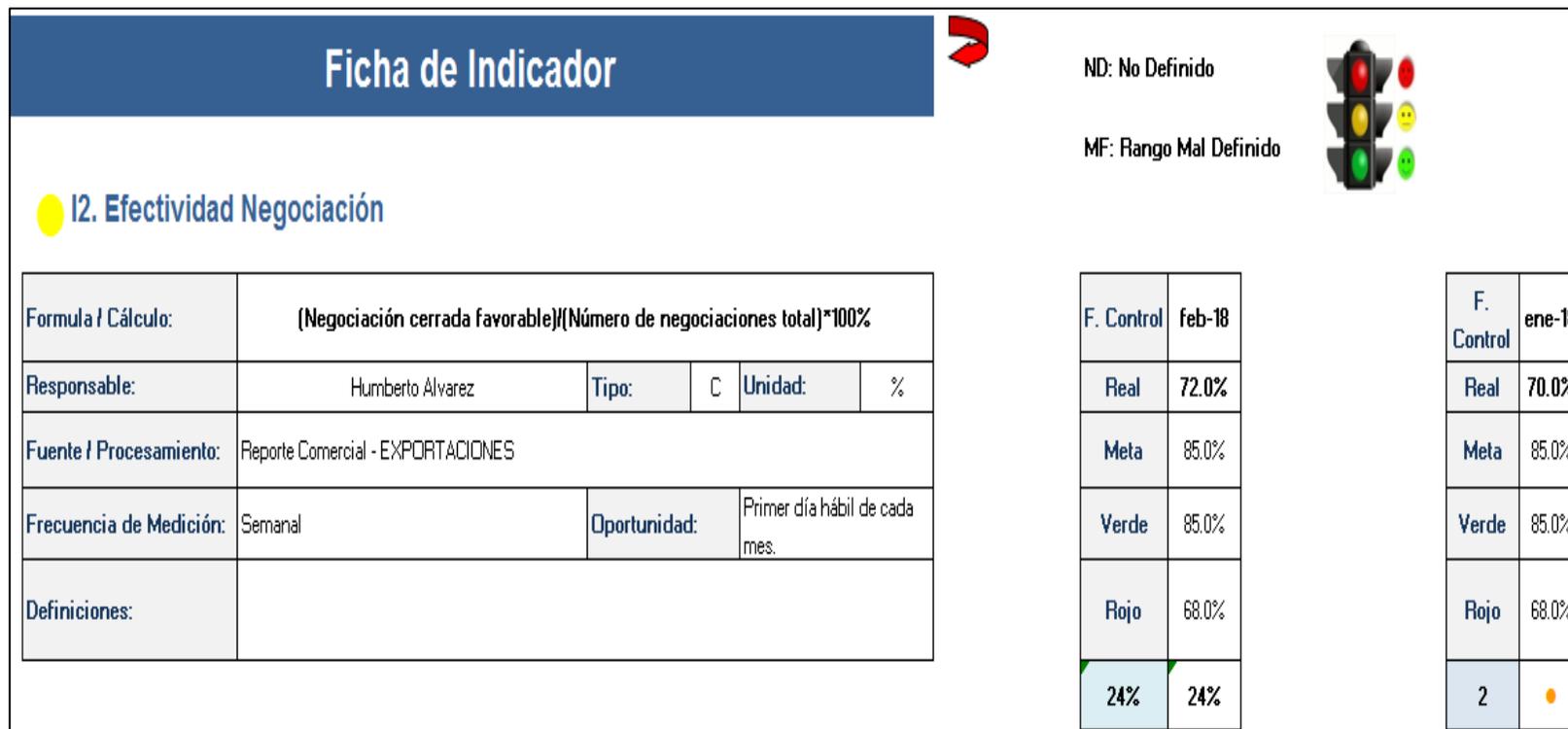


Figura 15 Ficha de Indicador: Efectividad Negociación

Fuente: Elaboración Propia

- En la figura N° 15 se detalla información acerca del indicador efectividad de negociación, en el cual se especifica quien es el responsable de realizar la medición, cada que tiempo lo realizará, y valor Umbral o Meta, es decir, dato que lo determina el jefe de exportación, se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Este dato puede ser un porcentaje se evalúa según porcentaje el cual significa si cumplió con la meta.

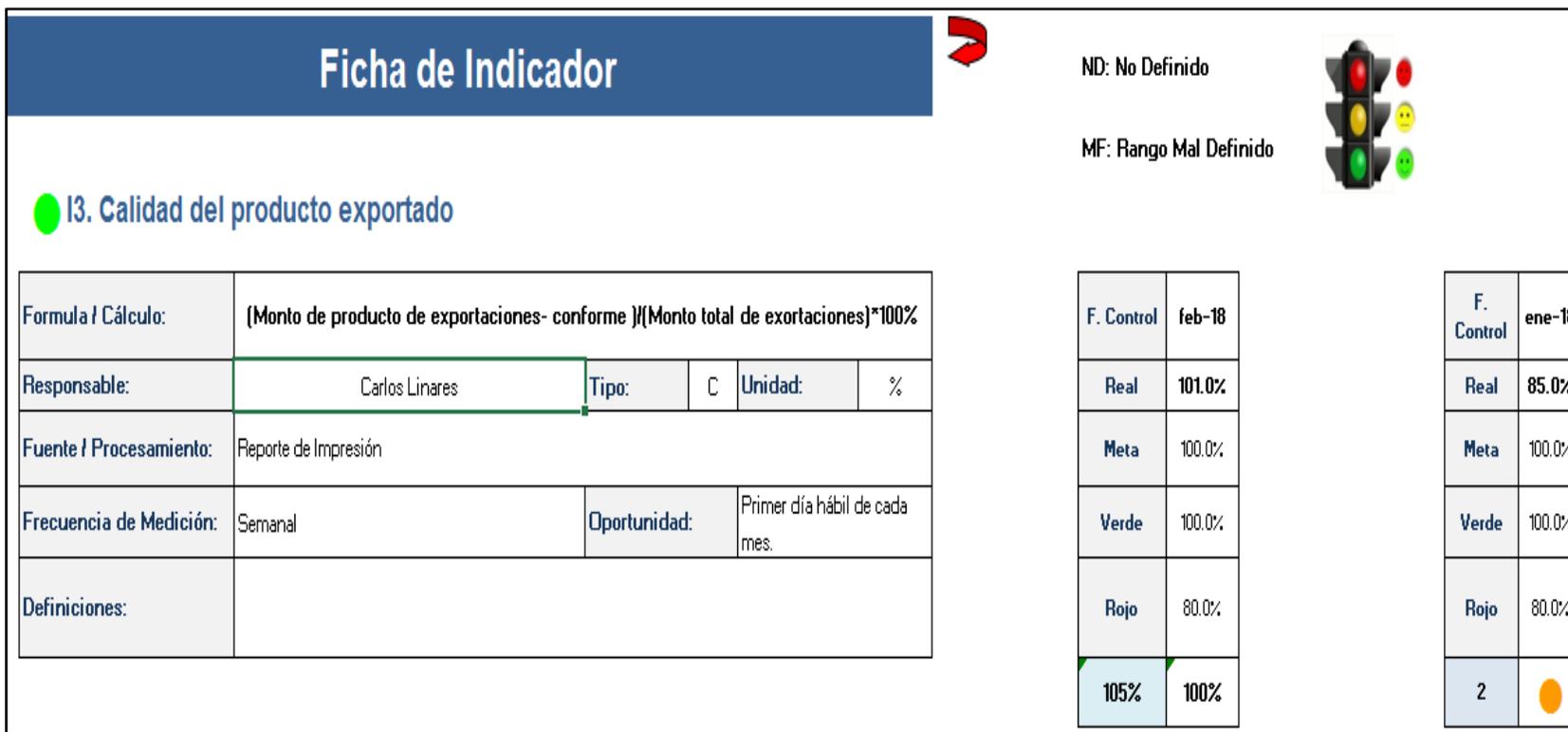


Figura 16 Ficha de Indicador: Calidad del producto Exportado

Fuente: Elaboración Propia

- En la figura N° 16 se detalla información acerca del indicador Calidad del producto Exportado, en el cual se especifica quien es el responsable de realizar la medición, cada que tiempo lo realizará, y valor Umbral o Meta, es decir, dato que lo determina el jefe de exportación, se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Este dato puede ser un porcentaje se evalúa según porcentaje el cual significa si cumplió con la meta.

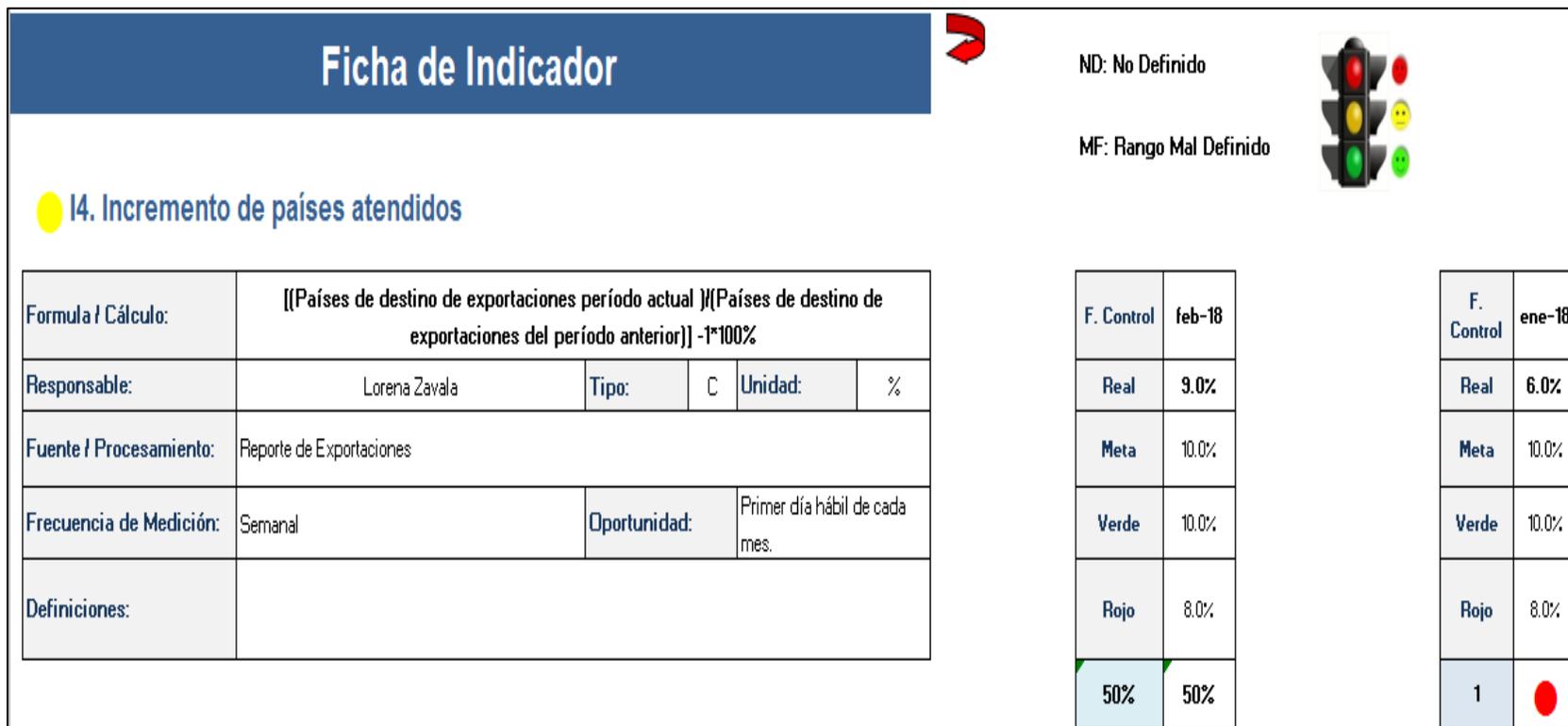


Figura 17 Ficha de Indicador: Incremento de Países Atendidos  
Fuente: Elaboración Propia

- En la figura N° 17 se detalla información acerca del indicador Incremento de Países Atendidos, en el cual se especifica quien es el responsable de realizar la medición, cada que tiempo lo realizará, y valor Umbral o Meta, es decir, dato que lo determina el jefe de exportación, se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Este dato puede ser un porcentaje se evalúa según porcentaje el cual significa si cumplió con la meta.

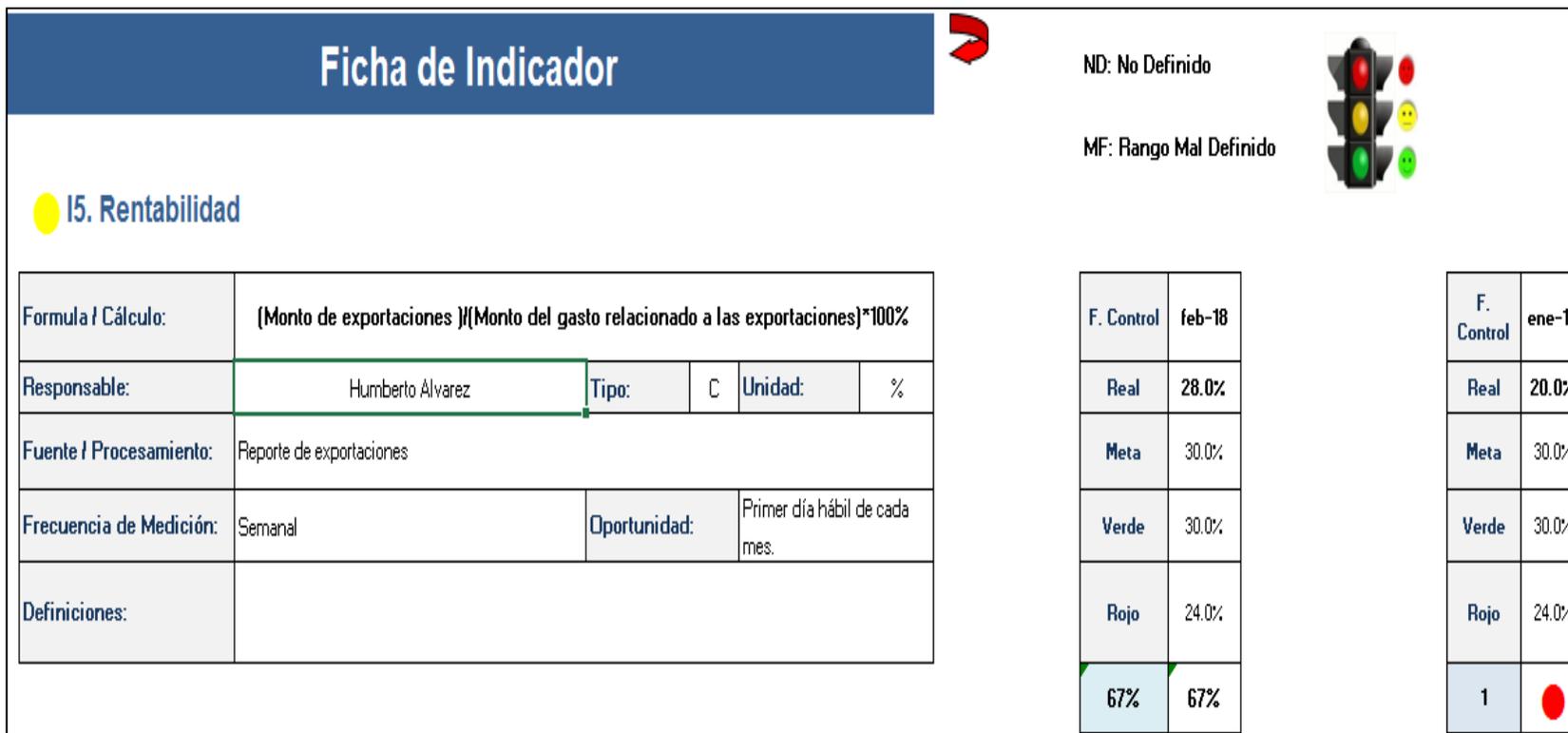


Figura 18 Ficha de Indicador: Rentabilidad  
Fuente: Elaboración Propia

- En la figura N° 18 se detalla información acerca del indicador rentabilidad, en el cual se especifica quien es el responsable de realizar la medición, cada que tiempo lo realizará, y valor Umbral o Meta, es decir, dato que lo determina el jefe de exportación, se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Este dato puede ser un porcentaje se evalúa según porcentaje el cual significa si cumplió con la meta.

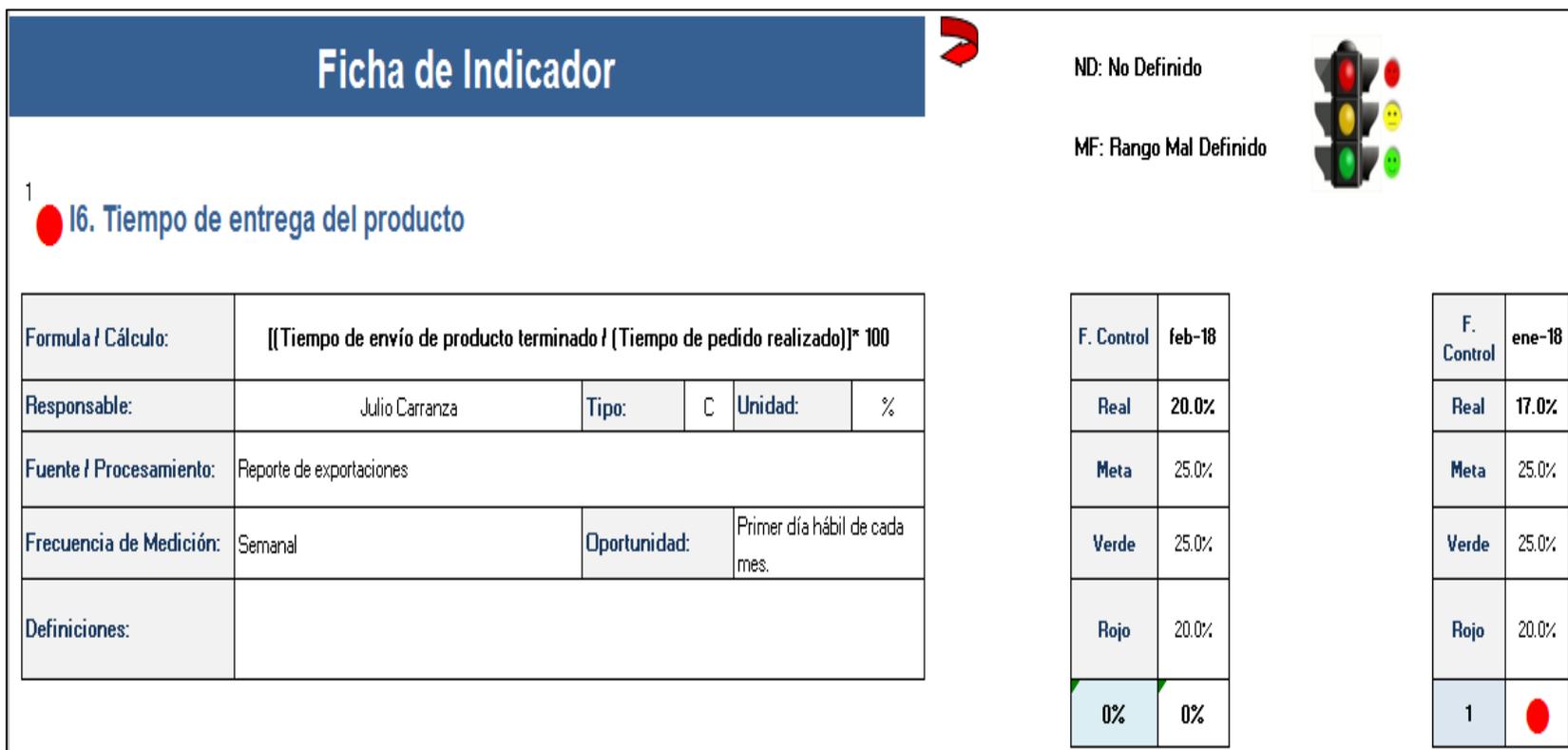


Figura 19 Ficha de Indicador: Tiempo de entrega del producto  
Fuente: Elaboración Propia

- En la figura N° 19 se detalla información acerca del indicador Tiempo de entrega del producto, en el cual se especifica quien es el responsable de realizar la medición, cada que tiempo lo realizará, y valor Umbral o Meta, es decir, dato que lo determina el jefe de exportación, se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Este dato puede ser un porcentaje se evalúa según porcentaje el cual significa si cumplió con la meta.

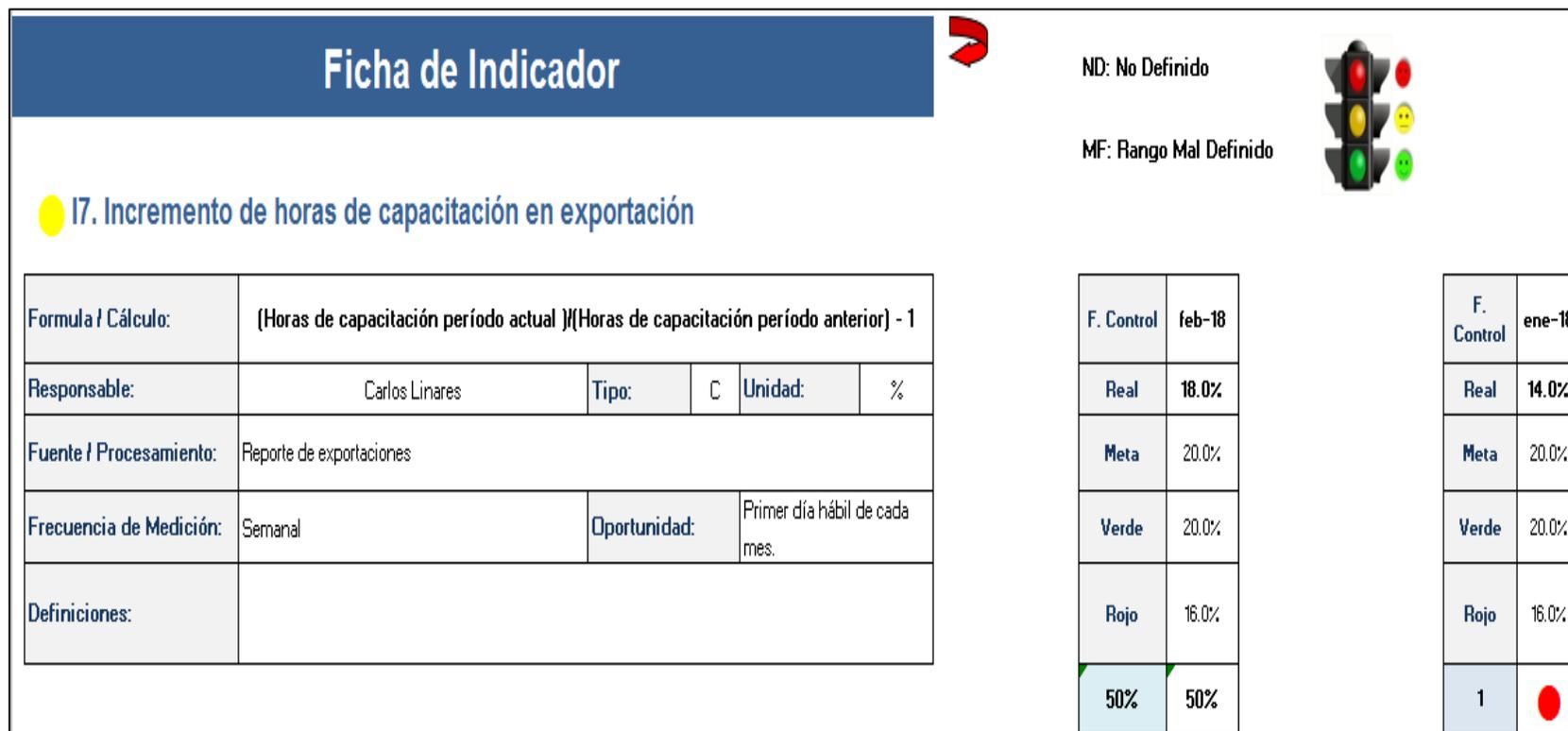


Figura 20 Ficha de Indicador: Incremento de horas de capacitación en exportación  
Fuente: Elaboración Propia

- En la figura N° 20 se detalla información acerca del indicador Incremento de horas de capacitación en exportación, en el cual se especifica quien es el responsable de realizar la medición, cada que tiempo lo realizará, y valor Umbral o Meta, es decir, dato que lo determina el jefe de exportación, se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Este dato puede ser un porcentaje se evalúa según porcentaje el cual significa si cumplió con la meta.

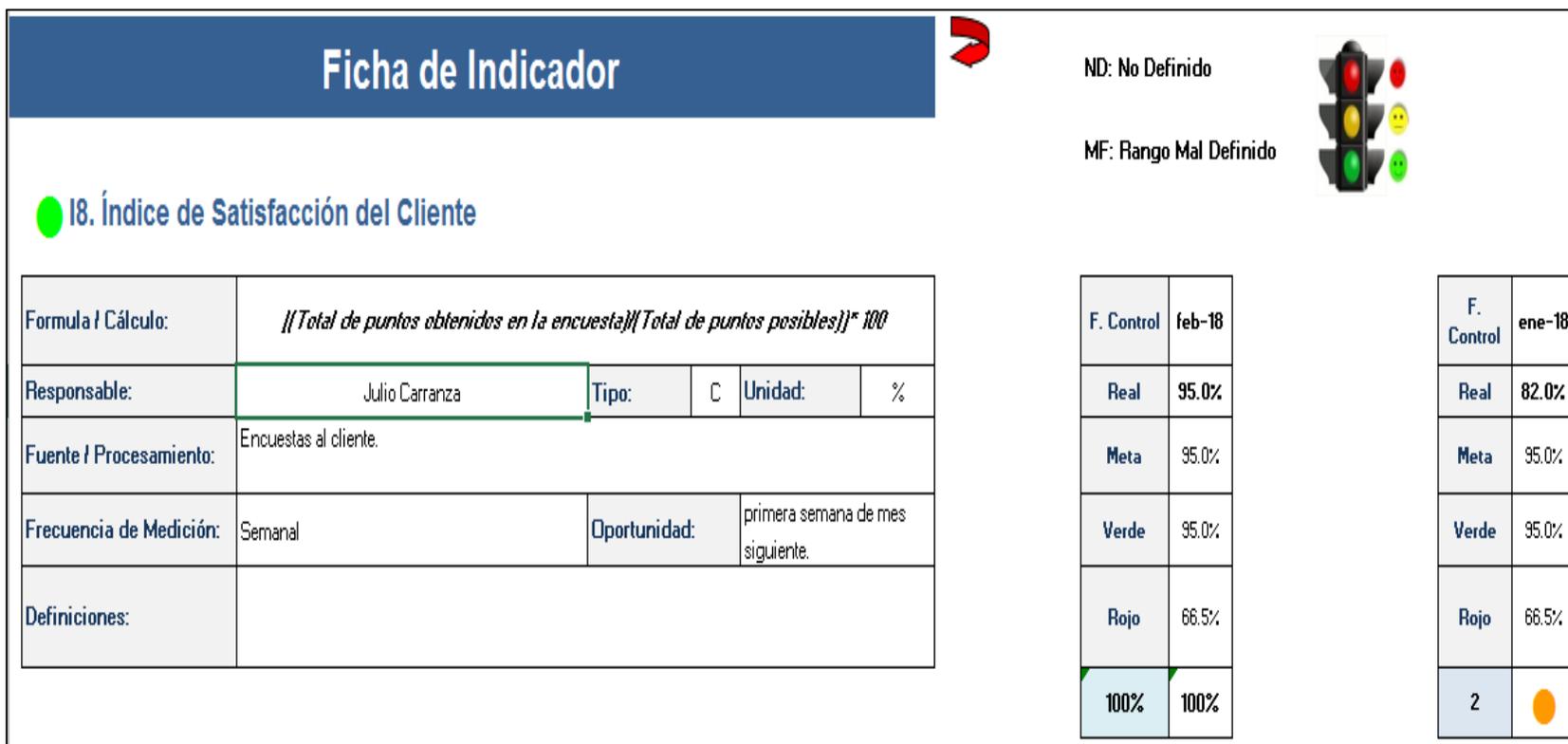


Figura 21 Ficha de Indicador: Índice de Satisfacción del Cliente  
Fuente: Elaboración Propia

- En la figura N° 21 se detalla información acerca del indicador Índice de Satisfacción del Cliente, en el cual se especifica quien es el responsable de realizar la medición, cada que tiempo lo realizará, y valor Umbral o Meta, es decir, dato que lo determina el jefe de exportación, se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Este dato puede ser un porcentaje se evalúa según porcentaje el cual significa si cumplió con la meta.

### 3.4. Analizar el impacto de los indicadores de control en la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C; ubicada en Lambayeque, periodo febrero 2018.

Mes / Indicador	Enero	Febrero (Mes Piloto)	Variación (%)
<b>Nivel de ventas</b>	85%	91%	6%
<b>Efectividad negociación</b>	70%	72%	2%
<b>Calidad del producto exportado</b>	85%	101%	16%
<b>Incremento de países atendidos</b>	6%	9%	3%
<b>Rentabilidad</b>	20%	21%	1%
<b>Tiempo de entrega del producto</b>	17%	20%	3%
<b>Incremento de horas de capacitación en exportación</b>	14%	18%	4%
<b>Índice de Satisfacción del cliente</b>	82%	95%	13%

Tabla 13 Impacto de los indicadores

Fuente: Elaboración Propia

- Nivel de ventas: Se tuvo un incremento del 6% debido a que se designó a un responsable para el constante monitoreo de los avances, obteniendo así datos diarios de las colocaciones comerciales que se cerraban.
- Efectividad Negociación: Levemente aumento un 2% dado que las negociaciones con los clientes y posibles clientes las realizó un solo responsable, lo que antes lo hacían hasta tres trabajadores diferentes.
- Calidad producto exportado: Aumento sustancialmente un 16% debido a que los procesos de control se estandarizaron para la exportación de todos los países atendidos.
- Incremento países atendidos: Incremento en un 3%, debido a la buena gestión de la efectividad en las negociaciones, dado que tiene un impacto directo en este aumento.

- Rentabilidad: Creció en 1% debido a que los gastos de exportación se administraron de forma eficiente y al aumento de la cartera de clientes.
- Tiempo de entrega del producto: Hubo un aumento del 3% en lo que respecta a la entrega de los productos contratados para nuestros clientes, debido a que un responsable del área de exportaciones mantuvo una constante negociación.
- Incremento de horas de capacitación en exportación: Aumento un 4% debido a los nuestros procesos y tareas que se encomendaron.
- Índice de Satisfacción del cliente: Tuvo un aumento del 13% dado que a nuestros clientes se les brinda facilidades de pago, de elección de seguro y de un proceso rápido de atención de postventa.

### 3.5. Implementar los indicadores de control para mejorar la gestión de comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, periodo marzo 2018.

Teniendo en cuenta las ventajas, limitaciones y caso de éxito de las metodologías presentadas; y teniendo en cuenta que estas metodologías se adecuan a los objetivos que persiguen la organización y el sector en el que se encuentran. A continuación, se presenta una propuesta basada en los modelos presentados, la cual consiste en un híbrido de las metodologías expuestas enfatizando la implementación de las herramientas necesarias adecuadas al caso en estudio; teniendo como objetivo mejorar la gestión de comercio internacional mediante indicadores de control para la empresa Gandules Inc S.A.C. De acuerdo a la metodología aplicada por el programa avanzado de gestión de proyectos de Stanford, en la figura 15 se presenta las etapas que se deben seguir para lograr la implementación de los indicadores de control.

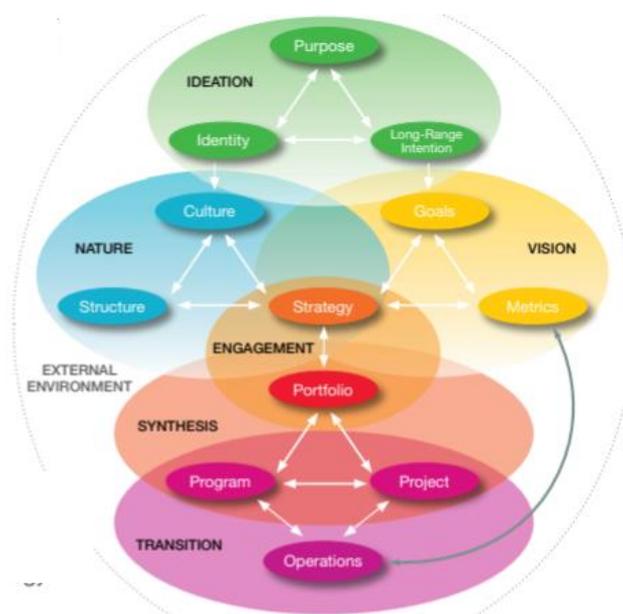


Figura 14 Marco de ejecución estratégica

Fuente: Stanford Advanced Project Management Program

#### 3.5.1. Métricas:

Con la finalidad de mejorar el desempeño se presentan estas métricas las cuales van a tener un periodo de medición con la finalidad de cumplir con el objetivo, con estas métricas se medirá si va avanzando de manera efectiva.

Tabla 14 Medición de las métricas

Indicador	Métrica	Responsable de evaluar los indicadores	Continuidad en la que realizará la medición	Continuidad en la que se realizará informe al Jefe
<b>Nivel de ventas</b>	(Ventas del mes) / (Ventas estimado) *100	Lorena Zavala	Semanal	Mensual
<b>Efectividad negociación</b>	(Negociación cerrada favorable) / (Número de negociaciones total) *100	Humberto Alvarez	Semanal	Mensual
<b>Calidad del producto exportado</b>	(Monto de producto de exportaciones- conforme) / (Monto total de exportaciones) *100	Carlos Linares	Semanal	Mensual
<b>Incremento de países atendidos</b>	[(Países de destino de exportaciones período actual) / (Países de destino de exportaciones del período anterior)] -1*100	Lorena Zavala	Semanal	Mensual
<b>Rentabilidad</b>	(Monto de exportaciones) / (Monto del gasto relacionado a las exportaciones) *100	Humberto Alvarez	Semanal	Mensual
<b>Tiempo de entrega del producto</b>	[(Tiempo de envío de producto terminado / (Tiempo de pedido realizado)]* 100	Julio Carranza	Semanal	Mensual
<b>Incremento de horas de capacitación en exportación</b>	(Horas de capacitación período actual) / (Horas de capacitación período anterior) - 1	Carlos Linares	Semanal	Mensual
<b>Índice de Satisfacción del cliente</b>	[(Total de puntos obtenidos en la encuesta) / (Total de puntos posibles)]* 100	Julio Carranza	Semanal	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la tabla 13, muestra quienes serán las personas responsables y encargadas de evaluar los indicadores que laboran en el área de exportaciones, asimismo se detalla la frecuencia de tiempo en la que se realiza la medición de dichas métricas y finalmente cada cuanto tiempo se presenta el informe al Jefe de exportación, quien se encargará de presentar dicha información al Gerente General de la empresa Gandules Inc. S.A.C; todo ello se realiza con el fin de lograr con el objetivo del trabajo de investigación y de la empresa; cabe resaltar que de acuerdo al mercado el tiempo de medición de los indicadores podría variar constantemente.

### **3.5.2. Sistema de evaluación:**

En el sistema de evaluación se presenta un manual de implementación de métricas el cual se detalla en el anexo N° 6 que contiene información acerca de las ventajas que se obtienen al implementar métricas en la empresa Gandules Inc. S.A.C, adicional a ello de qué manera se realizará la medición, los responsables encargados y la periodicidad en que se evaluarán dichas métricas.

### 3.5.3. Portafolio:

Conectando la estrategia con las inversiones de la cartera de proyectos, el compromiso es una clara demostración de que su compañía está financiando los proyectos correctos que impulsarán la estrategia (Stanford Advanced Project Management Program, 2007).

Dentro del portafolio se procede a realizar la identificación del costo de las capacitaciones que se realizarán, el presupuesto de los recursos y materiales a utilizar y un análisis financiero, es decir, todo el costo que se incluye mediante un estado de resultados, flujo de caja, beneficio-costos.

#### 3.5.3.1. Capacitaciones:

Tabla 15 Capacitaciones

<b>COSTO DE CAPACITACIONES</b>			
<b>Actividad/Recurso</b>	<b>Duración</b>	<b>Encargado</b>	<b>Costo</b>
<b>Reunión de sensibilización</b>	1 hora	Jefe de exportación	S/200.00
<b>Coffee Break</b>	15 min	-	S/100.00
<b>Reunión de capacitación</b>	2 hora	Jefe de exportación	S/500.00
<b>Reunión de cambio</b>	1 hora	Jefe de exportación	S/100.00
<b>Operarios que se encargarán de realizar la medición.</b>	1 hora	Personal asignado	S/395.00
<b>Adaptación</b>	1 hora	Jefe de exportación	S/105.00
<b>Ensayos</b>	2 horas/3 días	Personal asignado	S/100.00
<b>Costo total :</b>			<b>S/1500.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla N° 14 se verifica que el costo total de capacitaciones asciende a S/.1500.00, en el cual se toma en cuenta el tiempo de duración, el encargado que realizará sus actividades y el costo que se requiere para cada actividad dentro de los entrenamientos que se realizarán a los involucrados.

### 3.5.3.2. Presupuesto

Tabla 16 Presupuesto

<b>COSTO DE MATERIALES</b>			
<b>Actividad/Recurso</b>	<b>Duración</b>	<b>Encargado</b>	<b>Costo</b>
<b>Laptop</b>	-	-	S/1500.00
<b>Oficina (escritorio, útiles).</b>			S/350.00
<b>Configuración e instalación del sistema</b>	1 hora	Encargado	S/200.00
<b>Capacitaciones</b>	1 hora	Encargado	S/150.00
Costo total :			<b>S/2200.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla N° 15 se detalla el costo de los materiales, los cuales serán financiados por la gerencia de exportaciones. El costo de financiación total será por el monto de S/2200.00; en el cual se incluyen todos los materiales que se requieren para la implementación como laptop, oficinas, capacitaciones y la configuración e instalación del sistema.

### 3.5.3.3. Análisis Financiero:

El presente estudio financiero tiene por objetivo evaluar la viabilidad económica financiera para lo cual se determinará los costos y la inversión necesaria para la puesta en marcha del presente proyecto, como el financiamiento y presupuesto, los ingresos proyectados obteniendo también proyecciones del estado de situación, estado de resultados y flujo de caja económico y financiero, para finalmente calcular los índices de VAN, TIR.

- Requerimientos:

Tabla 17 COK (Costo de Oportunidad)

<b>Inversión Total: S/. 36,000.00</b>	
<b>Inversión Anual</b>	<b>S/7,200.00</b>
<b>Capacitaciones</b>	<b>S/1,500.00</b>
<b>Tiempo Personal / Horas Hombre</b>	<b>S/3,500.00</b>
<b>Materiales</b>	<b>S/2,200.00</b>

En la tabla N° 18 de acuerdo al autor Myers Allen, Brealey: nos indica que según la página 127 del libro Principios de Finanzas Cooperativas para nuevos proyectos se determina la tasa del 20% como costo de oportunidad. Resaltando que es el coste de la alternativa a la que renunciamos cuando tomamos una determinada decisión, incluyendo los beneficios que podríamos haber obtenido de haber escogido la opción alternativa.

En la tabla N° 19 del estado de resultados se detalla la inversión total del trabajo de investigación el cual asciende al monto de S/36,000.00, los cuales se refieren a los recursos financiados por la misma empresa. En los ingresos se detalla lo que anualmente percibe la empresa.

Tabla 18 Estado de Resultados

Año	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		S/. 60,000.00	S/. 63,000.00	S/. 66,150.00	S/. 69,457.50	S/. 72,930.38
<b>Costos operativos</b>		S/. 9,600.00	S/. 10,080.00	S/. 10,584.00	S/. 11,113.20	S/. 11,668.86
<b>Depreciación activos</b>		S/. 950.00				
<b>GAV</b>		S/. 960.00	S/. 1,008.00	S/. 1,058.40	S/. 1,111.32	S/. 1,166.89
Utilidad antes de impuestos		<b>S/. 48,490.00</b>	<b>S/. 50,962.00</b>	<b>S/. 53,557.60</b>	<b>S/. 56,282.98</b>	<b>S/. 59,144.63</b>
<b>Impuestos (30%)</b>		S/. 14,457.00	S/. 15,288.60	S/. 16,067.28	S/. 16,884.89	S/. 17,743.39
Utilidad después de impuestos		<b>S/. 33,943.00</b>	<b>S/. 35,673.00</b>	<b>S/. 37,490.32</b>	<b>S/. 39,398.09</b>	<b>S/. 41,401.24</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla N° 20 se aprecia la proyección de los próximos cinco años del estado de resultados mediante un flujo de caja, en donde se estima una proyección del 5% anual en los ingresos totales,

Tabla 19 Flujo de Caja

Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad después de impuestos		S/. 33,943.00	S/. 35,673.40	S/. 37,490.32	S/. 39,398.09	S/. 41,401.24
Más depreciación		S/. 950.00				
Inversión	-S/. 36,000.00				S/. 22,781.64	
	<b>-S/. 36,000.00</b>	<b>S/. 34,893.00</b>	<b>S/. 36,623.40</b>	<b>S/. 38,440.32</b>	<b>S/. 17,566.45</b>	<b>S/. 42,351.24</b>
Año	0	1	2	3	4	5
Flujo neto de efectivo	<b>-S/. 36,000.00</b>	<b>S/. 34,893.00</b>	<b>S/. 36,623.40</b>	<b>S/. 38,440.32</b>	<b>S/. 17,566.45</b>	<b>S/. 42,351.24</b>

Fuente: Elaboración Propia

<b>VAN</b>	<b>S/. 66,247.46</b>
<b>TIR</b>	<b>93.31%</b>
<b>PRI</b>	<b>1.8 años</b>

Como se aprecia, se obtiene una ganancia al día de hoy de S/. 66, 247.46 y una tasa interna de retorno de 93.31%. El retorno de la inversión se estima en un plazo de 1 año y 8 meses

Tabla 20 Beneficio - Costo

Año	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		<b>S/. 60,000.00</b>	<b>S/. 63,000.00</b>	<b>S/. 66,150.00</b>	<b>S/. 69,457.50</b>	<b>S/. 72,930.38</b>
<b>Egresos</b>		<b>S/. 25,107.00</b>	<b>S/. 26,376.60</b>	<b>S/. 27,709.68</b>	<b>S/. 29,109.41</b>	<b>S/. 30,579.13</b>

<b>VAN Ingresos</b>	<b>S/. 194,836.43</b>
<b>VAN Egresos</b>	<b>S/. 81,602.45</b>
<b>B/C</b>	<b>2.4</b>

En la tabla N° 20 se detalla el beneficio costo que se obtiene es de 2.4, es decir por cada sol invertido, se obtienen 2.40 soles de ganancia. Se comprueba la hipótesis planteada en la investigación.

### 3.5.4. Cultura de control:

Dentro de la cultura de control se detalla todos los factores a tomar en cuenta para que no haya inconvenientes al momento de realizar la medición de las métricas.

TÍTULO: POLÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	PROGRAMA DE CULTURA DE CONTROL	VERSIÓN: 01
		FECHA: 24.06.2016
		PÁGINA: 1/3
UNIDAD:	<b>GANDULES INC. S.A.C.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los encargados del área de corte deben trabajar de forma conjunta con la finalidad de poder culminar con la medición de los indicadores de manera correcta.</li> <li>• Liderar al equipo de trabajo para que sigan optimizando el tiempo y puedan ser más efectivos con las actividades asignadas con el fin de cumplir con la medición y control.</li> <li>• Se elabora un informe con la medición de las métricas para la presentación del documento que se brindara al jefe de exportación y de igual manera al Gerente de la empresa Gandules Inc. S.A.C., con el fin de que se brinde la retroalimentación correspondiente y así verificar si favorece la implementación de dichos indicadores.</li> <li>• Indicar de forma semanal al equipo de trabajo el rol que deben cumplir como fuerza de motivación.</li> <li>• Los encargados deben tener presente y estar preparados ya que pueden haber modificaciones y regulaciones con respecto a la frecuencia de la medición de los indicadores.</li> </ul>		

Figura 15 Cultura de Control

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Con respecto al apoyo de la tesis de licenciatura titulada *Sistema de control de gestión aplicado en la empresa exportadora de fruta fresca frutera Euroamérica S.A., Puentes, L.* (2016); realizada para obtener el título de Magister en Control de gestión; publicado por Pontificia en la Universidad de Chile. En la empresa Gandules Inc. S.A.C. se realizó un diagnóstico situacional de la gestión del comercio internacional en la que actualmente se encuentra la empresa de acuerdo a la información recolectada por la tesis de licenciatura, información que fue procesada, ordenada y analizada, para luego obtener los objetivos y estrategias, alineados a la gestión exportadora de la empresa. Dicho diagnóstico fue favorable para la empresa ya que se identificaron los factores claves de éxito referidos a los recursos, procesos, productos y clientes, y así, se procedió a crear los diferentes indicadores aplicables a cada uno de estos factores claves de éxito, en concordancia con la política exportadora de la empresa. De acuerdo a Vanessa Linares, gerente comercial de Gandules Inc. S.A.C., consideró que si debe realizarse un diagnóstico de la problemática de la empresa para poder aportar en la elaboración del trabajo de investigación.

Gracias a la información obtenida por la tesis doctoral titulada Comercio Internacional y competitividad del limón peruano 2008-2015, Luciano (2016); publicado por Universidad César Vallejo, Los resultados en el presente estudio valida la hipótesis, es por ello que a pesar de la poca disponibilidad para la información brindada por la empresa se procedió a identificar los indicadores de control que actualmente mantiene Gandules Inc. S.A.C un software llamado Sitrad que únicamente mide la calidad del producto a exportar, para posteriormente elaborar los indicadores que la empresa requiere de acuerdo a los objetivos que buscan según indicó Vanessa Linares, gerente comercial de la Gandules Inc S.A.C. Identificando la necesidad de la empresa.

De acuerdo a la información obtenida en la tesis de licenciatura titulada *Diseño de indicadores de control como herramientas para medir la gestión de los recursos humanos materiales y financieros en el departamento de servicio al cliente del hospital Santa Inés, Mejía, M.* (2012), publicado por Universidad de Contabilidad y Auditoría en Cuenca, Ecuador. En la empresa Gandules S.A.C., se comprobó que los indicadores de control son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, lo cual es favorable ya que se implementa un sistema adecuado

de indicadores para calcular su gestión, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que sí permite comprobar las diferentes etapas del proceso. De acuerdo a Vanessa Linares, gerente comercial de Gandules Inc. S.A.C., consideró que los indicadores más relevantes son la Efectividad en las negociaciones y Calidad del Producto exportado. Para medir resultados de las exportaciones de forma precisa a corto, mediano y largo plazo. El personal y los jefes dispondrán de mayor información del Nivel de ventas, Efectividad negociación, Calidad del producto exportado, Incremento de países atendidos, Rentabilidad, Incremento de operaciones promedio por cliente internacional por período, Incremento de horas de capacitación en exportación y Índice de satisfacción del cliente, lo cual permite de manera favorable evaluar el desempeño de la empresa pese.

La investigación obtenida en la tesis de licenciatura titulada *Diseño de un sistema de control aplicando el cuadro de mando integral para mejorar la productividad en las áreas de la empresa HY G Impresiones Gráfico S.A.C. - Chiclayo, Acuña, G. (2014)*, publicado por Universidad Señor de Sipán, en Pimentel, Perú. Logró que se obtenga una clara visión para los resultados que fueron positivos respecto al impacto económico financiero, es decir al utilizar esta herramienta de indicadores de control con el objetivo de mejorar la gestión de comercio internacional se esperaba conseguir evaluar los indicadores de manera semanal, pese a las limitaciones de poca disponibilidad de la empresa ya que la gerente comercial de Gandules Inc. S.A.C., Vanessa Linares menciona que los indicadores son vistos quincenalmente en comités de gerencia lo cual retrasaba la toma de decisiones, es por ello que se concluye en que sí es rentable para la empresa.

De acuerdo a la información obtenida en la tesis de licenciatura titulada *Diseño de indicadores de control como herramientas para medir la gestión de los recursos humanos materiales y financieros en el departamento de servicio al cliente del hospital Santa Inés, Mejía, M. (2012)*, publicado por Universidad de Contabilidad y Auditoría en Cuenca, Ecuador. En la empresa Gandules S.A.C., se realizó un procedimiento con apoyo de la metodología aplicada por el programa avanzado de gestión de proyectos de Stanford, para la implementación de los indicadores de control para mejorar la gestión de comercio internacional, el cual si es favorable ya que estas pautas se toman en cuenta para una buena gestión de medición de métricas, tanto en el presupuesto, el personal a capacitar, el tiempo en el que se gestionaran las mediciones. De acuerdo a Vanessa Linares, gerente comercial de Gandules Inc. S.A.C., consideró que debe gestionarse todo un procedimiento de pautas para la implementación de los indicadores.

## 4.2 Conclusiones

Gestionar el diagnóstico de la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018; permitió identificar que se lleva un control de un 10% de las actividades que se realizan en la empresa, validando la hipótesis fue favorable para la empresa ya que se identificaron los factores referidos a los recursos, procesos, productos y clientes, y así, se procedió a crear los diferentes indicadores aplicables a cada uno de estos factores claves de éxito, en concordancia con la política exportadora de la empresa.

Al realizar el estudio en el presente trabajo de investigación se confirma que los indicadores de control identificados para la empresa Gandules Inc. S.A.C., si mejoraron la gestión del comercio internacional, siendo así se ha validado la hipótesis, dado que a través del desarrollo se ha logrado corroborar dicho planteamiento.

Al elaborar de los indicadores de control se validó la hipótesis, en base a eficacia, eficiencia y productividad para la empresa Gandules Inc. S.A.C. se consideró una serie de acciones, permitiendo a la gerencia comunicar la misión y estrategias más allá de algo general y trasladarlas hacia objetivos y metas realizables por el personal de la gestión de comercio internacional, conllevando a medir resultados de las exportaciones de forma precisa a corto, mediano y largo plazo.

Al desarrollar el análisis del impacto de los indicadores de control en la gestión de comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C., se determinó el impacto económico financiero de los indicadores de control, siendo estos medidos a través del VAN, TIR y B/C, obteniéndose valores de S/. 66, 247.46, 93.31% y 2.40 para cada indicador respectivamente, por lo cual se concluye que esta propuesta es rentable para la empresa Gandules Inc. S.A.C precisando la aceptación de la hipótesis. Los indicadores de control permitieron mejorar en un 10% la gestión de comercio internacional.

Al realizar la metodología aplicada por el programa avanzado de gestión de proyectos de Stanford, se determinó la elaboración de métricas, el sistema de evaluación en el cual se detalla un manual para la implementación de los indicadores en la empresa, el presupuesto de capacitaciones, finalmente una cultura de control. Es cual es de vital importancia para la aceptación de la empresa.

## REFERENCIAS

- Agap (2017).** [www.agapperu.org](http://www.agapperu.org). Recuperado el 27 de Noviembre de 2017, de [http://www.agapperu.org/noticias/peru-se-siembran\\_ alrededor-1-500-hectareas-palta-hass-al-ano-imprimir-enviar/](http://www.agapperu.org/noticias/peru-se-siembran_ alrededor-1-500-hectareas-palta-hass-al-ano-imprimir-enviar/)
- Amat (2016).** Control de Gestión. Editorial Gestión 2000, Caracas.
- Beltrán (2017).** Indicadores de Gestión. Editorial Bogotá, Colombia.
- Cedeño (2015).** Administración de la empresa. Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.
- Chase (2017).** Administración de operaciones, producción y cadena de suministros. Universidad Católica del Perú.
- Colomo (2014).** Mejora y estandarización del proceso de producción, en una empresa productora de envases plásticos. (Tesis de Licenciatura). Universidad San Carlos de Guatemala.
- Feenstra (2011).** Comercio Internacional. Editorial Reverté, Barcelona.
- Gutiérrez (2016).** Administrar para la calidad, conceptos administrativos del control total de calidad. Universidad Católica del Perú.
- Hernández (2017).** Metodología de la Investigación. Quinta Edición, México.
- Kaplan & Norton. (2017).** The Balanced Scorecard. Primera Edición, Estados Unidos.
- Krick (2015).** Ingeniería de Métodos. Editorial Limusa, Mexico.
- Krugman (2016).** Economía Internacional: Teoría y Política. Editorial Pearson Education, España.
- López (2017).** Gestión Estratégica y Medición. Caracas: Editorial AECA, Costa Rica.
- Mercado (2017).** Comercio Internacional Mercadotecnia. Editorial Limusa. México.
- Mincetur (2014).** Base Estadística de Indicadores Macroeconómicos. Lima.
- Niebel (2015).** Ingeniería Industrial, Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo. Universidad técnica de Ambato, Colombia.
- Oiane (2012).** Estandarización de procesos en una fábrica de impresión y confección de bolsas. Universidad Pública Navarrensi, Pamplona.
- Palacios (2014).** Ingeniería de métodos, movimientos y tiempos. Editorial ECOE, Bogotá
- Porras (2017).** Estandarización de Procesos Productivos y su incidencia en la Satisfacción de Clientes en la empresa Compunet - Salcedo. Universidad Técnica de Ambato, Colombia.
- Senn (2016).** Sistema de Información para la administración. Editorial Iberoamérica, México.
- Serna (2015).** Gerencia Estratégica . Editorial Bogotá, Colombia.
- Shaw (2015).** Gestión de Servicios. Editorial Díaz de Santos, España.

## ANEXOS

### ANEXO n° 1. - Matriz de consistencia

**TITULO: “INDICADORES DE CONTROL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE COMERCIO INTERNACIONAL DE LA EMPRESA GANDULES Inc. S.A.C. UBICADA EN LAMBAYEQUE, TRUJILLO 2018”**

Tabla 21 Matriz de Consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
<p><b>Pregunta Principal:</b></p> <p>¿En qué medida los indicadores de control mejoran la gestión de comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar en qué medida los indicadores de control mejoran la gestión de comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018.</p>	<p><b>Hipótesis principal:</b></p> <p>Los indicadores de control mejoran la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018.</p>	<p><b>Variable 1:</b></p> <p><b>Indicadores de control</b></p> <p>-(Ventas del mes) / (Ventas estimado) *100</p> <p>-(Negociación cerrada favorable) / (Número de negociaciones total) *100</p> <p>-(Monto de exportaciones) / (Monto del gasto relacionado a las exportaciones) *100</p> <p>-Horas de capacitación período actual) / (Horas de</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>La población de la investigación es el personal que labora en el área de exportaciones de la empresa Gandules Inc. S.A.C. Trujillo, 2018. La cual está conformada por 10 personas.</p> <p><b>Muestra:</b></p>	<p><b>De acuerdo al fin que se persigue:</b></p> <p>Aplicada <b>De acuerdo al diseño de investigación</b></p> <p>De acuerdo al grado de investigación</p> <p>No – Experimental, de corte transvers</p>	<p>Ficha de observación</p> <p>Guía de observación o lista de cotejo</p> <p>Herramientas que utilizan para la mejora de la gestión de comercio internacional.</p> <p>Historial de registros de la empresa</p>

			capacitación período anterior) – 1	La muestra está conformada por 10 personas, la cual coincide con la población, constituida por el personal del área de exportacion es que labora en la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, Trujillo 2018. Se eligió el muestreo no probabilísti co, se eligió el cuestionari o.	al - descriptiv o	
<b>Preguntas Específicas:</b>  ¿Qué relación existe entre los indicadores de control y la gestión de comercio internacional?	<b>Objetivos específicos:</b>  -Realizar un diagnóstico de la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C., ubicada en Lambayeque, periodo diciembre 2017.  -Identificar los indicadores de control que actualmente la empresa Gandules Inc. S.A.C, ubicada en Lambayeque; aplica en su comercio internacional, en el periodo enero 2018.  -Elaborar los indicadores de control para mejorar la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, periodo febrero		<b>Variable 2:</b> <b>Gestión de Comercio Internacional</b>  -[(Países de destino de exportaciones período actual) / (Países de destino de exportaciones del período anterior)] - 1*100  -[(Total de puntos obtenidos en la encuesta) / (Total de puntos posibles)]* 100  -Monto de producto de exportaciones- conforme) / (Monto total de exportaciones) *100  -[(Tiempo de envío de producto terminado / (Tiempo de pedido			

	<p>2018.</p> <p>-Analizar el impacto de los indicadores de control en la gestión del comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C; ubicada en Lambayeque, periodo febrero 2018.</p> <p>-Implementar los indicadores de control para mejorar la gestión de comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C. ubicada en Lambayeque, periodo marzo 2018.</p>		realizado)]* 100			
--	--	--	------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Equipo de trabajo

## ANEXO n° 2. – Operacionalización de Variables

Tabla 22 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
<b>Indicadores de control</b>	<p>Conjunto de ratios mediante los cuales se garantiza que los recursos que se obtengan sean utilizados eficientemente con el fin de lograr las metas de la empresa. (Cedeño, 2015)</p> <p><b>Indicadores de desempeño</b>, son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo. Así como también tenemos los indicadores <b>motores de desempeño</b>, el cual es el conjunto de indicadores que lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. (Serna, 2016)</p>	Ratios de gestión enfocados al desempeño, la eficacia y calidad.	<b>Eficacia</b>	(Ventas del mes) / (Ventas estimado) *100	Observación, encuesta
				(Negociación cerrada favorable) / (Número de negociaciones total) *100	Observación, entrevista
			<b>Desempeño</b>	(Monto de exportaciones) / (Monto del gasto relacionado a las exportaciones) *100	Observación, entrevista
				Horas de capacitación período actual) / (Horas de capacitación período anterior) - 1	Entrevista, encuestas

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Equipo de trabajo

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>Gestión de Comercio Internacional</b>	Es la acción de administrar las exportaciones, destinado a establecer los objetivos y medios para su realización con el fin de lograr la satisfacción del cliente. (Krugman & Obstfel, 2006)	Conformidad y control del tiempo de las exportaciones con el fin de medir los indicadores de control en la empresa Gandules para lograr la satisfacción del cliente.	<b>Conformidad del producto</b>	$[(\text{Países de destino de exportaciones período actual}) / (\text{Países de destino de exportaciones del período anterior})] - 1 * 100$	Observación, entrevista
			<b>Satisfacción del cliente</b>	$[(\text{Total de puntos obtenidos en la encuesta}) / (\text{Total de puntos posibles})] * 100$	Entrevista, encuestas
			<b>Calidad</b>	$\text{Monto de producto de exportaciones - conforme}) / (\text{Monto total de exportaciones}) * 100$	Observación, encuesta
			<b>Tiempo</b>	$[(\text{Tiempo de envío de producto terminado}) / (\text{Tiempo de pedido realizado})] * 100$	Observación directa, entrevista, encuestas

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Equipo de trabajo

### **ANEXO n° 03: GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

GANDULES INC SAC., es reconocida en la actualidad tanto en el ámbito nacional como internacional como una de las empresas más importantes del sector agroindustrial del Perú, que ha sabido integrar totalmente sus operaciones productivas y la exportación de sus productos a clientes en más de 40 países.

- **Reseña Histórica**

GANDULES INC SAC. Es una corporación formada en el año 2002 con capitales privados y con muchos años de experiencia dedicados al manejo de tierras con fines agrícolas en los valles de Jayanca y San Pedro demostrando de esta manera un profundo compromiso con el desarrollo agroindustrial del Perú.

- **Ubicación**

GANDULES INC SAC., se ha convertido en la empresa líder de su sector en la región Lambayeque y se distingue por su calidad, fiabilidad y transparencia en la gestión del negocio. En la actualidad, GANDULES INC. SAC., es una empresa innovadora dedicada a la siembra, producción, procesamiento, empaque, envasado y comercialización de sus propios productos en una amplia variedad de presentaciones: pimientos, Green chili, jalapeños, espárrago, gandul, uva y melones, entre otros; empleando una población laboral que oscila entre 3,500 y 5,000 trabajadores en todas las etapas de su cadena productiva. Su planta agroindustrial localizada en el valle de Jayanca ha sido edificada junto a campos de cultivo con la finalidad de garantizar que los productos recién cosechados se procesen en óptimas condiciones.

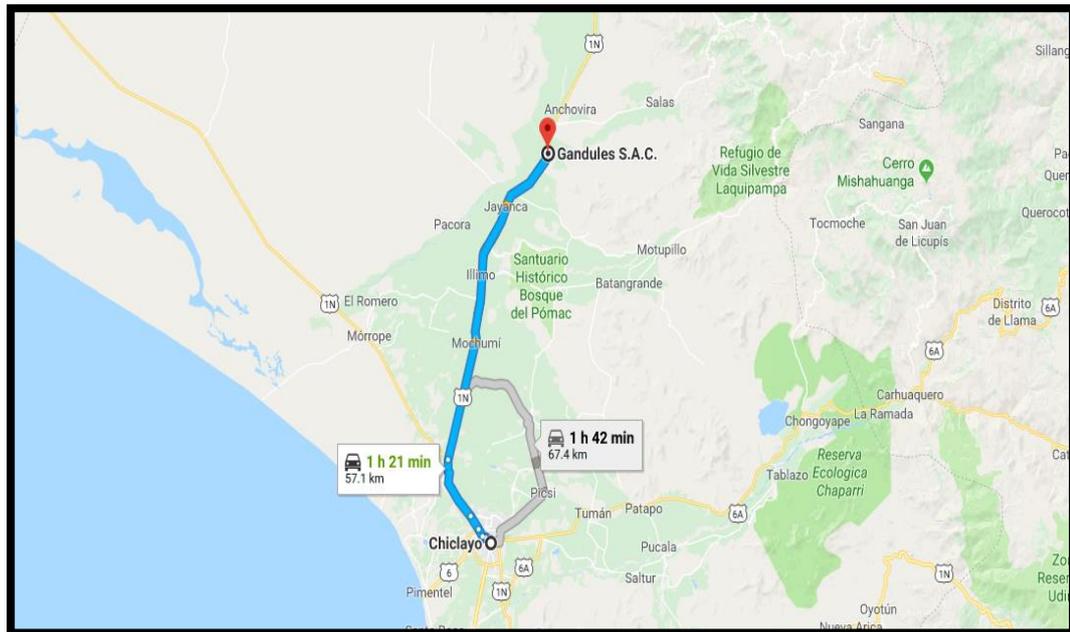


Figura 16 Ubicación Gandules Inc. S.A.C.

Fuente: Gandules Inc. S.A.C.

- **Misión**

“Somos una empresa innovadora y competitiva que produce y ofrece al mundo alimentos inocuos y de calidad, con cero impactos ambientales y ejerciendo las mejores prácticas laborales, contribuyendo al desarrollo humano sostenible de la sociedad en los ámbitos de nuestras operaciones. Nos sustentamos en una gestión socialmente responsable e inclusiva, animados por valores que realcen, dignifiquen y enaltezcan a la persona y a la familia”

- **Visión**

“Ser la Primera empresa agroexportadora del País, que se desarrolla de manera sostenible en base a valores que se expresan en el mejoramiento de los niveles de vida de nuestros trabajadores, así como en las relaciones fraternas y las oportunidades de negocio y compromiso con nuestros clientes y con la sociedad.”

- **Valores**

- ✓ Integridad e Identificación
- ✓ Confianza
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Innovación y Mejora Continua
- ✓ Respeto por las Personas.

- **Productos**

- ✓ **Conservas:** Pimiento Morrón, Jalapeño, Ají Paprika, Pimiento Cherry, Pimiento Lagrima, Ají Amarillo, Gandul, Mango y Piña.
- ✓ **Frescos:** Pimiento Rojo, Pimiento Amarillo, Pimiento Naranja, Mango y Palta Hass.
- ✓ **Congelados:** Pimiento Morrón, Jalapeño, Ají Paprika, Pimiento Cherry, Pimiento Lagrima, Ají Amarillo, Gandul, Mango, Piña y Palta Hass.

- **Clientes**

- ✓ B&G Foods
- ✓ Rema Foods
- ✓ Leathams
- ✓ Ertans
- ✓ Goya Foods

- **Proveedores**

- ✓ Saladita S.A.
- ✓ Cartavio S.A.A
- ✓ Trupal S.A.
- ✓ Cartopac S.A.
- ✓ IncapS.A.C
- ✓ Metalpren S.A.
- ✓ Owens
- ✓ EpinS.A.

- ✓ Endecosege
- ✓ Transportes Linea

### • Competidores

- ✓ Danper S.A.C
- ✓ Sociedad Agrícola Virú
- ✓ Camposol
- ✓ Ecoacuicola S.A.C

### • Maquinaria y Equipo

- ✓ Agrícolas: Tractores oruga, retroexcavadoras, azufradora, motoniveladora, excavadora.
- ✓ Industrial: Cortadora de pimientos en cubitos, autoclaves, calderas, línea de pelado de pimiento, equipos de frío - IQF, hornos de pimiento, selector óptico, coches de autoclaves, abastecedora aérea de envases de hojalata, etc.

### • Organigrama

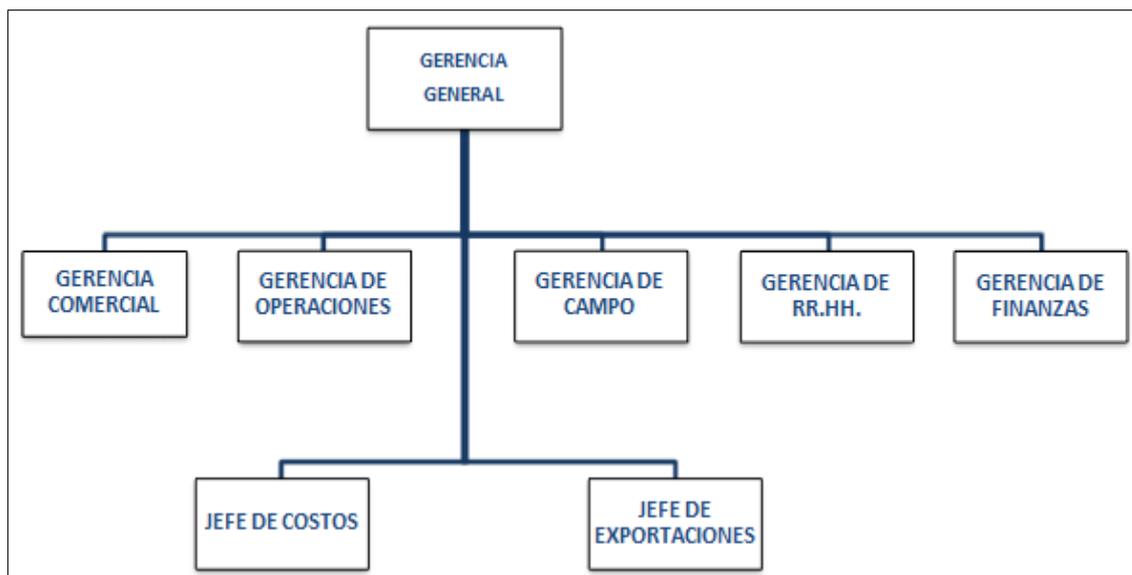


Figura 17 Organigrama Gandules Inc. S.A.C.

Fuente: Gandules Inc 2018 S.A.C.

**ANEXO n° 04: ENCUESTA A PERSONAL DE LA EMPRESA GANDULES Inc. S.A.C.**

1. ¿Cuenta con control de la gestión de comercio internacional y operaciones realizadas?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Muy pocas veces
  - e. Nunca
  
2. ¿Considera que la falta de control de las operaciones comerciales contrarresta las posibilidades de mejora de procesos?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Muy pocas veces
  - e. Nunca
  
3. ¿Considera que el método de trabajo de la evaluación de la gestión comercial es empírico?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Muy pocas veces
  - e. Nunca
  
4. ¿Actualmente existe conformidad del servicio brindado?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Muy pocas veces
  - e. Nunca

5. ¿Los resultados financieros cumplen la meta propuesta?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Muy pocas veces
  - e. Nunca
  
6. ¿El cliente se encuentra satisfecho del producto y servicio brindado por Gandules Inc. S.A.C.?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Muy pocas veces
  - e. Nunca
  
7. ¿Existe centralización de funciones en la gestión de comercio internacional?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Muy pocas veces
  - e. Nunca
  
8. ¿Se ejecuta una supervisión y monitoreo permanente de las operaciones de la gestión de comercio internacional?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Muy pocas veces
  - e. Nunca
  
9. ¿Se formula, comunica y aplica algún mecanismo de control y seguimiento del nivel de la gestión de comercio internacional en la empresa?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

10. ¿Considera que los indicadores de control permitirán mejorar la gestión de comercio internacional de la empresa Gandules Inc SAC?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Muy pocas veces
- e. Nunca

## **ANEXO n° 05: ENTREVISTA A GERENTE COMERCIAL DE LA EMPRESA GANDULES Inc. S.A.C.**

### **CUESTIONARIO**

Se presenta las siguientes preguntas con el fin de orientar la investigación y servir de soporte al estudio para el diagnóstico situacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C.

Dirigido: Gerente Comercial

1. ¿Actualmente cuenta con indicadores de control con respecto a la gestión de comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C.?

Si, sin embargo, son utilizados de forma inconsistente, dado que no incluyen un análisis específico y actualizado para la toma de decisiones dentro de la empresa.

2. ¿Considera que es óptimo el control de la gestión de comercio internacional de la empresa?

Del 1 al 10 le colocaría un 6.5, ya que en muchas ocasiones lamentablemente hemos tenidos ciertos eventos de pérdida, principalmente en la calidad del producto, los cuales son devueltos cuando no se cumplen con los estándares internacionales de calidad. Esto impacta directamente en nuestro Balance General.

3. ¿Qué indicadores considera son los más relevantes para el seguimiento y monitoreo de la gestión de comercio internacional?

- Efectividad en Negociación
- Calidad del producto exportado
- Incremento de operaciones promedio por cliente internacional por período
- Sobrecostos por demora en envío de documentos y sobrecostos por sobre estadía y falsos fletes.

4. ¿Cuál es la estrategia que usa para mejorar la gestión de comercio internacional de la empresa?

Revisamos continuamente (quincenalmente) los indicadores de las diferentes áreas para complementarnos.

5. ¿Considera que los indicadores de control, mejora la gestión de comercio internacional de la empresa Gandules Inc. S.A.C.?

Sí, definitivamente ya que todo lo que se puede medir, se puede mejorar.

## ANEXO n° 06: GUÍA DE OBSERVACIÓN O LISTA DE COTEJO

Tabla 23 Lista de Cotejo

ITEM	CHECK LIST PROCESOS	CRITERIO	
		SI	NO
1	Se tiene establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.		X
2	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos.		X
3	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.		X
4	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.	X	
5	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la empresa.		X
6	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.		X
7	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.		X
8	La organización determina todas las etapas y controles necesarios para el desarrollo de los servicios.	X	
9	Se aplican los controles al proceso, se definen los resultados a lograr.	X	
10	Se aplican controles al proceso para asegurar que se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación.		X
11	Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.		X
12	Se conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios, las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.	X	
13	Se implementa la provisión del servicio bajo condiciones controladas.	X	
14	Dispone de información documentada que defina las características de los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.		X
15	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.	X	
16	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados.		X
17	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas aprobadas.		X
18	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.	X	
19	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificaciones.	X	
20	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.		X

21	La empresa determina que necesita seguimiento y medición de los procesos.	X	
22	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.		X
23	Determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.	X	
24	Determina cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.		X
25	Evalúa el desempeño de los procesos.		X
26	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.	X	

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Equipo de trabajo

ANEXO n° 07:

# MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE MÉTRICAS

## I. Introducción.

El sistema de implementación de métricas surge de la necesidad de gestionar los objetivos y realizar el seguimiento de los resultados tanto a nivel global (estrategia y gestión corporativa) como de desarrollo (gestión de cada servicio o actividad y gestión de los procesos) de la empresa Gandules Inc. S.A.C. El sistema requiere una estructura de planes que posibilite el desarrollo de la estrategia, y que a su vez aporte información de entrada sobre los resultados y el rendimiento de los procesos. En el presente manual se detallará las ventajas que se obtienen al implementar métricas en la empresa Gandules Inc. S.A.C, adicional a ello de qué manera se realizará la medición, los responsables encargados y la periodicidad en que se evaluarán dichas métricas.

## II. Ventajas de implementar métricas

Las métricas tienen muchas ventajas generales para los objetivos que busca una organización, reseñamos algunas de ellas:

- Permiten reducir la Incertidumbre y la subjetividad en la interpretación de los logros de los objetivos misionales, los objetivos de los programas, los objetivos de los proyectos y los objetivos de los procesos de la empresa.
- Motivan una mayor eficacia, eficiencia, e impacto, en la ejecución de los recursos públicos de la empresa.
- Generan una mayor transparencia en la ejecución de los recursos del presupuesto de la empresa.
- Permiten evaluar los resultados obtenidos y hacer seguimiento a los compromisos que persigue la empresa.
- Permiten realizar seguimiento, evaluar el logro de los objetivos de los procesos, identificar no conformidades y los compromisos necesarios para mejorar los procedimientos de los procesos.
- Motivan a los miembros de los equipos de trabajo para alcanzar las metas propuestas y generan un proceso de mantenimiento continuo que impulsan el liderazgo interno de los procesos de la empresa.
- Permiten identificar las fortalezas y las debilidades de los procesos.
- Promueven y fortalecen el trabajo en equipo.

### III. Medición de métricas.

Dentro de la medición de métricas se detalla el nombre de indicador, la fórmula de medición, la periodicidad de medición y el umbral o meta, que se refiere al valor que se quiere lograr o mantener.

<b>Nombre de indicador: Nivel de ventas</b>
<b>Fórmula de medición:</b>  $(Ventas\ del\ mes) / (Ventas\ estimado) * 100$
<b>Periodicidad de la medición:</b> Este dato lo determina el jefe de exportación. A la fecha se realiza de manera semanal
<b>Umbral o Meta:</b> Este dato lo determina el jefe de exportación, se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Este dato puede ser un porcentaje (100%), que significa cumplimiento de la meta.
<b>INTERPRETACIÓN:</b> Dependiendo el umbral determinado por el jefe de exportación, se tendrá una interpretación, Ej.:
Valor máximo: 90% del umbral
Valor sobresaliente: 100% del umbral
Valor aceptable: 85% del umbral
Valor mínimo: 72% del umbral

<b>Nombre de indicador: Efectividad negociación</b>
<b>Fórmula de medición:</b> $\frac{(\text{Negociación cerrada favorable})}{(\text{Número de negociaciones total})} * 100$
<b>Periodicidad de la medición:</b> Este dato lo determina el jefe de exportación. A la fecha se realiza de manera semanal <b>Umbral o Meta:</b> Este dato lo determina el jefe de exportación, se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Este dato puede ser un porcentaje (100%), que significa cumplimiento de la meta. <b>INTERPRETACIÓN:</b> Dependiendo el umbral determinado por el jefe de exportación, se tendrá una interpretación, Ej.: <p style="margin-left: 40px;">Valor máximo: 85% del umbral          Valor sobresaliente: 100% del umbral          Valor aceptable: 80% del umbral          Valor mínimo: 68% del umbral</p>

<b>Nombre de indicador: Calidad del producto exportado</b>
<b>Fórmula de medición:</b> $\frac{(\text{Monto de producto de exportaciones-conforme})}{(\text{Monto total de exportaciones})} * 100$
<b>Periodicidad de la medición:</b> Este dato lo determina el jefe de exportación. A la fecha se realiza de manera semanal <b>Umbral o Meta:</b> Este dato lo determina el jefe de exportación, se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Este dato puede ser un porcentaje (100%), que significa cumplimiento de la meta. <b>INTERPRETACIÓN:</b> Dependiendo el umbral determinado por el jefe de exportación, se tendrá una interpretación, Ej.: <p style="margin-left: 40px;">Valor máximo: 100% del umbral          Valor sobresaliente: 105% del umbral          Valor aceptable: 90% del umbral          Valor mínimo: 80% del umbral</p>

<b>Nombre de indicador: Incremento de países atendidos</b>
<b>Fórmula de medición:</b> $\frac{[(\text{Países de destino de exportaciones período actual}) - (\text{Países de destino de exportaciones del período anterior})]}{(\text{Países de destino de exportaciones del período anterior})} \cdot 100$
<b>Periodicidad de la medición:</b> Este dato lo determina el jefe de exportación. A la fecha se realiza de manera semanal
<b>Umbral o Meta:</b> Este dato lo determina el jefe de exportación, se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Este dato puede ser un porcentaje (100%), que significa cumplimiento de la meta.
<b>INTERPRETACIÓN:</b> Dependiendo el umbral determinado por el jefe de exportación, se tendrá una interpretación, Ej.: <p style="margin-left: 40px;">Valor máximo: 10% del umbral</p> <p style="margin-left: 40px;">Valor sobresaliente: 12% del umbral</p> <p style="margin-left: 40px;">Valor aceptable: 9% del umbral</p> <p style="margin-left: 40px;">Valor mínimo: 8% del umbral</p>

<b>Nombre de indicador: Rentabilidad</b>
<b>Fórmula de medición:</b> $\frac{(\text{Monto de exportaciones})}{(\text{Monto del gasto relacionado a las exportaciones})} \cdot 100$
<b>Periodicidad de la medición:</b> Este dato lo determina el jefe de exportación. A la fecha se realiza de manera semanal
<b>Umbral o Meta:</b> Este dato lo determina el jefe de exportación, se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Este dato puede ser un porcentaje (100%), que significa cumplimiento de la meta.
<b>INTERPRETACIÓN:</b> Dependiendo el umbral determinado por el jefe de exportación, se tendrá una interpretación, Ej.: <p style="margin-left: 40px;">Valor máximo: 30% del umbral</p> <p style="margin-left: 40px;">Valor sobresaliente: 32% del umbral</p> <p style="margin-left: 40px;">Valor aceptable: 28% del umbral</p> <p style="margin-left: 40px;">Valor mínimo: 24% del umbral</p>

<b>Nombre de indicador: Tiempo de entrega del producto</b>
<b>Fórmula de medición:</b> $\frac{[(\text{Tiempo de envío de producto terminado} / (\text{Tiempo de pedido realizado})) * 100]}{1}$
<b>Periodicidad de la medición:</b> Este dato lo determina el jefe de exportación. A la fecha se realiza de manera semanal
<b>Umbral o Meta:</b> Este dato lo determina el jefe de exportación, se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Este dato puede ser un porcentaje (100%), que significa cumplimiento de la meta.
<b>INTERPRETACIÓN:</b> Dependiendo el umbral determinado por el jefe de exportación, se tendrá una interpretación, Ej.: <p style="margin-left: 40px;">Valor máximo: 25% del umbral</p> <p style="margin-left: 40px;">Valor sobresaliente: 27% del umbral</p> <p style="margin-left: 40px;">Valor aceptable: 22% del umbral</p> <p style="margin-left: 40px;">Valor mínimo: 20% del umbral</p>

<b>Nombre de indicador: Incremento de horas de capacitación en exportación</b>
<b>Fórmula de medición:</b> $\frac{(\text{Horas de capacitación período actual})}{(\text{Horas de capacitación período anterior}) - 1}$
<b>Periodicidad de la medición:</b> Este dato lo determina el jefe de exportación. A la fecha se realiza de manera semanal
<b>Umbral o Meta:</b> Este dato lo determina el jefe de exportación, se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Este dato puede ser un porcentaje (100%), que significa cumplimiento de la meta.
<b>INTERPRETACIÓN:</b> Dependiendo el umbral determinado por el jefe de exportación, se tendrá una interpretación, Ej.: <p style="margin-left: 40px;">Valor máximo: 20% del umbral</p> <p style="margin-left: 40px;">Valor sobresaliente: 22% del umbral</p> <p style="margin-left: 40px;">Valor aceptable: 18% del umbral</p> <p style="margin-left: 40px;">Valor mínimo: 16% del umbral</p>

<b>Nombre de indicador: Índice de Satisfacción del cliente</b>
<p><b>Fórmula de medición:</b></p> $\frac{[(\text{Total de puntos obtenidos en la encuesta}) / (\text{Total de puntos posibles})] * 100}{}$
<p><b>Periodicidad de la medición:</b> Este dato lo determina el jefe de exportación. A la fecha se realiza de manera semanal</p> <p><b>Umbral o Meta:</b> Este dato lo determina el jefe de exportación, se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Este dato puede ser un porcentaje (100%), que significa cumplimiento de la meta.</p> <p><b>INTERPRETACIÓN:</b> Dependiendo el umbral determinado por el jefe de exportación, se tendrá una interpretación, Ej.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valor máximo: 95% del umbral</li> <li>Valor sobresaliente: 100% del umbral</li> <li>Valor aceptable: 90% del umbral</li> <li>Valor mínimo: 66% del umbral</li> </ul>

#### IV. Responsables:

Dentro del manual de implementación de las métricas se detalla quién es el responsable de realizar la medición de los indicadores de acuerdo al tiempo establecido de realizarse de manera correcta según se solicita el encargado tendrá un incentivo de acuerdo al sistema de compensación caso contrario el colaborador responsable tendría una amonestación ya que no estaría cumpliendo con la actividad asignada, dichas mediciones se realizan de manera semanal. A continuación se detalla la información descrita.

Indicador	Responsable encargado	Sistema de Compensación	Amonestación
Nivel de ventas	Lorena Zavala	Aumentos, bonificaciones e incentivos	Carta de Amonestación
Efectividad negociación	Humberto Alvarez	Aumentos, bonificaciones e incentivos	Carta de Amonestación
Calidad del producto exportado	Carlos Linares	Aumentos, bonificaciones e incentivos	Carta de Amonestación
Incremento de países atendidos	Lorena Zavala	Aumentos, bonificaciones e incentivos	Carta de Amonestación
Rentabilidad	Humberto Alvarez	Aumentos, bonificaciones e incentivos	Carta de Amonestación
Tiempo de entrega del producto	Julio Carranza	Aumentos, bonificaciones e incentivos	Carta de Amonestación
Incremento de horas de capacitación en exportación	Carlos Linares	Aumentos, bonificaciones e incentivos	Carta de Amonestación
Índice de Satisfacción del cliente	Julio Carranza	Aumentos, bonificaciones e incentivos	Carta de Amonestación

### **Sistema de compensación:**

- **Aumentos, bonificaciones e incentivos:** El sistema de gestión de desempeño del empleador es por lo general lo que impulsa los aumentos de un plan de compensación de salarios. Los empleados reciben aumentos anuales basados en el ranking de desempeño, es decir, a los colaboradores que sí realicen la función dentro del trimestre en la actividad de la medición de sus indicadores se otorgará un aumento de salario del 5 por ciento. Las bonificaciones y planes de incentivos a los empleados incluyen incentivos en efectivo basados en un porcentaje del salario.

### **Amonestación:**

- **Carta de Amonestación:** Este documento que se realizará será una amonestación por escrito que permite que la empresa comunique a un empleado que ha decidido imponerle esta sanción por la comisión indicando que no cumplió con las actividades planificadas por la empresa para la medición de los indicadores.

## V. Periodicidad de evaluación de métricas

- La evaluación de las métricas se realizará con una periodicidad semanal para los encargados del área de exportación, las cuales serán reportados al Gerente General de la empresa Gandules Inc. S.A.C. de manera mensual en la siguiente tabla se detalla la continuidad de medición de cada métrica.

Indicador	Métrica	Continuidad en la que realizará la medición	Continuidad en la que se realizará informe al Jefe
<b>Nivel de ventas</b>	(Ventas del mes) / (Ventas estimado) *100	Semanal	Mensual
<b>Efectividad negociación</b>	(Negociación cerrada favorable) / (Número de negociaciones total) *100	Semanal	Mensual
<b>Calidad del producto exportado</b>	(Monto de producto de exportaciones- conforme) / (Monto total de exportaciones) *100	Semanal	Mensual
<b>Incremento de países atendidos</b>	[(Países de destino de exportaciones período actual) / (Países de destino de exportaciones del período anterior)] -1*100	Semanal	Mensual
<b>Rentabilidad</b>	(Monto de exportaciones) / (Monto del gasto relacionado a las exportaciones) *100	Semanal	Mensual
<b>Tiempo de entrega del producto</b>	[(Tiempo de envío de producto terminado / (Tiempo de pedido realizado)]* 100	Semanal	Mensual
<b>Incremento de horas de capacitación en</b>	(Horas de capacitación período actual) / (Horas de capacitación período	Semanal	Mensual

<b>exportación</b>	anterior) - 1		
<b>Índice de Satisfacción del cliente</b>	$[(\text{Total de puntos obtenidos en la encuesta}) / (\text{Total de puntos posibles})] * 100$	Semanal	Mensual

**ANEXO n° 08: DOCUMENTO DE VALIDACIÓN**

**CONSTANCIA DE VALIDACION**

Yo, \_\_\_\_\_, titular del DNI N°  
\_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ profesión  
\_\_\_\_\_, ejerciendo  
actualmente como \_\_\_\_\_, en la Institución  
\_\_\_\_\_.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del  
Instrumento (Guía de Pautas), a los efectos de su aplicación a  
\_\_\_\_\_.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes  
apreciaciones.

	<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
Congruencia de Ítems				
Amplitud de contenido				
Redacción de los ítems				
Claridad y precisión				
Pertinencia				

En Trujillo, \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

### CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, \_\_\_\_\_, titular del DNI N°  
\_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ profesión  
\_\_\_\_\_, ejerciendo  
actualmente como \_\_\_\_\_, en la Institución  
\_\_\_\_\_.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (Guía de Pautas), a los efectos de su aplicación a \_\_\_\_\_.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				
Amplitud de contenido				
Redacción de los ítems				
Claridad y precisión				
Pertinencia				

En Trujillo, \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

### CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, \_\_\_\_\_, titular del DNI N°  
\_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ profesión  
\_\_\_\_\_, ejerciendo  
actualmente como \_\_\_\_\_, en la Institución  
\_\_\_\_\_.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del  
Instrumento (Guía de Pautas), a los efectos de su aplicación a  
\_\_\_\_\_.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes  
apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				
Amplitud de contenido				
Redacción de los ítems				
Claridad y precisión				
Pertinencia				

En Trujillo, \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

### ANEXO n° 09: Operarios



### ANEXO n° 10: Llegada de materia prima a la planta



**ANEXO n° 11: Desembarque de materia prima a la planta**



**ANEXO n° 12: Desembarque de materia prima a la planta**



### ANEXO n° 13: Proceso de lavado de materia prima



### ANEXO n° 14: Proceso de selección, Línea 1



### ANEXO n° 15: Proceso de recorte del producto



### ANEXO n° 16: Empaque del producto final



### ANEXO n° 17: Planta de Producción

