

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Lugar de aplicación	2
1.1.1.	Historia	2
1.1.2.	Misión.....	3
1.1.3.	Visión.....	3
1.1.4.	Operaciones	3
1.1.5.	Especies exportadas	4
1.1.6.	Exportación propia	6
1.1.7.	Mercados y clientes	7
1.2.	Problemática.....	8
1.3.	Alcance.....	9
1.4.	Objetivos y resultados tangibles esperados	10
1.4.1.	Objetivo general	10
1.4.2.	Objetivos específicos	10
1.4.3.	Resultados tangibles esperados	11
2.	CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN	12
2.1.	Marco teórico	13
2.1.1.	Comercio exterior	13
2.1.2.	Documentos comerciales	15
2.1.3.	Bill of lading	16
2.1.4.	Cadena de valor	17
2.1.5.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	18
2.1.6.	Análisis PESTEL	19
2.1.7.	Análisis FODA	21
2.1.8.	Gestión de procesos	22
2.1.9.	Modelar procesos.....	24
2.1.10.	Mapa de procesos global	25
2.1.11.	Diagrama causa-efecto	26

2.1.12.	BPMN.....	28
2.1.13.	Organigrama.....	31
2.1.14.	Técnicas de levantamiento de información.....	32
2.1.15.	Formalización de la organización.....	33
2.1.16.	Análisis costo-beneficio.....	33
2.1.17.	Estudio de tiempos.....	33
2.2.	Selección de la metodología.....	35
2.2.1.	Identificación de la meta de la metodología a utilizar.....	35
2.2.2.	Identificación de alternativas de metodologías para gestión de procesos.....	35
2.2.3.	Identificación de criterios de evaluación para elección de metodología para gestión de procesos.....	36
2.2.4.	Asignación de ponderación a criterios de evaluación para elección de metodología para gestión de procesos.....	37
2.2.5.	Selección de metodología para gestión de procesos.....	38
2.3.	Metodología seleccionada.....	39
2.3.1.	Fase 1 - Diagnóstico actual de la empresa.....	39
2.3.2.	Fase 2 – Gestión de procesos.....	39
2.3.3.	Fase 3 - Formalización y estructuración de la organización.....	40
2.3.4.	Fase 4 – Evaluación de impacto.....	41
2.4.	Carta Gantt.....	41
3.	CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA Y DIAGNÓSTICO.....	43
3.1.	Actividades de diagnóstico.....	44
3.1.1.	Cadena de valor.....	44
3.1.2.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	48
3.1.3.	PESTEL.....	52
3.1.4.	Diagrama causa-efecto.....	56
3.1.5.	FODA.....	60
3.1.6.	Mapa de procesos general.....	62
4.	CAPÍTULO 4: DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES.....	64

4.1.	Definición de los procesos actuales	65
4.1.1.	Levantamiento de procesos	65
4.2.	Encuesta para levantamiento de información.....	66
4.3.	Modelos utilizados para el levantamiento de procesos	74
4.3.1.	Lista de actividades	74
4.3.2.	Lista de tareas	76
4.4.	Personal disponible área de estudios	87
4.5.	Personal disponible departamento de broker	88
5.	CAPÍTULO 5: GESTIÓN DE PROCESOS.....	90
5.1.	Incorporar la gestión de procesos.....	91
5.2.	Representación visual de los procesos	91
5.2.1.	Procesos área de documentación	92
5.2.2.	Procesos área de logística	97
5.3.	Formalización de los procesos complementarios al área de intervención	101
5.3.1.	Diagrama de procesos formalizado de área comercial	101
5.3.2.	Diagrama de procesos formalizado de área de calidad.....	102
5.3.3.	Diagrama de procesos formalizado de área de costos	103
5.4.	Estudio de tiempos	104
5.4.1.	Condiciones en que realiza el personal el proceso	105
5.4.2.	Registro de actividades llevadas a cabo	105
5.4.3.	Medición de tiempos por actividad	106
5.4.4.	Determinar velocidad de trabajo del personal	109
5.4.5.	Determinar suplementos	110
5.5.	Análisis de tiempos área documental de exportaciones	111
5.5.1.	Medición de tiempos por actividad área documental	111
5.5.2.	Cálculo de tiempo estándar.....	112
5.5.3.	Presentación de tiempos estándar para proceso completo según valoración.....	114
5.5.4.	Conversión de tiempo estándar.....	115

5.5.5.	Presentación de datos temporada actual	116
5.5.6.	Conclusiones análisis de tiempos área documental exportaciones.....	118
5.6.	Análisis de área de costos departamento de exportaciones.....	119
5.6.1.	Acumulación de costos por mes departamento de exportaciones	120
5.7.	Conclusiones y recomendaciones.....	122
6.	CAPÍTULO 6: FORMALIZACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	124
6.1.	Formalización y estructuración de la organización.....	125
6.1.1.	Creación de organigrama.....	125
6.1.2.	Creación de perfiles de los cargos	126
6.2.	Reformulación de factores estratégicos.....	133
6.2.1.	Misión.....	133
6.2.2.	Visión.....	134
6.2.3.	Valores de la empresa.....	135
7.	CAPÍTULO 7: EVALUACIÓN DE IMPACTO.....	140
7.1.	Evaluación costo-beneficio	141
7.1.1.	Evaluación de impacto económico para etapa de diseño	141
7.1.2.	Evaluación de impacto económico para etapa de puesta en marcha	144
7.2.	Evaluación de impacto operacional.....	146
7.2.1.	Evaluación de impacto operacional área de exportaciones	146
	CONCLUSIONES.....	149
	BIBLIOGRAFÍA	152
	ANEXOS.....	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Volumen de exportación total de empresas Chilfresh por temporada.....	6
Tabla 2:	Exportación a nombre de empresas Chilfresh por temporada.....	6

Tabla 3: Matriz de ponderaciones para criterios de selección.....	38
Tabla 4: Matriz de selección de metodología.....	39
Tabla 5: Tabla resumen de las cinco fuerzas de Porter	52
Tabla 6: Matriz resumen de análisis PESTEL.....	56
Tabla 7: Brainstorming con listado de las posibles causas.....	59
Tabla 8: Matriz de análisis FODA.....	61
Tabla 9: Personal departamento de exportaciones	88
Tabla 10: Personal departamento broker	89
Tabla 11: Número recomendado de ciclos de observación	106
Tabla 12: Valores del estadístico z con alfa medios para cada nivel de confianza	108
Tabla 13: Resumen de los valores utilizados para calcular el tamaño de muestra mínimo....	109
Tabla 14: Valoración del personal según escenarios.....	110
Tabla 15: Volumen de exportación en embarques a nombre de exportaciones Chilfresh	117
Tabla 16: Resumen de costos incurridos por la empresa en etapa de diseño	141
Tabla 17: Costo total h/h reuniones etapa de diseño del proyecto	143
Tabla 18: Tabla resumen de ahorro incurrido por la empresa en etapa de diseño	144
Tabla 19: Costos asociados a la capacitación por temporada.....	145
Tabla 20: Costo mensual etapa puesta en marcha	146
Tabla 21: Volumen de exportación de Chilfresh Temporada 2021-22	147
Tabla 22: Proyección del volumen de exportaciones de Chilfresh para Temporada 2022-23	148

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ubicación de las instalaciones de empresas Chilfresh Ltda.	2
Ilustración 2: Porcentaje de fruta exportada a nombre de Chilfresh Ltda.	5
Ilustración 3: Gráfica de exportación a nombre de la empresa Chilfresh por temporada	6
Ilustración 4: Porcentaje de exportación total de empresas Chilfresh a cada mercado	7
Ilustración 5: Proceso de exportación.....	13
Ilustración 6: Cadena de valor	17
Ilustración 7: Esquema de las 5 fuerzas de Porter	19
Ilustración 8: Matriz resumen de análisis PESTEL.....	20
Ilustración 9: Matriz FODA	22

Ilustración 10: Ciclos de la gestión de procesos según Bravo.....	24
Ilustración 11: Compilado de modelación visual de procesos	25
Ilustración 12: Mapa de procesos global	26
Ilustración 13: Diagrama causa-efecto con criterios 6M.....	27
Ilustración 14: Ejemplo BPMN en proceso de contratación de seguro automotriz.....	28
Ilustración 15: Simbología de eventos según BPMN 2.0.....	29
Ilustración 16: Simbología de actividades según BPMN 2.0	29
Ilustración 17: Compuerta exclusiva basada en datos según BPMN 2.0	29
Ilustración 18: simbología de objetos de conexión según BPMN 2.0.....	30
Ilustración 19: Simbología contenedores o carriles según BPMN 2.0.....	30
Ilustración 20: Simbología de artefactos según BPMN 2.0.....	31
Ilustración 21: Planificación de actividades en Carta Gantt parte 1	41
Ilustración 22: Planificación de actividades en Carta Gantt parte 2	42
Ilustración 23: Cadena de valor de empresa de servicios Chilfresh Ltda.....	47
Ilustración 24: Diagrama causa efecto para demoras	60
Ilustración 25: Diagrama causa efecto con causas raíces	60
Ilustración 26: Mapa global de procesos de exportación Chilfresh Ltda.	63
Ilustración 27: Encuesta para personal departamento de exportaciones Chilfresh Ltda.	68
Ilustración 28: Lista de tareas	70
Ilustración 29: Encuesta personal área documental.....	73
Ilustración 30: Lista de actividades área documental.....	75
Ilustración 31: Lista de actividades área de logística	76
Ilustración 32: Lista de tareas área documental 1.....	77
Ilustración 33: Lista de tareas área documental 2.....	78
Ilustración 34: Lista de tareas área documental 3.....	79
Ilustración 35: Lista de tareas área documental 4.....	80
Ilustración 36: Lista de tareas área documental 5.....	81
Ilustración 37: Lista de tareas área logística 1.....	83
Ilustración 38: Lista de tareas área de logística 2	84
Ilustración 39: Lista de tareas área de logística 3	85
Ilustración 40: Lista de tareas área de logística 4.....	86

Ilustración 41: Diagrama de procesos confección de PL en sistema de gestión SG COMEX	92
Ilustración 42: Diagrama de sub proceso generar PL en sistema de gestión SG COMEX	93
Ilustración 43: Diagrama de procesos confección de SC en sistema SG COMEX	94
Ilustración 44: Diagrama de procesos de ingreso de costos a SC	95
Ilustración 45: Diagrama de procesos enviar set documental a cliente importador	96
Ilustración 46: Diagrama de procesos área documental	97
Ilustración 47: Diagrama de procesos negociar con empresa de servicios logísticos	98
Ilustración 48: Diagrama de procesos toma de reserva de espacio marítimo	99
Ilustración 49: Diagrama de procesos coordinar retiro de cargas	100
Ilustración 50: Diagrama de procesos confirmación de cargas (loading semanal y cierre de naves)	101
Ilustración 51: Diagrama de procesos área comercial	102
Ilustración 52: Diagrama de procesos área de control de calidad	103
Ilustración 53: Diagrama de procesos área de costos	104
Ilustración 54: Condiciones laborales según laboratorio de economía y sociología del trabajo	105
Ilustración 55: Suplementos de interés para las actividades estudiadas	111
Ilustración 56: Tiempos observados por actividad para estudio de tiempos área documental	112
Ilustración 57: Obtención de tiempos estándar mediante estudio de tiempos	114
Ilustración 58: Resumen de tiempos estándares obtenidos por actividad	114
Ilustración 59: Cantidad de embarques cerrados por semana en base a Tiempo Estándar Total por proceso	116
Ilustración 60: Cantidad de embarques cerrados por mes en base a Tiempo Estándar Total por proceso	116
Ilustración 61: Volumen de exportación en embarques para exportaciones Chilfresh temporada 2021-22	117
Ilustración 62: Análisis de tiempos con respecto a la cantidad de embarques de exportaciones Chilfresh Temporada 2021-22	119
Ilustración 63: Análisis de acumulación de costos mensual temporada 2021-22	121
Ilustración 64: Meses peak temporada 2021-22	122

Ilustración 65: Descripción y perfil de cargo personal part time documental - Ingreso de Packing List página 1	128
Ilustración 66: Descripción y perfil de cargo personal part time documental - Ingreso de Packing List página 2	130
Ilustración 67: Descripción y perfil de cargo personal part time documental - Ingreso de Packing List página 3	132
Ilustración 68: Organigrama empresas de servicios Chilfresh Parte 1	136
Ilustración 69: Organigrama empresas de servicios Chilfresh Parte 2	137
Ilustración 70: Organigrama empresas de servicios Chilfresh Parte 3	138
Ilustración 71: Organigrama de la empresa de servicios Chilfresh Ltda completo	139
Ilustración 72: Salario bruto mensual para analista de gestión u organización	142
Ilustración 73: Volumen de exportación de Chilfresh en embarques, temporada 2021-22 en contraste con 2022-23	148

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Exportación total a nombre de Chilfresh por especie temporada 2020-2021	155
Anexo 2: Superficie en hectáreas plantada con frutales en Chile y su variación en los años 2008 y 2018	155
Anexo 3: Número recomendado de ciclos de observación	156
Anexo 4: Tabla de suplementos recomendados según la Organización Internacional del Trabajo	157
Anexo 5: estudio de tiempos área documental	158
Anexo 6: extracto de tabla dinámica con embarques	159
Anexo 7: Encuesta gerente general	160
Anexo 8: Encuesta coordinador de exportaciones	161
Anexo 9: Encuesta asistente documentación - Revisión documental Broker	162
Anexo 10: Encuesta personal de documentación – Ingreso PL- BROKER	163
Anexo 11: Personal de logística - Exportaciones	164
Anexo 12: Descripción y perfil de cargo personal Part Time Documental - Revisión de Documentos página 1	165

Anexo 13: Descripción y perfil de cargo personal Part Time Documental - Revisión de Documentos página 2	166
Anexo 14: Descripción y perfil de cargo personal Part Time Documental - Revisión de Documentos página 3	167
Anexo 15: Descripción y perfil de cargo personal Part Time – Logística página 1	168
Anexo 16: Descripción y perfil de cargo personal Part Time – Logística página 2	169
Anexo 17: Descripción y perfil de cargo personal Part Time – Logística página 3	170
Anexo 18: Misión y visión de empresas del rubro de exportaciones de fruta fresca	171
Anexo 19: Fundamentación de valores para Chilfresh - Barrett	172
Anexo 20: Explicación de los valores previo a entrega de resultados - Barrett	173
Anexo 21: Resultado de valores recomendados para empresas Chilfresh - Barrett	174