



INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



UNIVERSIDAD DE TALCA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

PROYECTO DE TÍTULO

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES DE
EMPRESA DE SERVICIOS CHILFRESH LTDA.**

AUTOR:

MARIO IGNACIO AGUILAR ORMAZÁBAL

PROFESOR TUTOR:

MARCIA RICARDINA SILVA FLORES

CURICÓ - CHILE

AGOSTO DE 2022

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su encargado Biblioteca Campus Curicó certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Two circular stamps and signatures. The left stamp is from the 'DIRECCIÓN SISTEMA DE BIBLIOTECAS UNIVERSIDAD DE TALCA' with a signature over it. The right stamp is from the 'SISTEMA DE BIBLIOTECAS CAMPUS CURICO' with a signature over it.

Curicó, 2023

Dedicatoria

A mi familia, que ha sido el pilar fundamental en mi formación como persona y estudiante, entregándome su apoyo incondicional a lo largo de esta etapa universitaria, como también las herramientas para cumplir con mis metas. Agradecer a mi padre por su esfuerzo y cariño incondicional, a mi madre por sus buenas energías y su entrega, a mi hermano y futuro colega, por ser incondicional en los momentos difíciles y entregarme apoyo cada vez que lo necesité. A los amigos que me ha dejado la universidad, que se han encargado de siempre levantarme el animo en los momentos difíciles y estar conmigo estudiando siempre hasta altas horas de la madrugada. A mis abuelos, en especial a mi abuelo, que por razones de la vida no pudo seguir con nosotros hasta estas instancias. Agradezco también a mi profesora guía por la entrega de los conocimientos necesarios y buena disposición cada vez que tuve una duda a lo largo de esta etapa o surgía algún inconveniente.

Resumen Ejecutivo

En el presente proyecto, se realiza la reestructuración del departamento de exportaciones de la empresa de servicios Chilfresh, específicamente en las áreas de documental y logística. En un comienzo, la empresa de servicios Chilfresh realizaba sólo servicios como *broker*, es decir, de logística de exportación a los proveedores, *packings* y productores de la zona, enfocándose en que estos obtuvieran mejores resultados en la exportación de sus productos debido a que contaban con clientes fieles en el extranjero.

La necesidad de la reestructuración del departamento de exportaciones surge a raíz de la estrategia emergente que toma Chilfresh para exportar a su propio nombre, es decir, tener exportación propia y no sólo realizar servicios de *broker*. Se realiza en un comienzo el diagnóstico de la situación actual de la empresa el cual entrega como resultado que las exportaciones de fruta fresca van en alza en Chile y que el entorno es favorable para la empresa, utilizando herramientas como análisis PESTEL, Ishikawa, Cadena de valor, 5 fuerzas de Porter, para así alimentar el análisis FODA.

Se desarrolla de la gestión de procesos en cada una de las áreas de estudio logrando una correcta formalización de los procesos que no se encontraban previamente levantados, para concluir con un estudio de tiempos el cual entrega conclusiones con respecto si la dotación actual de la empresa es la adecuada o es necesario apoyo. Posteriormente, se realiza la reformulación de los factores estratégicos de la empresa con un enfoque hacia la estrategia emergente de la exportación propia por parte de la empresa, una descripción y perfil de los cargos y la formalización del organigrama para los departamentos solicitados.

Para finalizar, se realiza un análisis de costo-beneficio para la etapa de diseño y puesta en marcha, donde se aprecia que en la etapa de diseño existe un ahorro de \$1.850.000 y un análisis de productividad, donde se concluye que debido a la reestructuración, la empresa puede aumentar sus operaciones en un 26% en comparación a la temporada 2021-22.

Mario Ignacio Aguilar Ormazábal (maguilar17@alumnos.utalca.cl)
Estudiante de Ingeniería Civil Industrial
Facultad de Ingeniería – Campus Curicó – Universidad de Talca
Chile, agosto 2022

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

GLOSARIO

- ***Freight forwarder***: empresa de comercio exterior, en este caso especializada en la coordinación de operaciones por vía marítima, encargándose de realizar el transporte nacional e internacional de las empresas a las cuales presta servicio.
- ***Broker***: las agencias de servicios brokers, son empresas independientes que facilitan el comercio de bienes o productos, esto sin tomar posesión de ellos. Las empresas *broker* pueden actuar por cuenta de los importadores o exportadores según este lo requiera y según las necesidades de este. Por lo general, las empresas *broker* se especializan en una gama de productos conociendo el negocio que realizan en profundidad.
- ***Packing List***: el *packing list*, PL o lista de empaque es el documento que tiene toda la información de las mercancías dentro de cada carga, el cual principalmente indica la variedad de la fruta, la especie, el tipo de cajas, la fecha, entre otros datos importantes para el cliente importador
- ***Shipment confirmation***: el *shipment confirmation* es una sección del sistema de gestión de la empresa en el cual se ingresan los costos asociados a cada embarque por parte del personal que realiza el ingreso de costos, este debe considerar el exportador, el cliente importador, las fechas de arribo y llegada y los costos asociados al embarque.
- ***SG COMEX***: el *SG COMEX* es el sistema de gestión de la empresa, un *software* utilizado para que el personal de la empresa realice el ingreso de los *packing list* asociados a los embarques, el ingreso de los costos asociados a cada embarque y diversos datos que son de utilidad para la empresa.
- ***BPMN***: es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio.
- ***BL***: el BL o *bill of lading* es un documento extremadamente importante para el cliente importador, debido a que si no se realiza la aprobación del BL la carga no puede salir del puerto de origen.
- ***Loading semanal***: el *loading* semanal es la carga semanal confirmada para la empresa de servicios logísticos.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

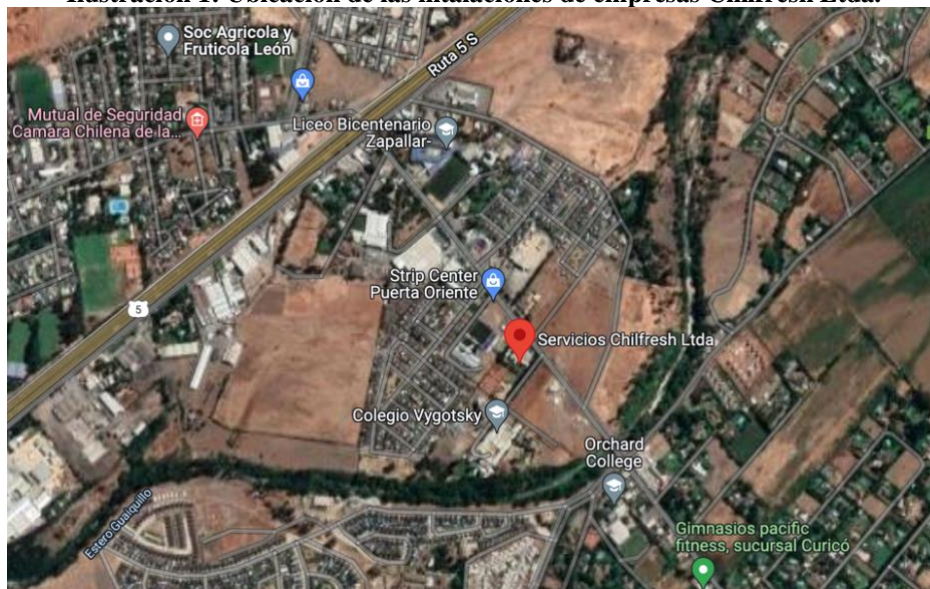
En este capítulo se presenta a la empresa de servicios Chilfresh Ltda., desde su historia hasta la presentación de la problemática. Posterior a esto, se define los objetivos que guiarán el cumplimiento del presente proyecto de mejoramiento, en conjunto con los resultados tangibles esperados.

1.1. Lugar de aplicación

La empresa Servicios Chilfresh Ltda., es una empresa fundada en 1993 por el holandés Adriaan Luteijn con objetivo de prestar servicios de exportación y logística a los productores, *packings* e importadores de frutas. siendo estos los principales clientes de la empresa.

Las oficinas de Servicios Chilfresh Ltda., se encuentran ubicadas en Avenida Manuel Labra Lillo #558, Curicó, Región del Maule, lo cual permite una supervisión continua de los *packings* y un contacto estrecho con los productores de fruta. Su ubicación se puede visualizar en la Ilustración 1.

Ilustración 1: Ubicación de las instalaciones de empresas Chilfresh Ltda.



Fuente: extraído de (Google Maps, 2022)

La empresa de Servicios Chilfresh Ltda., se centra principalmente en la obtención de mejores resultados en sus exportaciones para los productores de fruta, *packings* e importadores. Realizar asesorías en cuanto a las mejores oportunidades que presenta el mercado actual para cada producto. Las asesorías realizadas incluyen la definición de los estándares de los productos comercializados en términos de calidad, condición de la fruta y su presentación.

1.1.1. Historia

La historia de la empresa Chilfresh comienza con la llegada de Adriaan Luteijn a Chile en el año 1986, permaneció en el país debido a que le llamó la atención el potencial agrícola del país,

la empresa comenzó como un trabajo de medio tiempo y un solo trabajador. Su dueño y fundador Adriaan Luteijn, comenzó realizando gestiones de la empresa desde un departamento en Santiago. Debido a que anteriormente presentaba experiencia en el rubro y conservaba lazos con importadores de China, realizó negocios con ellos, para que de esta forma la empresa comenzara su rumbo como una empresa *freight forwarder*, donde su primera exportación con destino a China fue peras y nectarines amarillos.

Actualmente, la empresa Chilfresh no solo se dedica a ser el intermediario entre el productores e importadores de fruta, sino también ha incorporado en las últimas temporadas el servicio de exportación propia, debido a que presenta un constante crecimiento de la demanda de sus clientes.

1.1.2. Misión

La empresa de servicios Chilfresh Ltda. tiene la siguiente misión, “*comprometidos, generando valor y confianza.*” (Chilfresh Ltda., 2022).

1.1.3. Visión

El propósito de Chilfresh es el siguiente, “*superar las expectativas de los consumidores y nuestros clientes con un producto y servicio extraordinario.*” (Chilfresh Ltda., 2022).

1.1.4. Operaciones

Las operaciones que realiza la empresa de servicios Chilfresh varían según el cliente al cual esta preste servicio, estas se pueden diferenciarse en tres tipos de exportaciones.

- Exportación propiamente tal de productores de Chilfresh.
- Exportaciones de productores que tienen variedades licenciadas por Chilfresh, por ende, la exportación debe realizarse si o si a nombre de la empresa. Es decir, variedades Royalty.
- Variedades que exporta Chilfresh por ser licenciado, pero, el negocio es del exportador. Por ende, Chilfresh cobra el servicio de exportación.

1.1.5. Especies exportadas

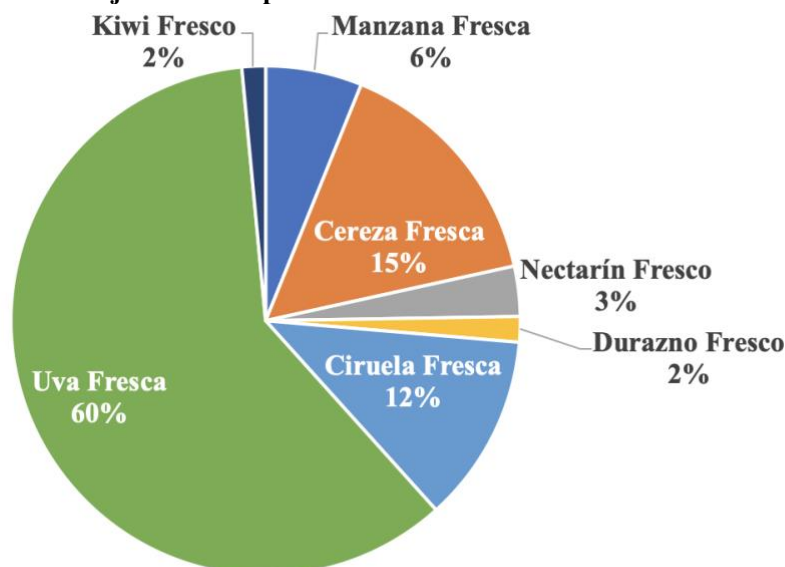
Chilfresh presenta una gama de productos a sus clientes importadores, los cuales alcanzan los más altos estándares de calidad debido a los rigurosos controles que realizan los encargados de dicha área a los productores de la zona. A continuación, se describirá alguna de las especies más exportadas por la empresa a su nombre al mercado extranjero.

- Uvas: la uva es una fruta que crece en racimos, su sabor es dulce y se consume como fruta fresca. En Chilfresh, la uva es de las especies exportadas con más demanda en el mercado, alcanzando un total del 60% del volumen de las exportaciones de la empresa la pasada temporada 2020-2021, exportando principalmente variedades como *Red Globe*, *Crimson*, *Autum Royal*, entre otras.
- Manzanas: la manzana se caracteriza por proveer una gran cantidad de vitaminas y nutrientes que aportan a la salud de las personas. Dentro de las exportaciones que realiza Chilfresh, la manzana fresca alcanza un total del 6% del total de las exportaciones de la empresa la pasada temporada 2020-2021, exportando principalmente variedades como *Royal Gala*, *Fuji*, entre otras.
- Cereza: la cereza es un fruto de la temporada de verano, con color predominantemente rojo en sus tonalidades dependiendo de la variedad. Dentro de las exportaciones que realiza la empresa, la cereza se encuentra en el segundo lugar, alcanzando un total del 15% de las exportaciones totales, se comercializa principalmente variedades como *Royal Dawn*, *Kordia*, entre otras.
- Kiwi: el kiwi es una fruta con forma de ovoide, con tonalidad de color verde en su interior y café por su exterior. Dentro de las exportaciones que realiza la empresa Chilfresh, el kiwi alcanza un total aproximado del 2% la pasada temporada 2020-2021.
- Nectarín: es una fruta redonda parecida al durazno, pero con piel lisa, es un fruto dulce y jugoso, pero esto puede depender de su variedad y cuidado. Dentro de las exportaciones de Chilfresh, alcanzando un total de 3% de la exportación realizada por la empresa la pasada temporada 2020-2021.

- Durazno: es una fruta que aporta cantidades importantes de potasio, fósforo y vitamina B, dulce y colorado. Dentro de las exportaciones de Chilfresh, el durazno alcanza un total del 2% la pasada temporada 2020-2021.
- Ciruela: es una fruta nutritiva y rica en vitaminas, redonda y de color interior variable. Dentro de las exportaciones totales de Chilfresh, la ciruela alcanza un total de del 15% la pasada temporada 2020-2021.

A continuación, en la Ilustración 2, se presenta un gráfico con los porcentajes extraídos del total de exportaciones en la temporada 2020-2021, donde se aproxima un total exportado de 1.025.431 cajas de fruta de las diferentes especies comercializadas, de los cuales se considera para el cálculo del total exportado, volumen propio de exportación. En el Anexo 1, se presenta el detalle total de exportación en cajas por especie de la temporada 2020-2021.

Ilustración 2: Porcentaje de fruta exportada a nombre de Chilfresh Ltda.



Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por Chilfresh Ltda.

A continuación, en la Tabla 1, se presenta el volumen de exportación total de la empresa Chilfresh en las últimas cuatro temporadas, dentro de los cuales se considera exportación propia a nombre de la empresa, exportación de variedades Royalty a nombre de la empresa y variedades exportadas por Chilfresh prestando el servicio de exportación.

Tabla 1: Volumen de exportación total de empresas Chilfresh por temporada

Temporada	Cajas (unidad)
2020-2021	5.883.504
2019-2020	6.637.895
2018-2019	5.765.882
2017-2018	4.571.699

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por Chilfresh Ltda.

1.1.6. Exportación propia

En términos de exportación propia, en la Tabla 2, se puede apreciar que empresas Chilfresh en las últimas tres temporadas, la empresa cuenta con un volumen de exportación propia superior a un millón de cajas. Lo cual da buenos indicios debido a que es una estrategia que han implementado en los últimos años.

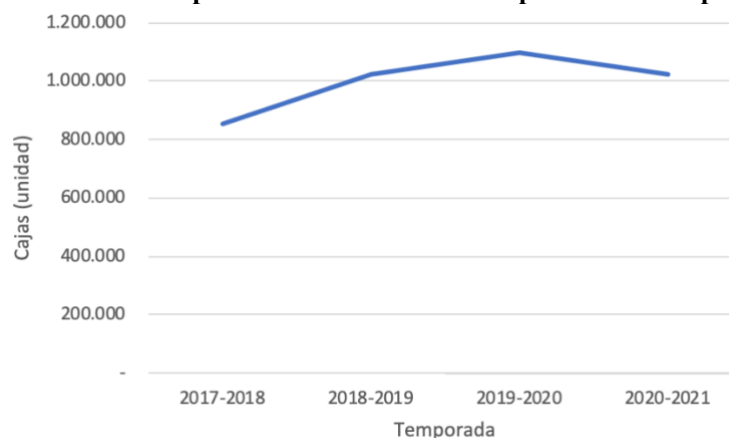
Tabla 2: Exportación a nombre de empresas Chilfresh por temporada

Temporada	Cajas (unidad)
2020-2021	1.025.431
2019-2020	1.097.880
2018-2019	1.023.218
2017-2018	855.868

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por Chilfresh Ltda.

En el gráfico presente en la Ilustración 3, se puede apreciar un aumento desde la temporada 2017-2018 que presenta un crecimiento exponencial hasta la temporada 2019-2020, donde disminuye la cantidad de cajas exportadas a nombre de la empresa un total de 72.449 cajas.

Ilustración 3: Gráfica de exportación a nombre de la empresa Chilfresh por temporada

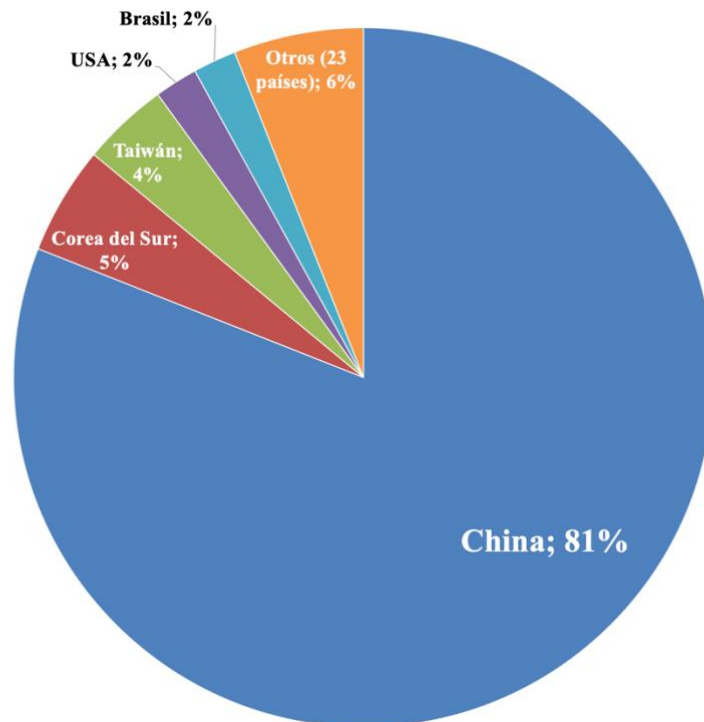


Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por Chilfresh Ltda.

1.1.7. Mercados y clientes

Chilfresh se encuentra exportando en la actualidad a diversos mercados internacionales, dentro de los cuales se encuentra un total de 26 países, en la Ilustración 4, se puede apreciar el porcentaje de exportación a cada uno de sus mercados. Donde los tres principales mercados de Chilfresh son China, el cual ocupa el primer lugar, con un 81% del total de las exportaciones de Chilfresh, Corea del Sur, en segundo lugar, con un 5% del total de las exportaciones de Chilfresh y Taiwán en tercer lugar con un 4% del total de las exportaciones. Estos porcentajes obtenidos del total de las exportaciones de la temporada 2020-2021.

Ilustración 4: Porcentaje de exportación total de empresas Chilfresh a cada mercado



Fuente: elaboración propia en base a información extraída de base de datos de Chilfresh Ltda.

Dentro de los principales clientes de Chilfresh, se puede contar en primer lugar con Woo Lee Fruit & Vegetable Co. Ltd. Con más de 27 años siendo el principal cliente de la empresa y siendo de origen Chino, en segundo lugar se encuentra Kpc Inc. Siendo un cliente de Corea del Sur. Ambos de los clientes que más volumen de exportación de Chilfresh compran para su importación.

Se puede concluir que el mercado Asiático es el más relevante para Chilfresh, debido a que es a los países de dicho continente a los cuales más volumen de fruta fresca exportan.

1.2. Problemática

La empresa de servicios Chilfresh Ltda., es una empresa que en un comienzo sólo ofrecía servicios de exportación para funcionar de intermediario entre proveedores e importadores. Actualmente, la empresa no sólo realiza sus servicios de *freight forwarder* pues, pasó de ser sólo un intermediario a tener un volumen importante de exportación propia con el pasar de los años. Con más de 27 años de trayectoria, la empresa de servicios Chilfresh Ltda. ha innovado en su estrategia y se ha propuesto la exportación a nombre de la empresa al mercado internacional, siendo su principal mercado China, cliente el cual se queda con aproximadamente un total del 81% de la exportación total realizada por Chilfresh.

Tras la implementación de esta estrategia emergente, la empresa de servicios Chilfresh, pasa de ser una empresa centrada en la realización de exportaciones a sus proveedores a realizar exportaciones a su nombre.

Como se puede observar en la Tabla 2, la cantidad de cajas exportadas por Chilfresh a su nombre en la temporada 2017-2018 alcanzan un total de 855.868 cajas, este valor ha aumentado y en su temporada pasada correspondiente a la 2020-2021 ha logrado exportar un total de 1.025.431 cajas a nombre de la empresa.

En la actual temporada han existido problemas de cumplimiento de entrega de documentación en los plazos establecidos, errores que ocurren al momento de ingresar los datos en los *softwares* utilizados por el personal de la empresa, falta de comunicación y coordinación en las diferentes áreas del departamento de exportaciones, esto se refleja en demoras y disminución en el desempeño del departamento de exportaciones.

La problemática principal a abordar en el presente proyecto es la reestructuración del departamento de exportaciones, esto con la finalidad de formalizar y realizar una gestión de los procesos e intentar solventar los cuellos de botella. Esta problemática nace a raíz del aumento en la cantidad de embarques que ha generado la exportación propia a nombre de la empresa y que se espera que aumente de manera exponencial, debido a que actualmente, cuenta con un

crecimiento aproximado del 20% en el total de las exportaciones propias a nombre de la empresa, desde la temporada 2017-2018 a la temporada 2020-2021, como se puede apreciar en la Tabla 2. Con el pasar de los años se espera que este crecimiento siga en aumento y el departamento de exportaciones sea capaz de mover gran cantidad de volumen sin mayores complicaciones, como retrasos que afecten la continuidad de las operaciones. Cabe destacar que desde que se ha implementado esta nueva estrategia emergente, la empresa no ha realizado una preparación previa en términos organizacionales y de gestión de procesos.

Es por esta razón, que es necesario realizar una propuesta de gestión de los procesos y estandarización en el departamento de exportaciones de Chilfresh para de esta forma, identificar si el personal es capaz o no de realizar las tareas asignadas, identificar los cuellos de botella y analizar si la distribución de actividades está bien realizada o se puede asignar dichas actividades a un personal que posea actividades con el mismo foco. Para ejemplificar, una sola persona en el departamento ve el área de exportaciones, los costos de las exportaciones, los embarques de exportaciones, ingreso de *packing list* al sistema, ingreso y revisión documental, entre otras tareas.

El principal interesado en este proyecto es el Gerente General Don Luis Sandoval, quien realizó la petición de realizar gestión de procesos y una nueva propuesta organizacional para la empresa, debido a como se mencionó con anterioridad, desde la temporada 2017-2018 hasta la fecha la empresa ha tenido un crecimiento en el volumen de exportación propio de un 20% y se espera un alza en este valor a futuro, por ende, la empresa requiere estar preparada para las siguientes temporadas.

1.3. Alcance

La propuesta de reestructuración se realizará solo en el departamento de exportaciones de la empresa de servicios Chilfresh Ltda. por solicitud del gerente general de la empresa, especificando en dos áreas en particular, las cuales son las que presentan actualmente una gran cantidad de documentación y labores a realizar, estas son el área de logística y documental del departamento de exportaciones. Este alcance fue propuesto por el gerente general de la empresa debido a que son estas áreas las cuales presentan mayor importancia para él en la actualidad, debido a que las otras áreas no han sufrido mayores cambios en sus labores. Se abordará desde

el levantamiento de los procesos y actividades realizadas dentro del departamento de exportaciones para tener una visión general de este, hasta adentrar en la gestión y formalización de los procesos y la organización.

1.4. Objetivos y resultados tangibles esperados

En el presente apartado, se define un objetivo general el cuál debe contener qué se desea lograr, para qué y para quienes.

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos planteados para el proyecto de mejoramiento.

1.4.1. Objetivo general

Realizar una propuesta de reestructuración del departamento de exportaciones de empresa de servicios Chilfresh Ltda. que permita sostener los objetivos organizacionales propuestos a través de una formalización de los procesos y del diseño organizacional de la empresa.

1.4.2. Objetivos específicos

A continuación, se definen los objetivos específicos,

- Elaborar el diagnóstico de la situación actual del departamento de exportaciones y entorno de la empresa, además del levantamiento, documentación y modelamiento de los procesos, con la finalidad de realizar una correcta gestión de procesos.
- Formalizar la estructura actual del departamento de exportaciones de la empresa, mediante la creación de un organigrama, incorporando la descripción de los puestos de trabajo, además de una reformulación de misión, visión y valores de la empresa.
- Diseñar una propuesta de plan de puesta en marcha para la implementación de la estructura organizacional del departamento de exportaciones de la empresa.
- Evaluar el impacto de la propuesta mediante una evaluación costo-beneficio e impacto operacional para medir el efecto que genera en el departamento de exportaciones de la empresa.

1.4.3. Resultados tangibles esperados

Tras la finalización de la memoria, se espera entregar a la empresa los siguientes resultados tangibles:

- Informe con el diagnóstico actual del departamento de exportaciones y su entorno.
- Manual de procesos donde se especificará la lista de tareas pertenecientes a cada área de estudio, los diagramas del área documental y logística que reflejen las actividades y procesos mediante la notación gráfica estandarizada BPMN 2.0 en Bizagi modeler.
- Informe de propuesta con la formalización de la estructura actual del departamento de exportaciones, junto con la descripción de los puestos de trabajo y la reestructuración de la misión, visión y los valores de la organización.
- Evaluación económica y de impacto del proyecto.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

En el siguiente capítulo se presenta el marco teórico que servirá de base para comprender lo realizado a lo largo del proyecto, además, de la metodología planteada para llevar a cabo la propuesta de reestructuración del departamento de exportaciones de empresas Chilfresh Ltda.

2.1. Marco teórico

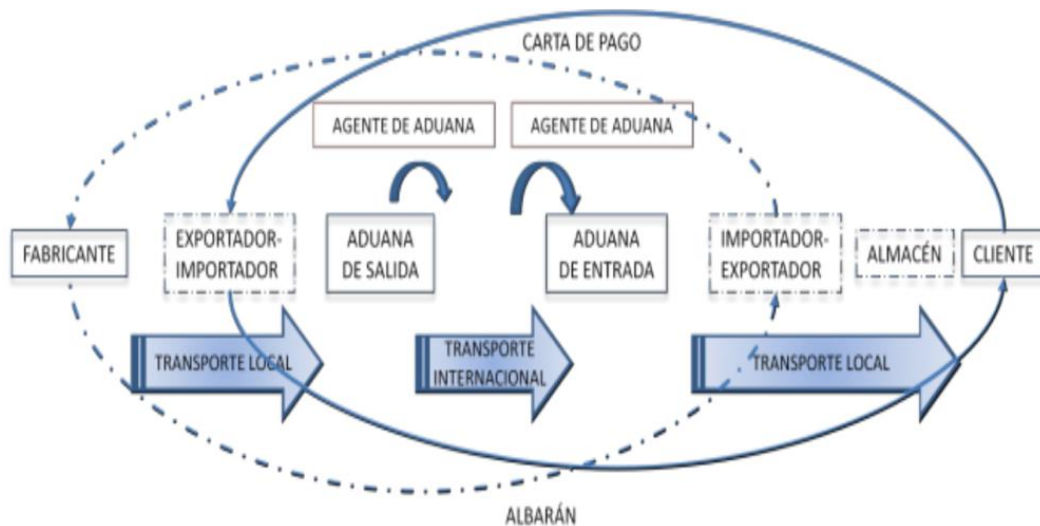
Para poder llevar a cabo el proyecto de mejoramiento en la empresa Chilfresh Ltda. se debe comenzar por definir la base de cómo será afrontada la problemática, tanto como para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la empresa, como también, para determinar la nueva propuesta organizacional para el departamento de exportaciones de Chilfresh. De esta manera, en el presente apartado se pretende dar a conocer la literatura e información relevante sobre los conocimientos requeridos para el proyecto.

2.1.1. Comercio exterior

“El comercio exterior da la oportunidad que muchos países puedan que se especialicen en lo que son buenos produciendo”. (Acosta-Burneo, 2018). Al definir exportación en simples palabras, se puede definir que una exportación es cualquier bien o servicio que es enviado fuera del territorio nacional. (Fondo Social Europeo, 2013).

A continuación, en la Ilustración 5, se presenta el proceso de exportación en a simples rasgos.

Ilustración 5: Proceso de exportación
EL PROCESO DE EXPORTACIÓN



Fuente: extraído de (Fondo Social Europeo, 2013)

Las principales etapas del proceso de exportación son las siguientes.

- El exportador, establece un contrato con el cliente importador. La mercancía se compra a un proveedor o puede ser la misma empresa exportadora la cual produce el bien o servicio. Algunas empresas sólo se especializan en actuar de intermediarios en la venta (Fondo Social Europeo, 2013).
- La empresa proveedora debe tener en consideración las especificaciones del mercado y adecuar el producto a las normativas del país de destino, estas normativas pueden ser certificados u otros documentos que se requieran (Fondo Social Europeo, 2013).
- Se realizan contratos entre la empresa que realiza el servicio de exportación, el cliente importador y el cliente proveedor o exportador. Dicho contrato establece las condiciones de entrega del producto o servicio. Entre estas condiciones puede estar precio, divisa, medio y forma de pago, presentación (envase y embalaje), entre otras. (Fondo Social Europeo, 2013).
- Se transporta la mercancía hasta un almacén intermedio o directamente hasta la aduana, allí se elaboran trámites para la exportación. El proveedor o exportador en esta instancia, puede exigir el pago total o parcial de la mercancía. (Fondo Social Europeo, 2013).
- Luego de pasar por los controles en la aduana, la mercancía se embarca en el medio de transporte que realizará el traslado hacia el país de destino. (Fondo Social Europeo, 2013).
- Al llegar al país de destino, la mercancía entra al recinto aduanero del país importador. (Fondo Social Europeo, 2013).
- Posterior a la llegada y luego de ser liberada la carga si se pasan todos los controles es requeridos, la mercancía es transportada hasta las dependencias del cliente. (Fondo Social Europeo, 2013).
- Al momento de recibir la mercancía conforme, se firman las notas de recepción y se realiza el pago del producto. (Fondo Social Europeo, 2013).

2.1.2. Documentos comerciales

Generalmente, los documentos comerciales que se requieren para realizar participaciones en el comercio exterior de carga de cualquier tipo son la factura comercial, *packing list*, certificados de inspección, certificado de origen, certificados de aduana, seguros, entre otros. (Leboiteux, 2017).

- Factura comercial: *“se requiere la factura comercial en original o alguno de los ejemplares que se emitió simultáneamente con el original”* (Servicio Nacional de Aduanas, 2022). Debe contener como mínimo número de factura, fecha, nombre del emisor, dirección, nombre del consignatario, especie de la mercancía, variedad, cantidad, unidad de medida, valor unitario y total de la venta.
- *Packing list*: *“lista de Empaque (Packing List), entendiéndose por tal el documento que contiene la información concerniente a la disposición física de las mercancías dentro de un contenedor, y por tanto, a lo menos, debe indicar: el número y fecha de la factura con la cual se relaciona; nombre del Exportador extranjero y del Importador en Chile; lugar y fecha del embarque; número de pedido/orden; cantidad total de bultos (individualizados); cantidad total de artículos que contienen cada una de las cajas, bultos, envases (u otro embalaje) ; números de identificación {marca, serie, modelo, etc.}; descripción y composición de la mercancía (relacionado con factura); peso neto de cada caja; peso bruto de cada caja; peso neto total; peso bruto total; medida o longitud de cada caja, bulto, envase, etc.”* (Servicio Nacional de Aduanas, 2022).
- Certificado de origen: es de los documentos más importantes, determina el origen de la mercadería a exportar, es decir, lugar de producción, fabricación y de transportación. (Leboiteux, 2017).
- Certificados de inspección: materializa resultados de control efectuados sobre la mercadería a exportar. Puede ser emitido por el vendedor de la carga que lo produce. (Leboiteux, 2017).
- Certificado de aduana: son establecidos por los servicios de aduana y da ciertos beneficios a las mercaderías de exportación, como aumentos de los derechos aduaneros en determinados países. (Leboiteux, 2017).

- Seguros: *“póliza y/o Certificado de Seguro en original, copia o fotocopia, cuando su valor no se encuentre consignado en forma separada en la factura comercial. Estos documentos deberán contener como mínimo, los siguientes datos: identificación de los contratantes y/o asegurados, tipo y/o ramo de la póliza contratada (marítima, terrestre, por viaje, flotante, etc.), número de póliza, fecha de emisión, plazo de vigencia, monto de la prima y/o su método de cálculo, riesgos y/o materia asegurada.”* (Servicio Nacional de Aduanas, 2022).

2.1.3. Bill of lading

El BL o *bill of lading* es el conocimiento de embarque, un documento extremadamente importante para el cliente importador, es por esto, que el departamento de documentación o control debe realizar la revisión de este, si no se da la aprobación del BL la carga no debe salir del puerto de origen, el cliente toma la decisión de qué información debe contener el BL.

“La importación efectuada a través de un agente de aduana, requerirá del correspondiente mandato especial para despachar, con la expresa facultad de solicitar la franquicia o el debido mandato otorgado mediante el sistema del endoso del B/L.” (Servicio Nacional de Aduanas, 2022).

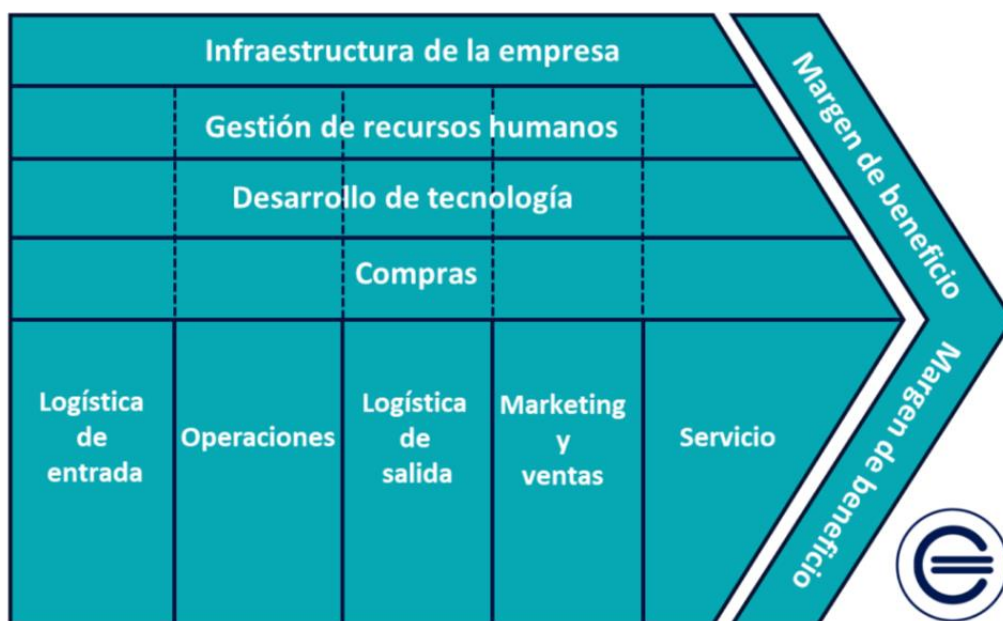
“Asimismo, también se podrán realizar las modificaciones al documento de transporte original a través de un documento que llevará por título “Anexo de corrección de B/L”, en el que se deberá indicar el número de conocimiento de embarque al cual pertenece. El anexo de corrección del conocimiento de embarque deberá dejar claramente establecido lo que se modifica, de la forma DONDE DICE....., DEBE DECIR, además se deberá dejar estampado en el documento anexo, el nombre, Rut y firma de la persona que efectúa la modificación. Esta hoja se considerará como parte íntegra del B/L original respectivo, y como tal, se deberá mantener adjunto a dicho B/L para todos los trámites posteriores, sea canje, despacho, aforo, custodia y cualquier otro requerimiento aduanero según normativa vigente.” (Servicio Nacional de Aduanas, 2022).

2.1.4. Cadena de valor

El propósito de la cadena de valor es ilustrar las actividades primarias de la empresa, además, presenta las diferentes relaciones que le permiten obtener ventajas competitivas frente a sus competidores en el mercado, otorgando de esta forma un valor agregado al producto o servicio. Las actividades presentes en la cadena de valor, permiten la constante mejora de los procesos y facilitar el análisis de futuras planificaciones. (Peiró, 2019) A continuación, se presenta la estructura de una cadena de valor descrita, además, en la Ilustración 6, se presenta de manera visual.

- Actividades primarias: son un grupo de actividades enfocadas en la elaboración física de cualquier producto o servicio y el proceso de transferencia de los clientes.
- Actividades de apoyo: presentan soporte a las actividades primarias, como, por ejemplo, infraestructura de la organización, dirección de recursos humanos, nuevas tecnologías, entre otras.
- Instituciones gubernamentales: son aquellas que ofrecen un servicio público,
- Instituciones de apoyo: son instituciones que apoyan a la empresa.

Ilustración 6: Cadena de valor



Fuente: (Peiró, 2019)

2.1.5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

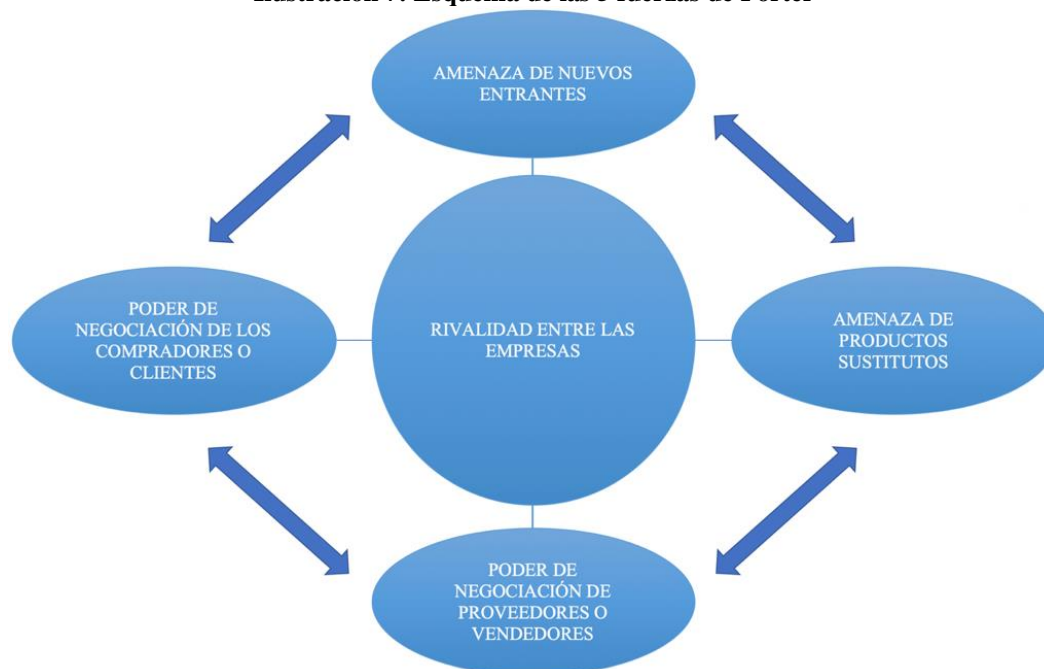
Llamadas así por su creador, Michael Eugene Porter, las cinco fuerzas de Porter fueron creadas en 1979, son un concepto con el cual se puede maximizar los recursos de la empresa y a la vez superar a su competencia. *“Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.”* (Rivas, 2015).

El concepto presentado por las cinco fuerzas de Porter, permite a la empresa realizar un análisis del micro entorno que la rodea, en la Ilustración 7, se presenta cada uno de los puntos a considerar en el desarrollo del análisis de las cinco fuerzas de Porter y serán definidos a continuación.

- **Poder de negociación de los compradores o clientes:** esta fuerza puede presentar conflicto cuando los clientes cuentan con la organización necesaria para que exista una reducción de los precios del producto o servicio ofrecido.
- **Poder de negociación de los proveedores o vendedores:** capacidad por parte de los proveedores de imponer condiciones en las transacciones, siendo factores importantes el volumen de las transacciones, la importancia del producto o servicio vendido, si existe una gran cantidad de proveedores el poder de negociación es bajo, por el contrario, si existen pocos, el nivel de negociación de estos será alto.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** cuanto más atractivo sea el sector, existirá mayor cantidad de potenciales entrantes, si las barreras de entrada al mercado son altas, la amenaza será baja, por el contrario, si la entrada al mercado es sencilla existirá mayor grado de amenaza.
- **Amenazas de productos sustitutos:** son aquellos productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades que el producto o servicio que ofrece la empresa, hace alusión a qué tan fácil es que el producto o servicio sea sustituido por uno similar.

- **Rivalidad entre las empresas:** se define como la competencia directa entre las empresas del mercado que ofrecen el mismo producto o servicio, la rentabilidad dependerá netamente de la competitividad que presenten los competidores en el mercado.

Ilustración 7: Esquema de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia en base a (Rivas, 2015)

2.1.6. Análisis PESTEL

“El análisis PESTEL determina la situación actual de la organización, con la finalidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades, o actuar ante posibles riesgos” (Torres, 2019). El análisis PESTEL, se presenta como un análisis descriptivo del entorno de la empresa, considera una serie de factores los cuales son el factor político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal. A continuación, se presenta la descripción de cada uno de los factores mencionados con anterioridad.

En la Ilustración 8, se presenta el esquema de una matriz de análisis PESTEL.

- **Político:** factores asociados a la clase política, pueden influir de manera directa o indirecta en la empresa y en la actividad futura de esta, pueden ser subvenciones

públicas que dependen del gobierno, modificaciones de los tratados comerciales, cambio en la política, leyes, entre otros factores.

- **Económico:** se analizan los ciclos de economía de interés para la empresa, los tipos de interés, impuestos, la inflación y los niveles de renta, los factores macroeconómicos propios del país y de los países de interés para la organización, los tipos de cambio, entre otros.
- **Socio-cultural:** se analizan factores socioculturales, como cambio en los requerimientos o gustos que surgen a nivel de consumo, cambio en los niveles de ingreso de la sociedad en la cual se desenvuelve la empresa, cambios en los niveles de educación, natalidad, mortalidad, entre otros.
- **Tecnológico:** se realiza un análisis de las nuevas tecnologías y los posibles cambios que pueden existir en un futuro y que puedan afectar de alguna forma a la empresa. Se debe tener en cuenta los cambios en los usos de energía, formas modernas de producción y distribución, inversiones realizadas en el departamento de tecnologías, entre otros factores.
- **Ecológico:** se analizan cambios referentes a la ecología y el medio ambiente como, concienciación ecológica actual, preocupación por el cambio climático y la contaminación, entre otros.
- **Legal:** se analizan cambios en la normativa legal que afecte a la organización, leyes de seguridad laboral, licencias, entre otros.

Ilustración 8: Matriz resumen de análisis PESTEL

Políticas	Economía	Sociocultural
Tecnología	Ecología	Legislación

Fuente: (Torres, 2019)

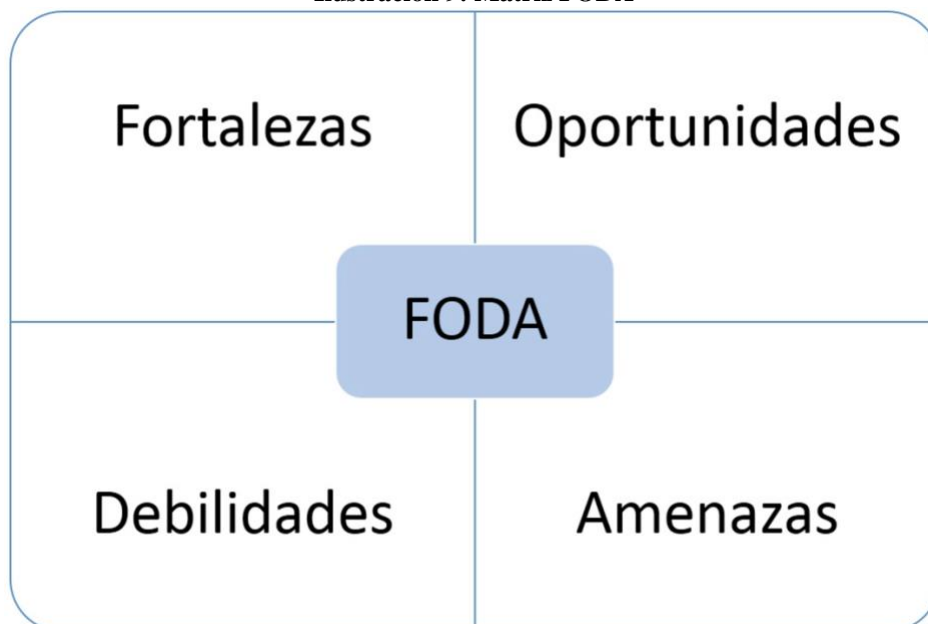
2.1.7. Análisis FODA

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.” (Thompson, 1998).

Para la realización del análisis de la matriz FODA, presentada en la Ilustración 9, es necesario tener en consideración la situación actual de la empresa, a continuación, se realiza una descripción de cada una de las siglas de la matriz FODA.

- Fortalezas: las fortalezas en una organización son funciones realizadas de manera correcta, atributos o destrezas que presenta para el cumplimiento de los objetivos otorgando ventajas respecto a sus competidores.
- Oportunidades: las oportunidades son externas y no controlables por la organización, pero presentan posibilidades de crecimiento o mejoras para la empresa. Las oportunidades que se presentan a la empresa permiten modificaciones en las estrategias de la organización.
- Debilidades: son definidas como los factores que hacen vulnerable a la organización.
- Amenazas: son externas y no controlables por la organización, representan fuerzas o aspectos o problemas potenciales para la empresa.

Ilustración 9: Matriz FODA



Fuente: (Riquelme, 2016)

2.1.8. Gestión de procesos

La gestión de procesos tiene como finalidad mejorar el desempeño de una organización, apuntando al cumplimiento de la estrategia de negocio de la empresa y elevando así el nivel de satisfacción de los clientes.

“La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.” (Bravo, Gestión de Procesos, 2009).

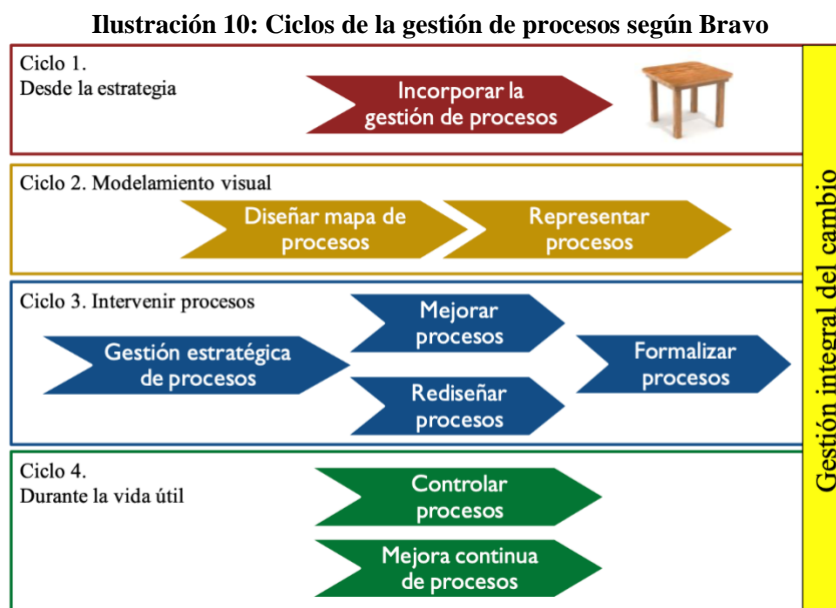
A continuación, se presentan las nueve fases de la gestión de procesos, divididas en cuatro ciclos que terminan en la gestión integral del cambio. Haciendo consideración de que no se trabaja con todos los procesos a la vez, sino que cada uno tiene diferentes tipos de avance.

(Bravo, 2011) En la Ilustración 10, se puede apreciar los cuatro ciclos de la gestión de procesos según Bravo.

- Ciclo 1: apunta que la gestión de procesos debe estar expresada en el plan estratégico.
 - *“Incorporar la gestión de procesos en la organización. Donde se resuelve: crear un área de procesos y designar el equipo de trabajo, definir las grandes líneas de trabajo en la gestión de procesos, identificar la tecnología necesaria y realizar la preparación adecuada de las personas del área y de toda la organización.”* (Bravo, 2011).
- Ciclo 2: el modelamiento visual de los procesos consta de dos fases que serán definidas a continuación.
 - Diseño del mapa de procesos: este mapa es de vital importancia para poder visualizar en su totalidad los procesos que ocurren en la organización.
 - Representar los procesos mediante modelos visuales: flujogramas de información y listados de tareas, donde se pueden realizar observaciones acerca de los procesos y recomendaciones que ayudarán a tener una idea de las mejoras o modificaciones que pueden implementarse.
- Ciclo 3: la intervención de los procesos modelados. Para esto, es necesario conocer la totalidad de los procesos. Consta de cuatro fases que serán definidas a continuación.
 - Gestión estratégica de procesos: contempla priorizar procesos, definición de indicadores, actores que intervienen en los procesos.
 - Mejorar procesos: definir y aplicar mejoras para cumplir los objetivos de rendimiento de los procesos.
 - Rediseño de los procesos: definición y aplicación de soluciones para cumplir los objetivos de rendimiento de los procesos.
 - Formalización de los procesos: se elaboran procedimientos del proceso optimizado.
- Ciclo 4: se lleva a cabo durante la vida útil del diseño ya formalizado y se lleve a cabo en la organización.

- Control del proceso: dar seguimiento al proceso y evaluar el cumplimiento de los estándares con los procesos formalizados puestos en práctica.
- Mejora continua: diseño y práctica de cómo los procesos rediseñados seguirán perfeccionándose.

Cabe destacar que la metodología expuesta en el presente apartado, perteneciente a la literatura “Gestión de Procesos (Alineados con la Estrategia)” - 4ª Edición – 2011, deberá ser aplicada hasta tercer ciclo por motivos de alcance del presente proyecto de mejoramiento.



Fuente: extraído de *Gestión de procesos “Alineados con la estrategia”* (Bravo, 2011)

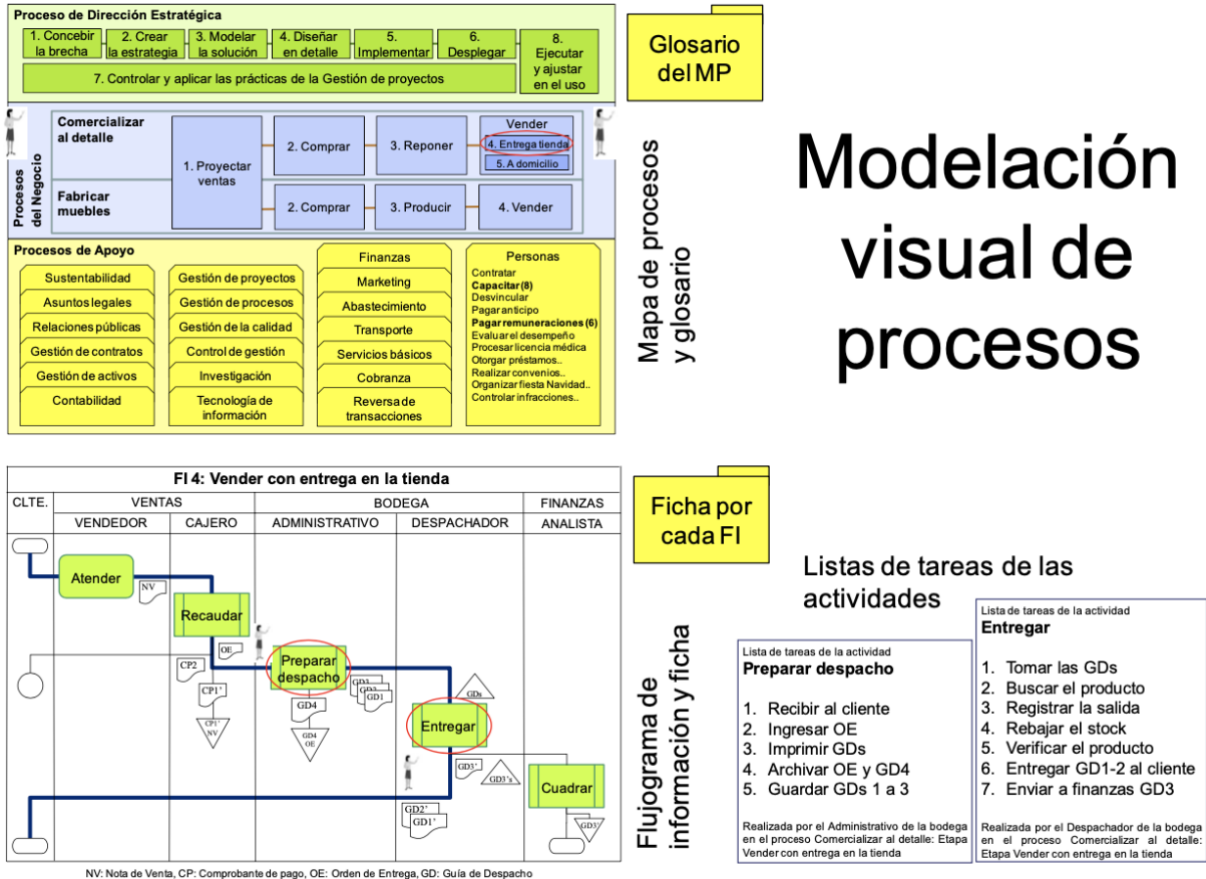
2.1.9. Modelar procesos

El objetivo del modelamiento de procesos es representar de manera visual los procesos de la organización. Esta práctica da inicio a la gestión de procesos y a capitalizar el conocimiento de lo que ocurre dentro de la organización. (Bravo, 2013). A continuación, se presentan algunas de las prácticas utilizadas para la representación visual de los procesos. En la Ilustración 11, se presenta algunos ejemplos de modelamiento visual de los procesos.

- Mapa de procesos: identifica de manera visual todos los procesos de la organización.
- Modelar procesos: la finalidad es representar los procesos mediante flujogramas de información y listas de tareas. Los flujogramas de información, tienen como finalidad

describir los procesos que se realizan y sus responsables. Las listas de tareas tienen como finalidad secuenciar las tareas para cumplir una actividad.

Ilustración 11: Compilado de modelación visual de procesos



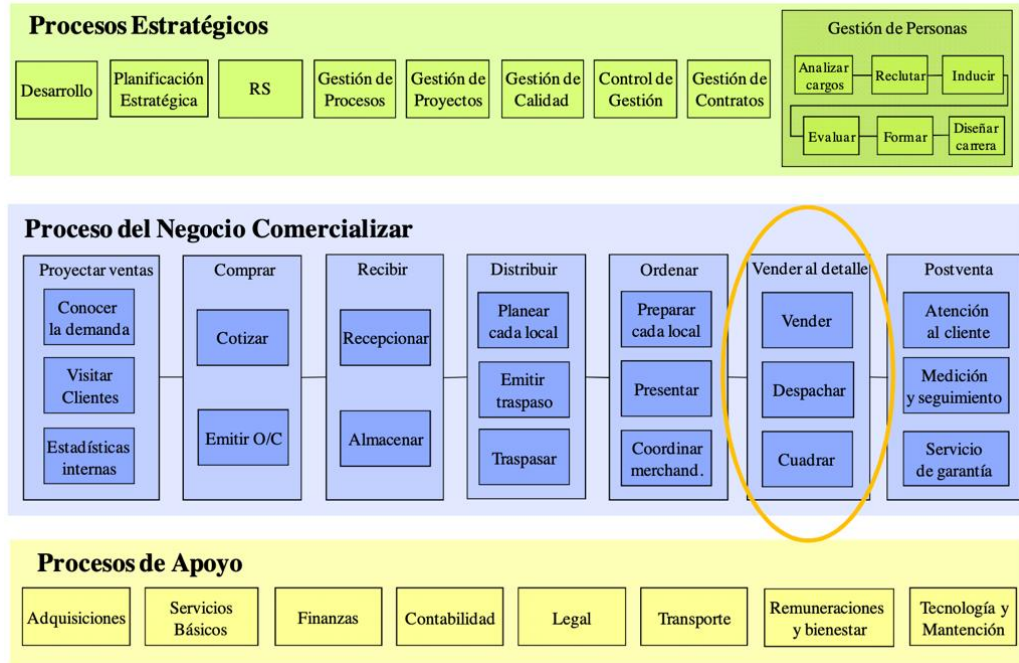
Fuente: extraído de Gestión de Procesos “Valorando la práctica” (Bravo, 2013)

2.1.10. Mapa de procesos global

El mapa de procesos global tiene como función ilustrar la relación entre los procesos identificados dentro de una organización. Uniendo los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones.

Para comenzar, es necesario contar con una visión global y general de los procesos que ocurren en la organización. A continuación, en la Ilustración 12, se puede apreciar el ejemplo de un mapa de procesos global de una empresa dedicada a la comercialización de productos de línea blanca y electrónica. (Bravo, Gestión de Procesos, 2009).

Ilustración 12: Mapa de procesos global



Fuente: extraído de *Gestión de Procesos* (Bravo, *Gestión de Procesos*, 2009)

A continuación, se definen los tres tipos de procesos presentes en el mapa global de procesos.

- **Procesos estratégicos:** están orientados al diseño de toda organización, son procesos que aportan al cumplimiento de las actividades de planeación, investigación y gestión general dentro de la empresa.
- **Procesos del negocio:** son procesos que derivan de la actividad que realiza la empresa, por ende, son un conjunto de actividades destinadas a ofrecer un servicio u objeto a los clientes de la organización.
- **Procesos de apoyo:** son los procesos que dan soporte a la organización. Aportan a la continuidad de las operaciones de la empresa y no tienen interacción con los clientes.

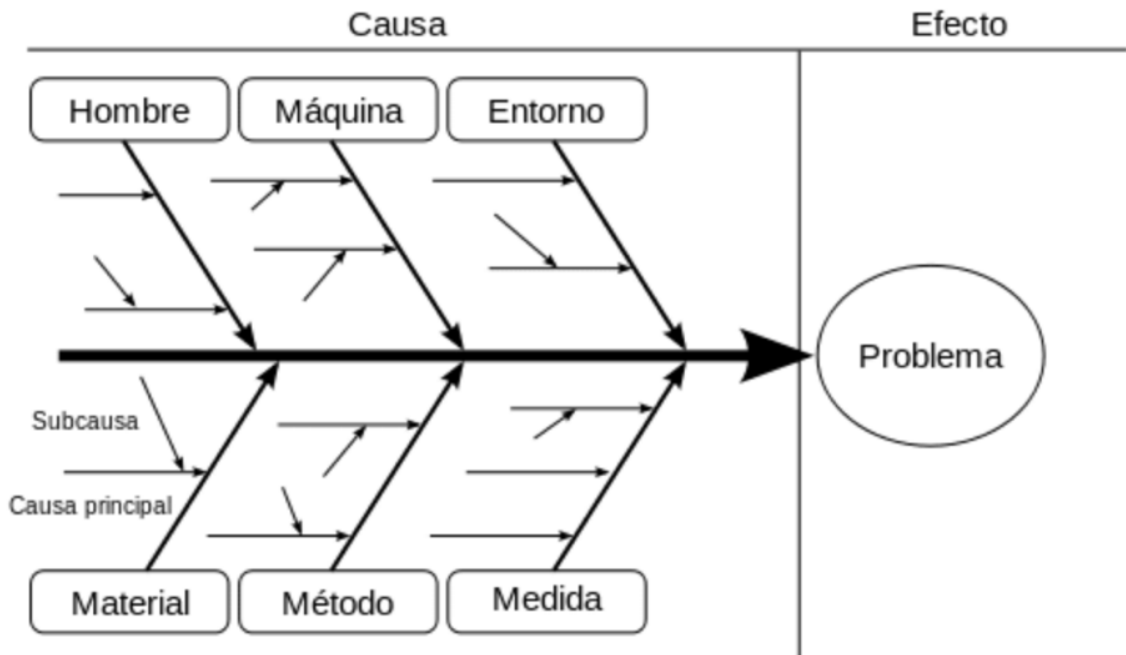
2.1.11. Diagrama causa-efecto

El diagrama causa-efecto, diagrama espina de pescado o Ishikawa, recibe el nombre por su creador Kaoru Ishikawa, consiste en una herramienta que sirve para analizar las causas de la problemática raíz, dicha problemática representa visualmente a la “cabeza del pescado”, dicha cabeza es desde donde emerge la espina central, de la cual se enraizan las espinas, las cuales para el presente informe, se definirán como causas, los criterios definidos son conocidos como

el método de las 6M (Rodríguez, 2022). A continuación, en la Ilustración 13, se presenta el ejemplo de un diagrama Ishikawa.

- Mano de obra: se refiere a la mano de obra operativa dentro de la empresa y que participan de los procesos. La finalidad es comparar si las capacidades técnicas y la experiencia del personal a cargo de las tareas es la adecuada.
- Máquina: se refiere a las maquinarias, herramientas, instalaciones y sistemas que se utilizan.
- Material: se refiere a la gestión a la materia prima, componentes y recursos utilizados para satisfacer la prestación de servicios.
- Método: son los procedimientos utilizados para la prestación de servicio.
- Medio ambiente: se consideran las influencias ambientales, facilita la toma de decisiones para enfrentar factores medioambientales manejables y cómo manejar aquellos que no son.
- Medición: comprobación, evaluación y otras medidas manuales o automáticas.

Ilustración 13: Diagrama causa-efecto con criterios 6M

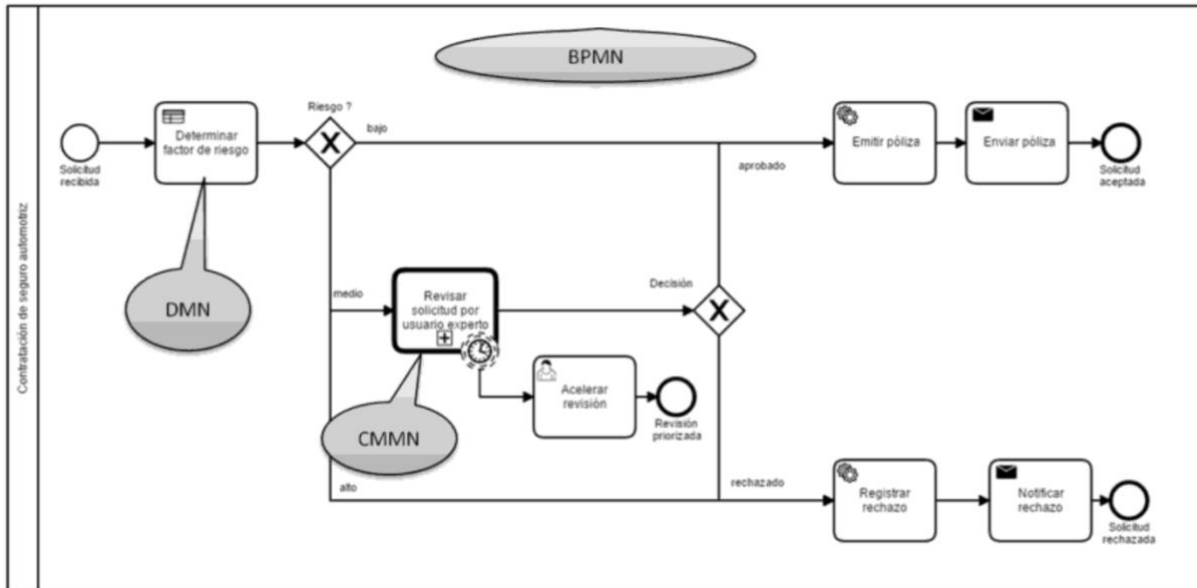


Fuente: extraído de "Gestión de operaciones" (Gestión de Operaciones, 2017)

2.1.12. BPMN

La primera versión de *Business Process Modeling Notation* (BPMN) fue desarrollada por el instituto *Business Process Management Initiative* (BPMI) en 2004. El principal objetivo era disponer de una notación gráfica estandarizada para modelar procesos de negocio. (Freund, 2017) A continuación, en la Ilustración 14, se puede apreciar un ejemplo de BPMN en un proceso de contratación de seguro automotriz.

Ilustración 14: Ejemplo BPMN en proceso de contratación de seguro automotriz



Fuente: extraído de *BPMN Manual de Referencia y Guía Práctica* (Freund, 2017)

Como se mencionó con anterioridad, BPMN se presenta como la notación estándar para el modelamiento de procesos de negocio, dentro de los elementos gráficos utilizados para el modelamiento se presentan cuatro grandes grupos, objetos de flujo, objetos de conexión, contenedores o carriles y artefactos. A continuación, se presenta la descripción de los elementos gráficos utilizados para diagramar en formato BPMN 2.0.

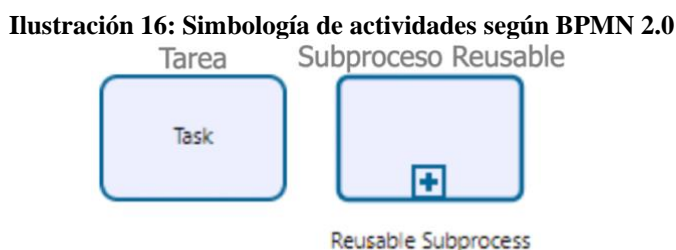
- Objetos de flujo: se presentan como eventos, actividades y compuertas.
 - Eventos: representan algo que ocurre durante el curso de los procesos de negocio, se presentan de inicio, intermedio y finalización. Los eventos de inicio indican cuando inicia un proceso y no tienen flujos entrantes, los eventos intermedios indican algo que ocurre o puede ocurrir en el transcurso de un proceso y los eventos de fin indican cuando el proceso finaliza, por ende, no

tienen flujos de salida adjuntos. La simbología de los eventos se presenta en la Ilustración 15.



Fuente: extraído de (Bizagi, 2022)

- Actividades: son trabajos que se encuentran dentro de los procesos, se presentan como tareas y subprocessos. Las tareas representan actividades simples que no pueden ser desagregadas o detalladas, los subprocessos son actividades compuestas que contienen un conjunto de procesos, por ende, puede ser desagregado. La simbología de las actividades se presenta en la Ilustración 16.



Fuente: extraído de (Bizagi, 2022)

- Compuertas: Son utilizadas para representar las decisiones dentro de los procesos, controlan la divergencia o convergencia de los flujos. También, sirven para mezclar o unir los diferentes caminos. La simbología de las compuertas se presenta en la Ilustración 17.

Ilustración 17: Compuerta exclusiva basada en datos según BPMN 2.0
Compuerta Exclusiva basada en datos

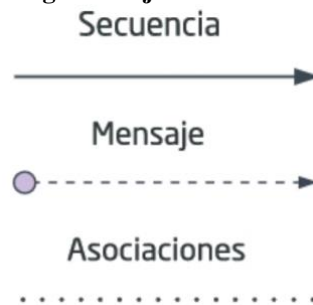


Fuente: extraído de (Bizagi, 2022)

- Objetos de conexión: se presentan como flujos de conexión, flujos de mensaje y flujos de asociación. La simbología de los objetos de conexión mencionados se puede apreciar en la Ilustración 18.

- Flujo de conexión: representan la secuencia de las actividades u objetos de flujo como actividades, compuertas y eventos.
- Flujo de mensaje: representan interacciones entre varios procesos o *pools*, estas interacciones son estrictamente señales o mensajes, no flujos de control, cabe destacar que no se especifica un orden para los mensajes.
- Flujo de asociación: se utilizan para mostrar información adicional sobre los procesos como entradas y salidas, también, son utilizados para asociar tareas.

Ilustración 18: simbología de objetos de conexión según BPMN 2.0



Fuente: extraído de (Bizagi, 2022)

- Contenedores o carriles: se presentan como *pool* o piscina y *lane* o carriles. La simbología de los contenedores o carriles se puede apreciar en la Ilustración 19.
 - *Pool* o *piscina*: representan a los participantes de los procesos, el nombre asignado a la *pool*, representa a un participante, entidad o un rol. Actúa como contenedor de las actividades, por ende, siempre existe al menos uno.
 - *Lane* o *carril*: son subdivisiones dentro de la *pool*, representa a los diferentes participantes dentro de una organización.

Ilustración 19: Simbología contenedores o carriles según BPMN 2.0



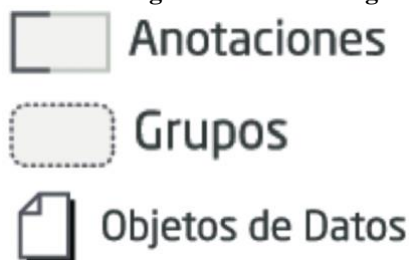
Fuente: extraído de (Bizagi, 2022)

- Artefactos: los artefactos se utilizan para proporcionar información adicional sobre los procesos que se desea modelar. Se presentan como anotaciones, grupos y objetos de

datos. La simbología de los artefactos definidos con anterioridad se puede apreciar en la Ilustración 20.

- Objeto de datos: representan a la información que fluye a lo largo de los procesos, entradas o salidas, tales como documentos, datos, entre otros.
- Grupos: son utilizados para documentar, se utilizan con la finalidad de agrupar un conjunto de procesos.
- Anotaciones: proveen información adicional acerca de los procesos.

Ilustración 20: Simbología de artefactos según BPMN 2.0



Fuente: extraído de (Bizagi, 2022)

2.1.13. Organigrama

Para la realización de un organigrama, se debe realizar primero un estudio de cómo se efectúan las distintas funciones y las relaciones al interior de la empresa. El organigrama no sólo representa la distribución del personal dentro de la empresa, sino que también representa la estructura de los diferentes departamentos. (Sánchez, 2012).

Para realizar un organigrama de manera estructurada se debe seguir una serie de pasos, los cuales serán expuestos a continuación.

- Realizar un estudio de la actividad de la empresa y las mejores estructuras que se acomoden a la actividad de la empresa. Entre las posibles estructuras se puede encontrar la funcional que se divide en departamentos, por productos que se divide por productos de la empresa, la estructura por tipos de cliente que es cuando la estructura se plasma en función de los distintos clientes de la empresa y geográfica que se plasma según los territorios que abarca. (Sánchez, 2012).

- Conocer la cantidad de empleados que tiene la empresa y las diversas funciones que ejecuta cada uno.
- Marcar los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa.
- Definir las funciones de cada empleado.
- Asignar responsabilidades a cada persona.
- Plasmar lo obtenido en los pasos en un organigrama respetando las decisiones.

2.1.14. Técnicas de levantamiento de información

Las técnicas de levantamiento de información son métodos de recopilación de datos e información de la situación actual de un sistema, esto con la finalidad de identificar problemas y oportunidades de mejora. (Arenas, 2014) Para recopilar información, existen diferentes técnicas que permiten el levantamiento de información y pueden ser aplicadas en conjunto o de manera autónoma. A continuación, se realizará una breve descripción de las principales técnicas de levantamiento de información cualitativa.

- Entrevista: tiene enfoque más personalizado, el entrevistador es capaz de recopilar datos directamente desde el entrevistado, en su mayoría se destacan por poseer preguntas abiertas y espontáneas. (Arenas, 2014).
- Observación directa: en este método de levantamiento de información, el investigador se introduce al entorno en el cual se desarrollan las actividades, observar atentamente a los participantes y tomar notas. Esto puede derivar en tomas de fotografías en terreno, tomas de tiempo en terreno, entre otros. (Arenas, 2014).
- Cuestionarios: el cuestionario es un procedimiento para la obtención de información y registro de datos. Es una técnica que permite abarcar aspectos cuantitativos como cualitativos. Consiste en un conjunto de preguntas preparadas sistemáticamente que aportan a la obtención de información en una investigación. (García, 2003).

2.1.15. Formalización de la organización

“La formalización se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Los empleados son poco discretos con respecto a lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace. Sin embargo, cuando la formalización es baja, los empleados son más discretos sobre cómo hacen su trabajo.” (Robbins, 2010).

La formalización de la estructura organizacional, es una técnica para prescribir cómo, con qué, quién y cuanto tiempo debe realizar las tareas en la organización. La formalización de la organización contiene las normas de las operaciones, los instructivos y los procedimientos diseñados para manejar los diferentes inconvenientes. (Administración de Empresas, 2007).

2.1.16. Análisis costo-beneficio

Un análisis costo-beneficio permite medir relación entre costos y beneficios asociados a la inversión de un proyecto para así evaluar su rentabilidad. Para la implementación de este análisis se debe tener en cuenta una serie de variables que pueden afectar en la rentabilidad. Los más comunes son costos por producción, costos por mantenimiento, costos por componentes profesionales, entre otros. (ROI Institute, 2021).

2.1.17. Estudio de tiempos

El estudio de tiempos es una técnica de medición del trabajo, empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas, y para analizar los datos con la finalidad de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según normas de ejecución preestablecidas. (Niebel, 2014)

“El estudio de tiempos puede determinarse mediante el uso de estimaciones, registros históricos de tiempo y procedimientos de medición del trabajo. En el pasado, los analistas confiaban más en las estimaciones como un medio de establecer estándares. Sin embargo, la

experiencia demostró que no se pueden establecer estándares consistentes y justos sólo con ver un trabajo y juzgar el tiempo requerido para terminarlo” (Niebel, 2014)

Para realizar el estudio de tiempos, se debe cumplir una serie de requerimientos fundamentales. Dentro de estos está que el personal que realiza el trabajo debe estar completamente familiarizado con las técnicas que se utilizan. Además, los procesos deben estar estandarizados previo al estudio de los tiempos. (Niebel, 2014)

Para determinar los ciclos en el estudio de tiempos, es decir, la cantidad de muestras que se deben tomar, existen dos formas para hacerlo. Existe la tabla asociada al estudio de tiempos establecida por “General Electric Company”, la cual se considera una guía aproximada para el número de ciclos que se deben observar. Esta tabla se puede encontrar en el Anexo 3. O se debe asegurar que los datos distribuyan de manera normal.

Posterior a definir el número de ciclos o el número de muestras, se procede a realizar el estudio, para esto se realizan los siguientes pasos.

- **Determinación del tiempo observado:** el tiempo observado consiste en la toma del tiempo de una misma operación o actividad varias veces, luego se utiliza el tiempo promedio del ciclo de operación, medido con un cronómetro en el puesto de trabajo.
- **Determinación del tiempo básico:** el tiempo básico o tiempo normal se calcula mediante la calificación del desempeño del trabajo, el cual evalúa la efectividad que posee el operario en términos de realizar una misma actividad. Para su cálculo se debe ajustar el tiempo observado para el estudio del tiempo normal, que requeriría un operario calificado para realizar el mismo trabajo.
- **Determinación del tiempo estándar:** para llegar al tiempo estándar, se debe incluir el suplemento en el cálculo del tiempo básico, para esto, se agrega el tiempo suplementario como la ponderación de los suplementos básicos definidos por la Organización Internacional del Trabajo, estos suplementos se pueden apreciar en el Anexo 4.

2.2. Selección de la metodología

En el presente apartado, se realizará la selección de la metodología a utilizar para el desarrollo del presente proyecto de mejoramiento, para esto, se diseñará una matriz de multicriterios, donde mediante ponderaciones, se dará a conocer cuál de las metodologías expuestas se adapta de mejor manera a los requerimientos del proyecto. Para la elección de la metodología se otorgarán ponderaciones por medio de una matriz de importancia relativa, donde se definirá una escala de 1 a 7, donde, se evaluará con un 1 la metodología que menos cumpla con los requerimientos del criterio y 7 la metodología que más se adapte al criterio a evaluar.

2.2.1. Identificación de la meta de la metodología a utilizar

La metodología a utilizar, debe ser utilizada para realizar la reestructuración del departamento de exportaciones de la empresa, específicamente el área de logística y documental, que es donde se presentan demoras actualmente asociadas a la realización de algunas actividades. Como se mencionó con anterioridad, la exportación propia para Chilfresh surge como una estrategia emergente, es por esto, que no se realizó una preparación previa a la implementación de esta nueva estrategia. Debido a esto, no se realizó una gestión de los procesos para realizar las actividades del área de logística y documental, además, existe duplicidad de las funciones dentro de las áreas. En reunión con el gerente general de la empresa, se solicitó que en esta reestructuración, se realizara la gestión de procesos y también una formalización del diseño organizacional del departamento de exportaciones de la empresa.

2.2.2. Identificación de alternativas de metodologías para gestión de procesos

Posterior a una revisión en la literatura acerca de metodologías de gestión de procesos, se seleccionaron tres potenciales metodologías a evaluar para la realización de la gestión de procesos dentro de la empresa, estas son la metodología de Gestión de Procesos según Juan Bravo, en su libro “Gestión de procesos – Alineados con la estrategia”, Rediseño de procesos según Oscar Barros, en su literatura “Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones” y Procedimiento para gestión de procesos según Alberto Medina, en su investigación “Procedimiento para la gestión de procesos: métodos y herramientas de apoyo”. Dichas alternativas de metodologías serán evaluadas a continuación en los siguientes apartados, donde,

se definirán los criterios de evaluación, la asignación de ponderaciones a cada criterio y posteriormente, la selección de la metodología.

2.2.3. Identificación de criterios de evaluación para elección de metodología para gestión de procesos

Para realizar la selección de la metodología, se deben identificar los criterios de evaluación, de esta manera, se puede filtrar entre las opciones propuestas la que mejor se adapte a las necesidades de la empresa y la problemática u oportunidad a abordar. En reuniones realizadas con el gerente general de la empresa, cuando se planteó la necesidad de la gestión de los procesos, se definieron ciertos criterios que serán mencionados a continuación, estos criterios serán utilizados para posteriormente, seleccionar la metodología con la cuál se desarrollará el presente proyecto de mejoramiento.

- Integración de la gestión: este criterio apunta de manera directa a exponer la contribución que otorgará la gestión de procesos al lugar de aplicación, una correcta planeación de la incorporación de la gestión de proyectos para así tener en cuenta la preparación a la cual debe estar adecuada la empresa o el departamento en donde se aplicará la gestión de procesos con la finalidad de mitigar el impacto de dicha gestión, además, de llevar una gestión de procesos que apunte a la estructura organizacional. Esto, debido a que el gerente general de la empresa desea una gestión de procesos que se realice de manera armónica y realizando un riguroso levantamiento de procesos en las áreas de interés donde se aplicará dicha gestión, es decir, el área de logística y el área documental. Como se mencionó con anterioridad, la metodología será evaluada con una escala de 1 a 7, donde se evaluará con 1 si la metodología no cumple con el criterio de evaluación o es la metodología que menos cumple de las expuestas y será evaluada con 7 si es la metodología que cumple de mejor manera con el criterio de evaluación.
- Modelación clara y fácil de interpretar: este criterio apunta de manera directa a las herramientas de modelación que ofrece la metodología, es decir, si las herramientas de modelamiento son claras y fáciles de interpretar por cualquier persona, aunque ésta no esté familiarizada de ninguna manera con la gestión de los procesos. Este criterio es fundamental para el gerente general de la empresa, pues a futuro, si es necesario contar

con nueva dotación de personal dentro de la empresa, contar con un modelamiento visual claro, diagramas de procesos, listas de tareas, entre otros, es una ventaja pues sirve para que cualquier persona entienda los procesos de cada área de interés de manera general y cómo funciona cada proceso u actividad desarrollada dentro del área de interés. Como se mencionó con anterioridad, la metodología será evaluada con una escala de 1 a 7, donde se evaluará con 1 si la metodología no cumple con el criterio de evaluación o es la metodología que menos cumple de las expuestas y será evaluada con 7 si es la metodología que cumple de mejor manera con el criterio de evaluación.

- **Flexibilidad:** este criterio, apunta de manera directa a la adaptabilidad de la metodología al alcance del proyecto de mejoramiento o al levantamiento de datos, que no presente mayores demoras a la hora de modelar o realizar las actividades asociadas a la metodología, es decir, la metodología que tenga mejor capacidad de adaptabilidad al alcance o los inconvenientes que puedan surgir a lo largo del desarrollo del proyecto de mejoramiento. La metodología que tenga mayor flexibilidad será evaluada con un 7, no obstante, la que posea menor flexibilidad será evaluada con 1.

2.2.4. Asignación de ponderación a criterios de evaluación para elección de metodología para gestión de procesos

A continuación, se presenta la asignación de ponderación a cada uno de los criterios de evaluación seleccionados en conjunto con el gerente general de empresas Chilfresh, los cuales serán indispensables para la elección de la metodología a utilizar para la gestión de procesos dentro del departamento de exportaciones, específicamente en el área de logística y documental de este. Las ponderaciones de cada criterio se definieron a través de la matriz presente en la Tabla 3.

Cabe destacar que el criterio con más peso o ponderación en este caso es el de modelación clara y fácil de interpretar, con un total de 43% de porcentaje, esto, debido a que como se mencionó en el apartado anterior donde se presentaron los criterios de selección, es estrictamente necesario, que el modelamiento visual de los procesos y las tareas realizadas en cada área a realizar la gestión de procesos, es decir, el departamento de logística y documental, sea claro y fácil de interpretar por cualquier persona que requiera la visualización de los

procesos, de esta forma, se evitan pérdidas de tiempo asociadas a la explicación de los modelos visuales utilizados, debido a que con modelos explícitos y claros se puede interpretar de manera sencilla el modelamiento realizado.

Con respecto al criterio de flexibilidad, es el segundo con más peso o ponderación, con un total de 33%, esto, debido a que al realizar el proyecto de mejoramiento en un periodo acotado de tiempo por motivos académicos, se debe contar con un modelo flexible que sea capaz de adaptarse a las necesidades de la empresa y el estudiante que realiza el estudio.

Para finalizar, con respecto al criterio de integración de gestión, posee un peso total o una ponderación total del 24%.

Tabla 3: Matriz de ponderaciones para criterios de selección

Criterio/Criterio	Integración de la gestión	Modelación clara y fácil de interpretar	Flexibilidad	Puntaje Total	Porcentaje
Integración de la gestión	-	2	3	5	24%
Modelación clara y fácil de interpretar	5	-	4	9	43%
Flexibilidad	4	3	-	7	33%
				21	100%

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada en reunión con gerente general de Chilfresh Ltda.

2.2.5. Selección de metodología para gestión de procesos

En el presente apartado se realiza la selección de la metodología a utilizar para la realización de la propuesta de gestión de procesos en el departamento de exportaciones de la empresa de servicios Chilfresh, específicamente en el área de logística y documental.

En la Tabla 4, se presenta la matriz de selección donde se evalúa cada criterio con las metodologías propuestas con anterioridad, esto con la finalidad de ver cuál es la metodología que mejor se adapta al proyecto de mejoramiento. Como se puede apreciar, la metodología que mejor puntaje obtuvo fue la propuesta por Juan Bravo en su literatura “Gestión de procesos – Alineados a la estrategia” con un puntaje ponderado total de 6,43. Por ende, será la metodología utilizada para realizar la gestión de procesos en los capítulos futuros del presente proyecto de mejoramiento.

Tabla 4: Matriz de selección de metodología

Criterio/Metodología	Fases de la Gestión de Procesos (Bravo, 2011)	Modelo para la Gestión de Procesos (Medina, 2018)	Rediseño de procesos (Barros, 2000)	Porcentaje
Integración de la gestión	6	7	3	24%
Modelación clara y fácil de interpretar	7	5	1	43%
Flexibilidad	6	4	7	33%
Total	6,43	5,15	3,46	100%

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada en empresas Chilfresh

2.3. Metodología seleccionada

La metodología a seguir para realizar una propuesta formal que aporte al cumplimiento de los objetivos presentados en la pasada sección y otorgue una posible solución a la problemática de la empresa de servicios Chilfresh Ltda. será presentada a continuación. Considerando la elección de la metodología para la gestión de procesos según Juan Bravo.

2.3.1. Fase 1 - Diagnóstico actual de la empresa

- Cadena de valor.
- Análisis de las 5 fuerzas de Porter: incorporando comercio internacional e identificando oportunidades y amenazas.
- Análisis PESTEL: priorizando y profundizando fortalezas y oportunidades.
- Diagrama causa-efecto.
- Análisis FODA: priorizando y profundizando fortalezas y debilidades.
- Mapa de procesos global: con la finalidad de entender el proceso completo de la empresa y dar inicio a la formalización de procesos.

2.3.2. Fase 2 – Gestión de procesos

- Levantamiento de información: se realizará levantamiento de información mediante herramientas como encuestas al personal perteneciente al departamento de exportaciones de la empresa, específicamente a las áreas de interés las cuales son

logística y documental. De esta manera se obtiene un levantamiento de información más completo, debido a que no sólo se cuenta con los procesos y actividades identificados por el estudiante, sino que el personal es capaz de entregar información propia del cargo o la labor que desempeña en la organización, herramienta útil para identificar procesos que serán utilizados más adelante en el desarrollo de la metodología. Se rescata información acerca de los procesos actuales realizados en el área documental y logística, como también las actividades que realiza el personal complementarias y de apoyo externas a su área.

- Realizar modelamiento de procesos: se realiza el modelamiento de los procesos, donde la principal idea es visualizar los procesos mediante listas de actividades que posteriormente desglosan en listas de tareas para así identificar de manera clara los procesos y las actividades que desencadenarán en la formalización de los procesos mediante diagramas de procesos.
- Análisis de procesos: revisar si las actividades se desarrollan de la manera adecuada, además, sirve para identificar si las tareas analizadas son realizadas de manera conforme y si el personal a cargo de las tareas es capaz de realizarlas en las condiciones actuales. Identificar si será necesario añadir actividades o fijar actividades a un solo empleado de manera que pueda focalizar su tiempo en el desarrollo de una actividad en específico, como también, si es necesario que se agregue personal de apoyo para la realización de las actividades estudiadas.
- Mejoras en procesos: identificar cómo, cuándo y quién realiza las actividades en cada proceso, realizar diagrama de flujo mejorado si es posible y necesario, procedimientos de los procesos.
- Procesos formalizados.

2.3.3. Fase 3 - Formalización y estructuración de la organización

- Propuesta de nueva misión, visión y valores de la empresa enfocados en la nueva estrategia emergente.

- Realizar organigrama actual de la empresa mediante información obtenida de entrevistas y recomendaciones con respecto a las actividades a realizar por el personal de apoyo y personal fijo de la empresa.
- Definir perfiles de la organización.
- Diseño de los puestos de trabajo.

2.3.4. Fase 4 – Evaluación de impacto

- Evaluación costo-beneficio: analizar si es factible la aplicación de las propuestas realizadas en el presente proyecto en el ámbito económico evaluando costo y beneficio.
- Evaluación de impacto operacional: analizar el impacto operacional de las propuestas realizadas a lo largo del proyecto en el departamento de exportaciones de la empresa.

2.4. Carta Gantt

En el presente apartado se encuentra el cronograma de actividades o Carta Gantt, que presenta las actividades a realizar dentro de un periodo de tiempo establecido para la realización del proyecto. La Ilustración 21 y la Ilustración 22, presentan el cronograma de actividades.

Ilustración 21: Planificación de actividades en Carta Gantt parte 1

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	PLAZO (D)	INICIO	TÉRMINO	11-abr-22	12-abr-22	13-abr-22	14-abr-22	15-abr-22	16-abr-22	17-abr-22	18-abr-22	19-abr-22	20-abr-22	21-abr-22	22-abr-22	23-abr-22	24-abr-22	25-abr-22	26-abr-22	27-abr-22	28-abr-22	29-abr-22	02-may-22	03-may-22	04-may-22	05-may-22	06-may-22	09-may-22	10-may-22	11-may-22	12-may-22	13-may-22	16-may-22	17-may-22	18-may-22	19-may-22	20-may-22	23-may-22	24-may-22									
					CARTA GANTT- PROYECTO DE MEJORAMIENTO					I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES DE EMPRESAS DE SERVICIOS CHILFRESH LTDA.					53	11-abr-22	24-jun-22	I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
1.	Realizar diagnóstico de la situación actual de la empresa	12	11-abr-22	26-abr-22	I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
1.1.	Elaborar Cadena de Valor	4	11-abr-22	14-abr-22	I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
1.2.	Realizar Análisis de las 5 fuerzas de Porter	3	14-abr-22	18-abr-22				I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
1.3.	Realizar Análisis PESTEL	3	14-abr-22	18-abr-22				I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
1.4.	Realizar Análisis FODA	4	18-abr-22	21-abr-22						I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
1.5.	Realizar Diagrama causa efecto	4	18-abr-22	21-abr-22						I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
1.5.	Elaborar Mapa de procesos global	4	18-abr-22	26-abr-22						I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
2.	Implementar Gestión de procesos	20	27-abr-22	24-may-22																																													
2.1.	Incorporar la gestión de procesos	8	27-abr-22	06-may-22																																													
2.2.	Realizar modelamiento visual de los procesos	8	27-abr-22	06-may-22																																													
2.2.	Diseñar mapa de procesos	8	27-abr-22	06-may-22																																													
2.2.	Realizar listado de tareas	5	27-abr-22	03-may-22																																													
2.2.	Diseñar flujogramas de información	8	27-abr-22	06-may-22																																													
2.3.	Intervenir procesos modelados	12	27-abr-22	24-may-22																																													
2.3.	Realizar gestión estratégica de procesos	4	09-may-22	12-may-22																																													
2.3.	Realizar mejoras en los procesos	5	09-may-22	19-may-22																																													
2.3.	Rediseñar procesos	8	13-may-22	24-may-22																																													
2.3.	Formalizar procesos	8	13-may-22	24-may-22																																													
3.	Formalización y estructuración de la organización	17	25-may-22	17-jun-22																																													
3.1.	Proponer nueva visión, misión y valores de la empresa	3	25-may-22	30-may-22																																													
3.2.	Realizar organigrama	4	25-may-22	03-jun-22																																													
3.3.	Definir perfiles de la organización	6	31-may-22	13-jun-22																																													
3.4.	Diseño de los puestos de trabajo	4	06-jun-22	17-jun-22																																													
4.	Evaluación de impacto	4	20-jun-22	23-jun-22																																													
4.1.	Evaluación costo-beneficio	4	20-jun-22	23-jun-22																																													
4.2.	Evaluación de impacto operacional	4	20-jun-22	23-jun-22																																													

Fuente: elaboración propia

Ilustración 22: Planificación de actividades en Carta Gantt parte 2

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	PLAZO [DI]	INICIO	TÉRMINO	25-may-22	26-may-22	30-may-22	31-may-22	01-jun-22	02-jun-22	03-jun-22	06-jun-22	07-jun-22	08-jun-22	09-jun-22	10-jun-22	13-jun-22	14-jun-22	15-jun-22	16-jun-22	17-jun-22	20-jun-22	21-jun-22	22-jun-22	23-jun-22	
					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CARTA GANTT - PROYECTO DE MEJORAMIENTO					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	T
PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES DE EMPRESAS DE SERVICIOS CHILFRESH LTDA.					53	11-abr-22	24-jun-22																			
1.	Realizar diagnóstico de la situación actual de la empresa	12	11-abr-22	26-abr-22																						
1.1.	Elaborar Cadena de Valor	4	11-abr-22	14-abr-22																						
1.2.	Realizar Análisis de las 5 fuerzas de Porter	3	14-abr-22	18-abr-22																						
1.3.	Realizar Análisis PESTEL	3	14-abr-22	18-abr-22																						
1.4.	Realizar Análisis FODA	4	18-abr-22	21-abr-22																						
1.5.	Realizar Diagrama causa efecto	4	18-abr-22	21-abr-22																						
1.5.	Elaborar Mapa de procesos global	4	18-abr-22	26-abr-22																						
2.	Implementar Gestión de procesos	20	27-abr-22	24-may-22																						
2.1.	Incorporar la gestión de procesos	8	27-abr-22	06-may-22																						
2.2.	Realizar modelamiento visual de los procesos	8	27-abr-22	06-may-22																						
2.2.	Diseñar mapa de procesos	8	27-abr-22	06-may-22																						
2.2.	Realizar listado de tareas	5	27-abr-22	03-may-22																						
2.2.	Diseñar flujogramas de información	8	27-abr-22	06-may-22																						
2.3.	Intervenir procesos modelados	12	27-abr-22	24-may-22																						
2.3.	Realizar gestión estratégica de procesos	4	09-may-22	12-may-22																						
2.3.	Realizar mejora en los procesos	5	09-may-22	19-may-22																						
2.3.	Rediseñar procesos	8	13-may-22	24-may-22																						
2.3.	Formalizar procesos	8	13-may-22	24-may-22																						
3.	Formalización y estructuración de la organización	17	25-may-22	17-jun-22	i	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	t							
3.1.	Proponer nueva visión, misión y valores de la empresa	3	25-may-22	30-may-22	i	x	t																			
3.2.	Realizar organigrama	4	25-may-22	03-jun-22				i	x	x	t															
3.3.	Definir perfiles de la organización	6	31-may-22	13-jun-22							i	x	x	x	x	t										
3.4.	Diseño de los puestos de trabajo	4	06-jun-22	17-jun-22																i	x	x	t			
4.	Evaluación de impacto	4	20-jun-22	23-jun-22																			i	x	x	t
4.1.	Evaluación costo-beneficio	4	20-jun-22	23-jun-22																			i	x	x	t
4.2.	Evaluación de impacto operacional	4	20-jun-22	23-jun-22																			i	x	x	t

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA Y DIAGNÓSTICO

En el siguiente capítulo, se presenta el desarrollo del análisis de la problemática y el diagnóstico de la situación actual de la empresa, como también, las actividades realizadas para obtener dicho diagnóstico y los resultados obtenidos.

3.1. Actividades de diagnóstico

En el presente apartado, se expondrán las principales actividades que fueron realizadas para elaborar el diagnóstico de la empresa. Esto, con la finalidad de dar a conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa, además, de analizar la problemática. Dentro de las herramientas utilizadas para realizar el diagnóstico, se encuentra la cadena de valor de Porter, con la cual se espera presentar de manera conforme las actividades primarias de la empresa, además de las diferentes relaciones combinadas que le permiten obtener ventajas competitivas frente al mercado, otorgando un valor agregado al servicio. Luego, se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter, con la cual se espera obtener un completo análisis para determinar la rentabilidad en términos de las oportunidades y considerar las posibles amenazas analizando así el microentorno que rodea la organización. Posteriormente, se realiza un análisis PESTEL, donde se analizan los factores externos a la organización y que pueden influir en el futuro desarrollo de la empresa. Estas herramientas, se utilizan con la finalidad de alimentar y complementar el análisis FODA de la empresa, donde se exponen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la organización.

Para realizar un acercamiento a las labores y procesos realizados dentro de la organización se presenta un mapa de procesos global, con el cual se espera ilustrar de manera general, los procesos realizados dentro de Chilfresh. Para finalizar, se presenta un diagrama causa-efecto, con el cual se espera identificar de manera conforme las causas de la problemática.

3.1.1. Cadena de valor

A continuación, se define la cadena de valor de Chilfresh Ltda., teniendo en consideración que resulta complejo ilustrar de manera específica todas las actividades que se llevan a cabo en la prestación del servicio, se definirán las más importantes o con mayor influencia, no obstante, en el mapa global de procesos se presentarán de manera más detallada.

- **Instituciones Gubernamentales:** las instituciones del gobierno presentadas a continuación, son las encargadas de prestar apoyo, controlar y fiscalizar las actividades de la empresa de servicios Chilfresh Ltda.

- Servicio de Impuestos Internos (SII): es un servicio público, que tiene a su cargo la aplicación y fiscalización de los impuestos internos en el país, de esta forma, las empresas deben tener un correcto sistema de administración en disposiciones tributarias obligatorias.
- Servicio Agrícola Ganadero (SAG): es el organismo oficial del Estado de Chile, encargado de apoyar el desarrollo de la agricultura y ganadería del país, establece controles fronterizos, fito y zoo sanitarios con la finalidad de evitar el ingreso de plagas o enfermedades al país. Además, se encarga de participar en las certificaciones sanitarias para la exportación.
- Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP): servicio dependiente del Ministerio de Agricultura, tiene por objeto promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas.
- Servicio Nacional de Aduanas: es un servicio público, dependiente del Ministerio de Hacienda, encargado de la vigilancia y fiscalización del paso de mercancías por las costas, fronteras y aeropuertos del país.
- Dirección del trabajo (DT): controla que la empresa respete las normativas laborales y mantenga relaciones laborales equitativas.
- Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREL): contribuye a la formulación de política exterior, conduce y coordina relaciones en el contexto de un sistema de política exterior.
- **Actividades primarias:** son las actividades implicadas en la elaboración del servicio, venta y entrega a los proveedores e importadores y asistencia logística del servicio.
 - Contactar a proveedores e importadores: etapa en la cual se realiza el contacto con los clientes, tanto importadores como exportadores, se genera la oferta a los clientes importadores donde se especifica el producto solicitado y el volumen de exportación. Los clientes proveedores o exportadores solicitan a Chilfresh el posicionamiento de su producto en el mercado externo.
 - Recibir orden de compra: etapa en la cual se recibe la orden de compra aceptando la oferta. En caso de que el cliente de Chilfresh sea un proveedor que

solicite el posicionamiento de su producto en el mercado extranjero, se ofrece oferta por el producto, si es aceptada se solicita una orden de compra al comprador.

- Realizar logística de exportación: se genera la orden de embarque, se recibe la documentación necesaria del exportador, certificado fitosanitario, *packing list*, factura proforma, certificado de origen y BL, se realiza la coordinación con los proveedores de transporte y se lleva a cabo la exportación.
- Recibir pagos, documentación y liberar carga: se debe revisar e ingresar la documentación al sistema para realizar el despacho del producto, posteriormente, recepcionado el producto se revisa el estado de cuenta del cliente y se realiza la cobranza correspondiente, después de recibido el pago, el embarque se cierra.
- **Instituciones de apoyo:** son las encargadas de aportar la realización del servicio y su distribución en el caso de las exportaciones.
 - Empresa de distribución: son las empresas prestadoras de servicios logísticos nacional o internacional, como navieras, agentes de embarque (marítimo-aéreo) y transporte terrestre.
 - Entidades financieras: son las empresas como bancos o instituciones que otorgan financiamiento a las empresas, otorgando asesorías financiero para futuras inversiones, manejo de dinero, entre otros.
 - Empresas proveedoras de suministro energético y de agua potable: son las encargadas de entregar energía y agua para satisfacer los servicios básicos dentro de la empresa de servicios Chilfresh.
 - Empresas asesoras de exportación: son empresas asesoras en temas comerciales, tributarios y legales en el comercio exterior, otorgan, además, plataformas online en las cuales se suben documentos como notas de cobro, facturas afectas, entre otros. Suelen acompañar en toda la cadena logística de exportación.
 - Compañía de seguros: servicios responsables de la externalización de las responsabilidades de la empresa ante alguna catástrofe.

- **Actividades de apoyo:** engloban desde la gestión general de la empresa, tecnologías necesarias, entre otros.
 - Servicios de limpieza: servicio que provee orden y mantiene la infraestructura de la empresa en condiciones.
 - Departamento de TI: se encarga del desarrollo de nuevas tecnologías dentro de la empresa, además, se encarga de la mantención de los *softwares* utilizados por el personal.
 - Administración de los recursos humanos: encargada del orden y las capacitaciones del personal de trabajo.
 - Servicios de seguridad: encargado de prestar seguridad a la empresa.

Diagrama de la cadena de valor: en la Ilustración 23, se puede apreciar la cadena de valor específica para la empresa de servicios Chilfresh, con el fin de resumir lo expuesto con anterioridad, presentando todas las actividades operativas y estratégicas más relevantes. Cabe destacar que las actividades a mejorar son en las actividades primarias las relacionadas con el área de logística y las relacionadas con el área documental.



Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas de servicios Chilfresh Ltda.

3.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter se utilizarán para realizar un completo análisis de la rentabilidad de la industria y la rentabilidad que tiene Chilfresh en el mercado a largo plazo, es decir, concluir que tan atractiva es la industria en general, aprovechar las oportunidades y considerar las posibles amenazas.

A partir de las cinco fuerzas de Porter, se medirá qué tan rentable es llevar a cabo la empresa en el mercado que se desenvuelve, este análisis tendrá un rango de evaluación por influencia. Si posee influencia baja, media o alta dentro del proceso de evaluación.

- **Poder de negociación de los compradores o clientes:** el poder de negociación de los clientes o compradores, posee gran importancia, pues existen muchas exportadoras en el mercado que pueden abastecer las variedades comunes de las especies de fruta fresca exportadas, no obstante, Chilfresh posee los derechos de exportación de variedades Royal, por lo cual, se reduce la cantidad de opciones del cliente que desee importar dichas variedades a las empresas que posean los derechos de Royal en la variedad. Dentro de las exportadoras más grandes en Chile, se encuentra Dole en primer lugar, que en la temporada 2019-2020 exportó un total de 118.310 toneladas de todas las especies, Frusan en segundo lugar con 114.478 toneladas de todas las especies, Unifrutti con 100.455 toneladas exportadas de todas las especies, entre otras grandes empresas del mercado. (Moraga, 2020) Por lo tanto, en vista y consideración de que existen una gran cantidad de opciones de empresas exportadoras en Chile, se considerará el poder de negociación de los compradores o clientes como alto.
- **Poder de negociación de los proveedores o vendedores:** en el poder de negociación de los proveedores, se debe tener en cuenta que Chile es un país donde la actividad agrícola se presenta con bastante fuerza. *“Para el trimestre diciembre 2018 - febrero 2019, la actividad agrícola representó el 10,1% del total del empleo generado a nivel nacional. Sin embargo, en aquellas preferentemente agrícolas como Maule y O’Higgins, un 28,8% y 26,2% del empleo regional fue generado por la actividad agrícola, respectivamente.”* (ODEPA, 2019) confirmando, además, que la Región del Maule es una de las que más empleo generan en términos de agricultura, esto da indicios

de que existe una gran cantidad de proveedores o vendedores de fruta. Además, como se puede observar en el apartado 1.1.5, donde se exponen las especies exportadas por empresas Chilfresh, se puede apreciar que la uva de mesa y la manzana lideran en el top tres de especies exportadas por la empresa, teniendo esto en consideración y según un estudio realizado por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias de Chile, “*la superficie total plantada de frutales sigue siendo liderada por la uva de mesa, con 14,9% del total. Le siguen nogales con 11,5%, manzanos con 10,6%, cerezos con 9,4% y paltos con 9%.*” (ODEPA, 2019) Lo cual alude a que Chile es un país que puede suplir las demandas del mercado en el cual se encuentra posicionado la empresa, pues, posee una superficie plantada no menor de uva de mesa, manzanos y cerezos, los cuales se presentan como tres de las especies más exportadas por Chilfresh en la actualidad, en el Anexo 2, se puede apreciar la superficie plantada con frutales en hectáreas, donde, se presentan alguna de las especies de interés para la empresa, las cuales han aumentado la cantidad de hectáreas plantadas a lo largo del tiempo de manera exponencial. Teniendo en consideración lo expuesto con anterioridad, se definirá el poder de negociación de los proveedores o vendedores como bajo, pues existe una basta cantidad de proveedores a lo largo del país y en la región del Maule.

- **Amenaza de nuevos entrantes:** el mercado de las exportaciones y de las prestaciones de servicio de logística de exportación requiere una inversión no menor para dar el paso a un mercado con una basta cantidad de competidores, en la actualidad existen empresas que exportan una gran cantidad de fruta y poseen gran renombre en el mercado, por ende, las barreras de acceso al mercado son altas, ya que se requiere una gran inversión o contactos en el exterior de suma influencia para poder subsistir en un mercado tan competitivo y con bastantes exigencias. La Oficina de Estudios y Políticas Agrarias de afirma que los estándares exigidos por los mercados extranjeros deben cumplir con las condiciones de calidad, modificando parte de la cadena productiva (ODEPA, 2019), es decir, desde la producción se deben ver reflejados los más altos estándares de calidad y uso de nuevas tecnologías para la que la producción cumpla los estándares del mercado, esto aumenta los costos de producción y de venta a las exportadoras. Se puede concluir que la amenaza de nuevas empresas entrantes en el mundo de la exportación o de prestación de servicios de logística de exportación tiene un nivel de amenaza bajo, pues

se requiere de un gran capital inicial y contactos de renombre en el exterior para comenzar y ser exitoso desde un comienzo.

- **Amenaza de productos sustitutos:** la amenaza de productos o servicios sustitutos no tiene gran debate dentro del análisis de las cinco fuerzas de Porter, pues, si bien es cierto que existen diversas especies de frutas a comercializar, la empresa Chilfresh se encarga de realizar estudios de demanda en el mercado exterior para analizar cuáles son las especies y variedades más comercializadas y demandadas por los importadores. En términos de servicio de exportación o de logística de exportación, según a Oficina de Estudios y Políticas Agrarias de Chile, *“las exportaciones representan más del 60% de la producción frutícola nacional en la mayoría de las especies, llegando a consumidores cada vez más sofisticados y exigentes. La apertura de nuevos mercados y la extensión de los tradicionales, a través de tratados de libre comercio, ha tenido un rol fundamental en la permanencia de la industria frutícola chilena. Chile ha mantenido su liderazgo como mayor exportador de frutas frescas del hemisferio sur, así como de mayor exportador mundial de uva de mesa, arándanos y cerezas.”* (ODEPA, 2019) Es decir, gran cantidad de la producción frutícola en el país es exportada, la empresa presenta servicios de logística de exportación, como también, exportación a nombre de la empresa, por vía marítima, aérea y terrestre según el mercado lo requiera. En conclusión, la amenaza de productos sustitutos posee un nivel de amenaza bajo, pues se generan estudios previos al inicio de la temporada para estudiar la demanda de los productos más requeridos en el mercado, y en términos de servicio, no se evidencian servicios complementarios que puedan suplir la exportación como tal.
- **Rivalidad entre las empresas:** en términos de rivalidad de las empresas, como se mencionó en el análisis del poder de negociación de los compradores o clientes, existen varias empresas que realizan exportaciones, además, se encuentran situadas en una buena posición en el mercado internacional, no obstante, además de realizar exportación propia, Chilfresh posee la ventaja de realizar exportación a nombre de sus clientes proveedores, es decir, realizar el servicio de logística de exportación. Además, Chilfresh posee su base de datos de clientes fija, con su mejor y potencial mercado como China, el cual importa un total aproximado de más del 70% volumen de exportación de Chilfresh. Para finalizar, se califica esta fuerza como media, pues la rivalidad de las

empresas que ya se encuentran bien posicionadas y líderes en el mercado no afectan a los lazos estrechos que presenta Chilfresh con sus clientes importadores a los cuales ha prestado años de servicio.

- **Conclusión de análisis de las 5 Fuerzas de Porter:** tras el análisis realizado de las cinco fuerzas de Porter, se puede apreciar que el mercado en el cual se ve inmersa la empresa posee una alta influencia en el ámbito del poder de negociación de los compradores o clientes, no obstante, la empresa presenta su gama de clientes ya establecidos con un trato cercano hacia ellos, en especial con el mercado de exportaciones hacia China. En el ámbito del poder de negociación de los proveedores o vendedores se aprecia una baja influencia, pues la región del Maule y el país en general posee una gran cantidad de proveedores de especies que exporta Chilfresh. Con respecto a la amenaza de nuevos entrantes, posee una baja influencia pues las barreras que enfrentan los nuevos entrantes al mercado de las exportaciones son bastante altas y costosas, no tan solo a nivel económico, pues es difícil hacerse de una gama de clientes fieles en un mercado tan competitivo. Con respecto a la amenaza de productos o servicios sustitutos, Chilfresh exporta una gran variedad de especies, por ende, es capaz de suplir a las diferentes necesidades de los importadores, en términos de servicio, la empresa presenta exportaciones terrestres, marítimas y aéreas, por ende, no existe otro método de exportación que pueda surgir como amenaza. Para finalizar, la rivalidad de los competidores es media, pues la empresa posee en su mayoría clientes fieles y leales, por ende, las empresas que se presentan como rivales no cuentan como tal. En la Tabla 7, se presenta el análisis resumen de las 5 Fuerzas de Porter.

Tabla 5: Tabla resumen de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Baja Influencia	Media Influencia	Alta Influencia
Poder de negociación de los compradores o clientes			X
Poder de negociación de los proveedores o vendedores	X		
Amenaza de nuevos entrantes	X		
Amenaza de productos o servicios sustitutos	X		
Rivalidad entre las empresas		X	

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de análisis de las cinco fuerzas de Porter

3.1.3. PESTEL

En análisis PESTEL, se realiza con la finalidad de identificar factores externos a la organización que pueden presentarse como oportunidades o amenazas.

- **Político**

Actualmente, Chile es considerado tradicionalmente como un modelo para América Latina en términos de transparencia política financiera.

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores, el desarrollo del país depende fuertemente del comercio y la política exterior cada vez favorece más la internacionalización de nuestra economía. La política exterior, busca proyectar a los principales centros de comercio del mundo y potenciar la diversificación como el crecimiento de las exportaciones del país a través de la negociación, implementación y administración de nuevos acuerdos comerciales. (MINREL, 2022).

“Un objetivo fundamental del Ministerio de Relaciones Exteriores es la difusión de los aspectos positivos que caracterizan a nuestro país, incluyendo nuestra realidad política, económica, social y cultural. De esta forma, destacamos nuestras fortalezas como país plural, tolerante, comprometido con la sociedad internacional, vecino y socio confiable.” (MINREL, 2022).

Los tratados de libre comercio son un tema clave en el mercado de la exportación, por ende, se debe destacar que, en Chile, existen tratados de libre comercio

con varias naciones, estos tratados permiten la exportación de la empresa con las diferentes naciones para la comercialización de las especies ofrecidas.

- **Económico**

En el ámbito económico, se puede destacar que la balanza de las administraciones públicas cerró en un -10,7% del PIB en 2021, tras una respuesta fiscal a la pandemia del COVID-19. El actual proyecto de presupuesto de Chile apunta a una reducción del déficit en el 2022 de hasta el -4%. Sin embargo, el gobierno pretende lograr estabilizar la deuda a mediano plazo. (Santander, 2022).

“Según los últimos datos del Banco Mundial, el sector agrícola aportó el 3,8% del PIB en 2020 y empleó al 8,9% de la población activa en 2019. La agricultura y la ganadería son las principales actividades en el centro y sur del país. Las exportaciones de frutas y hortalizas han alcanzado récords históricos debido a una estrategia deliberada implementada en la década de 1990, dirigida a los mercados europeos, norteamericanos y asiáticos.” (Santander, 2022).

En el ámbito de las exportaciones, en el primer trimestre de 2022, el intercambio comercial de Chile aumentó un total de 23% en relación al primer trimestre del 2021, las exportaciones se elevaron hasta los US\$25.748 millones, con un crecimiento del 15% respecto al año pasado.

Para finalizar, durante el periodo de enero a marzo de 2022, el sector silvoagropecuario y pesquero acumuló embarques por US\$3.153 millones, con un incremento del 14,9% con respecto al mismo periodo en 2021. El 93,9% de los embarques del sector, corresponden a frutas frescas, que, además, presentaron una expansión del 14,2% interanual. Esta alza debido al aumento de despacho de cerezas, paltas y ciruelas. (Santander, 2022).

- **Sociocultural**

La economía chilena en las últimas décadas había permitido reducir de manera considerable la pobreza dentro del país, no obstante, la situación de pandemia a causa del COVID-19, ha influido en los países en el ámbito social y económico. *“El PIB se contrajo en un 6,0% en el año 2020”* (Banco Mundial, 2021), en este último tiempo, las

medidas de mitigación de la pandemia han permitido una progresiva vuelta a la situación normal del país, es decir, la situación previa a la pandemia, esperando así que permita reactivar la economía del país y lograr regularizar los niveles de desempleo actuales.

En el ámbito de los niveles de desempleo, las autoridades afirman que, según cifras otorgadas por el Instituto Nacional de Estadística, la tasa de desempleo está ubicada en un 7,5% para el trimestre de diciembre de 2021 a febrero del 2022. (Diario Financiero, 2022) Según comentarios de la Ministra del Trabajo y Prevención Social *"La recuperación económica inclusiva es poner foco en aquellos grupos que les ha costado volver más al mundo del trabajo o les ha costado encontrar trabajo formal"* (Jara, 2022).

- **Tecnológico**

En el ámbito tecnológico, el mercado de las exportaciones de fruta fresca debe presentar constantes evoluciones para mantener los requerimientos de calidad y producción por parte de los productores en Chile.

"La capacidad de las naciones de asegurar su constante desarrollo en un mundo globalizado depende en gran medida de su nivel de inserción en las redes internacionales del conocimiento, especialmente en materias de ciencia y tecnología. Por ello, el Ministerio de Relaciones Exteriores se ha propuesto contribuir activamente al desarrollo de capacidades para la inserción de Chile en las redes internacionales de innovación tecnológica, de manera tal que nuestro país pueda obtener el mayor provecho de las oportunidades que ofrece el desarrollo global, minimizando los riesgos a él asociados." (MINREL, 2022) Esto permitirá al país y las empresas innovar en tecnología y capacitarse adportas de un futuro con mayor cantidad de herramientas tecnológicas.

- **Ecológico**

Con respecto al ámbito ecológico o ambiental, desde el año 2010 el país fortaleció la institucionalidad medioambiental, con la creación de entidades como el Ministerio del Medio Ambiente y los Tribunales Ambientales.

A lo largo de los años, se han llevado a cabo diferentes políticas de sustentabilidad en Chile, que tienen como objetivo un desarrollo sostenible. Esto se refleja en la ley 20.920. *“Ley 20.920 que se creó para la gestión de residuos, la responsabilidad extendida del producto y fomento al reciclaje, esta tiene por objetivo disminuir la generación de residuos y fomentar su reutilización, reciclaje y otro tipo de valorización.”* (BCN Chile, 2020).

Chile posee una ubicación en el hemisferio sur que le permite ofrecer frutos fuera de temporada a los grandes importadores del hemisferio norte. Sin embargo, en el 2021, las sequías del norte del país, una de las zonas agrícolas clave, afectaron de manera negativa el sector agrícola. (Santander, 2022).

Debido a la disminución de las precipitaciones en la zona centro-norte, el país experimenta desde hace más de una década una sequía recurrente. Actualmente, las regiones entre Atacama y Ñuble mantienen un déficit de precipitación de casi 100% con respecto al promedio histórico 1981- 2010 y los acuíferos muestran una tendencia a la baja entre la región de Coquimbo y el Maule (DGA, 2020).

- **Legal**

En el ámbito legal se puede focalizar en los proyectos de ley que se han planteado en los últimos años, dentro del cual se presenta el proyecto de ley de reducción de la jornada laboral de las actuales 45 horas semanales a 40 horas semanales, según la Ministra del Trabajo y Prevención Social Jeannette Jara *“Nuestro compromiso es fortalecer el trabajo decente en nuestro país, dando cuenta de algo que en muchas empresas y en muchos países ya es realidad”* (Jara, 2022), lo cual afectaría de manera directa a la disminución de los salarios a los trabajadores.

En la Tabla 6, se puede observar de manera condensada el análisis PESTEL realizado para obtener un análisis externo de oportunidades y amenazas para la empresa de servicios Chilfresh Ltda.

Tabla 6: Matriz resumen de análisis PESTEL

Político	Económico	Sociocultural
<ul style="list-style-type: none"> - Según el MINREL el país depende fuertemente del comercio exterior. - Tratados de libre comercio y exportación actualmente no son impedimento para el mercado de exportaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - La balanza de administraciones publicas cerró en -10,7% el PIB en 2021 por la pandemia COVID-19. - Sector agrícola aportó 3,8% del PIB en 2020. - Sector agrícola empleó al 8,9% de la población activa en 2019. - En el primer trimestre de 2022 el intercambio comercial en Chile aumentó un 23% con respecto al primer trimestre de 2021. - Durante el periodo enero-marzo de 2022 aumentó un 14,9% la acumulación de embarques agropecuarios con respecto al mismo periodo en 2021. - El 93,3% de los embarques del sector corresponden a frutas frescas. 	<ul style="list-style-type: none"> - La pandemia afectó a la población en temas de pobreza y pérdidas de empleo. - Contracción del PIB en un 6% debido a la pandemia. - Tasa de desempleo ubicada en un 7,5% para el trimestre de diciembre de 2021 a febrero de 2022.
Tecnológico	Ecológico	Legal
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener los altos estándares de calidad de los importadores requiere actualización en términos tecnológicos. - El Ministerio de Relaciones Exteriores está dispuesto a aportar en temas de innovación tecnológica aprovechando las oportunidades de desarrollo global. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ley 20.920 para gestión de residuos. - Chile posee una ubicación privilegiada que permite producir frutas fuera de temporada. - Desde el 2021 se presentan sequías en la zona norte del país afectando la agricultura. - Déficit de precipitaciones de casi 100% con respecto a promedio histórico 1981-2010 en regiones de Ñuble y Atacama. - Acuíferos muestran tendencia baja en región de Coquimbo y Maule 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto de ley para la disminución de la jornada laboral a 40 horas semanales.

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de Análisis PESTEL

3.1.4. Diagrama causa-efecto

El diagrama causa efecto se utiliza para realizar un análisis de la problemática asociada a las pérdidas de tiempo en el ingreso de información documental al sistema, dicha problemática, se definió en primera instancia por la nueva estrategia de la empresa, la cual otorga servicios de logística de exportación a los diferentes proveedores que tiene como cliente, como también, realiza exportación a nombre propio de la empresa. Analizando la oportunidad de la empresa de realizar exportaciones a nombre propio en un mercado en el cual ya se encuentra inmersa, en términos de productividad de las operaciones de la empresa, la principal problemática es las

demoras asociadas al ingreso de información al sistema *SG COMEX* de la empresa. Esto se puede atribuir a diferentes causas que serán analizadas a continuación.

- ***Brainstorming***

Se realiza una lluvia de ideas en base a información obtenida en entrevistas con el personal de la empresa, además, de reuniones realizadas con el Gerente General de Chilfresh, esto se realiza con la finalidad de conocer algunas de las posibles causas a la problemática definida. En la Tabla 7, se presenta un compilado de las posibles causas atribuidas a la problemática y serán explicadas con mayor detalle a continuación.

- El *software SG COMEX* de la empresa, presenta demoras a la hora de cargar la información asociada a los *packing list*, esta demora, se presenta debido a la gran cantidad de información que presenta la base de datos del sistema.
- La falta de automatización en el ingreso de la información de la cual se alimenta el sistema *SG COMEX*.
- Existe una gran cantidad de documentos impresos, dentro de los cuales se encuentran certificados, facturas afectas, facturas exentas y notas de cobro, entre otros. Dichos documentos son archivados de forma física en carpetas.
- Acumulación de documentos por ingresar al sistema, debido a la gran cantidad de embarques específicamente en la temporada alta, esto es específicamente porque independiente de la cantidad de cajas que se exporten por embarque, se necesita realizar logística de documentación por embarque.
- No se puede focalizar el trabajo en realizar una tarea hasta su finalización, esto, debido a que existe una gran cantidad de clientes para los cuales la empresa presta servicios, además, de la cantidad de requerimientos en términos de documentación por parte de los importadores, por ende, si un cliente importador requiere una documentación de forma urgente, el personal debe dejar las tareas que esté realizando en el momento de la solicitud y acudir a satisfacer las necesidades del cliente que requiere soporte.

- No existe gestión sobre los procesos actuales, debido a que no existe personal encargado para la realización de dicha tarea.
- No existen límites entre las áreas del departamento de exportaciones, esto, debido a que, dentro de las labores realizadas en el departamento de exportaciones, el personal presente se presta apoyo en cada una de las áreas del departamento que lo requiera para descongestionar y solucionar los cuellos de botella, por ende, el personal debe ser capaz de realizar y desempeñarse de manera correcta en la realización de la mayoría de las tareas en el departamento de exportaciones.
- Muchas tareas definidas al personal, esto se asocia a que el personal debe ser capaz de realizar tareas múltiples, como por ejemplo ingreso de costos al sistema *SG COMEX*, revisión documental, asistencia a los diferentes clientes, entre otras actividades.
- Desorden a la hora de realizar las actividades diarias, este desorden se asocia a las diversas tareas que debe cumplir el personal y culmina en demoras en la realización de las actividades.
- Falta de control en los procesos realizados en el departamento de exportaciones.
- Demoras en la entrega de documentos por parte de las empresas externas que prestan asesorías, las empresas que prestan asesoría logística de exportación como Asesorías Interterpacífico S.A. demora en la entrega de los documentos como facturas, notas de cobro, entre otros, con un desfase aproximado de uno hasta dos meses, esto limita el ingreso de información al sistema *SG COMEX* debido a que no se encuentran los documentos necesarios para el ingreso de los datos atrasando así al personal de la empresa.
- Puede considerarse una baja productividad del personal a cargo de las tareas asociada a las demoras que presentan en la obtención de la documentación.

Tabla 7: Brainstorming con listado de las posibles causas

N°	Listado de causas posibles
1	<i>Software</i> propio de la empresa presenta demoras a la hora de carga de información
2	Falta de automatización en el ingreso de la información
3	Exceso de documentación en papel impreso
4	Acumulación de documentos por ingresar al sistema
5	No se puede focalizar el trabajo en realizar una tarea hasta finalizarla
6	No existe gestión sobre los procesos actuales
7	No existen límites entre las áreas del departamento de exportaciones
8	Muchas tareas definidas para el personal
9	Desorden a la hora de realizar las actividades diarias
10	Falta de control en los procesos realizados en el departamento de exportaciones
11	Demoras en la entrega de documento por parte de las empresas externas asesoras de la empresa
12	Baja productividad del personal a cargo de las tareas

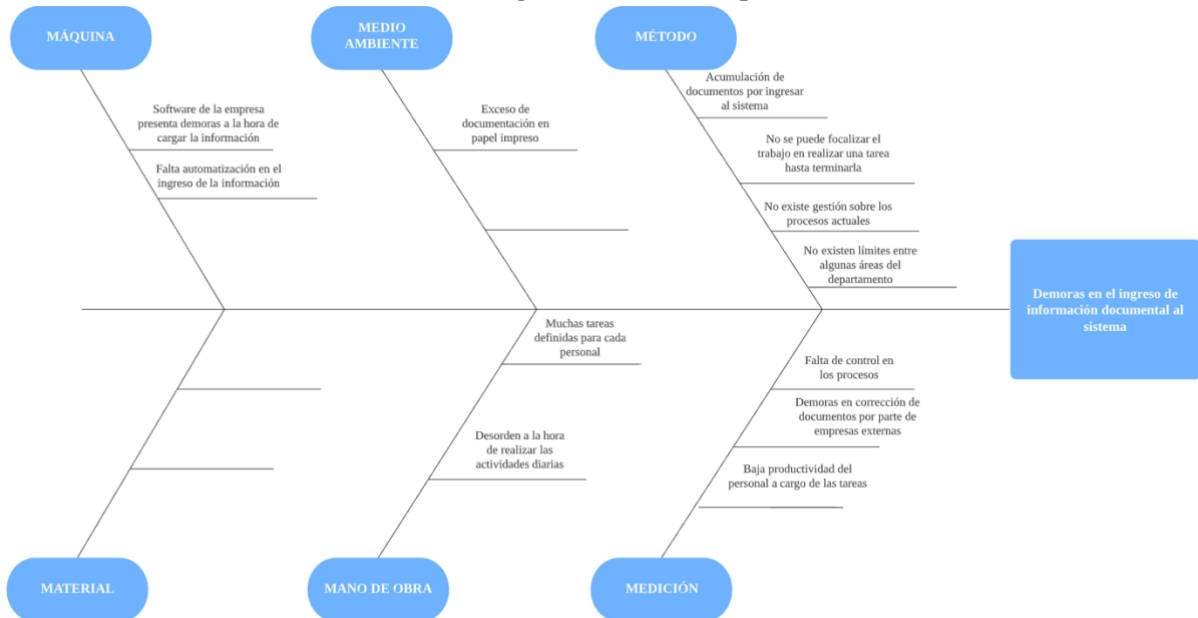
Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en entrevista con personal de empresas de servicios Chilfresh Ltda.

- **Diagrama Ishikawa**

A continuación, en la Ilustración 24, se presenta el diagrama Ishikawa con las 6M, máquina, medio ambiente, método, material, mano de obra y medición. Cabe destacar que en el diagrama será utilizado para encontrar las causas raíz a la problemática en cada una de las seis grandes áreas definidas.

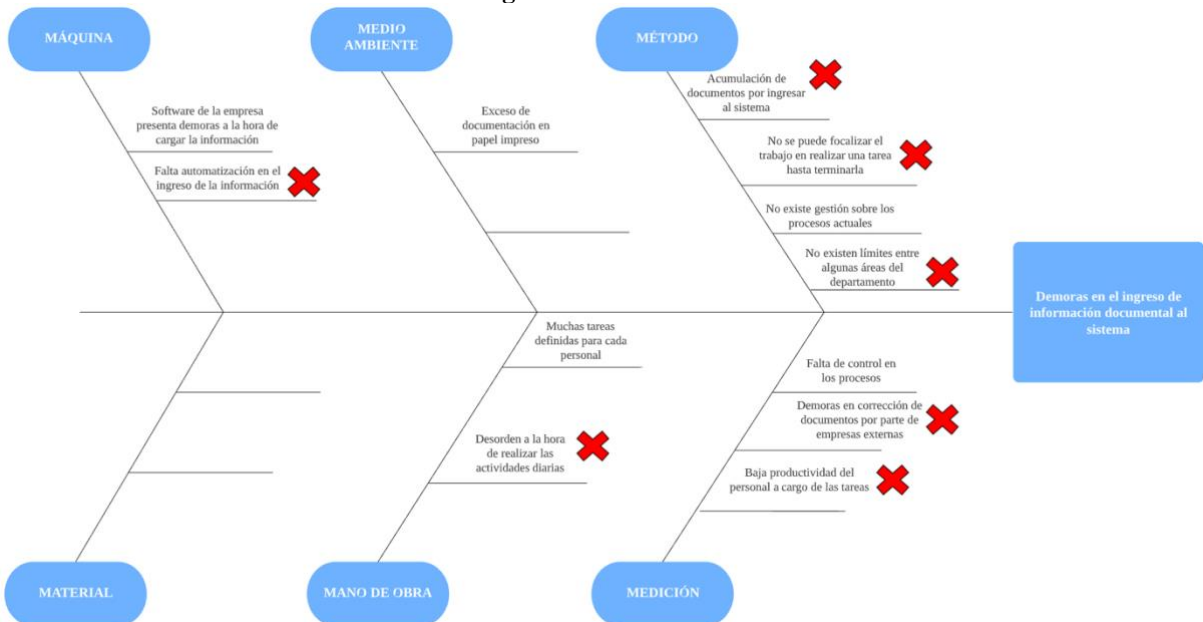
En la Ilustración 25, se puede apreciar la verificación de las causas consideradas raíces, las cuales serán el foco de mejora de la organización.

Ilustración 24: Diagrama causa efecto para demoras



Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en entrevista y reuniones con personal de empresas Chilfresh Ltda.

Ilustración 25: Diagrama causa efecto con causas raíces



Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en entrevista y reuniones con personal de empresas Chilfresh Ltda.

3.1.5. FODA

A continuación, se desarrolla el análisis FODA de la empresa, donde su información será extraída de los análisis realizados con anterioridad, donde, a partir de la cadena de valor de

Chilfresh, se evalúan los procesos o actividades implicadas en el servicio, mediante las cinco fuerzas de Porter, se analiza el entorno cercano a la empresa, visualizando así oportunidades y amenazas para alimentar la matriz FODA, posteriormente, mediante el análisis PESTEL, se analiza el macro entorno de la organización. Además, se cabe destacar que la matriz del análisis FODA se realiza con información también recopilada por los trabajadores de la empresa, tanto como en reuniones con el Gerente General.

Tabla 8: Matriz de análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Personal con experiencia en las diversas áreas del departamento de exportaciones de la empresa. - Buen clima laboral y buena disposición del personal para prestar ayuda o resolver dudas de los compañeros de trabajo. - Lazos estrechos con sus clientes y proveedores. - Presentan estricto control de calidad de las especies a comercializar. - Amplios conocimientos del mercado. - Certificación IFS, lo cual certifica la seguridad y calidad de los productos exportados. - La empresa presenta tres tipos de exportaciones, propia, productos certificados y exportación a sus clientes proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal realiza diversas actividades y no se focaliza en la finalización de las tareas. - Gran cantidad de documentación en papel e ingreso de información a los <i>softwares</i> de manera manual. - Base de datos utilizada presenta demoras a la hora de cargar, pues presenta una gran cantidad de información. - Nulo control de la demora asociada a los documentos emitidos por las empresas asesoras. - Deficiente gestión de procesos, lo cual afecta a la productividad en las operaciones. - Dualidad de las funciones del personal.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Muchos proveedores dispuestos a exportar y clientes dispuestos a importar. - La empresa tiende a un crecimiento exponencial en el volumen de exportación. - El surgimiento de la estrategia emergente de exportación propia a nombre de la empresa permite dar renombre a la organización en el extranjero. - Oportunidades de crecimiento en las tecnologías. - El servicio que ofrece la empresa es necesario en el mercado, pues presenta relaciones comerciales favorables. - Se pueden establecer alianzas con nuevos proveedores de la zona para realizar exportación de sus productos a nombre de la empresa o realizar la logística de la exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas leyes que surjan en el nuevo gobierno o se modifiquen los procedimientos ya establecidos para la exportación. - Precios más bajos en el mercado que benefician a los clientes. - Problemas en la liberación de la carga. - Cambios en el régimen aduanero. - Cambios climáticos que afectan a la producción agrícola de los proveedores. - Cambios en las preferencias de los consumidores.

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en reunión y entrevista con personal de empresas de servicios Chilfresh Ltda.

3.1.6. Mapa de procesos general

A continuación, en la Ilustración 26, se presenta el mapa de procesos general de la empresa, en conjunto con información de los procesos obtenida a través de levantamiento de información cualitativa dentro de la empresa, entrevistas con el personal, para ver de manera general las actividades que se realizan dentro de la empresa, de esta forma, se pretende mediante esta herramienta explicar de manera general los procesos llevados a cabo en la empresa.

Es importante analizar los procesos de negocio de la empresa, los cuales son las actividades destinadas a la realización del servicio que ofrece la empresa a sus clientes de manera general.

El proceso de negocio comienza con el estudio de la demanda, se establece la demanda estimada a cubrir en la temporada previo a su comienzo y se realiza el seguimiento del mercado, realizando así estudios de mercado que permiten visualizar las preferencias de los potenciales clientes en el extranjero.

Posteriormente, se realiza el contacto con los proveedores, para saber en sus términos, cuanto esperan producir, qué variedades tendrán disponibles y se definen los precios a los cuales ofrecen sus productos, luego de la definición de los precios se genera la oferta a los clientes importadores de la empresa para que así estos la analicen y revisen si cumple sus expectativas.

Si la oferta es aceptada, se recibe la orden de compra por parte del cliente importador, con dicha orden de compra se genera la orden de embarque y esta es enviada a personal de control de calidad para que realice la revisión de los estándares de calidad en las frutas a exportar, realizando un reporte.

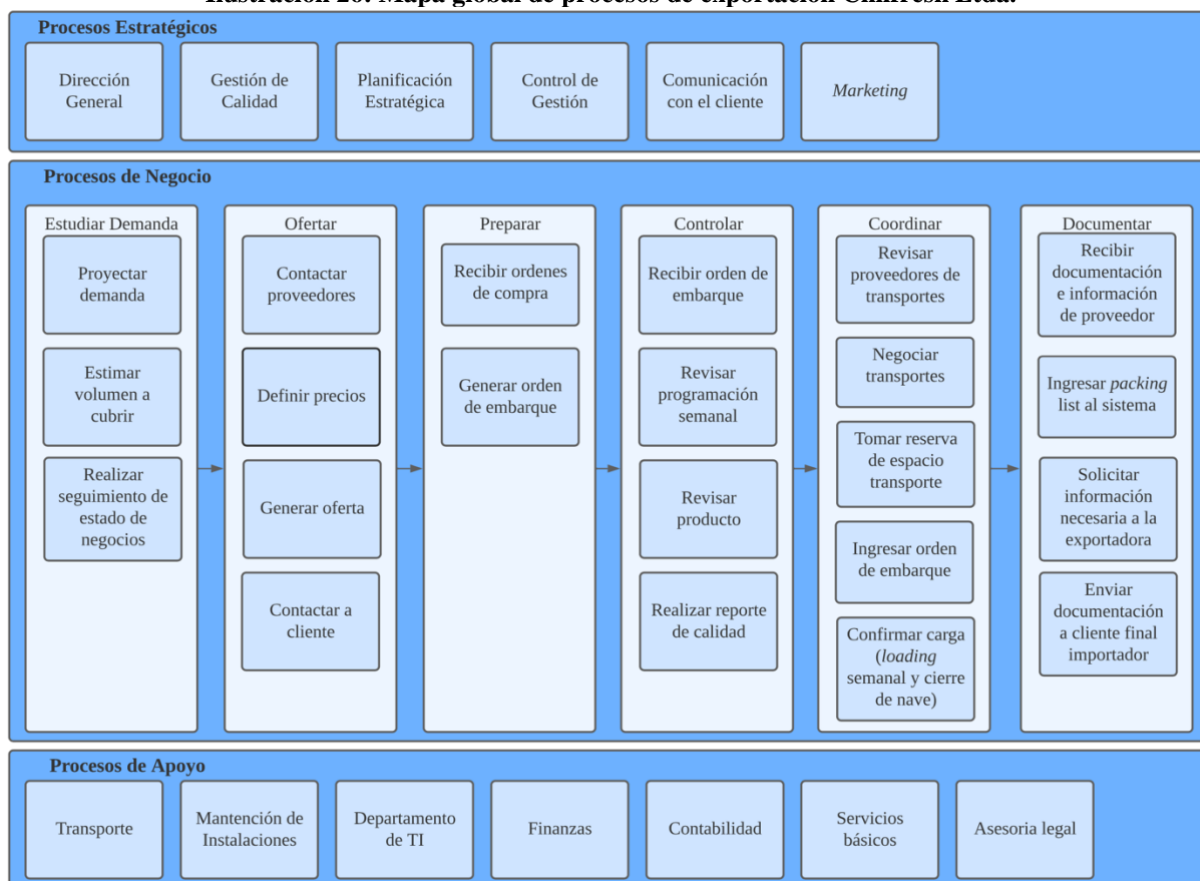
El departamento de logística, se encarga de realizar la revisión de los proveedores de transporte y negociar los precios que serán definidos para la temporada, se toma reserva del espacio de transporte de las diferentes empresas transportistas.

Para llevar a cabo el transporte se ingresan las ordenes de embarque, y se confirma la carga semanal y se comienza el traslado de carga. El área documental debe recibir la información del proveedor y otorgarla a los clientes importadores, así como también el *packing*

list, el cual es un documento que describe por completo la carga, detallando los pallets y paquetes que se envían hacia el exterior y salen desde los *packing*.

Se solicita además toda la información necesaria al proveedor, para que esta llegue a manos del importador en conjunto con su fruta fresca.

Ilustración 26: Mapa global de procesos de exportación Chilfresh Ltda.



Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas de servicios Chilfresh Ltda.

CAPÍTULO 4: DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES

En el presente capítulo, se realiza la definición de los procesos actuales de la empresa, con la finalidad de registrar las actividades que ocurren en el departamento de exportaciones, específicamente en las áreas logística y documental, las cuales son el área de interés del presente proyecto.

4.1. Definición de los procesos actuales

Para comenzar con el desarrollo de la metodología, primero se debe realizar la definición de los procesos actuales que ocurren dentro del área de exportaciones, priorizando las áreas del departamento en las cuales se realizará la gestión de procesos, es decir, el área documental y el área de logística. Para esto, es necesario definir lo que es un proceso, y para esto se realizará la definición de proceso según bravo, quien es el autor de la metodología que será utilizada para realizar la gestión de procesos como se mencionó con anterioridad en el Capítulo 2, “*un proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes.*” (Bravo, 2011).

A raíz de esto, en el presente apartado se espera realizar el levantamiento de información mediante un cuestionario, el cual permitirá, obtener un acercamiento de las actividades que se realizan en el departamento de exportaciones, las demoras asociadas a algunas de las actividades, entre otra información necesaria para posteriormente realizar el modelamiento visual de los procesos, con un enfoque especial en los procesos realizados en el área de logística y documentación.

4.1.1. Levantamiento de procesos

“El levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.” (Pepper, 2011).

El levantamiento de procesos es clave para el presente proyecto, debido a que se puede ver qué se hace en las diferentes áreas de la empresa y cómo se hace, utilizando esta información para realizar un análisis que puede generar propuestas de cambios en cómo se realizan las actividades y rediseñar los procesos con una orientación que aporte a la mejora de los resultados de la empresa, en este caso, que se produzca mayor fluidez en el departamento de exportaciones de la empresa.

Para realizar un levantamiento de procesos y una descripción de estos, es necesario e indispensable que se actúe en conjunto con los participantes en cada una de las actividades, de

esta forma, y mediante el contacto con las personas que realizan dichos procesos puedan describir, la forma en la que se llevan a cabo las actividades dentro de la empresa, qué actividades se realizan y cómo se lleva a cabo cada actividad. En el presente proyecto, este acercamiento con el personal del departamento de exportaciones de la empresa se realizará mediante encuestas para el levantamiento de información que será valiosa para el desarrollo de la gestión y formalización de procesos y la formalización y estructuración de la organización.

La descripción visual o el modelamiento de los procesos se realizará mediante el *software* de modelamiento Bizagi y la notación utilizada para esto será BPMN 2.0 (*Business Process Model and Notation*) debido a la sencillez que presenta en términos de comprensión visual de lo que se modela en el programa.

Para el levantamiento de procesos se modelará los procesos mediante la información rescatada por la experiencia del personal presente en el departamento de exportaciones, específicamente en el área de logística y documental, además, se realizará una lista de tareas de manera que se describa las actividades que se deben llevar a cabo por el personal para que un proceso se realice de manera correcta. Se realizará el modelamiento visual de los procesos por medio de diagramas de procesos, en el cual se visualizará los responsables que intervienen en cada uno de los procesos para que estos sean comprendidos de buena manera por cualquier persona como lo ha requerido el gerente general de la empresa en las reuniones llevadas a cabo.

4.2. Encuesta para levantamiento de información

En el presente apartado se presentará una encuesta realizada, con la finalidad de recopilar la información necesaria acerca de los procesos o actividades que realiza el personal del departamento de exportaciones de la empresa. De esta forma, se define el enfoque de la encuesta, la cual va dirigida al personal perteneciente sólo al departamento de exportaciones de Chilfresh. Además, cabe destacar que para efectos del presente proyecto de mejoramiento, las áreas de logística y documental son en las cuales se realizará la gestión de procesos, no obstante, es necesario obtener información acerca de los procesos que se realizan en todas las áreas del departamento de exportaciones para tener una visión general de las actividades que ocurren, estas áreas son comercial, control de calidad, logística y documental. De esta forma se tiene una

visión general de los procesos que ocurren dentro del departamento y se puede obtener información verídica de los propios participantes, en este caso, los trabajadores.

Para comenzar, se realizó una reunión con el Gerente General de la empresa y se propuso la idea de formular una encuesta para la obtención de información acerca de los procesos realizados en el departamento de exportaciones, en dicha reunión, se presentaron cinco potenciales preguntas de las cuales se recibió retroalimentación y se reformularon, de manera que se obtuviera una encuesta completa y que sea fácil de responder, teniendo en consideración que todo el personal sea capaz de entender y responder de manera adecuada la encuesta, otorgando la información necesaria que aporte a complementar el levantamiento de los procesos dentro del departamento de exportaciones.

A continuación, en la Ilustración 27, se puede apreciar la encuesta realizada al departamento de exportaciones de la empresa.

En lo que respecta al contenido de la encuesta, este se divide en tres partes, datos personales del trabajador encuestado, datos del puesto de trabajo y datos del proceso que realiza el personal.



En lo que respecta a los datos personales del trabajador, se recopila información como nombre del trabajador y años de experiencia en el área, esto, con la finalidad de obtener una estimación de cuánta experiencia posee en el área que se desempeña según los años que lleva realizando sus labores.

En lo que respecta a los datos del puesto de trabajo, se recopila información acerca del cargo que desempeña dentro de la empresa y el área a la que pertenece, para realizar una correcta derivación de los procesos que definirá más adelante e incluirlos a la lista de tareas realizadas por en cada área y para finalizar, la dependencia directa que posee, por ejemplo, la dependencia del Gerente General, en este caso Don Luis Sandoval es el directorio.

En cuanto a los datos del proceso o la actividad desempeñada, se realizan preguntas destinadas a la obtención de información de los procesos y actividades que desempeña cada trabajador en el departamento de exportaciones, con la finalidad que en base a su experiencia trabajando en el área, determine el aproximado de los tiempos asociados a la generación de

documentos por parte de terceros, entre otra información valiosa para la realización del presente proyecto.

Ilustración 27: Encuesta para personal departamento de exportaciones Chilfresh Ltda.



Encuesta personal exportaciones Chilfresh Ltda.

Datos personales

Nombre: _____
Años de experiencia en el área: _____

Datos del puesto

Cargo: _____
Área a la que pertenece: _____
Dependencia directa: _____

Datos del proceso

1. ¿Qué actividades principales realiza? (Puede realizar una lista o descripción de actividades).

2. Realice una lista de tareas que desempeña en su puesto de trabajo (Puede separar las tareas o actividades con coma o guiones. *Por ejemplo: Recepción de notas de cobro - Ingreso de notas de cobro a sistema - entre otras.*)

3. ¿Realiza actividades de apoyo fuera del área de exportaciones Chilfresh?, Si la respuesta es sí, ¿Qué actividades de apoyo realiza a otras áreas? (*Ejemplo: revisión documental.*)

4. ¿Qué actividades que realiza tienen demoras asociadas? Estime un aproximado de la demora. (Recepción de documentos, entre otros. *Por ejemplo: recepción de BL 4-6 días.*)

5. ¿Qué documentos de terceros son críticos en su área? (Envío de notas de cobro, documentación, entre otros. *Ejemplo: Packing list debe ser enviado por proveedor en una fecha límite sino lo atrasa a usted en sus labores*)

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada en empresas Chilfresh Ltda.

A continuación, se realiza un listado de las preguntas realizadas para el levantamiento de información en el departamento de exportaciones, que será útil para el levantamiento de los procesos, posteriormente su documentación y modelamiento en las áreas de interés para una posterior gestión y formalización de los procesos.

- ¿Qué actividades principales realiza? (Puede realizar una lista o descripción de actividades), esta pregunta, se enfoca netamente en la definición de los procesos que realiza el personal encuestado, obteniendo así, la información necesaria para realizar el modelamiento de los procesos que realiza, siendo los más importantes y los involucrados en el área los que serán utilizados para dicho modelamiento y formalización de los procesos.
- Realice una lista de tareas que desempeña en su puesto de trabajo. (Puede separar las tareas o actividades con coma o guiones. Por ejemplo: Recepción de notas de cobro – Ingreso de notas de cobro al sistema, entre otras.), se requiere una lista de tareas realizadas por cada área, esta lista de tareas servirá para tener un acercamiento de cómo se realizan las tareas dentro de cada área de estudio. En la Ilustración 28, se puede apreciar una lista de tareas extraída de la literatura de bravo, se puede apreciar que en la lista de tareas se define la actividad a realizar, siempre con verbo infinitivo, el rol de la persona o trabajador que realiza sus labores en la empresa, las tareas con verbo infinitivo y la descripción de las tareas con una breve explicación. Para finalizar, al pie de la lista de tareas se presentan las observaciones o consideraciones que se debe tener en las tareas a realizar.
- ¿Realiza actividades de apoyo fuera del área de exportaciones Chilfresh?, si la respuesta es sí, ¿Qué actividades de apoyo realiza a otras áreas? (Por ejemplo: revisión documental), el levantamiento de las actividades de apoyo que realiza el personal fuera del área de exportaciones, servirá para la definición de los perfiles de los cargos de la organización, de esta forma, se contará con información valiosa que será utilizada para el capítulo de formalización y estructuración de la organización, debido a que será información útil para la realización del organigrama actual de la empresa, mediante información actual y el diseño de los puestos de trabajo.
- ¿Qué actividades que realiza tienen demoras asociadas? Estime un aproximado de la demora. (Recepción de documentos, entre otros. Por ejemplo: recepción de BL de 4 a 6 días hábiles.), las actividades que poseen demoras asociadas serán utilizadas para realizar un análisis de las demoras asociadas en algunas de las actividades modeladas

para la gestión de procesos, sólo si los tiempos afectan de manera directa a los procesos del departamento de logística y documental de la empresa.

- ¿Qué documentos de terceros son críticos en su área? (Envío de notas de cobro, documentación, entre otros. Por ejemplo: *packing list* debe ser enviado por el cliente proveedor en una fecha límite, sino, lo atrasa a usted en sus labores.), los documentos que dependen de terceros y son necesarios de forma urgente en el departamento documental y logístico serán necesarios para realizar una investigación de las demoras asociadas a la emisión de dichos documentos y revisar a cuáles documentos es necesario priorizar la solicitud para que no atrase las labores del personal dentro del departamento de exportaciones de la empresa.

Ilustración 28: Lista de tareas

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: ENTREGAR	ROL: DESPACHADOR
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Tomar GD	desde la carpeta de GDs los 3 ejemplares de la GD. Forma FIFO
Buscar producto	en la bodega según ubicación indicada en la misma GD
Registrar	en la ficha de producto ubicada en el estante destinado al producto
Rebajar stock	en el mesón de despacho, usa el lector de código de barras
Verificar producto	junto con el cliente a quien pide firmar los 3 ejemplares de la GD (punto de control)
Entregar al cliente	los ejemplares 1 y 2 de la GD junto con el producto
Enviar a finanzas	a través del estafeta, cada ejemplar 3 de la GD firmada por el cliente
OBSERVACIONES:	
1. Mantener el orden de la bodega para la agilidad del proceso	
2. Mantener el orden dentro de la carpeta de GDs	

Fuente: extraído de *Gestión de procesos “Alineados con la estrategia”* (Bravo, 2011)

A modo de ejemplificar, en la Ilustración 29, se presenta la encuesta del personal del área documental de la empresa donde se puede apreciar de manera conforme que el personal de documental, en este caso Carolina Díaz Serrano, presenta las siguientes actividades principales en el área documental del departamento de exportaciones.

- Confección de PL y SC: la confección de PL o *packing list*, es una actividad que realiza el personal documental del departamento de exportaciones, esta actividad se realiza luego de la recepción del PL por parte del cliente exportador o proveedor de fruta fresca. En términos de SC o *shipment costs*, es una actividad que se realiza posterior a la confección del PL, debido a que para la creación de un nuevo SC en el sistema de gestión *SG COMEX*, se requiere previo ingreso del *packing list*.
- Recepción, revisión y despacho de set documental: el set documental es toda información que se requiere del *shipment* o embarque, en este caso, la información que contiene el set documental pueden ser PL o *packing list*, facturas, BL o *bill of lading*, certificado de origen y certificado fitosanitario. El personal de documentación, en este caso Carolina, debe realizar la recepción de dichos documentos para su posterior revisión, de esta forma, se realiza el chequeo de que en los documentos se encuentren las especificaciones de manera correcta, no existan errores asociados a escritura o errores que puedan ser corregidos. Todos los documentos deben presentarse de manera perfecta debido a que posterior a la revisión y visto bueno, deben enviarse a la dirección que desee el cliente importador de fruta fresca.
- Revisión e ingreso de costos asociados a cada embarque: la revisión e ingreso de costos asociados a cada embarque, se refiere a la revisión de facturas, notas de cobro, entre otros documentos que posean costos asociados a el embarque y deben ser ingresados al SC (*shipment costs*) previamente generado en el sistema. Cabe destacar que el ingreso de dichos costos no es una labor propiamente tal del personal de documentación, pero este la realiza debido a que luego de revisar, pedir correcciones y dar visto bueno a las facturas, notas de cobro o cualquier documento que notifique costos asociados al embarque realiza de manera seguida el ingreso de estos documentos al sistema de gestión *SG COMEX* de la empresa.

Cabe destacar que las actividades propiamente tal del área documental del departamento de exportaciones son:

- Generación de PL (*packing list*).
- Generación de SC (*shipment costs*).

- Recepción, revisión y despacho de set documental.

El ingreso de costos al sistema de gestión para llenar el SC, luego de la generación de este no es una actividad propiamente tal del área de documentación, sino del área de costos, pero en este caso en particular se le atribuye esta actividad a Carolina debido a que es asistente comex, por ende, ella la realiza actualmente.

En lo que respecta a las actividades que realiza en el puesto de trabajo, la actividad que se añade en este caso es la generación de una planilla de *Excel*, que contiene todas las facturas y notas de cobro que fueron ingresadas al sistema *SG COMEX* y previamente aprobadas luego de ser revisadas para que posteriormente se realice el pago de estas por parte de la empresa.

El personal de empresas Chilfresh posee actividades que también son de apoyo a otras áreas, en este caso, Carolina, realiza las mismas actividades mencionadas y definidas con anterioridad para otros mercados, no solamente para exportaciones netamente tal de Chilfresh.

En lo que respecta a las actividades que poseen demoras, en este caso, para el área de documentación, las demoras son generalmente por parte de terceros, es decir, al momento de el personal de documentación solicitar la información o documentación necesaria para realizar sus labores, se generan demoras o retrasos en el envío de los documentos. A continuación, se presentan algunas actividades que poseen demoras asociadas por parte de terceros.

- Recepción de PL y set documental, luego de 5 días desde que se confirma el despacho por parte del *packing*.
- Recepción de facturas y notas de cobro por parte de las agencias asesoras de la empresa, es decir, empresas asesoras de aduana, transportistas, entre otras. Estos documentos generalmente son emitidos luego de 30 días después del zarpe de la nave.
- Respuestas por parte de las agencias para envío de documentos para cierre de costos por parte de la empresa, demora aproximadamente 15 o más días de confirmación.

Ilustración 29: Encuesta personal área documental



INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



Encuesta personal exportaciones Chilfresh Ltda.

Datos personales

Nombre: Carolina Andrea Díaz Serrano
Años de experiencia en el área: 5 años

Datos del puesto

Cargo: Asistente Comex
Área a la que pertenece: Depto. Documentación
Dependencia directa: Jéssica Campos

Datos del proceso

1. ¿Qué actividades principales realiza? (Puede realizar una lista o descripción de actividades).

Exportaciones Servicios Chilfresh y Alempue (otros mercados)
* Confección de PL y SC
* Recepción - revisión - despacho de Documentos
* Revisión e ingreso de costos asociados a cada embarque

2. Realice una lista de tareas que desempeña en su puesto de trabajo (Puede separar las tareas o actividades con coma o guiones. *Por ejemplo: Recepción de notas de cobro - Ingreso de notas de cobro a sistema - entre otras*).

* Ingreso de PL - SC al sistema de broker - Envío de set doc. a cliente - Gestionar despacho documentos a destino - Revisión facturas de costos - Ingreso de factura al sistema - Generar listado de facturas con VB para que Finanzas realice pago.

3. ¿Realiza actividades de apoyo fuera del área de exportaciones Chilfresh?, Si la respuesta es sí, ¿Qué actividades de apoyo realiza a otras áreas? (*Ejemplo: revisión documental*).

Exportaciones otros mercados - otros exportadores
* Confección de PL y SC
* Recepción - revisión - despacho de Documentos

4. ¿Qué actividades que realiza tienen demoras asociadas? Estime un aproximado de la demora. (Recepción de documentos, entre otros. *Por ejemplo: recepción de BL 4-6 días*).

* Recepción de PL y set Documental (Después de 5 días)
* Recepción de facturas costos por parte de agencia (Facturas emitidas post cierre embarque - 30 días después del zarpe)
* Respuesta por parte de agencia para cierre de costos. (15 o más días de confirmación)

5. ¿Qué documentos de terceros son críticos en su área? (Envío de notas de cobro, documentación, entre otros. *Ejemplo: Packing list debe ser enviado por proveedor en una fecha límite sino lo atrasa a usted en sus labores*).

* PL
* Set Documental
* Facturas - Notas de Cobro correspondiente a costos

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada en encuesta a personal de la empresa

4.3. Modelos utilizados para el levantamiento de procesos

En el presente apartado, se realiza el desarrollo de los modelos utilizados para el levantamiento de procesos del departamento de exportaciones de la empresa de servicios Chilfresh, específicamente el departamento de logística y el departamento documental, se comienza con una lista de tareas para culminar con el modelamiento visual de los procesos por medio de diagrama de procesos en metodología BPMN 2.0 en el *software* de modelamiento Bizagi.

4.3.1. Lista de actividades

A continuación, se presentan las listas de actividades que posteriormente desencadenaran una lista de tareas por actividad. Las actividades se identificaron por área en el departamento de exportaciones, teniendo en consideración que las áreas de interés en el presente proyecto son el área de documentación y el área de logística.

En la Ilustración 30, se presenta la lista de actividades del área documental, donde se presenta el alcance de las actividades que realiza, la lista de actividades del área documental propiamente tal, las áreas de apoyo que otorgan información, documentación y comunicación directa con el área de documentación y para finalizar, el personal a cargo de la realización de las tareas, cabe destacar que se ha realizado un listado de las actividades mediante el apoyo de Carolina Díaz, encargada de documentación de exportaciones Chilfresh, esto mediante entrevistas y conversaciones con Carolina, además de respaldo mediante el cuestionario que ha realizado de manera previa a la realización de la lista de actividades que desempeña.

Con respecto al alcance de las actividades que realiza el personal del área de documentación de la empresa, en este caso el alcance es desde la recepción, manejo y despacho de toda documentación necesaria para la comercialización del producto.

La lista de actividades del área documental serán listadas a continuación, recepción documental, confección de PL (*packing list*) en sistema *SG COMEX*, confección de SC (*shipment confirmation*) en sistema *SG COMEX*, revisión documental de costos, envío de set documental a cliente importador de fruta fresca y gestionar despacho de documentos al destino.

También, se listaron actividades que Carolina realiza en su labor como personal de documentación de exportaciones Chilfresh, que tienen que ver con costos, por ende, Carolina realiza la documentación, revisión de costos e ingreso de costos al sistema.

Las actividades que fueron identificadas, serán listadas a continuación, Revisión de facturas de costos, ingreso de costos a cada SC (*shipment confirmation*), ingreso de facturas a sistema *SG COMEX* y generar listado de facturas previamente ingresadas al sistema *SG COMEX*, por ende, cuentan con su visto bueno.

Las áreas de apoyo en este caso que permiten un correcto desarrollo de las actividades en el área de documentación, otorgando información de clientes, embarques, documentación necesaria, resolución de dudas entre otra información son el área comercial, el área de contabilidad y logística.

Ilustración 30: Lista de actividades área documental

Alcance: recepción, manejo y despacho de documentación necesaria para la comercialización del producto	
Lista de actividades área documental	
N°	Tarea
1	Recepción documental
2	Confección de <i>packing list</i> en sistema <i>SG COMEX</i>
3	Confección de <i>shipment confirmation</i> en sistema <i>SG COMEX</i>
4	Revisión documental de costos
5	Envío de set documental a cliente importador
6	Gestionar despacho de documentos al destino
7	Revisión de facturas de costos
8	Ingreso de costos a cada <i>shipment</i>
9	Ingreso de facturas a sistema <i>SG COMEX</i>
10	Generar listado de facturas con visto bueno
Áreas de apoyo	
1	Comercial
2	Contabilidad
3	Logística
Personal a cargo de las tareas	
1	Carolina Diaz S.

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por personal exportaciones Chilfresh

En la Ilustración 31, se presenta la lista de actividades del área de logística, donde se presenta el alcance de las actividades que realiza el personal de logística de la empresa, la lista de actividades propiamente tal, las áreas de apoyo que realizan entrega de información, de documentación necesaria y con las cuales se realiza información de manera constante para la

realización de las labores en el área, el personal a cargo de realizar las actividades y tareas de logística en la empresa, cabe destacar que se ha realizado el listado de actividades mediante el apoyo de Claudia Duarte, encargada del área de logística de exportaciones Chilfresh, esto mediante la realización de entrevistas además de entrega de un cuestionario que se ha realizado con la finalidad de presentar las actividades y tareas que Claudia realiza dentro del área de logística.

En lo que respecta al alcance de las actividades que realiza el personal del área de documentación de exportaciones Chilfresh, el alcance se ha definido como todo proceso que requiera planificación o movimiento de producto terminado y materiales de embalaje.

La lista de actividades del área de logística es listada a continuación, negociación con empresas de servicios logísticos, realizar la toma de reserva de espacio a empresas prestadoras de servicio de transporte marítimo, recepción de solicitudes de carga, coordinación de retiro de cargas, confección de retiro de cargas, confección de solicitud de pago a finanzas y confirmación de cargas (*loading* semanal y cierre de naves).

Ilustración 31: Lista de actividades área de logística

Alcance: todo proceso que requiera planificación o movimiento de producto terminado y materiales de embalaje	
Lista de actividades área logística	
Nº	Tarea
1	Negociación con empresas de servicios logísticos
2	Realizar toma de reserva de espacio a empresas prestadoras de servicio de transporte marítimo
3	Recepción de solicitudes de carga
4	Coordinación de retiro de cargas
5	Confección de solicitud de pago a finanzas
6	Confirmación de carga (<i>Loading</i> semanal y cierre de naves)
Áreas de apoyo	
1	Comercial
2	Documentación
Personal a cargo de las tareas	
1	Claudia Duarte

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por personal exportaciones Chilfresh


4.3.2. Lista de tareas

Las listas de tareas, como se mencionó con anterioridad, aportarán a conocer en detalle las tareas que se realizan para las diferentes actividades en las áreas del departamento de

exportaciones, así como también las consideraciones que se deben tener en cuenta en cada actividad.

Para realizar la lista de tareas, se utilizó el formato presente en la literatura “Gestión de procesos – Alineados con la estrategia” del autor Juan Bravo. En el presente apartado, se presentan las listas de tareas de las actividades que se realizan en el departamento de exportaciones, específicamente de las áreas de logística y documental, las cuales son las áreas en las cuales se desarrolla el presente proyecto. La realización y descripción de las listas de tareas expuestas a continuación son claves para una correcta gestión de proyectos, de esta forma, se realiza el modelamiento visual de las actividades expuestas en dichas listas de tareas en formato BPMN 2.0 en el *software* de modelamiento Bizagi en los próximos capítulos.

Ilustración 32: Lista de tareas área documental 1

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: SOLICITAR <i>PACKING LIST</i> A CLIENTE EXPORTADOR ÁREA: DOCUMENTAL	
	
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
1. Redactar correo electrónico	Redactar correo electrónico a cliente exportador para solicitar documentación de <i>packing list</i> .
2. Recibir documentación	El encargado de documentación recibe la información por parte del cliente exportador, siendo este el <i>packing list</i> de la fruta a cargar en el embarque.
3. Revisar documentación	El encargado de documentación será el encargado de revisar el <i>packing list</i> y revisar si cumple con los requisitos para posterior ingreso al sistema <i>SG COMEX</i> .
4. Aprobar la documentación	El encargado de documentación deberá aprobar la documentación enviada por el cliente exportador si cumple con todo lo solicitado.
5. Rechazar la documentación	El encargado de documentación deberá rechazar la documentación enviada por el cliente exportador y solicitar una corrección de los errores si existieran.
CONSIDERACIONES:	
1. Mantener al gerente general informado de los problemas que puedan surgir en el proceso de documentación, ya sea demora en la emisión o envío de documentos.	
2. Mantener un respaldo de la documentación recibida en la carpeta de intranet del exportador.	

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilifresh Ltda.

En la Ilustración 32, se presenta la lista de tareas asociadas a la actividad de solicitud de *packing list* al cliente exportador por parte del personal de documentación de la empresa, como se puede apreciar, la actividad inicia desde la solicitud del *packing list*, luego se recibe la documentación solicitada, se revisa y se da o no el visto bueno del *packing list* recibido.

Dentro de las consideraciones que se debe tener para la realización de dicha actividad están el mantener al gerente general informado de los problemas que surgen en el proceso de documentación ya sea demoras en la emisión de documentos por parte de el cliente exportador. Además, se debe mantener un respaldo de la documentación recibida en la carpeta asignada al exportador.

Ilustración 33: Lista de tareas área documental 2

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: INGRESAR <i>PACKING LIST</i> A SISTEMA	ÁREA: DOCUMENTAL
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
1. Abrir archivo <i>packing list</i> en <i>Excel</i>	Abrir el archivo de <i>packing list</i> en <i>Excel</i> y revisar la información que contiene, esta información será utilizada para ingresar al sistema.
2. Ordenar archivo <i>Excel</i>	Ordenar el archivo <i>packing list</i> , debe poseer un formato específico requerido por el sistema, para esto debe generar un nuevo archivo de <i>excel</i> o trabajar en una hoja nueva.
3. Guardar archivo de <i>Excel</i>	Deberá guardar el archivo de <i>Excel</i> como un nuevo archivo y no reemplazar el antiguo, de manera que exista un respaldo en caso de errores de formato o información.
4. Abrir sistema <i>SG COMEX</i>	Deberá abrir el sistema e ingresar a la sección de <i>shipment</i> y posteriormente <i>packing list</i> .
5. Importar datos de <i>packing list</i> a sistema <i>SG COMEX</i>	Deberá seleccionar <i>Generate PL, select file, import data</i> y se generará el <i>packing list</i> en el sistema computacional <i>SG COMEX</i> , además, deberá añadir los detalles del <i>shipment</i> .
CONSIDERACIONES:	
1. Seguir el orden establecido por el sistema <i>SG COMEX</i> para la carga de datos al sistema, siendo este orden <i>pallet, grower, date, specie, variety, labeled, label, package, sizes, category, color, weight, termograph, cases</i> .	
2. Ingresar datos como <i>Nº PL, customer, exporter, supplier, company, vessel, container</i> y fecha de arribo.	




Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

En la Ilustración 33, se presenta la lista de tareas asociada a la actividad de ingreso del *packing list* al sistema computacional *SG COMEX*, las tareas se enfocan en el manejo del archivo de *excel* enviado por parte del cliente exportador con el *packing list*, donde el encargado de documentación debe ordenar el archivo según el formato del sistema, luego guardar el archivo e importar los datos del *packing list* al sistema computacional de la empresa. El sistema recopila la información según el nombre de las columnas que se agregaron al *excel* con la información enviada por el cliente exportador.

Dentro de las consideraciones que debe tener el encargado de la documentación, es esencial que siga el orden establecido por el sistema para la recopilación de los datos en el *excel*, de esta forma, el sistema puede recopilar la información de manera correcta.

Ilustración 34: Lista de tareas área documental 3

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: SOLICITAR DOCUMENTACIÓN A CLIENTE EXPORTADOR	ÁREA: DOCUMENTAL
	
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
1. Redactar correo electrónico	Redactar correo electrónico a cliente exportador para solicitar documentación para despacho del producto.
2. Recibir documentación	El encargado de documentación recibe la información por parte del cliente exportador, siendo este el set documental.
3. Revisar documentación	El encargado de documentación será el encargado de revisar la documentación y que esta cumpla con todos los criterios para posteriormente ser enviada al cliente importador.
4. Aprobar la documentación	El encargado de documentación deberá aprobar la documentación enviada por el cliente exportador.
6. Enviar documentación	El encargado de documentación deberá enviar la documentación al cliente importador de manera física.
CONSIDERACIONES:	
1. Contar con dirección de destino de los documentos a enviar, esta dirección no puede presentar errores, debido a que el perder los documentos significa grandes demoras para la empresa y el cliente importador.	
2. Realizar seguimiento a los documentos enviados, además de envío de número de seguimiento a cliente importador	


Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilifresh Ltda.

En la Ilustración 34, se presenta la lista de tareas asociada a la actividad de solicitar documentación al cliente exportador, esta documentación es el set documental que luego debe ser enviado a el cliente importador, es decir, al destino donde se enviará la fruta. Las tareas comienzan con la redacción de un correo electrónico al cliente exportador, donde se solicita el envío del set documental, al recibir la documentación por parte del área documental, se procede a revisar la documentación, para posteriormente aprobar, para esto se debe realizar una revisión y comprobar si cumple con los criterios y así enviarla al país o lugar de destino, para finalizar, se envía la documentación al cliente importador de manera física.

Dentro de las consideraciones de esta actividad, se debe contar con la dirección de destino de la documentación, pues, hay veces que los clientes exigen que la dirección de destino

de la documentación sea distinta a la dirección de destino del producto, además, se debe realizar seguimiento a la documentación por medio de la agencia donde se despachó la documentación.

Ilustración 35: Lista de tareas área documental 4

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: CONFECCIONAR <i>SHIPMENT CONFIRMATION (SC)</i> ÁREA: DOCUMENTAL	
	
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
1. Solicitar documentación de <i>shipment</i>	El encargado de documentación solicita la documentación de <i>shipment</i> al área de logística de la empresa.
2. Recibir documentación de <i>shipment</i>	El encargado de documentación recibe la información por parte del área de logística.
3. Ingresar a sistema <i>SG COMEX</i>	El encargado de documentación ingresa a sistema <i>SG COMEX</i> con su usuario y contraseña e ingresa a la sección de <i>shipment confirmation</i> .
4. Confeccionar nuevo <i>shipment confirmation</i>	El encargado de documentación ingresa un nuevo <i>shipment confirmation</i> , añadiendo un nuevo <i>shipment</i> al sistema.
CONSIDERACIONES:	
1. Para que el personal del área documental pueda realizar la confección de un nuevo <i>SC</i> , debe contar con un <i>packing list</i> ingresado al sistema previamente, debido a que el <i>packing list</i> contiene información necesaria para el <i>SC</i> .	

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

En la Ilustración 35, se presenta la lista de tareas asociada a la actividad de confeccionar *shipment confirmation* en el sistema computacional de la empresa *SG COMEX*, para esto, es necesario que en un comienzo el encargado de documentación solicite la información de los embarques al área de logística de la empresa o la consiga por medio de las carpetas de intranet que se encuentran en el sistema computacional, al recibir la información del embarque o *shipment*, el encargado de documentación ingresa al sistema *SG COMEX* mediante tu usuario y contraseña, selecciona la pestaña de *SC* y confecciona un nuevo *shipment confirmation*, seleccionando de esta forma los *PL* que conforman ese embarque, de esta forma, en el sistema ya queda confeccionado el *shipment confirmation* para que posteriormente este se llene con los costos de embarque.

Dentro de las consideraciones que debe tener el personal de documentación en esta actividad está el que el personal de documental debe encargarse que el PL o *packing list* ya se encuentre ingresado previamente en el sistema, debido a que para la creación de un *shipment confirmation* es estrictamente necesario que se cuente con esta información subida en el sistema computacional *SG COMEX*.

Ilustración 36: Lista de tareas área documental 5

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: INGRESAR COSTOS A SC (<i>shipment confirmation</i>)	ÁREA: DOCUMENTAL
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
1. Descargar facturas y notas de cobro	Deberá descargar las facturas y notas de cobro recibidas en el correo electrónico o sistema.
2. Revisar facturas y notas de cobro	Deberá revisar las notas de cobro y facturas, para que estas se encuentren emitidas correctamente, si poseen errores debe solicitar su corrección y reemisión.
3. Ingresar costos a cada <i>shipment</i>	Deberá ingresar los costos previamente revisados, asociados a cada embarque o <i>shipment</i> al sistema <i>SG COMEX</i> .
4. Generar listado de facturas con V°B°	Deberá generar un listado de las facturas que fueron ingresadas al sistema previamente revisadas en archivo de <i>excel</i> .
CONSIDERACIONES:	
1. Debe mantener un respaldo de las facturas en la carpeta de intranet, además, debe mantener el excel de facturas con V°B° actualizado.	
2. Las facturas deben ser ingresadas según el número de embarque y coincidiendo el código de container.	




Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

En la Ilustración 36, se presenta la lista de tareas asociada a la actividad de ingresar costos a SC en sistema *SG COMEX*, para esto, es necesario que el encargado del área de documentación, en este caso Carolina Díaz, realice la descarga de las facturas y notas de cobro recibidas en su correo electrónico o en el sistema, por medio de estas facturas o notas de cobro, las empresas asesoras de logística que realizan apoyo a Chilfresh presentan los cobros, posterior a esto, la encargada de documental debe realizar la revisión de las facturas y notas de cobro descargadas, por medio de esto, debe revisar si se encuentran correctamente emitidas o si poseen errores en términos de montos, cobros realizados de manera errónea, entre otros errores, si el personal de

documental encuentra cualquier tipo de error debe notificar a la empresa asesora que emitió la factura y solicitar su corrección y reemisión del documento, al realizar el ingreso de costos de cada *shipment* o embarque, se debe ingresar a el sistema *SG COMEX*, seleccionar el embarque donde se realizará el ingreso de los montos de las facturas o notas de cobro y guardar los datos ingresados, posteriormente al ingreso de costos presentes en las facturas y las notas de cobro, se genera el listado de facturas con visto bueno, es decir, las facturas que fueron previamente revisadas, aprobadas e ingresadas al sistema *SG COMEX*, para esto, se deberá generar un archivo de *excel*, donde se el personal de documentación ingresará el número de la factura ingresada, el monto y el ítem del cobro asociado.

Dentro de las consideraciones que debe tener el personal de documentación para la realización de esta actividad está el mantener un respaldo de las facturas en la carpeta de intranet, además, debe mantener el *excel* de facturas con visto bueno actualizado. También, las facturas deben ser ingresadas según el número de embarque, para esto, el personal de documentación debe revisar que al ingresar la factura al sistema *SG COMEX*, el código del container al cual se asociaron los costos debe ser igual al código de container de la factura o nota de cobro.

Ilustración 37: Lista de tareas área logística 1


LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: Negociar con empresas de servicios logísticos	ÁREA: LOGÍSTICA
	
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
1. Contactar empresa de servicios logísticos	Deberá contactar a la empresa de servicios logísticos por medio de correo electrónico o llamada directa.
2. Realizar solicitud de necesidad de servicios	Deberá realizar la solicitud de necesidad de servicios a la empresa de servicios logísticos.
3. Acordar precios con empresa de servicios	Negociar precios en cuanto a volúmenes, servicio y condiciones.
4. Cerrar trato con empresa de servicios	Cerrar trato con empresa de servicios, de esta forma se asegura que contará con sus servicios por la temporada
5. Distribuir volúmenes	Distribuir los volúmenes con fin de evitar contingencias propias de la industria y aprovechar nuevas oportunidades de proveedores.
CONSIDERACIONES:	
1. Debe realizar el acuerdo de los costos fijos y variables que se pagarán por los servicios que otorgará la empresa de servicios logísticos y tener un respaldo de estos.	
2. Cualquier error o problema debe ser notificado al gerente general.	

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

En la Ilustración 37, se presenta la lista de tareas asociada a la actividad de negociar con empresas de servicios logísticos, para ello, es necesario que el encargado del área de logística de la empresa, en este caso, Claudia Duarte, se ponga en contacto con las empresas de servicios logísticos por medio de correo electrónico o llamada, posteriormente realizar la solicitud de necesidad de servicios a la empresa y realizar el acuerdo de los precios en cuanto a volúmenes, servicio y condiciones que pone la empresa, si se llega a un acuerdo, se debe cerrar el trato con la empresa de servicios logísticos, la cual de esta forma, formará parte de las empresas asesoras contratada por Chilfresh en la temporada. Posteriormente, se definen los volúmenes que se derivarán a cada empresa con finalidad de aprovechar las oportunidades que otorgan los proveedores de servicios logísticos. En la temporada actual, la empresa cuenta con el apoyo de Asesorías Interpacífico S.A. como la empresa de servicios logísticos con mayor movimiento.

Dentro de las consideraciones que debe tener el personal de logística para la realización de la actividad está el realizar el acuerdo de los costos fijos y variables que se pagarán por los servicios que otorgará la empresa de servicios logísticos y tener un respaldo de estos, además, cualquier error o inconveniente que presente la empresa de servicios logísticos debe ser informado al gerente general.

Ilustración 38: Lista de tareas área de logística 2

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: Realizar toma de reserva de espacio a empresas prestadoras de servicio de transporte marítimo ÁREA: LOGÍSTICA	
	
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
1. Contactar con la empresa de servicios de transporte marítimo	Deberá contactarse con la empresa de servicio de transporte marítimo mediante llamada o correo electrónico.
2. Realizar solicitud de necesidad de servicio de transporte	Deberá realizar la solicitud de necesidad de servicio de transporte para de esta forma coordinar el despacho por vía marítima de los containers con fruta fresca.
3. Realizar solicitud de reserva de espacio	Se realiza la reserva de los espacios, al momento de realizar la reserva, debe indicar las condiciones y características con las que deberá ser entregado el producto (containers).
4. Realizar solicitud de carga	Se realiza la solicitud de carga a la empresa, de esta manera se definen los días de carga, volumen de carga y especies a cargar.
5. Realizar coordinación y retiro de carga	Coordinará el retiro de las cargas con el transporte terrestre posterior a la llegada al destino, así como el envío de instrucciones de embarque a la planta. Debe considerarse documentación como guías y planilla de despacho.
CONSIDERACIONES:	
1. Se deberá mantener contacto con la empresa de servicio de transporte marítimo hasta que finalice el proceso de transporte de cargas.	
2. Cualquier error o problema debe ser notificado al gerente general.	


Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilifresh Ltda.

En la Ilustración 38, se presenta la lista de tareas asociada a la actividad de reserva de espacio a empresas prestadoras de servicio de transporte marítimo, esta reserva se realiza mediante el contacto con la empresa de servicios de transporte, donde se da a conocer la solicitud de necesidad de servicio de transporte, de esta forma se espera coordinar la carga de los containers con fruta fresca que serán despachados y transportados por vía marítima, posteriormente, se realiza la solicitud de reserva de espacio, indicando las condiciones y características con las cuales debe ser entregado el producto al cliente final, posteriormente se realiza la solicitud de carga, donde se definen los días que se realizará la carga, se precisa acerca de los volúmenes de carga y especies a cargar, para finalizar, se realiza la coordinación y retiro de cargas, donde se

presenta que posterior a la llegada de la nave al destino, debe considerarse documentaciones como guías y planillas de despacho.

Dentro de las consideraciones que debe tenerse en la realización de esta actividad, el personal deberá mantener el contacto con la empresa de servicio de transporte marítimo hasta que finalice el proceso de carga y de despacho de carga, esto mediante a números de orden de embarque que permitirán el seguimiento de la nave, además, cualquier error o inconveniente debe ser notificado al gerente general para mantener informado al cliente importador al respecto.

Ilustración 39: Lista de tareas área de logística 3

LISTA DE TAREAS		
ACTIVIDAD: Coordinar retiro de cargas		ÁREA: LOGÍSTICA
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	
1. Realizar contacto con empresa de servicio de transporte	Se contacta con la empresa de servicios de transporte para que esta esté al tanto de las cargas que se retirarán, dónde y los volúmenes a cargar.	
2. Realizar coordinación de retiro de cargas	Se coordina para cuando se requiere el retiro de la carga para que esta sea despachada.	
3. Enviar documentación y datos de retiro de cargas a empresa prestadora de servicio de transporte	Se envía la documentación y datos de los retiros de carga a empresa de servicio de transporte para que posea conocimiento de la carga que debe transportar.	
4. Solicitar confirmación de retiro de cargas a empresa de servicio de transporte	Se solicita que la empresa de transporte notifique el retiro conforme de la carga de fruta fresca sin problemas.	
5. Solicitar confirmación de despacho por parte de empresa de servicio de transporte	Se solicita la confirmación de despacho por parte de la empresa de transporte para posteriormente cargar mediante empresa de servicios marítimos.	
CONSIDERACIONES:		
1. Se deberá mantener contacto con la empresa de transporte mediante llamada o correo electrónico.		
2. Cualquier error o problema debe ser notificado al gerente general.		

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

En la Ilustración 39, se presenta la lista de tareas asociada a la actividad de coordinar el retiro de cargas, se presenta la lista de tareas asociada a la actividad de coordinar retiro de cargas, la actividad comienza con la realización de contacto con la empresa de servicio de transporta para

que esta tenga conocimiento de las cargas que se deben retirar de los proveedores de fruta fresca, dónde se retirarán y los volúmenes a cargar, se realiza la coordinación del retiro de cargas cuando estas estén listas para ser retiradas, se envía la documentación y los datos de la carga a la empresa de servicios de transporte para que esta posea conocimiento de la carga que debe transportar y tome los cuidados necesarios para un correcto transporte, al realizar el retiro de cargas, la empresa de servicio de transporte debe notificar el retiro conforme de la carga de fruta fresca y notificar si existieron inconvenientes, para finalizar, se realiza la confirmación de despacho por parte de la empresa de transporte para posteriormente realizar la carga por parte de las empresas de servicios marítimos.

Dentro de las consideraciones que debe tenerse en la realización de esta actividad, están el mantener el contacto constante con la empresa de transporte para notificar cualquier inconveniente que pueda existir en el traslado, además, el personal de logística debe informar al gerente general de la empresa si llegara a existir algún problema con la carga o el transporte de esta.

Ilustración 40: Lista de tareas área de logística 4

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: Confirmar la carga (<i>loading semanal</i> y cierre de naves)	ÁREA: LOGÍSTICA
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
1. Recibir solicitud de carga por parte de área comercial	Recibir solicitud de carga por parte del área comercial, esta solicitud cumplirá las necesidades de fruta fresca por parte del cliente importador.
2. Notificar solicitud de carga a empresas de servicios logísticos de transporte	Realizar aviso a empresa de servicios de transporte para de esta forma cargar la fruta necesaria a exportar.
3. Realizar confirmación de carga semanal a empresa de transporte (<i>loading semanal</i>)	Se realiza semanalmente la actualización de la planilla de " <i>loading</i> ", donde se confirma lo realmente cargado en cada nave de servicio.
4. Realizar cierre de naves	Se realiza la aprobación por parte del personal de logística para el cierre de naves, previo 48 horas del zarpe de nave.
5. Confeccionar solicitud de pago a finanzas	El asistente de logística deberá recepcionar, revisar, ingresar y hacer seguimiento a las facturas correspondientes a costos fijos, variables y extras por embarque para así solicitar su pago a finanzas.
CONSIDERACIONES:	
1. Se debe mantener actualizada la planilla de <i>loading</i> , si las cargas son externas a exportaciones hacia China y Corea, se debe solicitar a las navieras la copia de los BLs tarifados, se procede a revisar las tarifas y registrarlas en el sistema de gestión de la empresa.	
2. Cualquier error o problema debe ser notificado al gerente general.	



Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

En la Ilustración 40, se presenta la lista de tareas de confirmación de cargas (*loading* semanal y cierre de naves), para comenzar, se realiza la recepción de la solicitud de carga por parte del área comercial, donde se pretende cubrir las necesidades del cliente de recepción de fruta fresca, posteriormente, se espera notificar la solicitud de carga a empresas de servicios logísticos de transporte, para de esta forma, realizar la carga de la fruta fresca necesaria a exportar, luego, realizar la confirmación de carga semanal y notificar a empresa de transporte a esto se le llama *loading semanal*, en donde se requiere la actualización semanal de la plantilla de *loading*, la cual es una plantilla de *excel* compartida en el sistema en la cual se confirma lo realmente cargado en cada nave de servicio de transporte marítimo, posteriormente se realiza el cierre de naves, donde se realiza la aprobación de la liberación de los BLs de destino por parte del personal de logística para el cierre de naves, previo a las 48 horas del zarpe de la nave, para finalizar, confeccionar solicitud de pago de finanzas, donde el asistente de logística deberá recepcionar, revisar, ingresar y hacer seguimiento de las facturas correspondiente a los costos fijos, variables y extras por embarque para solicitar el pago a finanzas cuando estas sean aprobadas.

Dentro de las consideraciones que debe tener el personal de logística están el mantener en constante actualización la plantilla de *excel* de *loading*, la cual puede ser utilizada por los demás miembros del departamento de exportaciones Chilfresh y de esta forma tener claridad de los itinerarios de carga, ahora, es necesario considerar que si las cargas son externas a exportaciones realizadas hacia China o Corea, se debe realizar la solicitud a las empresas navieras de la emisión de una copia de los BLs con las tarifas correspondientes, se procede a realizar una revisión de las tarifas y luego se registran en el sistema de gestión de la empresa. Además, cualquier error o problema que ocurra debe ser notificado al gerente general ya que este debe tener conocimiento de ellos.

4.4. Personal disponible área de estudios

En el presente apartado, se realiza el catastro del personal a cargo de cada una de las áreas del departamento de exportaciones de la empresa, teniendo en consideración que el área de estudios del presente proyecto presenta conflicto en las áreas de logística y documental, esto, debido a la gran cantidad de actividades que debe realizar el personal a cargo de dichas áreas.

En la Tabla 9, se presenta el personal a cargo de las actividades por área en el departamento de exportaciones de la empresa de servicios Chilfresh, realizar el catastro tiene como finalidad, evidenciar que Carolina Díaz, posee labores en el área de documentación y costos del departamento de exportaciones.

Además, se puede apreciar que Claudia Duarte, es la encargada de realizar las labores de coordinaciones logísticas dentro del departamento de exportaciones.

Tabla 9: Personal departamento de exportaciones

Área	Cargo	Nombre
Comercial	Ejecutivo Comercial Exportaciones	José Miguel Salgado
Logística	Jefe de Operaciones y Logística	Claudia Duarte
Calidad	Control Calidad Zonal Sur	Leonardo Sepúlveda
Documental	Personal Documental Exportaciones	Carolina Díaz
Costos	Personal Costos Exportaciones	Carolina Díaz

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

Es posible identificar en la Tabla 9, personal perteneciente a áreas complementarias al área de estudio del departamento de exportaciones, las cuales son el área comercial, donde se encuentra José Miguel Salgado, Área de Calidad con Leonardo Sepúlveda a cargo del control de calidad de exportaciones Chilfresh.

4.5. Personal disponible departamento de broker

Además de presental al personal perteneciente al área de estudios y las áreas complementarias del departamento de exportaciones, es necesario dar a conocer el personal disponible en los departamentos aledaños. En este caso, en la Tabla 10, se presenta el personal disponible actualmente en el departamento de broker.

Además, se puede evidenciar, que tanto Carolina Díaz como Claudia Duarte, realizan también labores asociadas al departamento de broker lo cual puede evidenciar una posible falta de apoyo al personal de exportaciones en el área de logística y documental que será evaluada posterior a la formalización de los procesos de las áreas de estudio y un estudio de los tiempos asociados a los procesos controlables por el personal a cargo de las operaciones en el Capítulo 5.

Tabla 10: Personal departamento broker

Área	Cargo	Nombre
Comercial	Ejecutivo Comercial	Luis Sandoval
Comercial	Ejecutivo Comercial	Paula Fuenzalida
Comercial	Ejecutivo Comercial	Claudia Nuñez
Comercial	Ejecutivo Comercial	Pablo Rodriguez
Calidad	Control Calidad	Mauricio Cordero
Calidad	Control Calidad	Manuel Nuñez
Calidad	Asesor Calidad	Carlos Díaz
Logística	Jefe de Operaciones y Logística	Claudia Duarte
Logística	Personal Operaciones y Logística	Alexa Vargas
Documental	Jefe de documentación	Jessica Campos
Documental	Encargada de Revisión de Documentación	Jacqueline Mozó
Documental	Encargada de Ingreso de Packing List	Jessica Campos
Documental	Apoyo ingreso de Packing List y Revisión Documental	Carolina Díaz

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

También, es posible evidenciar en la Tabla 10, personal perteneciente al área comercial del departamento de broker, personal a cargo de las tareas del área de calidad y personal a cargo de las actividades del área documental.

CAPÍTULO 5: GESTIÓN DE PROCESOS

En el presente capítulo se presenta el desarrollo de la metodología de gestión de procesos, con la finalidad de cumplir los ciclos de gestión integral del cambio, desde el modelamiento visual de los procesos mediante la notación gráfica BPMN 2.0, para posteriormente culminar con su formalización.

5.1. Incorporar la gestión de procesos

Es fundamental implementar la gestión de los procesos, pues aporta en términos de control, identificación, formalización y mejora de los procesos que se llevan a cabo. En el presente proyecto, se realiza una gestión de procesos en el departamento de exportaciones de la empresa, específicamente en el área de logística y documental de Chilfresh las cuales fueron definidas por el gerente general don Luis Sandoval como las áreas en las cuales se debe enfocar dicha gestión, para de esta manera identificar las posibles demoras y el estudio de los tiempos asociados a las actividades principales realizadas por el personal de logística y documental de exportaciones Chilfresh.

El objetivo de la gestión de procesos es apuntar a mejoras en la productividad de las operaciones que se llevan a cabo, en este caso en particular, se espera mejorar la productividad en el área de logística y documental de la empresa.

5.2. Representación visual de los procesos

La representación visual de los procesos aporta en términos de conocer las actividades que se realizan en un área y de esta manera se espera realizar los controles pertinentes. La finalidad del modelamiento visual de los procesos es tener una guía de cómo se realizan los procesos y cuáles son los participantes de este.

El modelamiento visual de procesos trae consigo una serie de ventajas como el servir de guía para la realización de las actividades dentro de la empresa, la identificación de posibles falencias o errores que puedan ocurrir dentro de las actividades o procesos, además, sirve para orientar al personal si en algún momento es necesario contratar personal para la realización o apoyo de las tareas, sirve también para agregar, quitar o modificar los procesos e identificar a los responsables en cada etapa de los procesos.

5.2.1. Procesos área de documentación

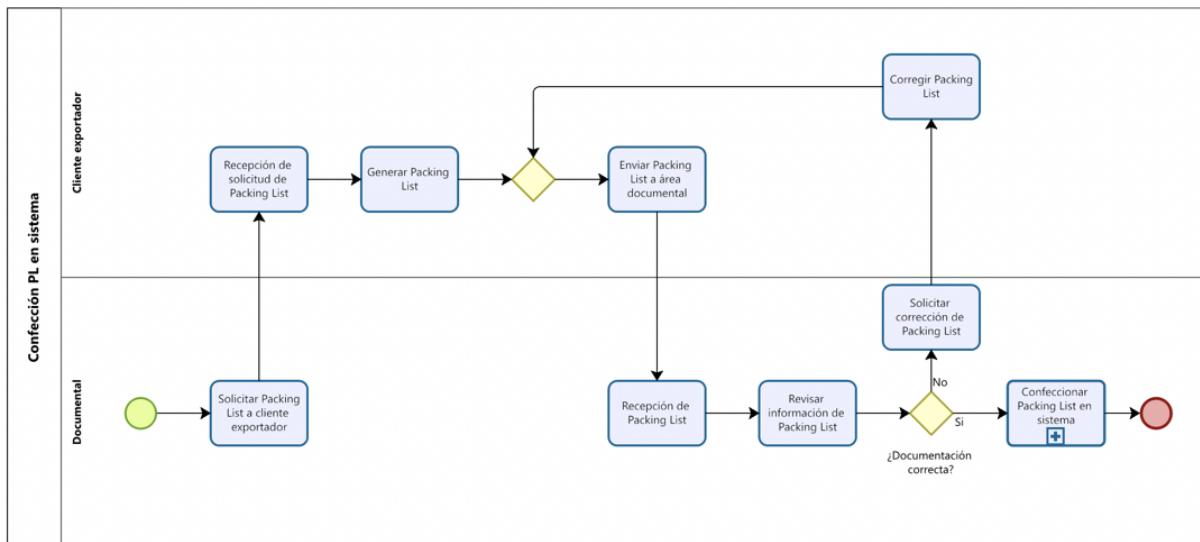
En el presente apartado, se presenta el modelamiento visual por medio de diagrama de procesos, representar los procesos de manera visual aporta de manera positiva pues es una guía de los principales procesos que ocurren en el área de documentación de la empresa.

Para visualizar los procesos de manera más clara, se realizará la separación de los procesos en el área documental mediante las principales actividades que se realizan.

- **Diagrama de procesos confección de *Packing List* en sistema *SG COMEX***

El proceso de confección de PL o *packing list* en el sistema de gestión *SG COMEX*, se representa de manera visual en la Ilustración 41, el proceso comienza desde que el encargado de documentación solicita el PL al cliente exportador, este recepciona la solicitud de PL, genera el PL según la fruta embalada, envía el PL generado en formato *Excel* al área documental de la empresa, posteriormente, el personal de documentación recibe el PL y revisa la información que este contiene, si cumple con las características de la fruta demandada al cliente exportador y además no presenta errores procede a confeccionar el PL en el sistema de gestión *SG COMEX*, si la documentación que contiene el PL es incorrecta, se solicitará la corrección del PL al cliente exportador.

Ilustración 41: Diagrama de procesos confección de PL en sistema de gestión *SG COMEX*

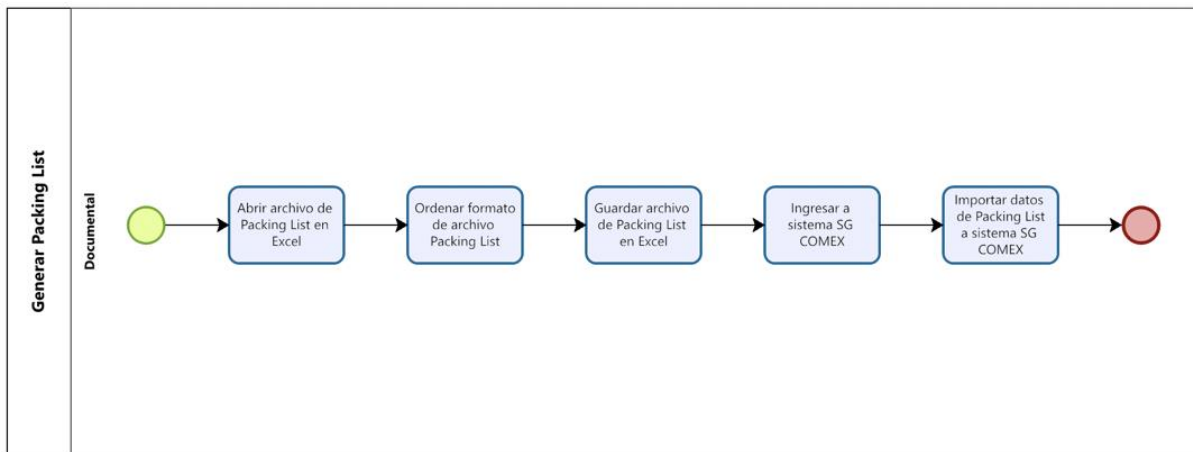


Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

- **Diagrama sub proceso generar *Packing List* en sistema *SG COMEX***

El subproceso de generación de *packing list* en el sistema de gestión *SG COMEX*, comienza mediante la apertura del archivo de PL en el *Excel* que envió el cliente exportador, posteriormente, se debe ordenar el formato del archivo PL de acorde a los requerimientos del sistema de gestión *SG COMEX*, guardar el archivo de *Excel* para posteriormente ingresar al sistema, seleccionar la sección de ingreso de PL e importar los datos de PL a sistema de gestión *SG COMEX*, el sistema leerá los datos importados y generará un nuevo PL. Esto se puede apreciar en la Ilustración 42.

Ilustración 42: Diagrama de sub proceso generar PL en sistema de gestión *SG COMEX*



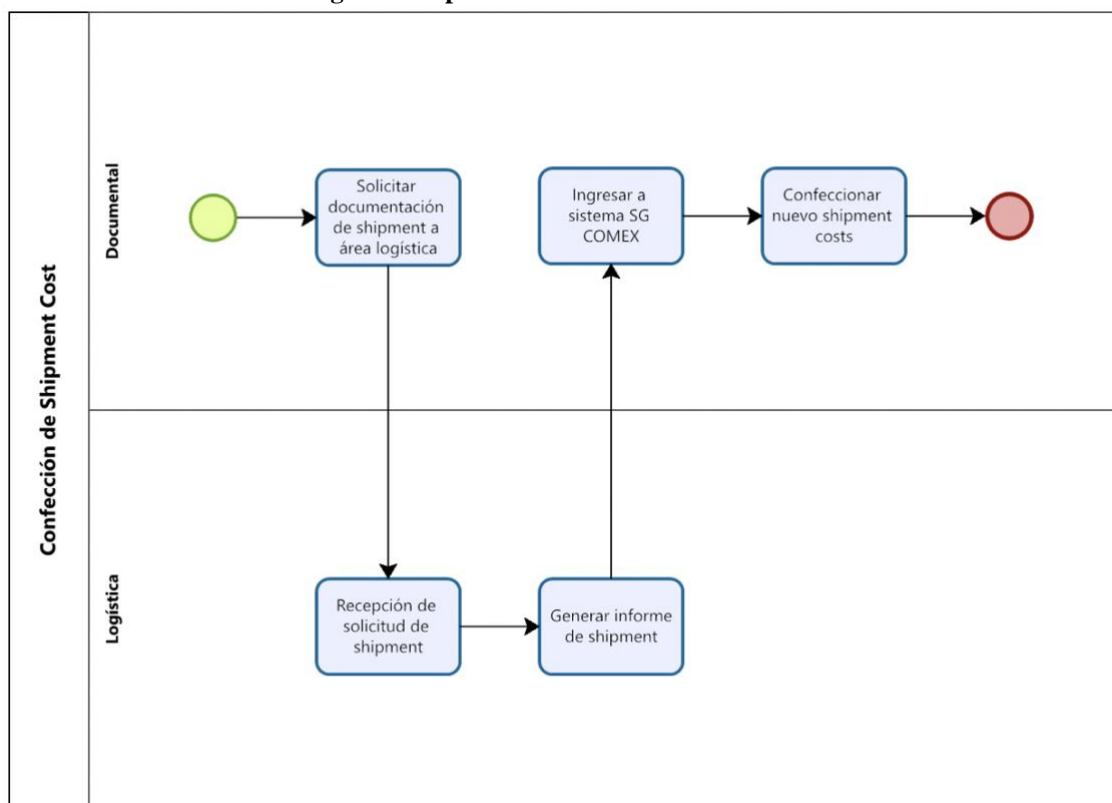
Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

- **Diagrama de procesos confección de *Shipment Confirmation* en sistema *SG COMEX***

El proceso de confección de *shipment confirmation* o *shipment costs* por el nombre de la pestaña en la cual se encuentra en el sistema de gestión de la empresa comienza por la solicitud de la documentación de *shipment* al área logística del departamento de exportaciones Chilfresh, debido a que el área logística realizó los acuerdos de reservas de espacio de forma previa para que se realicen las cargas de fruta, posteriormente el personal de logística de la empresa realiza la recepción de la solicitud del *shipment* o documentación del embarque, el personal de logística genera un informe de embarque que contendrá toda la información de este, como son los números y códigos de cada container, al recibir el informe de *shipment* el personal del área documental ingresará al sistema *SG COMEX*, donde realizará la confección del nuevo *shipment confirmation*, el

cual está asociado a los *packing list* de las especies exportadas. Esto se puede apreciar de manera visual en la Ilustración 43.

Ilustración 43: Diagrama de procesos confección de SC en sistema SG COMEX

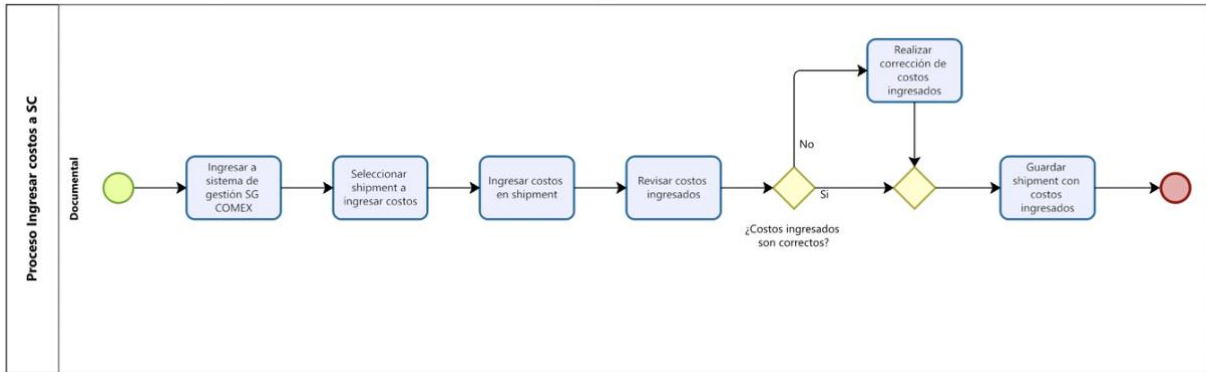


Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

- **Diagrama de procesos ingreso de costos a SC o *shipment confirmation***

El proceso de ingresar costos a *shipment confirmation* o SC, al sistema de gestión SG COMEX, se representa de manera visual en la Ilustración 44. El proceso comienza desde el área documental en este caso en particular, debido a que las actividades de costos las está realizando actualmente el personal de documentación del departamento de exportaciones Chilfresh, además, este proceso comienza desde que el personal de documentación ingresa al sistema de gestión SG COMEX, donde, posteriormente, selecciona el *shipment* al cual debe asociar los costos, luego debe ingresar los costos al *shipment*, revisar si los costos ingresados están correctos, si no son correctos, debe realizar la corrección de los costos ingresados al sistema para que estos cuadren con las facturas y las notas de cobro correspondientes, para finalizar, el personal de documentación debe guardar el *shipment* o embarque con los costos ingresados.

Ilustración 44: Diagrama de procesos de ingreso de costos a SC

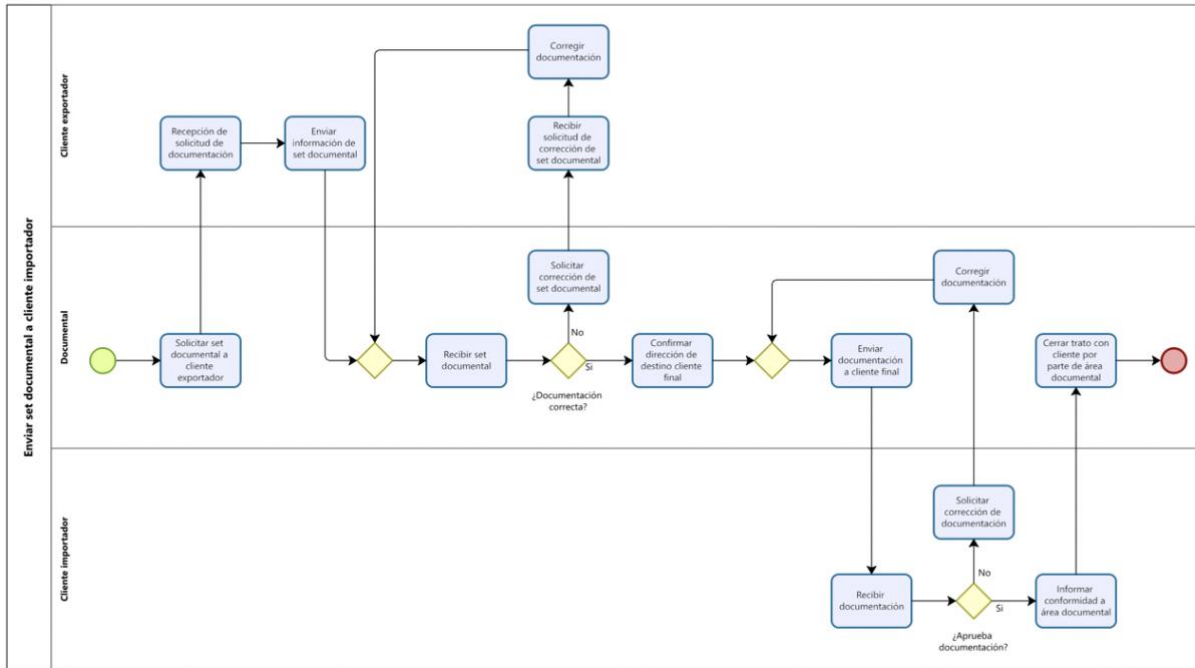


Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

- **Diagrama de procesos enviar set documental a cliente importador**

El proceso de enviar set documental a cliente importador comienza con la solicitud del set documental al cliente exportador, es decir, a quien posee en este caso la fruta fresca para exportación, por parte del cliente exportador se realiza la recepción de solicitud de documentación, realiza el envío de información del set documental para posteriormente el personal de documentación recibe el set documental y decide si se encuentra o no la documentación correcta, si no se encuentra correcta, se solicita la corrección de la documentación al cliente exportador, este recibe y corrige el set documental según los requerimientos, si la documentación se encuentra correcta, se realizará la confirmación de los datos de destino para enviar el set documental al cliente, posteriormente el personal de documental realiza el envío de documentación al cliente final o cliente importador en este caso, este último realiza la recepción de la documentación, toma la decisión de aprobarla o desaprobarla, si la desaprueba, por posibles errores o requerimientos debe solicitar la corrección al área de documentación de la empresa y este debe preocuparse de las correcciones pertinentes, si la documentación se encuentra aprobada por parte del cliente importador, este debe notificar conformidad con respecto al set documental recibido, al recibir la confirmación de conformidad por parte del cliente importador, el personal del área documental debe realizar el cese de trato con el cliente por parte del área documental, pues, a estas alturas el personal de documentación cumplió con sus actividades. Esto se puede apreciar de manera visual en la Ilustración 45.

Ilustración 45: Diagrama de procesos enviar set documental a cliente importador



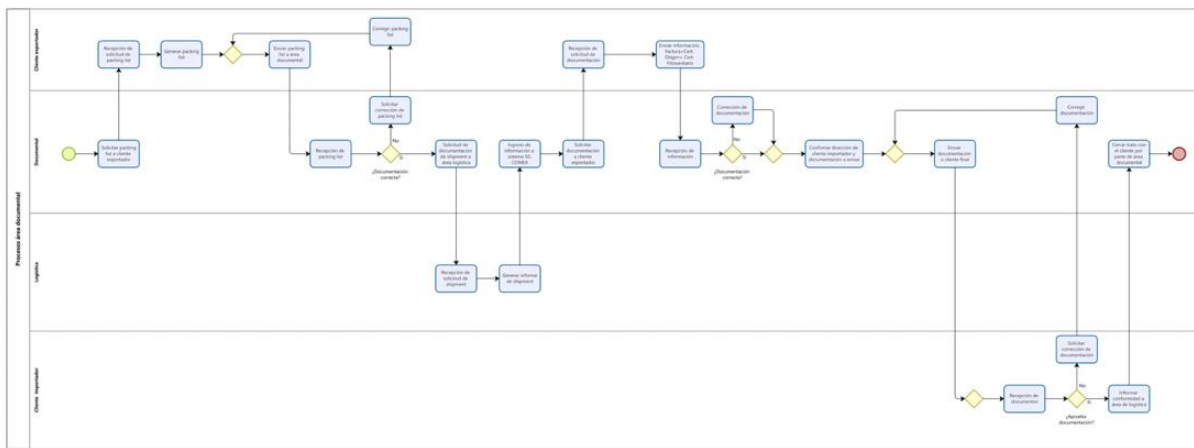
Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

- **Diagrama de procesos realizados por área documental**

Para finalizar con el área de documentación, a continuación, en la Ilustración 46, se presenta el diagrama de procesos completo del área de documentación, donde se representan los principales procesos que se realizan en dicha área, cabe destacar que los procesos del área de documentación para exportaciones netamente de Chilfresh, se llevan a cabo por Carolina Díaz, quien es la única encargada de documentación del departamento de exportaciones Chilfresh, además, como se pudo apreciar con anterioridad en la representación visual de los procesos, es decir, en los diagramas de procesos previamente expuestos. Se puede apreciar que se realizan los procesos en cadena, desde la solicitud de *packing list* al cliente exportador, el ingreso de *packing list* o PL al sistema de gestión de la empresa, la solicitud de información de embarques o *shipment* al área de documentación para posteriormente realizar la *shipment confirmation* o SC, que se alimentará de la información de los *packing list* ya ingresados al sistema, debido a que cada *shipment* posee el desglose en el sistema de las especies exportadas y las características de estas (calibre, cantidad de cajas, variedad, entre otras), posteriormente a esto, se realiza la solicitud de información al cliente exportador, dentro de la información que este debe enviar al personal de documentación para que

este la envíe al cliente final están las facturas (estas no se envían al cliente final), certificados de origen y fitosanitarios, posteriormente a esta recepción de documentación, el personal de área documental del departamento de exportaciones Chilfresh realiza la confirmación de direcciones de envío documental al cliente final, para de esta forma, realizar el envío de los documentos físicos al cliente final, quien realiza el filtro final, es decir, revisa si se encuentra toda la documentación en orden. Terminando así con los procesos realizados por el área documental con ese cliente en el embarque cerrando el embarque por su parte.

Ilustración 46: Diagrama de procesos área documental



Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

5.2.2. Procesos área de logística

En el presente apartado, se realiza el modelamiento visual por medio de diagramas de procesos en el área de logística de la empresa, esto sirve de guía para los procesos que se realizan en el área de logística del departamento de exportaciones de Chilfresh.

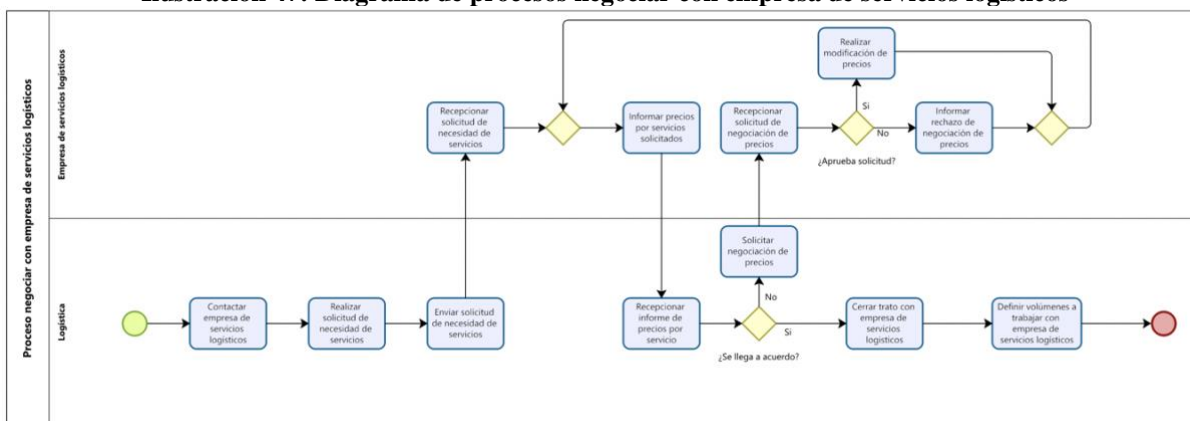
Para visualizar los procesos de manera clara, se realizó la separación de los procesos en el área de logística mediante las principales actividades que se realizan.

- **Diagrama de procesos negociar con empresa de servicios logísticos**

El proceso de negociación con empresa de servicios logísticos comienza desde el área de logística de la empresa y se puede apreciar en la Ilustración 47. El proceso comienza contactando con la empresa de servicios logísticos, donde se realiza la solicitud de la

necesidad de los servicios logísticos, posteriormente, se envía la solicitud, esta es recepcionada por la empresa de servicios, esta informa los precios de los servicios solicitados al área de logística de Chilfresh, el personal de logística recepciona el informe de precios por servicio y toma la decisión de llegar a acuerdo o no con los precios recibidos, si no llega a trato solicita negociación de precios, el personal de la empresa de logística recepciona la solicitud de negociación de precios y decide si aprobarla o no, si se aprueba la solicitud se modifican los precios, si no se aprueba, se procede a informar el rechazo de la negociación de precios al área de logística de Chilfresh, continuando con la decisión de llegar a acuerdo por parte del área de logística de Chilfresh, si se llega a acuerdo, se cierra el trato con la empresa que proveerá los servicios logísticos por la temporada a exportaciones Chilfresh, se definen los volúmenes que se trabajarán con esa empresa de servicios logísticos. Cabe destacar que la definición de los volúmenes se realiza conforme a la cantidad de empresas con las cuales se haya llegado a acuerdo para prestar servicios logísticos a Chilfresh.

Ilustración 47: Diagrama de procesos negociar con empresa de servicios logísticos



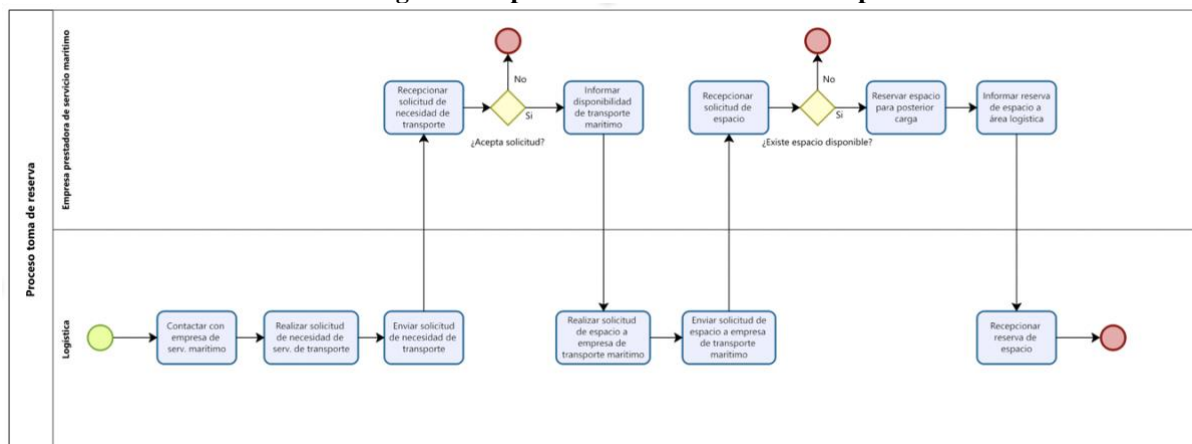
Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

- **Diagrama de procesos toma de reserva espacio marítimo**

El proceso de tomar reserva de espacio marítimo comienza desde que se realiza el contacto con la empresa prestadora de servicio de transporte marítimo, se realiza la solicitud de necesidad de servicio de transporte marítimo, se envía la solicitud de necesidad de transporte, esta solicitud es recibida por la empresa prestadora de servicio de transporte marítimo, se decide si se aprueba la solicitud, si se aprueba se informa la disponibilidad de transporte marítimo por parte de la empresa prestadora de servicio de

transporte marítimo al área de logística de Chilfresh, donde el personal de logística realiza la solicitud de espacio a empresa de transporte marítimo, esto con la finalidad de tener reservado el espacio para sus exportaciones, el personal de logística de Chilfresh envía la solicitud de espacio a empresa de transporte marítimo, la empresa prestadora de servicios de transporte marítimo recepciona la solicitud de espacio, decide si existe o no espacio disponible en el las fechas indicadas por el área de logística, si no existe espacio disponible acaba el proceso, si existe, realiza la reserva de espacio para una posterior carga en las fechas acordadas, la empresa de servicios de transporte marítimo informa que la reserva de espacio se ha realizado con éxito al área de logística, el área de logística de la empresa recepciona los datos de la reserva para posteriormente terminar el proceso de toma de reserva de espacio marítimo. Esto se puede apreciar en la Ilustración 48.

Ilustración 48: Diagrama de procesos toma de reserva de espacio marítimo



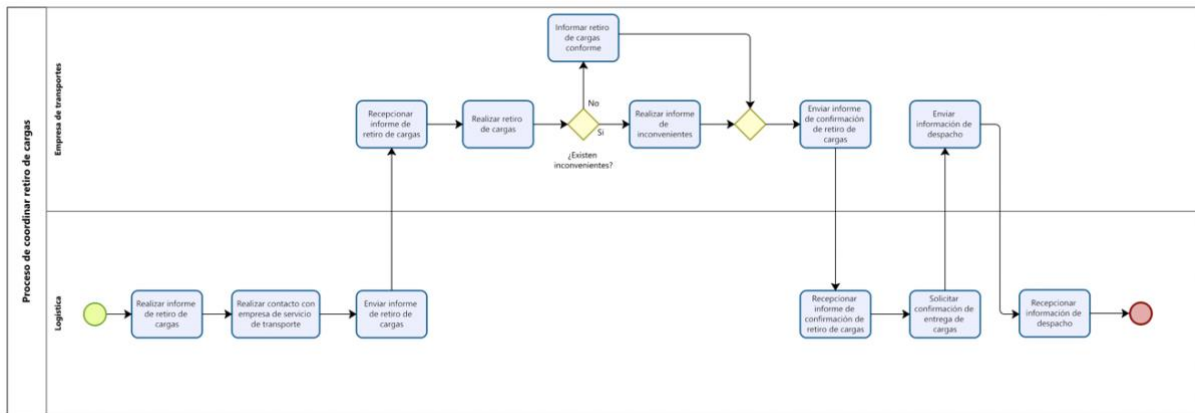
Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

- **Diagrama de procesos coordinar retiro de cargas**

El proceso de coordinar retiro de cargas, se puede apreciar de manera visual en la Ilustración 49, el proceso comienza desde el área de logística del departamento de exportaciones Chilfresh, donde el encargado de logística realiza el informe del retiro de cargas, realiza el contacto con la empresa de servicios de transporte, envía el informe de retiro de cargas a la empresa de transportes, la empresa de transportes recepciona el informe de retiro de cargas, realiza el retiro de cargas, si existen inconvenientes, se realiza el informe de los inconvenientes que pudieron ocurrir mientras se realizaba la

carga del producto, si no existen inconvenientes se procede a informar un retiro de cargas conforme y sin inconvenientes, posteriormente, se envía el informe de confirmación de retiro de cargas al área de logística de la empresa, donde el personal encargado de logística del departamento de exportaciones de Chilfresh recibe el informe de confirmación de retiro de cargas, el personal de logística del departamento de exportaciones de Chilfresh solicita la confirmación de entrega de cargas a la empresa de transportes la cual envía la información de despacho solicitada al área de logística, el área de logística recibe la información de despacho para finalizar el proceso de retiro de cargas.

Ilustración 49: Diagrama de procesos coordinar retiro de cargas



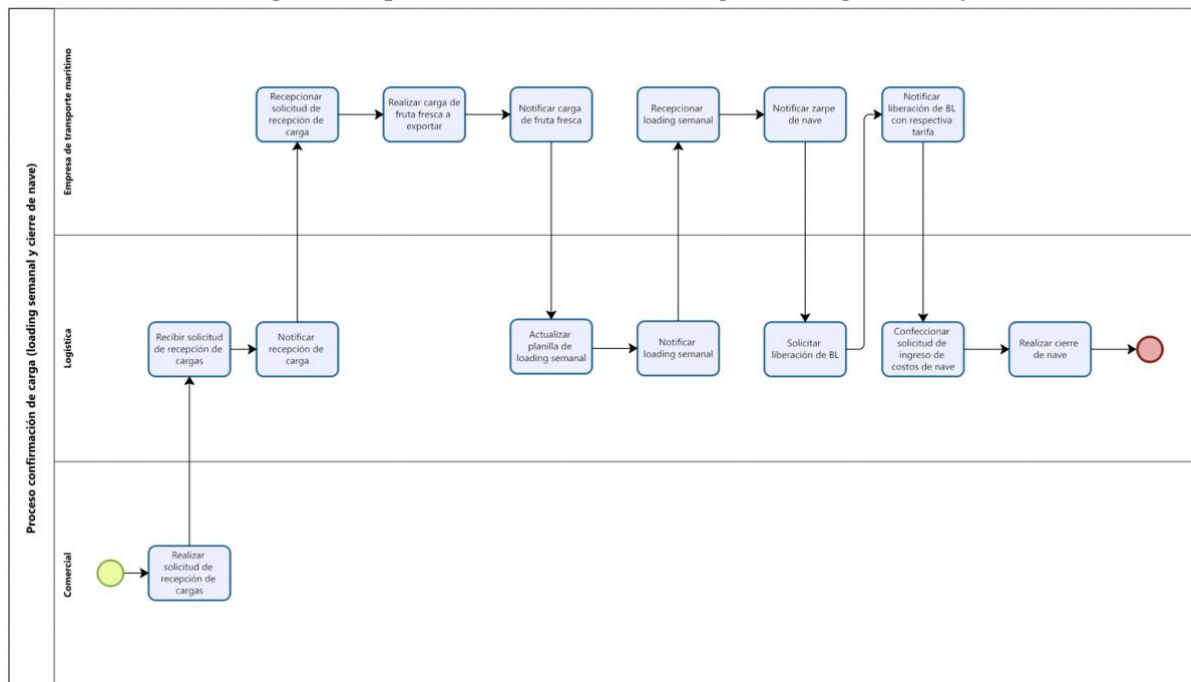
Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

- **Diagrama de procesos confirmación de carga (loading semanal y cierre de nave)**

El proceso de confirmación de carga (loading semanal y cierre de nave), comienza por parte del área comercial del departamento de exportaciones de Chilfresh, donde se realiza la solicitud de recepción de cargas por parte del personal de área comercial, el personal de logística recibe la solicitud de recepción de cargas y notifica la solicitud de recepción de cargas a la empresa de transporte marítimo, cuando la empresa de transporte marítimo recibe la solicitud de recepción de carga, realiza la carga de fruta fresca que será exportada del país, notifica la carga de fruta fresca que se ha realizado y el personal de logística revisa la planilla de loading o carga semanal y la actualiza con respecto a las cargas realizadas, notifica el loading semanal que queda por cubrir, la empresa de transporte marítimo recibe el informe de loading semanal, para posteriormente notificar el zarpe de la nave al área de logística de la empresa, el

área de logística solicita la liberación del BL para realizar el cierre de la nave, por parte de la empresa de transporte marítimo, se notifica la liberación del BL con su respectiva tarifa, se confecciona la solicitud de ingreso de costos de nave por parte del área de logística de exportaciones Chilfresh y posteriormente se procede a realizar el cierre de la nave. Esto se puede apreciar en el diagrama de procesos en la Ilustración 50.

Ilustración 50: Diagrama de procesos confirmación de cargas (loading semanal y cierre de naves)



Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

5.3. Formalización de los procesos complementarios al área de intervención

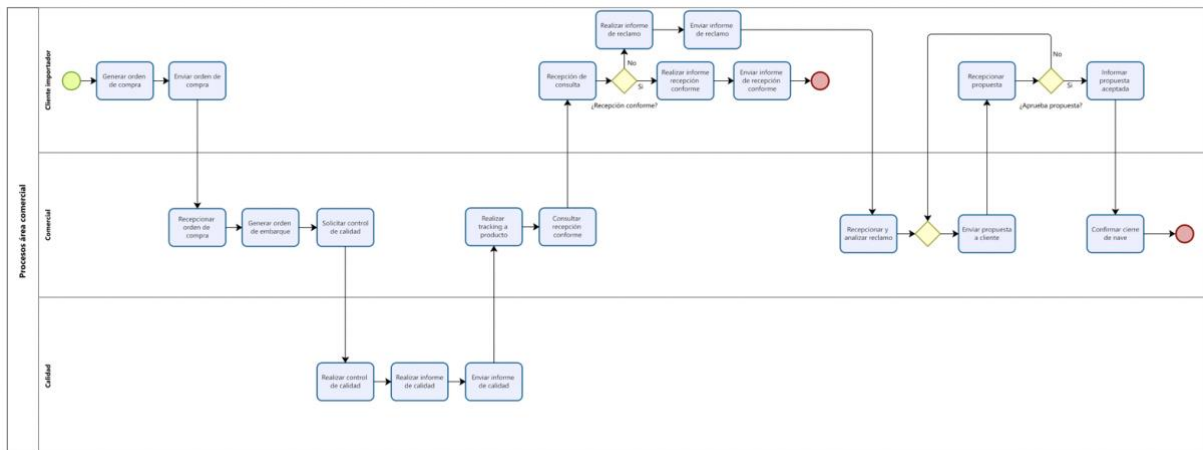
A continuación, en el presente apartado se encuentra la formalización de los procesos complementarios al área de intervención en el presente proyecto, es decir, al área de logística y documental. De esta forma, se puede apreciar las actividades principales que se realizan en las áreas pertenecientes al departamento de exportaciones de la empresa.

5.3.1. Diagrama de procesos formalizado de área comercial

Dentro de los procesos de área comercial, se encuentra el inicio del proceso en la generación de la orden de compra por parte del cliente importador, envía la orden de compra al personal

del área comercial, quien recepciona la orden de compra, genera una orden de embarque y solicita control de calidad por parte del área de calidad del departamento de exportaciones, el área de calidad realiza el control de calidad, con respecto al control de calidad realiza el informe de calidad y luego lo envía al personal de comercial para que este sepa en que condiciones se encontraba el producto. Posteriormente, el personal de comercial realiza el *tracking* al producto enviado, cuando se asegura que el cliente recepciona el producto, el personal de comercial consulta la recepción conforme al cliente importador, el cliente importador recepciona la consulta, se define si se recepcionó conforme el producto, si se recepcionó conforme, se realiza el informe de recepción conforme por parte del cliente importador y este luego lo envía al área comercial para terminar el proceso. Si la recepción no se realiza conforme el cliente importador es capaz de realizar un informe de reclamo y enviarlo al área de comercial, el comercial recepciona y analiza el reclamo para posteriormente enviar una propuesta al cliente importador, el cliente importador recepciona la propuesta, decide si la aprueba o no, si no la aprueba el comercial debe enviar una nueva propuesta, si la acepta, el cliente importador debe informar que la propuesta fue aceptada. Cuando el cliente importador informa de la propuesta aceptada el comercial confirma el cierre de la nave. Esto se puede apreciar en el diagrama de procesos presentado en la Ilustración 51.

Ilustración 51: Diagrama de procesos área comercial



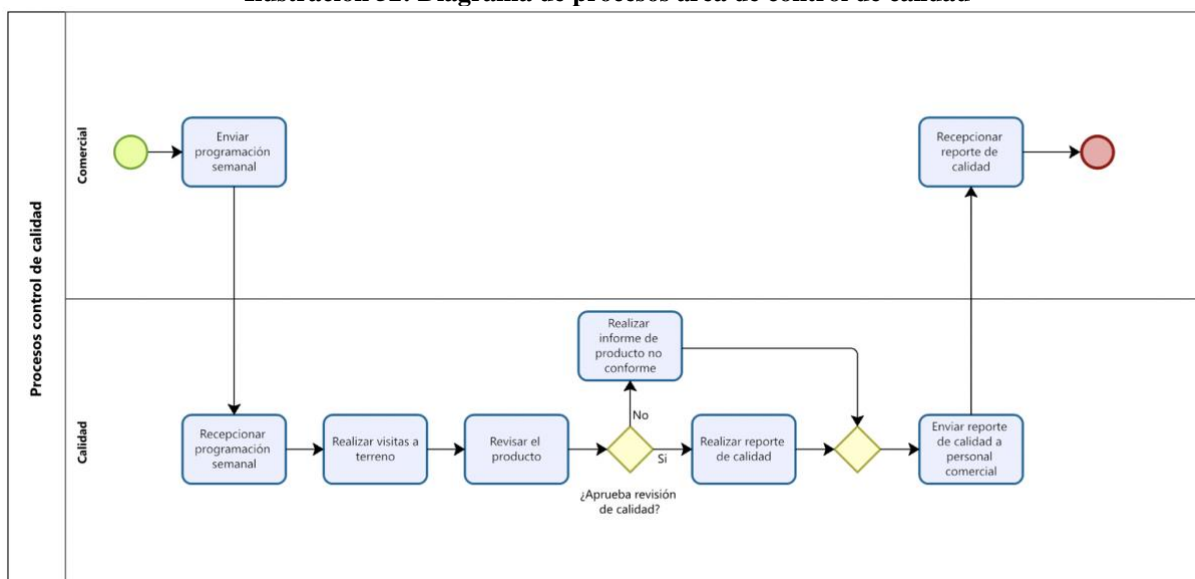
Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

5.3.2. Diagrama de procesos formalizado de área de calidad

Con respecto al diagrama de procesos del área de control de calidad, se diagramaron las principales actividades realizadas por el personal de control de calidad, el proceso comienza

con el envío de la programación semanal por parte del área comercial del departamento de exportaciones de la empresa, el personal de control de calidad recibe la programación semanal, realiza la visita a terreno para asegurarse de que el producto se encuentre en buenas condiciones, revisa el producto, define si el producto aprueba o no la revisión de calidad, si no aprueba, el personal de control de calidad realiza el informe de producto no conforme, si aprueba la revisión de calidad, el personal de control de calidad realiza el reporte de calidad, que posteriormente es enviado al área de comercial de la empresa, donde el personal de comercial recibe el reporte de calidad y se finaliza el proceso. Esto se puede apreciar en la Ilustración 52.

Ilustración 52: Diagrama de procesos área de control de calidad



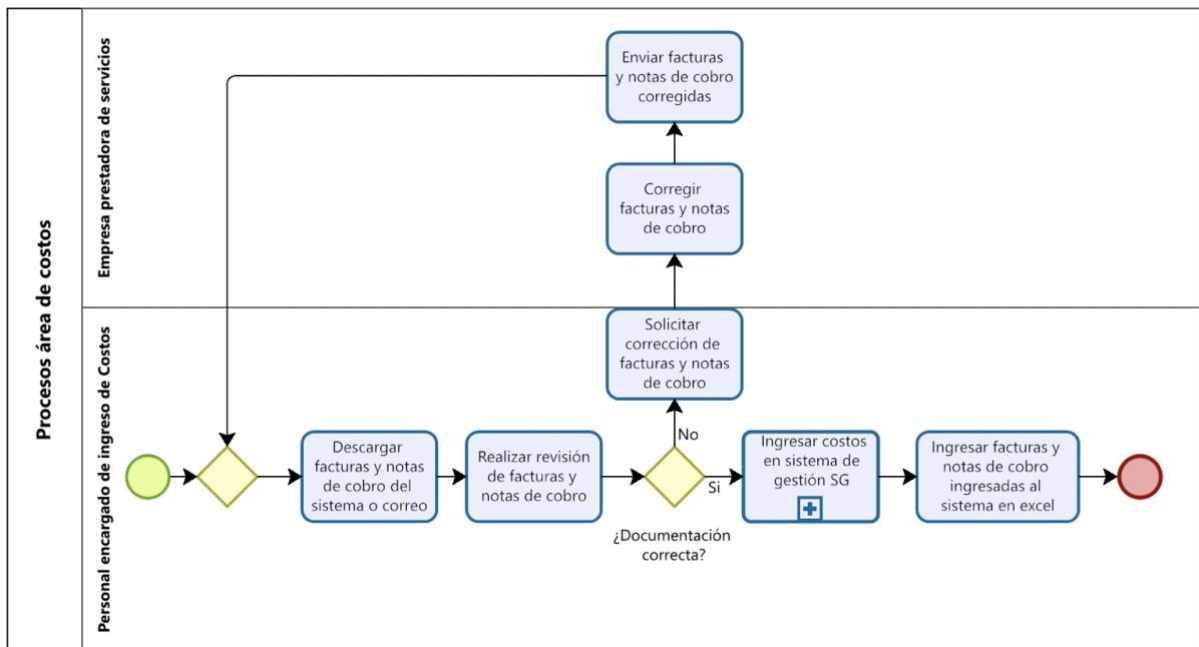
Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

5.3.3. Diagrama de procesos formalizado de área de costos

El área de costos comienza sus procesos con el personal encargado del ingreso de los costos, en la temporada actual, el personal que se ha dedicado al ingreso de los costos de exportaciones Chilfresh es Carolina Díaz, la encargada de documentación, se le ha otorgado esta tarea debido a que es la que más experiencia tiene en esta actividad, el proceso comienza con la descarga de las facturas y notas de cobro del sistema o correo, realizar la revisión de facturas y notas de cobro, todo esto por parte del encargado del ingreso de costos, luego, se revisa si la documentación en términos de facturas y notas de cobro es correcta si es correcta, se ingresa los costos mediante el sistema de gestión SG COMEX, como se puede apreciar en la Ilustración

44, luego, se ingresa las facturas y notas de cobro previamente ingresadas al sistema de gestión a la planilla de *excel* con las facturas y notas de cobro ingresadas que son consideradas con visto bueno. Por el contrario, si no se presenta documentación correcta o presenta algunos errores, el personal a cargo del ingreso de los costos solicita correcciones de facturas y notas de cobro a la empresa prestadora de servicios, es así para todas las empresas que envían facturas o notas de cobro, la empresa prestadora de servicios debe corregir las facturas o notas de cobro que presenten errores y enviarlas nuevamente corregidas al personal encargado de ingreso de costos. Los procesos formalizados para el área de costos se pueden visualizar en la Ilustración 53.

Ilustración 53: Diagrama de procesos área de costos



Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

5.4. Estudio de tiempos

El estudio de tiempos será empleado para registrar los tiempos y ritmos de trabajo del personal del área de documentación, teniendo en consideración que no en todas las actividades serán medidas, sino, las actividades en las cuales la realización depende netamente del personal del área documental. Este estudio de tiempos será llevado a cabo para analizar los datos, con la finalidad de identificar el tiempo requerido para efectuar las tareas previamente modeladas y específicamente en las tareas donde se puede realizar mediciones de tiempo.

5.4.1. Condiciones en que realiza el personal el proceso

Las condiciones en las cuales realiza los procesos el personal a cargo de las áreas de documentación se determinarán considerando sólo los funcionarios internos de esta área y teniendo en cuenta al personal que realiza las labores, en este caso, personal interno y principal autor de las actividades, Carolina Díaz. Las condiciones en las cuales realiza el trabajo el personal de documentación serán presentadas a continuación en la Ilustración 54.

Para hacer un levantamiento de las condiciones en las cuales realiza sus labores Carolina, se procede a utilizar el método de condiciones laborales según el laboratorio de economía y sociología del trabajo, más conocido como método L.E.S.T., dicho método pretende evaluar los factores que pueden repercutir en las condiciones en las cuales realiza el trabajo el personal de documentación en este caso.

Ilustración 54: Condiciones laborales según laboratorio de economía y sociología del trabajo

Área	Cargo	Condiciones laborales según laboratorio de economía y sociología del trabajo													
		Condiciones del medio ambiente físico			Condiciones de seguridad				Carga física		Carga mental			Aspectos psicológicos	
		Iluminación	Ambiente térmico	Ruido	Orden y aseo	Herramientas	Instalaciones eléctricas	Carga estática	Carga dinámica	Puede realizar pausas extras	Repetición del trabajo	Complejidad de la actividad	Prohibición de hablar	Ausencia momentánea del trabajador en puesto de trabajo	Tipo de trabajo
Documental	Asistente Comex	Iluminación media	Promedio (24°C)	Nivel bajo	Nivel de orden medio (mucho papel y carpetas)	Escritorio, computador, silla, facturas y notas de cobro, acceso a internet, carpetas físicas, material de oficina	Enchufes y cables en buen estado	Sentado todas las horas de trabajo	No posee	Sí	Frecuente	Media	No	Sí	Individual y en equipo

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada en empresas Chilfresh Ltda e información extraída de (OIT, 1996)

Como se puede apreciar, en la Ilustración 54, presentada con anterioridad, el método aplicado L.E.S.T., el personal de documentación realiza sus actividades en condiciones normales y sin mayores complicaciones.

5.4.2. Registro de actividades llevadas a cabo

Para realizar el registro de las actividades que lleva a cabo el personal de documentación y son medibles en términos de tiempo, además que corresponden por completo a procesos que puede realizar sin depender de demoras de terceros se presentan con anterioridad en el apartado 4.2, donde se describen propiamente tal las actividades de área de documentación del departamento de exportaciones, estas son las siguientes.

- Generación de PL (*packing list*)
- Generación de SC (*shipment confirmation*)
- Recepción, revisión y despacho de set documental.

5.4.3. Medición de tiempos por actividad

Con respecto a la etapa de medición de tiempos por actividad, cabe destacar que se realizó la medición de tiempos por actividad netamente de las actividades presentadas en el apartado anterior.

Se determinará la cantidad de ciclos que se estudiarán para llegar a un estándar, como la actividad de tareas y su tiempo de ciclo influyen el número de ciclos a estudiar, la compañía General Electric establece una tabla como una guía estimada para la cantidad de número de ciclos que se deben apreciar, esto se puede visualizar en la Tabla 11, también, en el Anexo 3, se puede apreciar la tabla original extraída de la literatura. Además, es necesario aclarar que existen formas de establecer un número de ciclos o muestras más exactos, donde se utilizarán métodos estadísticos, debido a que el estudio de tiempos es considerado un procedimiento de muestreo, se puede suponer que las observaciones distribuyen de manera normal respecto a una media poblacional desconocida y varianza desconocida.

Tabla 11: Número recomendado de ciclos de observación

Tiempo de ciclo (minutos)	Nº recomendado de ciclos
0,10	200
0,25	100
0,50	60
0,75	40
1,00	30
2,00	20
2,00 - 5,00	15
5,00 - 10,00	10
10,00 - 20,00	8
20,00 - 40,00	5
40,00 o más	3

Fuente: extraído de Ingeniería Industrial, Métodos, Estándares y Diseño de Trabajo (Niebel, 2014)

Luego de determinar el número estimado de ciclos, en este caso en particular se definieron como 15. Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra se asume un comportamiento normal de los datos con fines de facilitar los cálculos. Por ende, se asumirá que la muestra tiene proveniencia de una distribución normal y se procede al despeje de n mediante la ecuación de z, estadístico con $\frac{\alpha}{2}$ por ciento de confianza, esto debido a que se requiere un tamaño mínimo de muestra necesario, el cual es considerado el límite inferior del intervalo de confianza para que sea representativa la población estudiada. En la Ecuación 1, se define el estadístico de prueba de distribución normal para una muestra infinita.

Ecuación 1: Estadístico de prueba de distribución normal para muestra infinita

$$z_{\frac{\alpha}{2}} = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

$$z_{\frac{\alpha}{2}} * \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \bar{x} - \mu = e_{m\acute{a}x}$$

Fuente: extraído de “Determinación del tamaño muestral” (Valdivieso, 2011)

Para esto, es necesario tener en cuenta que se debe asumir una población finita, donde la raíz presentada se conoce como el multiplicador de la población finita o factor de ajuste en este caso, además, cuenta como el estimador de varianza al realizar un muestreo aleatorio simple y sin reemplazo, con una cantidad “N” de alternativas y un total de “n” subconjuntos, para esto se ajusta la ecuación para el cálculo estadístico de la prueba de distribución normal para un tamaño de población conocido. Este ajuste se puede apreciar en la Ecuación 2.

Ecuación 2: Cálculo de estadístico de prueba de distribución normal para tamaño de población conocido

$$z_{\frac{\alpha}{2}} * \frac{\sigma}{\sqrt{n}} * \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} = e_{m\acute{a}x}$$

$$n = \frac{z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * \sigma^2 * N}{z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * \sigma^2 + e^2(N-1)}$$

Fuente: extraído de “Determinación del tamaño muestral” (Valdivieso, 2011)

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra, se ha considerado un 95% de confianza, además, los datos presentados con anterioridad estiman un aproximado de 15 muestras o número estimado de ciclos de estudio, los cuales fueron aceptados por el gerente general de la empresa. Esto debido a la baja cantidad de observaciones del personal a cargo de las tareas, se considerará también el número de defectos como el porcentaje de ciclos defectuosos por

diversas razones, es decir, cuando el personal realiza tareas externas o es interrumpido en la realización de las tareas estudiadas, esto debido a que el personal es multidisciplinario y no se enfoca en la realización de su trabajo de inicio a fin. Se considerará el porcentaje o la proporción de éxito como la cantidad de muestras esperadas en los casos en que el personal de documentación realiza sus labores de manera continua y sin interrupciones. Además, en la Tabla 12, se presentan los valores del estadístico z con $\frac{\alpha}{2}$, mencionado con anterioridad, para un nivel de confianza del 95%.

Tabla 12: Valores del estadístico z con alfa medios para cada nivel de confianza

Nivel de confianza ($1 - \alpha$)	Error (α)	$\frac{\alpha}{2}$	z
99%	1%	0,5%	2,575
95%	5%	2,5%	1,960
90%	10%	5,0%	1,645

Fuente: extraído de “Probabilidad y Estadística para Ingeniería y Ciencias” (Devore, 2012)

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra mínimo, sin tener conocimiento de la varianza poblacional, se puede estimar mediante la proporción de éxitos “ p ” y defectos “ q ”, el tamaño de muestra estimado mediante la proporción de casos favorables se puede apreciar en la Ecuación 3.

Ecuación 3: Tamaño de muestra mínimo estimado mediante proporción de casos favorables

$$n = \frac{\frac{z_{\alpha/2}^2 * p * q * N}{\frac{z_{\alpha/2}^2 * p * q + e^2(N - 1)}}{2}}$$

Fuente: extraído de “Determinación del tamaño muestral” (Valdivieso, 2011)

En la Tabla 13, se puede apreciar el resumen de los valores utilizados para calcular el tamaño de muestra mínimo según lo expresado con anterioridad. Teniendo en consideración un porcentaje de éxito del 81% y un porcentaje o proporción de defectos del 19%.

Como el tamaño mínimo de muestra resultó ser 14,16 aproximadamente, y depende directamente del tamaño de población en este caso, se puede determinar, que el número de ciclos o número de muestras que se deben medir en el presente estudio de tiempos es de 15 muestras, que serán medidas por actividad. Con estos valores se procede a realizar el levantamiento de observaciones para la realización del estudio de los tiempos.

Tabla 13: Resumen de los valores utilizados para calcular el tamaño de muestra mínimo

Ítem	Símbolo	Valor
Estadístico de prueba normal, considerando un 95% de confianza	z	1,960
Proporción de éxitos	p	0,81
Proporción de fracasos	q	0,19
Tamaño de población	N	15
Error máximo	e	0,05
Tamaño de muestra mínimo	n	14,161639484411

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de (Devore, 2012) y (Valdivieso, 2011)

5.4.4. Determinar velocidad de trabajo del personal

La determinación de la velocidad del trabajo de personal consiste en calificar o valorar el ritmo del trabajador. En ciclos cortos con trabajo repetitivo, se puede aplicar calificaciones o valoraciones al estudio completo. La calificación o valoración de desempeño, evalúa la efectividad del operario, en términos de desempeño, la calificación será expresada como un decimal o un porcentaje y se asignará al tiempo observado. A continuación, en la Ecuación 4, se presenta el tiempo normal.

Ecuación 4: Cálculo de tiempo normal según valoración o calificación del desempeño

$$TN = TO \times \frac{C}{100}$$

Fuente: extraído de Ingeniería Industrial, Métodos, Estándares y Diseño de Trabajo (Niegel, 2014)

Donde,

$TN =$ Tiempo normal

$TO =$ Tiempo medio observado

$C =$ Calificación del desempeño del operario expresada como porcentaje.

Para términos de realización del presente proyecto, se realizará la evaluación en tres condiciones o escenarios de trabajo, las cuales son presentadas a continuación en la Tabla 14. Donde en escenario pesimista, el tiempo que demora el personal en realizar las actividades aumenta un 20%, en condiciones normales se mantiene como el tiempo observado y en condiciones optimistas, la velocidad de trabajo incrementa y disminuyen los tiempos en realizar las actividades un 20%. Para determinar las valoraciones según escenario se realizó previa

reunión con el gerente general don Luis Sandoval, quien estuvo en acuerdo con los escenarios expuestos y el trabajo realizado con respecto a dichas ponderaciones.

Tabla 14: Valoración del personal según escenarios

Escenario	Valoración
Pesimista	120%
Normal	100%
Optimista	80%

Fuente: elaboración propia en base a información rescatada en reuniones empresas Chilfresh.

5.4.5. Determinar suplementos

En el presente apartado se presentan los suplementos, que serán adicionados a los tiempos de las actividades, los suplementos se consideran debido a que ningún trabajador es capaz de mantener un ritmo constante en la realización de su trabajo todos los minutos de su día laboral. Por esto, se consideran tres grupos de interrupciones, personales (ir al baño, alimentarse, beber agua, entre otras), fatiga y posibles retrasos inevitables. Como es posible que durante el levantamiento de los tiempos de las actividades el personal no haya presentado ninguna de las necesidades o inconvenientes expuestos con anterioridad se añaden suplementos porcentuales, es decir, una holgura de tiempo normal con la finalidad de incrementar el tiempo de las actividades. A continuación, en la Ecuación 5, se presentan los tiempos estándar, considerando el previamente expuesto tiempo normal con la valoración de la velocidad de trabajo del trabajador según el escenario y la holgura o suplemento.

Ecuación 5: Cálculo de tiempo estándar

$$TE = TN + TN \times \sum \text{suplemento}$$

Fuente: extraído de Ingeniería Industrial, Métodos, Estándares y Diseño de Trabajo (Niebel, 2014)

Donde,

TE = Tiempo estándar

TN = Tiempo normal previamente calculado

suplemento = Holgura o adición de tiempo en relación porcentual al TN.

A continuación, en la Ilustración 55, se presentarán una serie de suplementos que pueden ser considerados para el trabajo realizado en el área de evaluación del presente proyecto, en el Anexo 4, se puede visualizar una diversidad de suplementos recomendados por la Organización Internacional del Trabajo en su literatura “Introducción al Estudio del Trabajo – 4ª Edición”.

Ilustración 55: Suplementos de interés para las actividades estudiadas

SUPLEMENTOS RECOMENDADOS POR OIT	
A. Suplementos Constantes:	
1. Suplemento personal	5
2. Suplemento por fatiga básica	4
B. Suplementos Variables:	
3. Estrés mental:	
a. Proceso bastante complejo.....	1
b. Atención compleja o amplia	4
c. Muy compleja	8
4. Monotonía:	
a. Nivel bajo.....	0
b. Nivel medio	1
c. Nivel alto	4
5. Tedio:	
a. Algo tedioso.....	0
b. Tedioso	2
c. Muy tedioso	5

Fuente: extraído de *Introducción al Estudio del Trabajo – 4ª Edición (OIT, 1996)*

5.5. Análisis de tiempos área documental de exportaciones

En el presente apartado se procede a realizar el análisis de tiempos del área de documentación de exportaciones, para esto, se realiza primero la definición de las actividades medibles presentes en el área y donde Carolina, encargada de documentación, es la encargada de su realización, por ende, depende netamente de ella los tiempos en los cuales se realizan. Las actividades de documentación estudiadas a continuación son la revisión de set documental, la generación de *packing list* o PL y la generación de *shipment confirmation* o SC, estas actividades tienen la particularidad de poder realizarse en cadena en el orden señalado con anterioridad si se contara en el momento con toda la documentación necesaria para hacerlo, es por esto, que previo a la realización de dichas actividades, es recomendable que Carolina se ponga en contacto con el cliente exportador y el área de documentación para así contar con toda la información necesaria para desempeñar sus tareas de manera fluida. Cabe destacar que cada embarque posee un *packing list*, un *shipment confirmation* y un set documental que posee la información necesaria para que el personal de documentación realice sus labores y notifique así al cliente importador la carga que posee el contenedor y los códigos de contenedor.

5.5.1. Medición de tiempos por actividad área documental


A continuación, en la Ilustración 56, se presentan los tiempos por minuto, que demora Carolina en la generación de un PL (*packing list*), de un SC (*shipment confirmation*) y la revisión de un

set documental, es decir los tiempos por unidad de actividad realizada y medible en el área documental.

Para el levantamiento de información de los tiempos por actividad, se realizó previamente una reunión con el gerente general de la empresa, en la cual se definió que se realizará el levantamiento de información de los tiempos mediante las recomendaciones de ciclos por tiempo presentados con anterioridad en la Tabla 11, donde se llegó al acuerdo de realizar el levantamiento de 15 muestras por actividad. Estas 15 muestras se presentan a continuación, en la Ilustración 56.

Ilustración 56: Tiempos observados por actividad para estudio de tiempos área documental

Estudio Codigo:	Codigo del área:	Nombre del estudio:	Área de aplicación del estudio:														
ET-CHF-01	D-CHF-01	Estudio de tiempos área documentación	Documentación														
Numero del estudio:	Fecha:	Tipo de Cronometraje	Elaborado por:												Aprobado por:	Nº de pagina:	
1	23-05-22	Acumulativo x Vuelta a cero	Mario Aguilar												Luis Sandoval	1	



Nº ACT	DESCRIPCION DETALLADA DEL ELEMENTO	NOMBRE DEL ENCARGADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Unidad
1	<u>Generar PL:</u>	Carolina Diaz	19,33	20,42	20,54	21,04	18,11	20,46	19,32	20,08	20,16	21,26	21,42	20,16	19,56	21,03	20,41	1
2	<u>Generar SC:</u>	Carolina Diaz	4,52	4,49	5,46	4,58	5,02	5,06	5,02	5,54	4,53	4,51	5,19	5,54	5,46	5,36	5,42	1
3	<u>Revisión set documental:</u>	Carolina Diaz	5,36	5,14	5,42	4,45	5,42	5,12	5,01	5,11	5,12	4,54	5,01	5,42	5,44	4,60	4,18	1

Fuente: elaboración propia en base a información levantada en área documental empresas Chilfresh.

5.5.2. Cálculo de tiempo estándar

Para el cálculo de los tiempos estándar, primero se tomaron los promedios de los tiempos levantados por cada actividad, donde se obtuvo un tiempo observado aproximado de 20,22 minutos para la generación de un *packing list*, esto quiere decir que se genera el *packing list* de un solo embarque, para la generación de un *shipment confirmation*, a raíz del promedio de las muestras se obtuvo un tiempo observado de 5,05 minutos para la generación de un SC, esto refleja el tiempo en que tarda aproximadamente la generación del SC de un solo embarque y para finalizar, de la misma manera, se obtuvo el tiempo observado para la revisión de un set documental, este set documental contiene la información de un embarque y el tiempo observado es de 5,02 minutos aproximadamente por cada set documental.

Respecto a los porcentajes de valoración, se utilizaron los presentados en la Tabla 14, donde al realizar el trabajo de forma normal, se mantiene el tiempo observado, no obstante, para

la realización del trabajo en condiciones pesimistas, es decir, lento, aumenta un 20% el tiempo observado, por el contrario, en condiciones optimistas, este tiempo observado en condiciones normales disminuye un 20%. Al realizar la ponderación mediante la Ecuación 4, se obtiene el tiempo básico en condiciones normales, condiciones optimistas y pesimistas para cada una de las actividades estudiadas.

Para finalizar, luego de obtener el tiempo básico, se realizó el cálculo de los suplementos, siendo estos los mismos para las tres actividades definidas en el estudio, los suplementos fueron revisados y analizados en reuniones con el gerente general don Luis Sandoval, de los cuales fueron considerados los siguientes.

- Suplemento personal, con un 5%.
- Suplemento por fatiga básica, con un 4%.
- Suplemento por monotonía, nivel medio, con un 1%.

La lista de estos suplementos seleccionados en la reunión se pueden apreciar en la Ilustración 55.

Posteriormente a la selección de suplementos se procede a realizar la suma de los porcentajes de holgura que estos poseen, quedando un 10% suplementario total referente al suplemento personal que puede considerarse como el tiempo que el empleado se levanta al baño, beber agua u alimentarse, la fatiga que se va acumulando durante las horas del día laboral y la monotonía de la actividad que realiza.

El cálculo del tiempo estándar para cada actividad teniendo en cuenta las valoraciones definidas se calculó mediante el uso de la Ecuación 5, donde se realiza la ponderación del tiempo básico obtenido y el suplemento, reflejando así los tiempos estándar en la Ilustración 57.

Ilustración 57: Obtención de tiempos estándar mediante estudio de tiempos

Nº ACT	DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL ELEMENTO	Tiempo Observado	Valoración	Valoración %	Tiempo Básico	Suplemento %	Tiempo Estándar
1	<u>Generar PL:</u>	20,22	Lento	1,2	24,26	1,1	26,69
			Normal	1	20,22	1,1	22,24
			Rápido	0,8	16,18	1,1	17,79
2	<u>Generar SC:</u>	5,05	Lento	1,2	6,06	1,1	6,66
			Normal	1	5,05	1,1	5,55
			Rápido	0,8	4,04	1,1	4,44
3	<u>Revisión set documental:</u>	5,02	Lento	1,2	6,03	1,1	6,63
			Normal	1	5,02	1,1	5,52
			Rápido	0,8	4,02	1,1	4,42

Fuente: elaboración propia en base a información levantada en área documental empresas Chilfresh.

5.5.3. Presentación de tiempos estándar para proceso completo según valoración

En el presente apartado se realiza la agrupación de los tiempos estándar según valoración, teniendo en cuenta el proceso completo realizado en cadena, es decir, revisión de set documental, ingreso de *packing list* o PL al sistema de gestión *SG COMEX* e ingreso de *shipment confirmation* o SC al sistema de gestión. En la Ilustración 58, se presentan resumidas la suma de los tiempos estándares obtenidos de las tres actividades luego de el tratamiento de datos previo. Esto con la finalidad de lograr un análisis de tiempos que permita identificar si el trabajo que realiza Carolina es capaz de realizarlo de manera óptima o existen cuellos de botella asociados a algunos meses de trabajo dependiendo de la cantidad de embarques que se presenten en la temporada.

Ilustración 58: Resumen de tiempos estándares obtenidos por actividad

Nº ACT	DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL ELEMENTO	Valoración	Tiempo Estándar Total
1	<u>PROCESO COMPLETO</u>	Lento	39,98
2	<u>PROCESO COMPLETO</u>	Normal	33,32
3	<u>PROCESO COMPLETO</u>	Rápido	26,65

Fuente: elaboración propia en base a información levantada en área documental empresas Chilfresh.

5.5.4. Conversión de tiempo estándar

Para realizar un correcto análisis y estudio de tiempos es necesario en este caso revisar cuántas revisiones de set documental, *packing list* y *shipment confirmation* es capaz de cerrar Carolina en un mes, esto refleja la cantidad de embarques que es capaz de cerrar, pues cada embarque posee un set documental, PL y SC.

En vista y consideración de que un día laboral posee 9 horas laborales, y una semana laboral posee 45 horas laborales, se realiza la conversión de horas laborales a minutos laborales por semana, las cuales son un total de 2.700 minutos laborales. Teniendo en consideración que un embarque cerrado en términos de documentación ingresada al sistema se obtiene mediante la división de los minutos laborales por semana y los tiempos estándares totales para cada valoración definida (lento, normal y rápido). Con esto y mediante una regla de tres simple, es posible calcular la cantidad de embarques que Carolina es capaz de cerrar al mes en términos de documentación para exportaciones Chilfresh.

Además, hay que tener en cuenta que Carolina no sólo realiza su trabajo en el área documental de exportaciones Chilfresh, sino también es la responsable de revisar e ingresar costos al sistema de gestión, para fines de calculos se ha definido que el trabajo que realiza para exportaciones netamente de Chilfresh ocupa un total aproximado del 60% de su tiempo y su otro 40% es utilizado para realizar sus labores en el área de costos.

En la tabla presentada en la Ilustración 59, se puede apreciar el número de embarques cerrados por semana en términos de documentación netamente de exportaciones Chilfresh, considerando las actividades de revisión de set documental, generación de PL a raíz de la documentación y generación de SC a raíz de los datos presentes en el sistema de los PL previamente ingresados.

Ilustración 59: Cantidad de embarques cerrados por semana en base a Tiempo Estándar Total por proceso

Nº ACT	DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL ELEMENTO	Valoración	Embarques cerrados
1	<u>PROCESO COMPLETO</u>	Lento	67
2	<u>PROCESO COMPLETO</u>	Normal	81
3	<u>PROCESO COMPLETO</u>	Rápido	101

Fuente: elaboración propia en base a información levantada en área documental empresas Chilfresh.

En la tabla presentada en la Ilustración 60, se puede apreciar el número de embarques cerrados por mes en términos de área documental de exportaciones Chilfresh, teniendo en cuenta que las actividades consideradas fueron la revisión de los set documentales, la generación de los PL y la generación de los SC.

Ilustración 60: Cantidad de embarques cerrados por mes en base a Tiempo Estándar Total por proceso

Nº ACT	DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL ELEMENTO	Valoración	Embarques cerrados
1	<u>PROCESO COMPLETO</u>	Lento	160
2	<u>PROCESO COMPLETO</u>	Normal	194
3	<u>PROCESO COMPLETO</u>	Rápido	242

Fuente: elaboración propia en base a información levantada en área documental empresas Chilfresh.

5.5.5. Presentación de datos temporada actual

Para culminar con el análisis de tiempos deseado y poder determinar si las labores que realiza Carolina en el área de documentación de exportaciones netamente Chilfresh, es necesario presentar los datos con los cuales se realizará la comparación en términos de embarques. Para esto, se realizó el análisis en la base de datos de la empresa, donde obtuvieron de esta forma la cantidad de embarques por mes de la temporada actual. Esto, repercute de manera directa en la carga laboral que presenta Carolina en los momentos donde existe Peak de documentación, teniendo en consieración que es en los meses donde existe mayor cantidad de embarques en los meses que mayor carga laboral existe para el personal de documental.

En la Tabla 15, presentada a continuación, se puede apreciar la cantidad de embarques por mes existentes en la temporada actual, desde el inicio de temporada para exportaciones

netamente a nombre de Chilfresh en noviembre del año 2021 hasta la actualidad, el mes de mayo de 2022. Cabe destacar que los datos presentados son datos reales de la temporada actual rescatados de la base de datos de la empresa. En el Anexo 6, se puede apreciar una parte de la base de datos a manera de ejemplificar.

Tabla 15: Volumen de exportación en embarques a nombre de exportaciones Chilfresh

Temporada 2021-22 - CHF	
Mes	Embarques
Nov	2
Dic	30
Ene	40
Feb	59
Mar	151
Abr	88
May	26
Total Embarques	396

Fuente: elaboración propia en base a información de base de datos empresas Chilfresh.

En la Ilustración 61, se presenta el volumen de exportación en embarques de manera visual, donde se presenta un alza significativa desde el mes de febrero hasta el mes de abril, donde empieza a disminuir nuevamente la cantidad de embarques de exportaciones a nombre de Chilfresh.

Ilustración 61: Volumen de exportación en embarques para exportaciones Chilfresh temporada 2021-22



Fuente: elaboración propia en base a información de base de datos empresas Chilfresh.

A raíz de los datos de la temporada actual presentados con anterioridad, se realizará el conjunto con el análisis de tiempos, una verificación para identificar si el área de documentación de la empresa necesita apoyo externo de personal, en conversaciones con el gerente general de la empresa don Luis Sandoval, el expone la oportunidad de incluir a personal *part time* a la dotación de personal de la empresa, para cubrir las necesidades en los meses que sea necesario.

5.5.6. Conclusiones análisis de tiempos área documental exportaciones

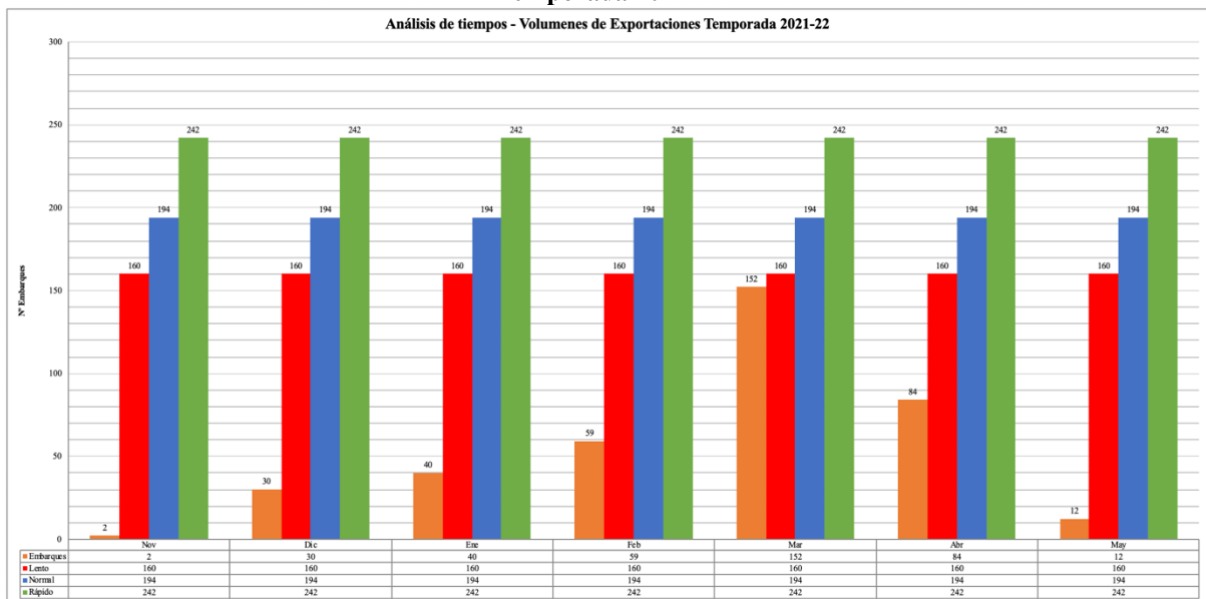
En la Ilustración 61, se pueden apreciar los datos de embarque, por ende, carga laboral en términos documentales para los meses de noviembre de 2021 a mayo de 2022, correspondientes a la temporada 2021-22 de netamente volumen de exportaciones Chilfresh, que es donde se desea evidenciar si el personal a cargo de las tareas está siendo sobrepasado en carga laboral, debido a que en las siguientes temporadas se espera un aumento en las exportaciones netamente a nombre de Chilfresh en la empresa.

Para esto, en la gráfica presentada, se puede apreciar en color anaranjado la cantidad de embarques reales por mes de la temporada, en color rojo se representa la cantidad de embarques que es capaz de cerrar el personal actual, en este caso, para el área documental es Carolina Díaz, donde a raíz de la información expuesta en la Ilustración 62, se presenta la cantidad de embarques en términos documentales que es capaz de cerrar de forma mensual. En color azul se representa la cantidad de embarques que el personal de documentación es capaz de cerrar en condiciones normales y en color verde, se puede apreciar la cantidad de embarques que Carolina es capaz de cerrar en condiciones óptimas, es decir, trabajando a un ritmo rápido en sus horas laborales.

Cabe destacar, que como el área de documentación y el departamento de exportaciones de Chilfresh requiere que el trabajo documental se realice de manera minuciosa y concentrando su tiempo en la realización de las labores de manera correcta, pues el departamento documental es el filtro de errores y posibles fallas en los set documentales que entrega el cliente exportador, se considerará, para términos de el presente proyecto la evaluación en condiciones normales, debido a que realizando el trabajo de manera rápida, se obtiene eficacia a la hora de terminar las labores y la mayor cantidad de embarques en el menor tiempo posible, no obstante, lo que se espera para el personal de documentación es que sea capaz de realizar las labores con la

menor cantidad de errores posibles. Por el contrario, el trabajar en condiciones lentas refleja que el personal no está siendo eficiente en el uso de sus tiempos dentro de la empresa. Es por esto que las recomendaciones con respecto al área de documentación del departamento de exportaciones de Chilfresh se realizarán en base a una valoración en condiciones normales de trabajo, esta decisión fue tomada en conjunto con el gerente general de la empresa en una de las reuniones semanales.

Ilustración 62: Análisis de tiempos con respecto a la cantidad de embarques de exportaciones Chilfresh Temporada 2021-22



Fuente: elaboración propia en base a información de base de datos empresas Chilfresh.

Con respecto a lo reflejado en la gráfica presente en la Ilustración 62, se puede apreciar que en términos de documentación, Carolina es capaz de realizar sus labores y cerrar la cantidad de embarques requerida en todos los meses de la temporada, tomando como guía el color azul, que evidencia la cantidad de embarques en condiciones normales que puede cerrar el personal de documentación, en comparación con la cantidad de embarques reales para la temporada actual de 2021-22.

5.6. Análisis de área de costos departamento de exportaciones

En el presente apartado, se realiza el análisis del área de costos del departamento de exportaciones de la empresa de servicios Chilfresh, esto, posterior al estudio de tiempos realizado con anterioridad, debido a que es necesario definir la cantidad de embarques que es

posible cerrar para en condiciones normales. Esto es necesario, debido a que como la realización del ingreso de costos a cada *shipment confirmation* es realizada por Carolina Díaz, mismo personal que realiza las actividades en el área documental de exportaciones, se debe analizar si es necesario que se considere la contratación de personal de apoyo.

Para realizar el análisis de costos, se deben tener ciertas consideraciones, las cuales serán expuestas a continuación:

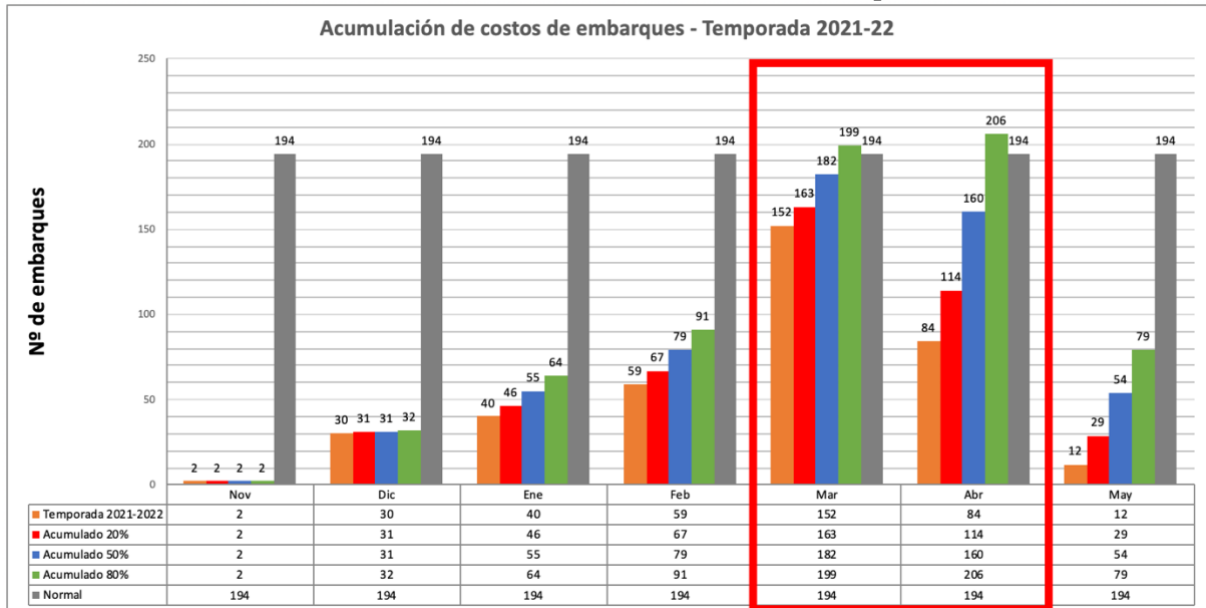
- Considerar la valoración del trabajo en condiciones normales, lo cual permite definir un total aproximado de 194 embarques cerrados por el personal a cargo de las actividades.
- Debido a que no se ha realizado previamente un catastro de la cantidad de costos estimados que se van acumulando mensualmente, se realiza una reunión con la encargada de recepcionar las notas de cobro y facturas asociadas a los costos a los cuales incurre el departamento de exportaciones y el gerente general de la empresa. Donde se definió como estimado que dentro del 40% al 50% de los costos se reciben con retraso de un mes, es decir, dentro del 40% al 50% del total de los costos por embarque de marzo, se reciben para el mes siguiente, en este caso, abril.
- Se realiza la propuesta de considerar tres escenarios posibles y evaluar de manera separada cada uno de ellos, para finalizar por evaluar si el personal a cargo de las actividades es capaz de llevar a cabo sus actividades en el área de documental y costos de manera simultanea. Para esto se consideraron tres posibles casos, que el 20% de los embarques presente acumulación de costos, que el 50% de los embarques presente acumulación de costos y que el 80% de los embarques presente acumulación de costos. Esto, debido a las diversas demoras que pueden presentar los terceros en la facilitación de los costos a la empresa. Es decir, las empresas externas que ofrecen apoyo a Chilfresh como Asesorías Interpacífico S.A.

5.6.1. Acumulación de costos por mes departamento de exportaciones

Es necesario realizar el análisis de la acumulación de costos por mes de cada uno de los embarques del área de exportaciones, esto, teniendo en consideración las demoras asociadas a la recepción de la información de costos por parte de terceros, en la Ilustración 63: Análisis de

acumulación de costos mensual temporada 2021-22, se puede apreciar que en los meses de noviembre a febrero, el personal es capaz de realizar las actividades de manera normal, no así en los meses de marzo y abril, donde se puede apreciar que desde una acumulación del 50% de los costos del mes de febrero a marzo y de marzo a abril, el personal se encuentra realizando sus labores de manera ajustada.

Ilustración 63: Análisis de acumulación de costos mensual temporada 2021-22



Fuente: elaboración propia en base a información de base de datos empresas Chilfresh.

En la Ilustración 63, se puede apreciar que en los meses de marzo y abril de la temporada actual, considerando un acumulado del 50% de los costos para el mes siguiente, en condiciones normales, el personal es capaz de cerrar 194 embarques, no obstante, en marzo existen un total de 182 costos de embarque presentes y en el mes de abril un total de 160 embarques con costos por cerrar. Considerando un total acumulado del 80% de los costos de embarque, en condiciones normales, el personal es capaz de errar 194 embarques y en el mes de marzo existen un total de 199 embarques con costos por cerrar, para el mes de abril, existen 206 embarques con costos por cerrar. Se debe considerar siempre acumulación de embarques debido a que existen demoras asociadas a terceros en la entrega de información de los costos.

Cabe destacar que los costos solo se ven en el departamento de exportaciones, no así en el departamento de broker.

Ilustración 64: Meses peak temporada 2021-22

	Mar	Abr
■ Temporada 2021-2022	152	84
■ Acumulado 20%	163	114
■ Acumulado 50%	182	160
■ Acumulado 80%	199	206
■ Normal	194	194

Fuente: elaboración propia en base a información de base de datos empresas Chilfresh.

5.7. Conclusiones y recomendaciones

Es necesario tener en cuenta que el personal que realiza las actividades dentro del departamento de documental y costos en exportaciones Chilfresh es el mismo, por ende, es de suma importancia que este sea capaz de realizar sus actividades dentro de la empresa con cierta fluidez, como se puede apreciar en el estudio de tiempos, el personal se encuentra ajustado para la realización de sus actividades en el área de documentación, no obstante, también realiza las actividades del área de costos y también se encuentra justo para realizarlas de manera correcta, es por esto que se existen demoras en ambas áreas del departamento de exportaciones y se debe pedir apoyo al departamento de broker para la realización de las actividades.

Como recomendación, es posible que el personal a cargo del ingreso de los costos pueda realizar sus labores de ingreso de costos si dedica su tiempo netamente a eso en los meses Peak, los cuales para el departamento de exportaciones actualmente son marzo y abril.

Una opción recomendable, es que el personal encargado de los costos siga realizando sus labores de manera normal y contratar personal Part Time para que le ofrezca apoyo en los meses que existe una gran cantidad de documentación en términos de *packing list* por ingresar al sistema. De esta forma, el personal más experimentado, es decir Carolina, quien es la encargada del área de documentación y del ingreso de los costos en el departamento de exportaciones pueda realizar las actividades en el área de costos, la cual es un área que requiere más experiencia, no así el área de documentación, que si bien es cierto requiere rigurosidad a la hora de realizar las revisiones de documentos e ingresos de *packing list* y generación de *shipment confirmation* en el sistema, son labores mucho más mecánicas que las que se realizan en el área de costos.

Se han realizado reuniones en conjunto con gerencia general para realizar retroalimentaciones con respecto a las recomendaciones sugeridas para el departamento de exportaciones de Chilfresh, y se ha llegado al acuerdo con don Luis Sandoval, gerente general de la empresa de la posibilidad de contratar personal Part Time para apoyo y de esta forma mejorar la fluidez en las áreas donde se encuentran problemas asociados a falta de dotación, el contratar personal Part Time y no fijo es una condicione de borde o restricción determinada por gerencia general y el directorio de la empresa. Esto, debido a que la temporada del departamento de fruta de Chilfresh actualmente es desde septiembre aproximadamente hasta julio, los cuales son los meses fuertes de exportación para al departamento de exportadora y para otorgar servicios de broker para el departamento de broker. Contratar personal fijo generaría que existan muchos tiempos muertos en alguno de los meses donde no existe gran cantidad de trabajo. Por ende, se recomendó la contratación de un personal Part Time, exclusivamente para apoyo en el área de documentación, de esta forma, Carolina puede dedicar su tiempo a la realización de ingreso de costos.

CAPÍTULO 6: FORMALIZACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En el presente capítulo se presenta la formalización y estructuración del departamento de exportaciones, de esta forma se presenta la creación de un organigrama con la nueva distribución de los cargos recomendada, la definición de las funciones del personal y la reformulación de los lineamientos estratégicos de la organización a partir de la estrategia emergente implementada actualmente por la empresa.

6.1. Formalización y estructuración de la organización

Posterior a la formalización de los procesos en el departamento de exportaciones, se busca la formalización de la estructura actual del departamento de exportaciones de la empresa de servicios Chilfresh, de esta forma, se espera la confección del organigrama completo de la empresa, además, la presentación y descripción de los perfiles de los cargos del personal para concluir con la reformulación de los factores estratégicos de la empresa, esto debido a que como se mencionó en un comienzo, la misión y visión de la empresa no fueron modificadas luego de la aplicación de la estrategia emergente que actualmente se presenta.

6.1.1. Creación de organigrama

Para la creación de la propuesta de organigrama de la empresa, se tomará la información recolectada desde el diagnóstico de la situación actual de la empresa en el capítulo 3, hasta el 5, donde se realiza la presentación del personal total del departamento de fruta, en lo que respecta al departamento de exportaciones de Chilfresh, se debe considerar que se realizó la encuesta del personal con su nombre, cargo, área a la que pertenece y dependencia directa. Los resultados de las encuestas realizadas al área de exportaciones de la empresa se presentan en el Anexo 7, Anexo 8, Anexo 9, Anexo 10 y Anexo 11.

Para la realización del organigrama, se debe realizar un acuerdo previo con el gerente general de la empresa para tener en cuenta los requerimientos que este. Teniendo en consideración que en el departamento de fruta de la empresa de servicios Chilfresh, que es donde se está realizando el presente proyecto de título, no obstante, el organigrama de la empresa debe considerar el total del personal actual de la empresa.

Luego de reuniones semanales con el gerente general de la empresa, se ha decidido por la realización de un organigrama en el cual se establecen los cargos de forma jerárquica, con un organigrama de tipo funcional, distribuido por la dependencia directa de cada personal a cargo de las tareas. Dentro de los niveles del organigrama se encuentran los siguientes:

- Dirección (director)
- Gerencia general

- Asesorías para la dirección y gerencia general (jurídico, contabilidad, entre otros)
- Gerencias de departamentos (gerente de finanzas, gerente división flores, gerente comercial, gerente exportaciones)
- Jefaturas y encargados de cada área (jefe operaciones y gestión productiva, jefatura I+D, jefe de aseguramiento de calidad, jefe de documentación, encargado de TI, entre otras jefaturas)
- Encargados de sub áreas (encargado de logística y exportación)
- Administrativos y personal a cargo de las tareas.
- Asistentes y personal de apoyo Part time.

El organigrama actual de la empresa fue revisado y modificado siguiendo los requerimientos de la gerencia general y el directorio de la empresa, quedando como definitiva la versión presentada a continuación en la Ilustración 71, para mayor comprensión, se presenta el organigrama por partes, de esta manera se puede apreciar visualmente cada uno de los participantes en este, la primera parte se encuentra en la Ilustración 68, la segunda parte en la Ilustración 69 y la tercera parte en la Ilustración 70.

6.1.2. Creación de perfiles de los cargos

La creación del perfil de los cargos se realiza a partir de los requerimientos del gerente general de la empresa, donde se ha acordado posterior a una reunión, la creación de tres perfiles de cargos específicos para fortalecer las áreas de logística y documentación, de esta manera, se espera que el personal a cargo de las tareas pueda presentar una disminución de la carga laboral asociada y realizar sus actividades de manera más fluida para las temporadas futuras.


Dentro de los principales requerimientos definidos por la gerencia general para la creación del perfil de los cargos se encuentra.

- Identificación del cargo: donde se especifica el nombre del cargo, el departamento en el cual se localiza el personal, el área en la cual desempeñará sus labores, la dependencia y supervisión directa, relación con unidades internas de la empresa, relación con unidades externas o clientes externos a la empresa.

- Requisitos del cargo: se especifica la formación académica que idealmente debe poseer el cargo, capacitaciones deseables, la experiencia mínima, la experiencia en el área donde se desempeñarán las labores y las posibles consideraciones.
- Condiciones laborales: se especifica las condiciones laborales que presenta el cargo con respecto al esfuerzo físico que debe realizar el personal para la realización de sus actividades diarias, el esfuerzo mental y riesgo de accidentes evaluados en una escala de calificación determinada.
- Ubicación en el organigrama: se presenta la ubicación específica del personal a cargo de las actividades previamente elaborado.
- Objetivo del cargo: se presenta el objetivo al cual apunta el cargo especificado dentro de la organización.
- Funciones principales del cargo: se presentan las principales funciones del cargo, es decir, las tareas principales que debe realizar el personal y que tienen relación directa con el cargo y área en el cual desempeña sus actividades.
- Funciones adicionales del cargo: se dan a conocer las funciones adicionales que debe realizar el personal, estas funciones, no son estrictamente propias del área en el cual desempeña las funciones principales, pueden ser consideradas como actividades de apoyo a las áreas del departamento, en este caso del departamento de exportaciones de fruta.
- Responsabilidades del cargo: se presenta una lista de las responsabilidades a las cuales debe tener el personal a su cargo.
- *Software* utilizados: se define el nombre de los sistemas utilizados y si el personal posee responsabilidad sobre la administración de los *software* presentados.

A continuación, en la Ilustración 65, Ilustración 66 e Ilustración 67, se presenta un ejemplo de descripción y perfil del cargo asociado al personal Part time documental, que realiza funciones de al ingreso de packing list al sistema de gestión de la empresa.

Ilustración 65: Descripción y perfil de cargo personal part time documental - Ingreso de Packing List
página 1

DEPARTAMENTO DE FRUTA EMPRESA DE SERVICIOS CHILFRESH LTDA.			Avda. Manuel Labra Lillo N°588 Curicó	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO				
EMISION: 28-06-2022	PÁGINA 1			

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	PERSONAL PART TIME DOCUMENTAL, INGRESO DE PACKING LIST
DEPARTAMENTO	DEPARTAMENTO DE FRUTA (BROKER Y EXPORTACIONES)
ÁREA	DOCUMENTACIÓN
DEPENDENCIA DIRECTA	JEFE DE DOCUMENTACIÓN E INGRESO DE PACKING LIST
DEPENDENCIA TÉCNICA	JEFE DE DOCUMENTACIÓN E INGRESO DE PACKING LIST
SUPERVISIÓN DIRECTA	JEFE DE DOCUMENTACIÓN E INGRESO DE PACKING LIST
RELACIÓN CON UNIDADES INTERNAS	COMERCIAL, DOCUMENTAL, LOGÍSTICA, FINANZAS
RELACIÓN CON UNIDADES EXTERNAS O CLIENTES EXTERNOS	

REQUISITOS DEL CARGO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	TITULO NIVEL SUPERIOR EN CONTABILIDAD
CAPACITACIONES DESEABLES	MANEJO DE EXCEL INTERMEDIO, MANEJO DE TABLAS DINÁMICAS AVANZADO
EXPERIENCIA MÍNIMA	EXPERIENCIA EN MANEJO DE DOCUMENTACIÓN E INGRESO DE DATOS A SISTEMAS COMPUTACIONALES
EXPERIENCIA EN EL ÁREA	CONOCIMIENTO EN LABORES DE EXPORTACIÓN O COMERCIO EXTERIOR
CONSIDERACIONES	PERSONAL PROACTIVO Y ENFOCADO EN LOS RESULTADOS, DEBERÁ DISPONER DE UN ALTO GRADO DE INICIATIVA Y CONCENTRACIÓN Y CAPACIDAD DE TRABAJO BAJO PRESIÓN

CONDICIONES LABORALES	BAJO	MEDIO	ALTO
ESFUERZO FÍSICO	X		
ESFUERZO MENTAL		X	
RIESGO DE ACCIDENTES	X		

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresasa Chilfresh Ltda.


En la Ilustración 65, se presenta la descripción y perfil de cargo del personal Part time asociado al área de documentación, específicamente al área de ingreso de *packing list*, donde se define el departamento donde el personal prestará sus servicios, en este caso en *broker* y exportaciones en el departamento de fruta, la dependencia directa, técnica y la supervisión directa de las labores del personal de apoyo son derivadas al jefe de documentación e ingreso de *packing list*,

el cargo posee relación con las unidades internas como el área comercial, documental, de logística y finanzas, es decir, comparte información con ellas si es necesario. No posee relación con unidades externas o clientes, sólo realiza apoyo en las labores internas de la organización.

En términos de requisitos del cargo, para la descripción y perfil del cargo del personal Part time del área documental (Ingreso de *packing list*), es ideal que el personal posea un título de nivel superior en contabilidad, cabe destacar que los requisitos para el personal se han determinado en reuniones semanales con el gerente general de la empresa, donde se definió de manera deseable que el personal Part time que realice las tareas de ingreso de documentación al sistema y generación de *packing list* posea un título de nivel superior en contabilidad y capacitaciones deseables como manejo de *excel* intermedio manejo de tablas dinámicas avanzado, esto debido a que para el ingreso de los costos al sistema de gestión de la empresa, y revisarlos de manera conforme, el personal debe ser capaz de navegar en las planillas de *Excel* y realizar trabajo en la tabla dinámica que es alimentada de manera automática por el sistema de gestión para que el personal realice la revisión de las notas de cobro, facturas, entre otros costos ingresados en el sistema, realizando filtrado de las tablas dinámicas por embarque o según la preferencia del personal para la realización de sus actividades. Además, en términos de experiencia mínima deseable, el personal debe poseer experiencia en manejo de documentación e ingreso de datos a sistemas computacionales, si bien es cierto, el ingreso de datos a sistemas computacionales es más mecánico que el manejo de documentación, pues este último, requiere una concentración especial del personal a cargo de las tareas, debido a que las revisiones de la documentación no pueden o no deben presentar errores. Con respecto a la experiencia en el área, es necesario que el personal tenga conocimiento en labores de exportación y comercio exterior, simplemente para que se familiarice de mejor manera con el lenguaje y las actividades a realizar en la empresa. Las consideraciones que se deben tener para el personal a cargo de las tareas son que el personal sea proactivo, enfocado en los resultados, alto grado de iniciativa y concentración, también como capacidad de trabajo bajo presión.

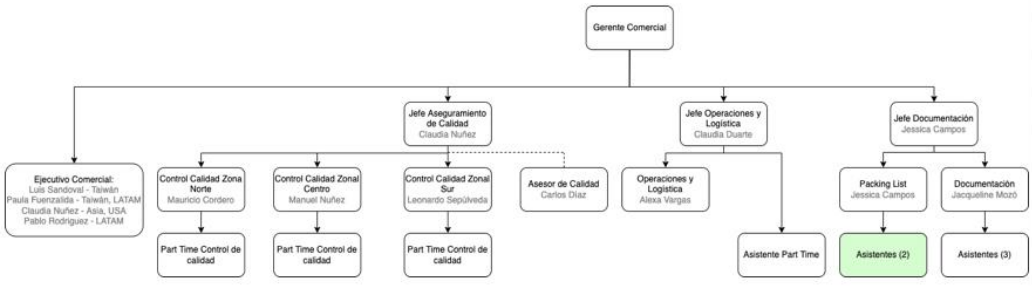
Las condiciones laborales del personal son un esfuerzo físico bajo, debido a que debe pasar la mayor parte de su tiempo en su escritorio, esfuerzo mental medio, debido a que son labores de ingreso de datos al sistema y revisión de documentos, un riesgo de accidentes bajo debido a que sólo realiza labores en su escritorio.

Ilustración 66: Descripción y perfil de cargo personal part time documental - Ingreso de Packing List
 página 2

DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES DE EMPRESA DE SERVICIOS CHILFRESH LTDA.		 Avda. Manuel Labra Lillo N°588 Curicó
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO		
EMISION: 28-06-2022	PÁGINA 2	

UBICACIÓN DENTRO DE LA ESTRUCTURA DEL ÁREA

ORGANIGRAMA



```

graph TD
    GC[Gerente Comercial] --> EC[Ejecutivo Comercial  
Luis Santovini - Taiwan  
Paula Fuenzalida - Taiwan, LATAM  
Claudia Nuñez - Asia, USA  
Pablo Rodriguez - LATAM]
    GC --> JAC[Jefe Aseguramiento de Calidad  
Claudia Nuñez]
    GC --> JOL[Jefe Operaciones y Logística  
Claudia Duarte]
    GC --> JD[Jefe Documentación  
Jessica Campos]
    
    JAC --> CCN[Control Calidad Zona Norte  
Mauricio Cordero]
    JAC --> CCZ[Control Calidad Zonal Centro  
Manuel Nuñez]
    JAC --> CCS[Control Calidad Zonal Sur  
Leonardo Sepúlveda]
    
    JOL --> AC[Asesor de Calidad  
Carlos Ulaz]
    JOL --> OL[Operaciones y Logística  
Alexa Vargas]
    
    JD --> PL[Packing List  
Jessica Campos]
    JD --> DOC[Documentación  
Jicqueline Mero]
    
    CCN --> PTCN[Part Time Control de calidad]
    CCZ --> PTCZ[Part Time Control de calidad]
    CCS --> PTCZ
    
    OL --> AP[Asistente Part Time]
    PL --> A2[Asistentes (2)]
    DOC --> A3[Asistentes (3)]
            
```


OBJETIVO DEL CARGO
REALIZAR LA REVISIÓN DE DOCUMENTACIÓN PERTINENTE PARA POSTERIOR INGRESO DE PACKING LIST AL SISTEMA DE GESTIÓN, OTORGANDO APOYO AL ÁREA DOCUMENTAL.

FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • REVISIÓN DE SET DOCUMENTAL • INGRESO DE PACKING LIST Y SHIPMENT CONFIRMATION A SISTEMA DE GESTIÓN

FUNCIONES ADICIONALES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • CONFECCIÓN DE PLANOS DE ESTIBA • REVISIÓN DE COSTOS • INGRESO COSTOS A SISTEMA DE GESTIÓN • ACTUALIZACIÓN DE EXCEL CON COSTOS INGRESADOS Y APROBADOS PARA QUE FINANZAS REALICE PAGO


Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresa Chilfresh Ltda.

En la página dos de la descripción y perfil del cargo de personal part time para el área de documentación (*packing list*), se presenta la ubicación dentro de la estructura del área, donde

se puede apreciar que en el área de documentación, se presentan dos subdivisiones, documentación y *packing list*, el objetivo del cargo presentado es realizar la revisión de la documentación pertinente para el ingreso de los *packing list* al sistema de gestión de la empresa, las funciones principales del cargo son la revisión de los set documentales necesarios para el ingreso de los *packing list* al sistema y además, la generación de los *packing list* y *shipment confirmation* al sistema de gestión. Posteriormente, se presentan las funciones adicionales del cargo, dentro de las cuales se encuentra la confección de los planos de estiba, la revisión de los costos, el ingreso de los costos al sistema de gestión de la empresa y la actualización del *excel* con los costos ingresados y aprobados para que finanzas realice los pagos pertinentes. Todo lo mencionado con anterioridad se puede encontrar visualmente en la Ilustración 66.

Para finalizar con el ejemplificación de la descripción y perfil del cargo de personal part time para el área de documentación (*packing list*), se presenta la página 3 en la Ilustración 67, con la responsabilidad del cargo, existe responsabilidad de los bienes para este cargo debido a que se prestan bienes al personal para la realización de sus labores, tiene además responsabilidades sobre el uso de materiales como computadoras, monitores, entre otros. Responsabilidad sobre los procesos de ingreso de PL al sistema y revisión de documentación principalmente, responsabilidad sobre los resultados debido a que si se generan los PL tarde, se envía tarde la información a los clientes de la empresa, responsabilidad también sobre el manejo y confidencialidad de la información de cada embarque y direcciones de los clientes de la empresa y para finalizar, existen responsabilidades sobre el registro y la actualización de la información en el sistema de gestión con el ingreso de los *packing list* al sistema y el ingreso de los costos a cada *shipment confirmation*.

Ilustración 67: Descripción y perfil de cargo personal part time documental - Ingreso de Packing List
 página 3

DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES DE EMPRESA DE SERVICIOS CHILFRESH LTDA.		 <p style="font-size: small;">Avda. Manuel Labra Lillo N°588 Curicó</p>
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO		
EMISION: 28-06-2022	PÁGINA 3	

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	SI/NO
RESPONSABILIDADES SOBRE BIENES	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE USO DE MATERIALES/EQUIPOS/MAQUINARIAS DE TRABAJO (HERRAMIENTAS, COMPUTADORES)	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE PROCESOS	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE RESULTADOS	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DE OTRAS PERSONAS	NO
RESPONSABILIDADES SOBRE MANEJO Y CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE REGISTRO Y/O ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN EN SISTEMA	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE RELACIONES PÚBLICAS (USUARIOS, PROVEEDORES, AUTORIDADES, ETC.)	NO
RESPONSABILIDADES SOBRE MANEJO, CONTROL, CUSTORIA DE DINERO, TÍTULOS O DOCUMENTOS PUBLICOS A FINES	NO

SOFTWARE UTILIZADOS	
NOMBRE DEL SISTEMA	SISTEMA DE GESTIÓN SG COMEX, INTRANET
RESPONSABILIDAD SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA	NO APLICA

REVISADO POR:
APROBADO POR:
FECHA REVISIÓN:

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresasa Chilfresh Ltda.

6.2. Reformulación de factores estratégicos

Posterior a la definición del organigrama de la empresa y la definición de los perfiles de los cargos, se realiza la reformulación de la misión y visión de la organización, en su literatura “Fundamentos y *Marketing*” Kotler y Armstrong (Armstrong, 2004), definen una serie de preguntas que deben ser respondidas para su correcta formulación.

6.2.1. Misión

Para la reformulación de la misión, primero se debe tener en cuenta la misión actual de la empresa, la cual es “*Ser comprometido, generando valor y confianza*”, la cual no cumple con los requerimientos mínimos de una buena misión enfocada en la propuesta de valor de la empresa, debido a que la misión debe apuntar a la razón de ser de la empresa y las necesidades de los clientes o consumidores

A continuación, se presentan una serie de preguntas que deben ser respondidas y sus respuestas sirven como guía de una buena misión, para que de esta forma apunte a demostrar la propuesta de valor que tiene la organización u empresa y de esta forma, presentar una misión que cumpla por completo con la razón de ser de la empresa (Armstrong, 2004).

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?

A continuación, se realiza la propuesta de la nueva misión para la empresa de servicios Chilfresh según los principios de Kotler y Armstrong. Además, en el Anexo 18, se presenta la recopilación de misión y visión de empresas relacionadas a la comercialización de semillas y

fruta fresca de exportación, lo cual puede servir como una guía para la definición de misión y visión de empresa de servicios Chilfresh.

La misión que se propone para la empresa de servicios Chilfresh, teniendo como foco principal a quién va dedicado el servicio y cómo lo hacen es la siguiente: *“Somos una empresa de servicios enfocada en ayudar a los productores, packings como también importadores a obtener mejores resultados, realizando la conexión entre productor e importador y comercializando fruta fresca con los más altos estándares de calidad. Presentando además, una excelente atención al cliente, esto con la finalidad de formar lazos cada vez más estrechos con nuestros clientes generando así valor, confianza y relaciones a largo plazo de beneficio mutuo. Para lograrlo, se cuenta con un equipo de trabajo completo que cuenta con los conocimientos necesarios para realizar asesorías y resolver dudas según los requerimientos de cada cliente.”*

6.2.2. Visión

Para reformular la visión, primero se debe tener en cuenta la visión actual con la que cuenta la empresa, la cual es *“Superar las expectativas de los consumidores y nuestros clientes con un producto y servicio extraordinario”*, si bien es cierto, la misión debe reflejar el sueño de la organización y las aspiraciones que esta tiene al mediano o largo plazo, para que esta se presente de manera completa según los autores Kotler & Armstrong en su literatura, esta debe responder a las siguientes interrogantes (Armstrong, 2004).

- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Qué haremos en el futuro?

A continuación, se realizará la propuesta de una nueva visión para la empresa de servicios Chilfresh según los principios de Kotler y Armstrong en su literatura. Además, como se mencionó con anterioridad en el apartado de reformulación de la misión, en el ANEXO, se presenta la recopilación de misión y visión de algunas empresas dedicadas a la comercialización de fruta fresca de exportación en el país, lo cual servirá como guía para la definición de la visión de la empresa de servicios Chilfresh.

La visión propuesta para la empresa de servicios Chilfresh teniendo como foco el sueño de la empresa y las aspiraciones de esta es la siguiente: *“Ser la empresa líder en exportación de fruta fresca en la región del Maule, consolidando cada vez más clientes exportadores a nivel nacional e importadores a nivel internacional logrando superar las expectativas de los consumidores con un producto y servicio de calidad extraordinaria”*.

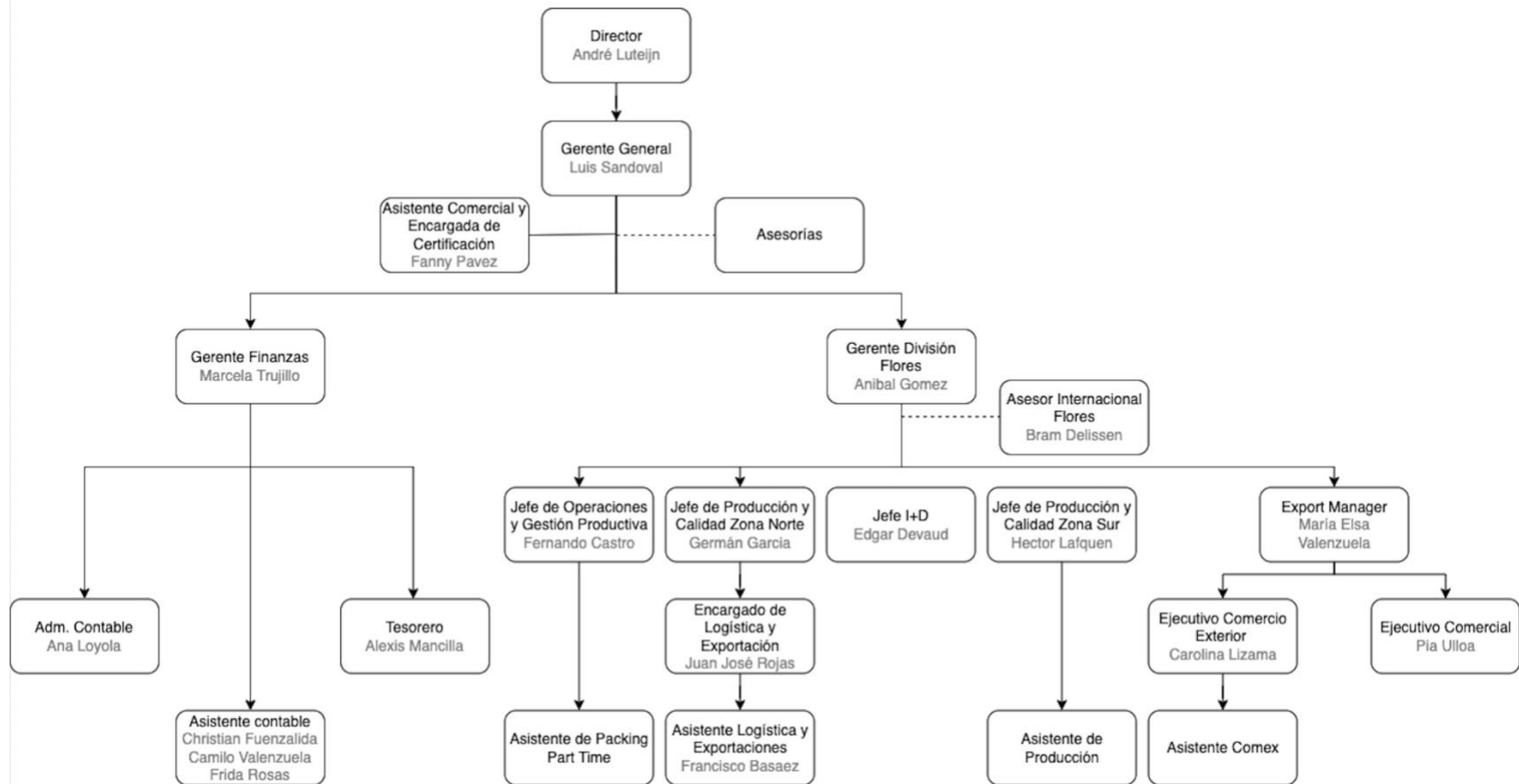
6.2.3. Valores de la empresa

Los valores reflejan lo que es importante para la empresa, para la definición de los valores, se ha realizado la evaluación y caracterización de ellos según Barrett Values Centre, este análisis se puede apreciar en el Anexo 19, Anexo 20 y Anexo 21.

A continuación, se define una serie de valores corporativos, que sustentarán la base ética de los lineamientos generales de la empresa de servicios Chilfresh, cabe destacar que los valores mencionados influirán tanto en el público objetivo como en el equipo de trabajo relacionado al personal de la empresa.

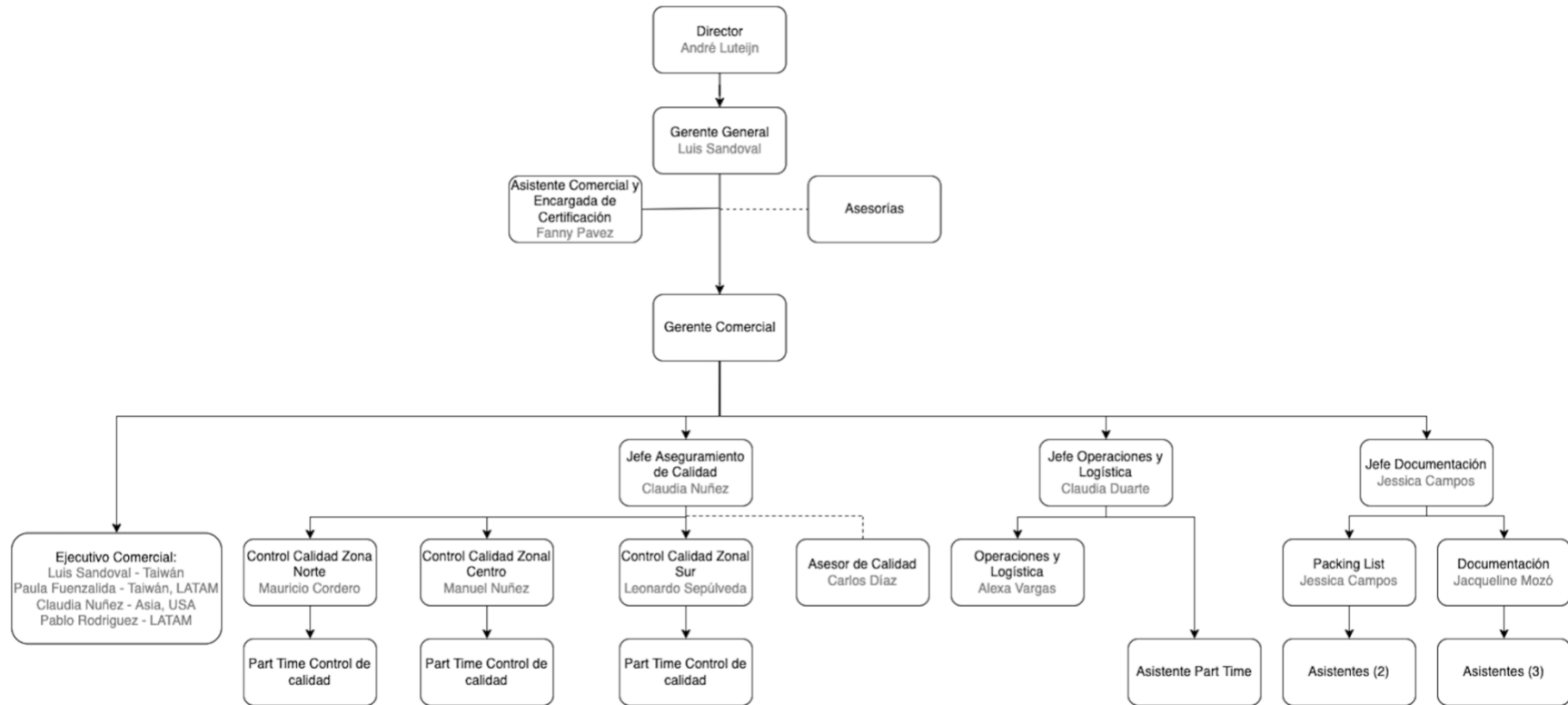
- Respeto: como empresa nos preocupamos de reconocer la dignidad humana básica de todos los interesados, valorando las diferencias individuales.
- Responsabilidad: aceptamos las consecuencias de nuestras acciones y estrategias, de esta forma, nos esforzamos por atender las necesidades y requerimientos especiales de nuestros clientes.
- Compromiso: como empresa el compromiso es la base de nuestros servicios, pues nos hace alcanzar lazos más estrechos con nuestros clientes a la hora de presentarles un producto y servicio de calidad.
- Confianza: la confianza que depositan nuestros clientes en nuestro equipo de trabajo para obtener mejores resultados es la base del estrecho lazo que presentamos como empresa con estos, otorgándonos la confianza para realizar recomendaciones de fruta a exportar a los diferentes mercados.

Ilustración 68: Organigrama empresas de servicios Chilfresh Parte 1



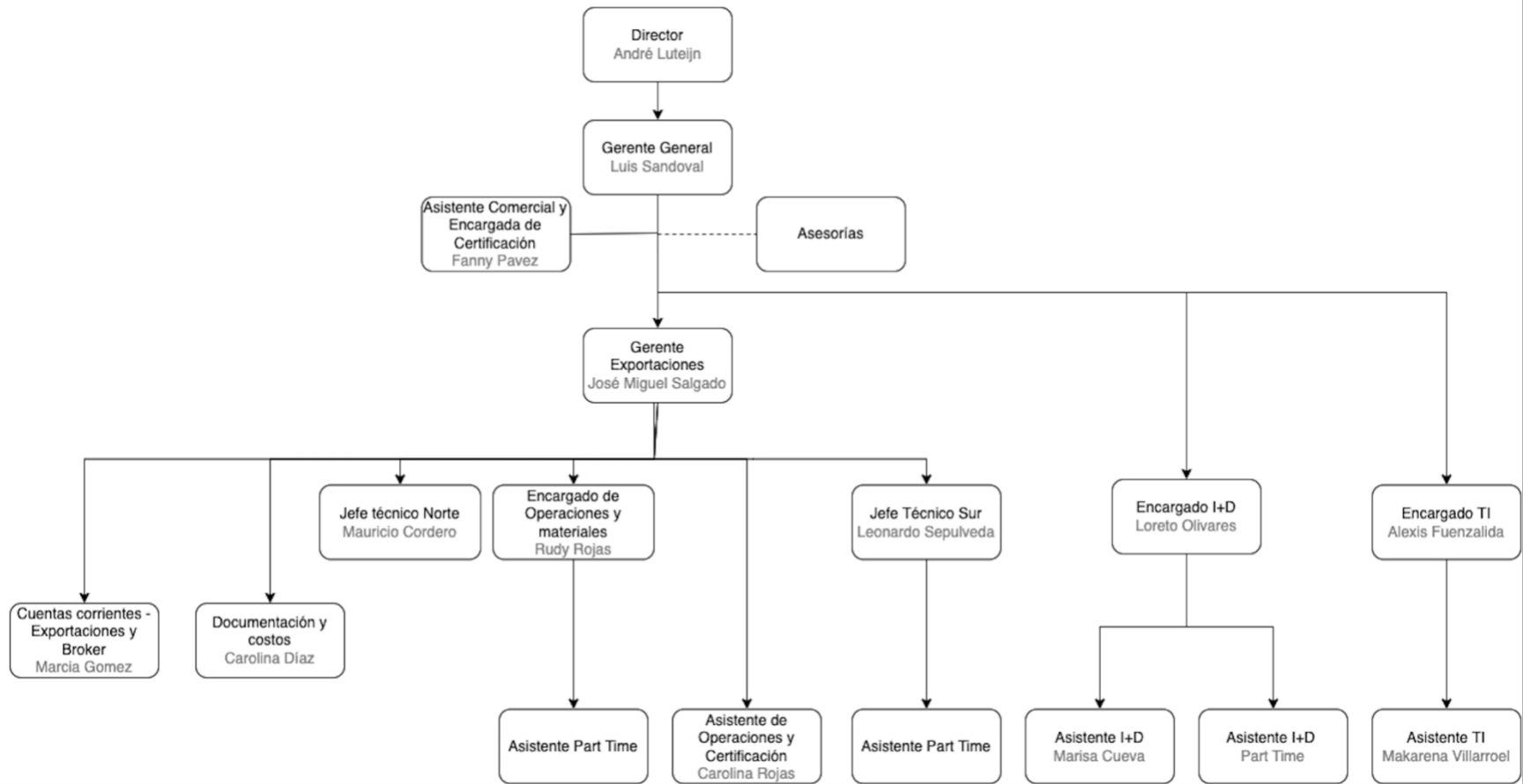
Fuente: elaboración propia en base a información de base a información otorgada en reunión gerencial de empresas Chilfresh.

Ilustración 69: Organigrama empresas de servicios Chilfresh Parte 2



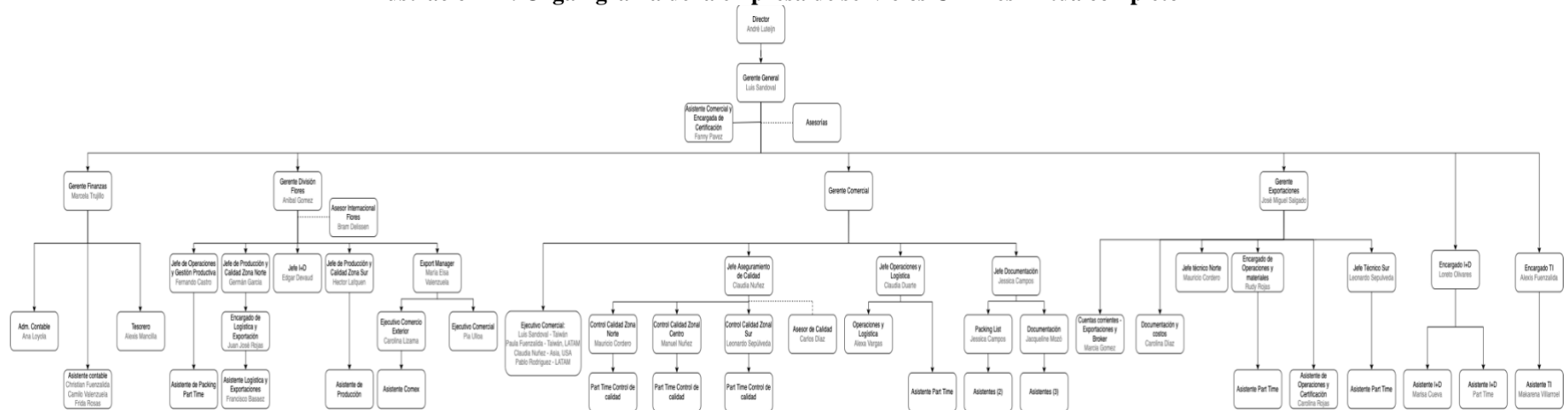
Fuente: elaboración propia en base a información de base a información otorgada en reunión gerencial de empresas Chilfresh.

Ilustración 70: Organigrama empresas de servicios Chilfresh Parte 3



Fuente: elaboración propia en base a información de base a información otorgada en reunión gerencial de empresas Chilfresh

Ilustración 71: Organigrama de la empresa de servicios Chilfresh Ltda completo



Fuente: elaboración propia en base a información de base a información otorgada en reunión gerencial de empresas Chilfresh.

CAPÍTULO 7: EVALUACIÓN DE IMPACTO

En el presente capítulo se presenta el análisis de la evaluación de impacto del proyecto, donde se realizará un análisis costo-beneficio y posteriormente un análisis de cambios en la productividad de las áreas de estudio.

7.1. Evaluación costo-beneficio

Para medir el impacto económico que conlleva el proyecto, se debe evaluar hasta el desarrollo completo del presente proyecto, determinando los costos asociados a los que la empresa ha debido incurrir para la generación de las propuestas. Cabe destacar que los costos de la implementación del proyecto están fuera del alcance del presente proyecto. No obstante, se realizará el análisis de impacto económico en dos etapas, primero, se realizará el análisis para la etapa de diseño del presente proyecto y a continuación para la puesta en marcha de las recomendaciones.

7.1.1. Evaluación de impacto económico para etapa de diseño

Para la etapa de diseño, se debe considerar el salario que la empresa acordó pagar al estudiante memorista, esto fue definido en un comienzo, es decir, cuando se realizó el acuerdo con el estudiante memorista para que realizara la propuesta de reestructuración del departamento de exportaciones, considerando la formalización de los procesos y la formalización y estructuración de la organización. Donde se asignó un aporte por parte de la empresa de \$7.500 pesos por día trabajado, considerando cinco días laborales a la semana y nueve horas de trabajo diarias, se tiene un total mensual de \$150.000, desde el mes de abril al mes de junio, además, cabe destacar que los *software* utilizados para la realización de diagramas de procesos y el organigrama de la empresa como Bizagi Modeler y draw.io se presentan de manera gratuita para su uso, sólo es necesario crear una cuenta de usuario y se pueden utilizar sin costo alguno. El resumen de los costos incurridos en la etapa de diseño se puede apreciar en la Tabla 16.

Tabla 16: Resumen de costos incurridos por la empresa en etapa de diseño

Costos de diseño	
Memorista	\$ 450.000
Bizagi Modeler	\$ -
Draw.io	\$ -
Total Costos de diseño	\$ 450.000

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

Para conocer el beneficio al cual incurre la empresa, se puede hablar del ahorro generado por esta, de esta manera, se evalúa los costos a los cuales la empresa debería incurrir si contratara un profesional específico para la realización de diagnósticos, la confección de los diseños de

los procesos y formalización, además de la formalización y estructuración de la organización. Para esto, se realizó una investigación en el comparador salarial “Tusalario” donde se seleccionó el personal que actualmente puede realizar dichas labores, como es un Analista de gestión u organización, se consideró como supuesto que el personal tuviera como mínimo un año de experiencia en el área, debido a que la plataforma pide el ingreso de los años de experiencia en el trabajo para realizar una estimación según la información que posee la plataforma. A continuación, en la Ilustración 72, se presenta el rango del salario mensual de un analista de gestión u organización extraído de Tusalario (Tusalario, 2022), donde se consideran 45 horas laborales a la semana, nueve horas de trabajo diarias, tal cual el alumno memorista realizó sus horas laborales en los tres meses de trabajo en la empresa de servicios Chilfresh.

Ilustración 72: Salario bruto mensual para analista de gestión u organización



Los salarios son en Peso chileno.

Fuente: extraído de (Tusalario, 2022)

Como se puede apreciar en la Ilustración 72, el salario mensual del Analista de gestión u organización con 45 horas de trabajo a la semana fluctua entre los \$891.528 hasta \$1.539.050, para fines de la evaluación costo beneficio de la etapa de diseño, mediante una reunión con el gerente general de la empresa se definió que el salario promedio establecido por la plataforma que es aproximadamente \$1.250.000 es un salario aceptable para pagar por este tipo de trabajo.

Si bien es cierto, la memoria y las recomendaciones a la empresa se realizaron aproximadamente en tres meses laborales, se considerará que debido a la experiencia del analista de gestión u organización se tarda dos meses en la realización de las actividades que el alumno llevó a cabo, cabe destacar que no puede demorar menos pues entre la realización del

diagnóstico de la situación actual y el levantamiento e identificación de los procesos que no se encontraban formalizados se requiere un tiempo mínimo para su correcta realización. Considerando dos meses de salario para el analista de gestión u organización, se tiene un total de \$2.500.000 considerando los salarios mensuales de los dos meses que se han propuesto con anterioridad. Ahora, para realizar el análisis del ahorro al cual incurre la empresa mediante la contratación del estudiante memorista se puede apreciar en la Tabla 18.

Además, se debe tener en cuenta los costos incurridos en las horas hombre relacionadas con las reuniones realizadas con el personal de la empresa para la etapa del diseño del proyecto, en este caso, en la Tabla 17, se realizaron doce reuniones aproximadamente de una hora con el gerente general de la empresa donde se revisaron los requerimientos y se consideraron las decisiones del directorio a lo largo del proyecto, de estas doce reuniones, se realizaron cuatro reuniones por mes, considerando una reunión semanal para evaluar los avances realizados por el alumno memorista y retroalimentar según las necesidades de la empresa. Esto considera un total doce horas hombre para el Gerente General de la empresa, las cuales están valoradas en un total de \$174.000, además, de esas doce reuniones, tres se realizaron en conjunto con el personal de área documental del departamento de exportaciones, evaluadas aproximadamente en \$22.500 y tres con la jefa de operaciones y logística de la empresa valoradas en \$28.500, lo cual en su totalidad se considera como costo de horas hombre focalizadas en reuniones para el diseño del proyecto como \$225.000.

Tabla 17: Costo total h/h reuniones etapa de diseño del proyecto

Cargo del personal	Costo por hora	Horas totales	Costo Total
Gerente General	\$ 14.500	12	\$ 174.000
Personal documental exportaciones	\$ 7.500	3	\$ 22.500
Jefe de operaciones y logística	\$ 9.500	3	\$ 28.500
Costo total h/h reuniones para diseño del proyecto			\$ 225.000

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda.

Como se puede apreciar en la Tabla 18, el ahorro al cual incurre la empresa de servicios Chilfresh en la contratación del alumno memorista para la realización de las actividades designadas es de aproximadamente \$1.825.000, si bien es cierto, el alumno memorista demora aproximadamente un mes más en la entrega de las recomendaciones, el ahorro es significativo, además, cabe decir que a lo largo del proyecto se han realizado reuniones semanales con gerencia general para que el proyecto se base en las necesidades de la empresa y se adecue a

los requerimientos que presenta para su crecimiento de manera armónica en las siguientes temporadas.

Tabla 18: Tabla resumen de ahorro incurrido por la empresa en etapa de diseño

Ahorro etapa de diseño	
Memorista	\$ 450.000
Costo h/h reuniones con personal departamento de exportaciones	\$ 225.000
Analista de gestión u organización	\$ 2.500.000
Ahorro total aproximado etapa de diseño	\$ 1.825.000

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh Ltda. y (Tusalario, 2022)

7.1.2. Evaluación de impacto económico para etapa de puesta en marcha

Para la puesta en marcha del proyecto, la empresa debe destinar al personal del área de documentación de broker y exportaciones para realizar las inducciones al personal de apoyo Part Time necesario para la realización de las tareas de apoyo en el área documental y área de logística, la cual si bien es cierto, no se logró realizar un estudio de tiempos de esta área en particular debido a que las actividades que se realizan son coordinaciones que por lo general dependen de llamados telefónicos, envío y recepción de correos electrónicos y videoconferencias para llevar a cabo la coordinación de las operaciones logísticas para llevar a cabo las exportaciones.

En reuniones con el gerente general de la empresa y personal de logística, además del directorio, a raíz del estudio de tiempos del área documental, ha surgido la iniciativa de contratar un personal de apoyo Part Time para aportar en la coordinación de las actividades logísticas al personal fijo de dicha área, de esta manera, se puede lograr la base de un trabajo más expedito y sin interrupciones generadas principalmente a la gran cantidad de actividades que debe realizar el personal de logística de la empresa.

Teniendo en consideración lo expuesto con anterioridad, se debe tener en cuenta la capacitación y las actividades que acercarán al personal de apoyo a las actividades que estos deben realizar dentro de la empresa, considerando al personal documental del departamento de exportaciones y broker, para que apoyen en la capacitación del personal de apoyo en las actividades de revisión documental e ingreso de *packing list* al sistema y el personal de logística, además del gerente general. Se ha llegado al acuerdo con gerencia general y el directorio que

se realizarán talleres de capacitación cinco horas, de las cuales se tomarán en cuenta horas laborales del personal de documental de broker y exportaciones además del personal de logística, quienes se encargarán de entregar los conocimientos durante una semana el mes de septiembre antes del inicio de la temporada para el personal part time.

Además, se debe considerar la capacitación realizada por el estudiante a la asistente comercial y encargada de certificaciones para que esta realice la modificación de las listas de actividades, listas de tarea y el rediseño de los procesos si llegase a ser necesario mediante el *software* Bizagi y además, la modificación de los organigramas para cada una de las temporadas futuras mediante el *software* online draw.io, esta capacitación ha tenido una duración de dos horas semanales la primera semana del mes de julio.

A continuación, en la Tabla 19, se muestran los costos asociados a la capacitación del personal de apoyo Part Time por parte de los encargados de cada una de las áreas de interés, además, de la capacitación entregada por el estudiante memorista al personal encargado de certificación, quien es designado como el encargado de la modificación de los diagramas u organigramas dentro de la empresa. El costo total de las capacitaciones es de un total de \$208.600 considerando el costo por hora hombre utilizados.

Tabla 19: Costos asociados a la capacitación por temporada

Cargo del personal	Costo por hora	Horas totales	Costo Total
Gerente General	\$ 14.500	5	\$ 72.500
Jefe de operaciones y logística	\$ 9.500	5	\$ 47.500
Personal documental Broker	\$ 7.500	5	\$ 37.500
Personal documental exportaciones	\$ 7.500	5	\$ 37.500
Personal encargado de certificación	\$ 6.800	2	\$ 13.600
Costo total h/h capacitaciones			\$ 208.600

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh

Además, se ha presentado por parte de gerencia general los costos a los cuales están dispuestos a incurrir por contratación mensual del personal de apoyo Part Time para las áreas de logística y apoyo documental. Esto se puede apreciar en la Tabla 20, donde se puede apreciar que el costo total mensual al que debe incurrir la empresa en la etapa de puesta en marcha es de \$1.600.000.

Tabla 20: Costo mensual etapa puesta en marcha

Costo mensual incurrido etapa de puesta en marcha	
Personal de apoyo Part Time documental	\$750.000
Personal de apoyo Part Time Logística	\$850.000
Costo mensual etapa puesta en marcha	\$1.600.000

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresas Chilfresh

7.2. Evaluación de impacto operacional

Para la evaluación del impacto operacional, se debe considerar la proyección del crecimiento del volumen de exportación en las proximas temporada para las exportaciones de Chilfresh, actualmente, la empresa se encuentra a su máxima capacidad en el área de exportaciones, esto debido a que en el área documental y de costos se encuentra un mismo personal realizando las actividades. En gerencia general se luego de las propuestas de ingreso de personal part time a las áreas que presentaban deficiencias, se ha logrado definir como personal fijo de costos de exportaciones a Carolina Díaz, actual personal del departamento de exportaciones que desempeñaba sus funciones en documental y además costos. Se ha tomado la iniciativa de que Carolina se encargue netamente de los costos en el área de exportaciones debido a que cuenta con basta experiencia en el área, siendo la única encargada de los costos los años desde que se ha implementado la nueva estrategia de exportación propia de Chilfresh.

A continuación, se presenta la proyección del impacto en las operaciones futuras de Chilfresh, esto considerando a Carolina como personal a cargo del área de costos y desligandola de las labores de documental. Dejando como asistente documental al personal Part Time peviamente capacitado.

7.2.1. Evaluación de impacto operacional área de exportaciones

Tras la implementación de la formalización de los procesos dentro de la empresa, se espera que estos sean una guía para el personal fijo de la empresa y además para el personal de apoyo. En conjunto con esto, luego de evaluar en el estudio de tiempos que el personal a cargo de las actividades en el área de documentación y costos, se identificó que el personal actual evidentemente no estaba dando abasto con la realización de las actividades que realizaba, esto debido a que el personal de documentación de la exportadora, realizaba sus labores de

documentación y costos para el departamento de exportaciones Chilfresh y apoyo documental en el departamento de *broker*.

A continuación, se presenta en la Tabla 21, la cantidad de embarques de la temporada actual, es decir 2021-22 para Chilfresh, dentro de los cuales la capacidad de las operaciones del personal se encontraban con problemas para una realización fluida de las actividades.

Tabla 21: Volumen de exportación de Chilfresh Temporada 2021-22

Temporada 2021-22 - CHF	
Mes	Embarques
Nov	2
Dic	30
Ene	40
Feb	59
Mar	151
Abr	88
May	26
Total Embarques	396

Fuente: elaboración propia en base a información de base de datos empresas Chilfresh.

En la Tabla 22, se puede apreciar una proyección de la cantidad de embarques para los cuales la empresa será capaz de solventar las operaciones para la próxima temporada, es decir, la temporada 2022-23, donde se puede apreciar un aumento en las operaciones de un total de un 26% aproximadamente enfocando este porcentaje a la cantidad de embarques totales que la empresa será capaz de recibir para exportar con una dotación de apoyo de personal Part Time para la realización de las actividades en las áreas deficientes, en este caso Logística y Documental.

En la gráfica presente en la Ilustración 73, se puede apreciar la diferencia operacional en lo que respecta al departamento de exportaciones de Chilfresh comparando los embarques de la temporada 2021-22 y los embarques de la temporada 2022-23, de esta forma y considerando el apoyo del personal Part Time en las áreas de logística y documental, se logra visualizar de manera clara un aumento en lo que respecta a las operaciones en la empresa.

Se debe considerar como recomendación, realizar un análisis de la dotación actual de la empresa para definir si puede seguir recibiendo embarques, de esta manera, considerando el estudio de tiempos realizado en el capítulo 5, en la sección de estudio de tiempos, se puede

realizar un análisis con respecto a cuánto personal requieren para cada temporada considerando la proyección de los embarques a exportar.

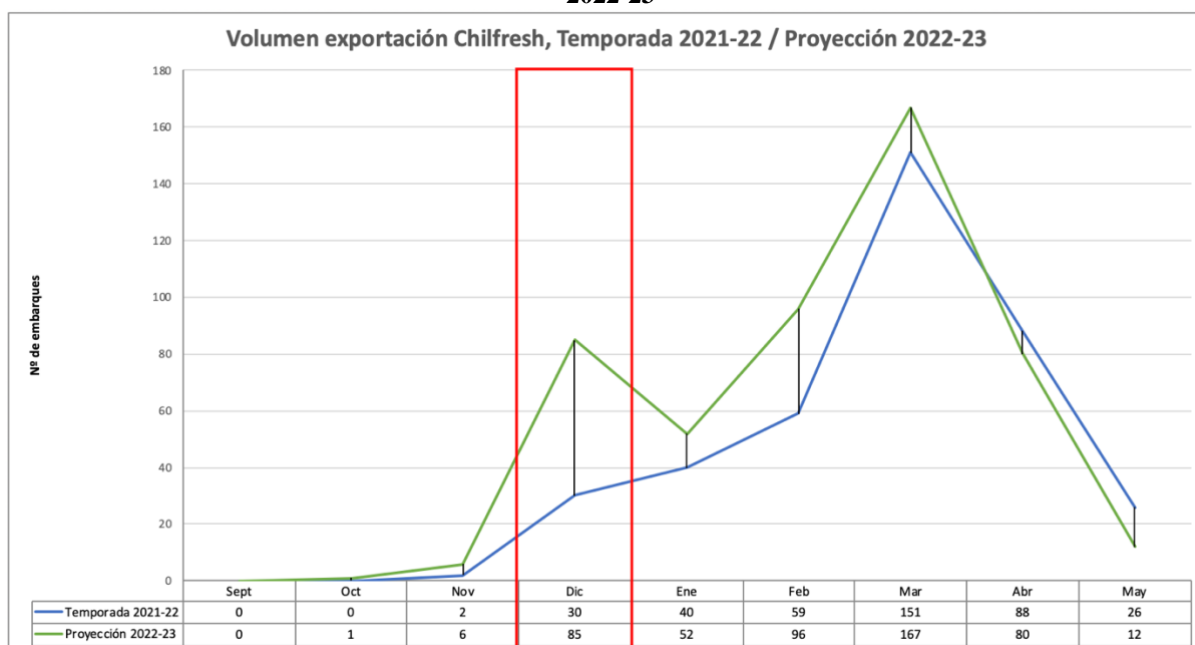
Tabla 22: Proyección del volumen de exportaciones de Chilfresh para Temporada 2022-23

Temporada 2022-23 CHF	
Mes	Proyección 2022-23
Sept	0
Oct	1
Nov	6
Dic	85
Ene	52
Feb	96
Mar	167
Abr	80
May	12
Total Embarques	499

Fuente: elaboración propia en base a información de base de datos empresas Chilfresh.

De esta forma, y teniendo en consideración el constante crecimiento de las exportaciones en el país y de la necesidad de ingresar fruta por parte de los importadores extranjeros, la empresa se permitiría seguir creciendo en el ámbito de las exportaciones a raíz de su estrategia emergente.

Ilustración 73: Volumen de exportación de Chilfresh en embarques, temporada 2021-22 en contraste con 2022-23



Fuente: elaboración propia en base a información de base de datos empresas Chilfresh.

CONCLUSIONES

En el estudio de la situación actual, se presenta una evaluación de la problemática principal, la cual es demoras en el ingreso de información por parte de las áreas de estudio del departamento de exportaciones, las cuales son el área documental y logística. Se inicia con el análisis PESTEL para el cual se presentan las amenazas y oportunidades del entorno, el cual se presenta como un entorno atractivo en término de oportunidades para exportaciones, en lo que respecta al análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, se puede concluir que el poseer una alta influencia en el poder de negociación de los compradores o clientes podría ser una posible desventaja para la empresa, no obstante, actualmente la empresa posee la sus clientes fijos en el exterior, contando con China como su mercado más fuerte con una cantidad mayor al 80% del volumen de las exportaciones hacia ese país, con su cliente Woo Lee, con el cual presenta fidelidad hace más de 23 años, existe una baja influencia en el poder de negociación de los proveedores o vendedores, esto debido a que al ser Chile un país con facilidades para el cultivo y cosecha de frutas existe una alta gama de clientes a los cuales Chilfresh puede incurrir para obtener fruta fresca de calidad, existen altas barreras para el ingreso en el mundo de las exportaciones debido a que actualmente existe una basta cantidad de empresas ya instauradas en el mercado internacional de las exportaciones de fruta fresca, siendo Chilfresh una de ellas, con respecto a los productos sustitutos y empresas también existe una baja influencia, no así la rivalidad entre las empresas, la cual posee media influencia debida a la gran cantidad de empresas exportadoras en la zona y el país. Es importante que la empresa mantenga una fidelidad y compromiso con sus clientes para que estos se sientan seguros y en confianza para expresar sus requerimientos. De esta manera, es necesario que la empresa presente un orden y no presente demoras a la hora de realizar las actividades de exportación, específicamente en las áreas de logística y documentación, donde actualmente se presentan falencias.

La formalización de los procesos relacionados al departamento de exportaciones se ha focalizado principalmente en las dos áreas de estudio definidas por el gerente general de la empresa, las cuales han sido el foco de estudio en el presente proyecto, de esta forma, se ha realizado el estudio de los tiempos del área de documentación para determinar los tiempos incurridos por el personal actual de la empresa ya especializado en las tareas y así determinar

si es necesario apoyo en las áreas, esto, debido a que el personal que actualmente desempeña las labores del área documental y logística para el departamento de exportaciones, realizan también tareas relacionadas al ingreso de costos al sistema y labores de documental para broker, que es el área que presta servicios de logística de exportación entre cliente exportador y cliente importador. De esto se puede concluir que la empresa necesita apoyo de personal Part Time, esto debido a que las labores de exportación son por temporada y el contratar personal fijo dejaría muchos tiempos muertos a lo largo del año. Se recomienda una implementación de apoyo Part Time para apoyo del área de logística, área de documentación ingreso de *packing list* al sistema computacional y revisión de documentación. Cabe destacar que el personal Part Time puede ir rotando entre las áreas del área documental de broker y exportaciones según las necesidades de las áreas para que no existan tiempos muertos asociado al personal Part time en la temporada.

La formalización de procesos se inició desde la identificación de las actividades que realiza el personal de logística y documentación, la definición de las tareas que estos realizan de manera más específica hasta la diagramación de cada uno de los procesos de interés realizados por el personal en su día a día, de esta forma, se obtiene una representación visual de los procesos, la cual puede servir de base al personal nuevo que ingresa a la empresa, ya sea personal part time o personal fijo, además de una guía para las futuras capacitaciones, donde se presenta de manera explícita los procesos realizados por cada miembro del personal. Se recomienda, además, implementar un cargo de personal a cargo del control de gestión dentro de la empresa, dicho personal debería encargarse del correcto cumplimiento de los procesos y realizar análisis con respecto a posibles mejoras en los procesos para las futuras temporadas, para mediante una optimización de los procesos formalizados en el presente proyecto en futuras temporadas se logre la excelencia operacional a la cual apuntan todas las empresas. Además, es recomendable realizar constante capacitación al personal a cargo de las tareas, para que dicho personal apunte en vías del mejoramiento continuo de las actividades que realiza.

También, se realizó la reestructuración de los lineamientos estratégicos de la empresa, los cuales son misión y visión, además de la creación de los valores de la empresa, los cuales no se encontraban considerados de manera previa, dicha misión apunta a las necesidades del cliente enfocada en la propuesta de valor de la empresa y la visión en el sueño y las aspiraciones

a las cuales la empresa lograr en un determinado horizonte de tiempo. Esto se ha realizado con la finalidad de que apunten a la estrategia actual del departamento de fruta de la empresa, la cual es la exportación a nombre propio de la empresa.

Para finalizar, se puede concluir, que en trabajos futuros es recomendable realizar una formalización de los procesos de todas las áreas de la empresa, de esta forma, se permite tener un mayor control de gestión de las operaciones de esta, además de una constante capacitación al personal a cargo de las tareas fundamentales, para de esta forma no presentar demoras en dichas tareas.

BIBLIOGRAFÍA

- Torres, M. (2019). Obtenido de
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973>
- Thompson, S. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas.*
- Riquelme, M. (2016). Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Torres, M. (2019). Obtenido de
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973>
- Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos.* Editorial Evolución S.A.
- Bravo, J. (2013). *Gestión de Procesos 5ª Edición.* Editorial Evolución S.A.
- Bravo, J. (2013). *Gestión de Procesos 5ª Edición.* Editorial Evolución S.A.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos 4ª edición.* Editorial Evolución S.A.
- Freund, R. H. (2017). *BPMN Manual de Referencia y Guía Práctica, 5ª Edición.*
- Bizagi. (31 de enero de 2022). Obtenido de
https://help.bizagi.com/platform/es/index.html?intro_welcome.htm
- Rivas, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa.*
Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- SERCOTEC. (2020). Obtenido de SERCOTEC: <https://www.sercotec.cl/quienes-somos/>
- ODEPA. (2019). Obtenido de <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2019/09/panorama2019Final.pdf>
- Gestión de Operaciones. (2017). Obtenido de <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>
- Peiró, R. (2019). Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Arenas, B. -C.-A. (2014). Obtenido de <https://prezi.com/k44xepq-sqyh/tecnicas-de-levantamiento-de-informacion/?frame=9292a8b09c74e557a8354476866f1fdb45bca190>
- García, T. (2003). Obtenido de http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- Google Maps. (2022). Obtenido de
<https://www.google.com/maps/place/Servicios+Chilfresh+Ltda/@-34.9859051,->

- 71.2135445,2391m/data=!3m1!1e3!4m14!1m8!3m7!1s0x0:0x7b313e5c7e3a0d6e!2sServicios+Chilfresh+Ltda!8m2!3d-34.9884054!4d-71.2122591!9m1!1b1!3m4!1s0x0:0x7b313e5c7e3a0d6e!8m2!3d-34.9884054
- Chilfresh Ltda. (2022). Obtenido de <https://www.chilfresh.cl/portal/about-us.html>
- Moraga, E. (2020). Obtenido de https://portaldelcampo.cl/Noticias/78578_Ranking-de-exportadoras-de-fruta-fresca-2019-2020--La-temporada-m%C3%A1s-compleja.html
- MINREL. (2022). Obtenido de <https://minrel.gob.cl/minrel/politica-exterior/intereses-de-la-politica-exterior-de-chile>
- Santander. (2022). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>
- DGA. (2020). Obtenido de https://chile.un.org/sites/default/files/2021-03/PB%20Recursos%20H%C3%ADricos_FINAL_17%20de%20marzo.pdf
- Jara, J. (2022). Obtenido de <https://www.df.cl/economia-y-politica/laboral-personas/gobierno-anuncia-mesa-tecnica-de-trabajo-por-proyecto-para-reducir-la#:~:text=Gobierno%20anuncia%20mesa%20t%C3%A9cnica%20de%20trabajo%20por%20proyecto%20para%20reducir,a%20las%2014%3A58%20hrs.>
- Diario Financiero. (Marzo de 2022). Obtenido de <https://www.df.cl/economia-y-politica/laboral-personas/gobierno-anuncia-mesa-tecnica-de-trabajo-por-proyecto-para-reducir-la#:~:text=Gobierno%20anuncia%20mesa%20t%C3%A9cnica%20de%20trabajo%20por%20proyecto%20para%20reducir,a%20las%2014%3A58%20hrs.>
- Sánchez, L. (2012). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/como-se-hace-un-organigrama.html>
- ROI Institute. (2021). Obtenido de <https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2021/04/SPANISHChapter4ValueforMoney.pdf>
- Administración de Empresas. (2007). Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/formalizacion-de-la-estructura-de-la.html>
- Robbins. (2010). *Administración 10ª Edición*.
- Rodríguez. (2022). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>

- Fondo Social Europeo. (2013). Obtenido de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/u.d.9_exportacion_importacion.pdf
- Acosta-Burneo. (2018). Obtenido de <https://www.lacamara.org/website/revista-comercio/RevistaJunio2018.pdf>
- Leboiteux. (2017). *Trade finance principes et fondamentaux*. Paris: RB Édition.
- Servicio Nacional de Aduanas. (2022). Obtenido de https://www.aduana.cl/capitulo-3-ingreso-de-mercancias/aduana/2007-02-16/135454.html#vtxt_cuerpo_T9
- Pepper. (2011). Obtenido de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057#:~:text=El%20levantamiento%20y%20descripci%C3%B3n%20de,un%20determinado%20resultado%20o%20producto.>
- Niebel, B. (2014). *Ingeniería Industrial, Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- OIT. (1996). *Introducción al estudio del trabajo*.
- Valdivieso, C. (2011). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/315138192_DETERMINACION_DEL_TAMANO_MUESTRAL_MEDIANTE_EL_USO_DE_ARBOLES_DE_DECISION
- Devore, J. (2012). *Probabilidad y Estadística para Ingeniería y Ciencias*. Cengage Learning.
- Tusalario. (2022). Obtenido de <https://tusalario.org/chile/salario/Comparatusalario#/>
- Armstrong, K. y. (2004). *Fundamentos de Marketing*.
- Barrett. (2022). Obtenido de <https://survey.valuescentre.com/survey.html?id=s1TAEQUStmxaD0QcP0eVFh4E3IIuZOgB0EGag0Ki1CIOvC8MbC5eSA>

ANEXOS

Anexo 1: Exportación total a nombre de Chilfresh por especie temporada 2020-2021

Especie	Cajas (unidad)
Manzana Fresca	62.840
Cereza Fresca	158.151
Nectarín Fresco	32.653
Durazno Fresco	16.577
Ciruela Fresca	122.798
Uva Fresca	617.052
Kiwi Fresco	15.360

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de base de datos de Chilfresh Ltda.

Anexo 2: Superficie en hectáreas plantada con frutales en Chile y su variación en los años 2008 y 2018

SUPERFICIE PLANTADA CON FRUTALES (HECTÁREAS) PLANTED AREA WITH FRUIT CROPS (HECTARES)

	2008	2018	Variación % 2008 2018 Variation
Almendros Almonds	6.192	8.863	43,1%
Arándanos Blueberries	5.953	15.707	163,8%
Avellano europeo Hazelnut	3.439	13.103	281,0%
Cerezos Cherries	10.054	30.179	200,2%
Ciruelo japonés Prunus salicina	8.061	12.932	60,4%
Ciruelo europeo Prunus domestica	6.575	4.800	-27,0%
Damascos Apricots	1.906	665	-65,1%
Durazno consumo fresco Fresh peaches	5.257	2.108	-59,9%
Durazno conservero Peaches for tinning	8.257	8.327	0,8%
Frambuesa Raspberry	4.692	3.204	-31,7%
Kiwis Kiwis	8.670	8.679	0,1%
Limoneros Lemons	7.935	6.516	-17,9%
Manzano rojo Red apples	27.725	28.260	1,9%
Manzano verde Green apples	7.237	6.167	-14,8%
Mandarino Mandarins	2.826	7.725	173,4%
Naranjos Oranges	8.868	6.263	-29,4%
Nectarinos Nectarines	6.621	5.320	-19,6%
Nogal Walnuts	11.128	36.819	230,9%
Olivos Olives	8.596	22.210	158,4%
Paltos Avocados	33.837	29.166	-13,8%
Perales Pears	6.061	8.217	35,6%
Vid de mesa Table grapes	52.185	47.800	-8,4%
Otros frutales Other fruits	7.470	8.560	14,6%
Total	249.544	321.590	28,9%

Fuente: elaborado por ODEPA con información de los Catastros Frutícolas ODEPA- CIREN. La superficie anual corresponde a la suma de catastros de distintos años en superficies mayores a 0,5 hectáreas.
Source: prepared by ODEPA with information provided by ODEPA and CIREN's Registry. Annual area corresponds to the sum of the information of registries of different years in areas greater than 0.5 hectares.

Fuente: extraído de "Panorama de la Agricultura Chilena" (ODEPA, 2019)

Anexo 3: Número recomendado de ciclos de observación

Tiempo de ciclo (minutos)	Número recomendado de ciclos
0.10	200
0.25	100
0.50	60
0.75	40
1.00	30
2.00	20
2.00-5.00	15
5.00-10.00	10
10.00-20.00	8
20.00-40.00	5
40.00 o más	3

Fuente: Información tomada de *Time Study Manual* de los Erie Works de General Electric Company, desarrollados bajo la guía de Albert E. Shaw, gerente de administración del salario.

Fuente: extraído de *Ingeniería Industrial, Métodos, Estándares y Diseño de Trabajo* (Niegel, 2014)

Anexo 4: Tabla de suplementos recomendados según la Organización Internacional del Trabajo

SUPLEMENTOS RECOMENDADOS POR OIT	
A. Suplementos Constantes:	
1. Suplemento personal	5
2. Suplemento por fatiga básica	4
B. Suplementos Variables:	
1. Suplemento por estar de pie	2
2. Suplemento por posición anormal	
a. Un poco incómoda	0
b. Incomoda (agachado)	2
c. Muy incómoda (tendido, estirado)	7
3. Uso de la fuerza o energía muscular (Levantar, jalar o empujar):	
Peso levantado en libras:	
5	0
10	1
15	2
20	3
25	4
30	5
35	7
40	9
45	11
50	13
60	17
70	22
4. Mala iluminación:	
a. Un poco debajo de la recomendada	0
b. Bastante menor que la recomendada	2
c. Muy inadecuada	5
5. Condiciones atmosféricas (calor y humedad) - variable	0 - 100
6. Atención requerida:	
a. Trabajo bastante fino	0
b. Trabajo fino o preciso	2
c. Trabajo muy fino y muy preciso	5
7. Nivel de ruido:	
a. Continuo	0
b. Intermitente - fuerte	2
c. Intermitente - muy fuerte	5
d. De tono alto - fuerte	5
8. Estrés mental:	
a. Proceso bastante complejo	1
b. Atención compleja o amplia	4
c. Muy compleja	8
9. Monotonía:	
a. Nivel bajo	0
b. Nivel medio	1
c. Nivel alto	4
10. Tedio:	
a. Algo tedioso	0
b. Tedioso	2
c. Muy tedioso	5

Fuente: extraído de *Introducción al Estudio del Trabajo – 4ª Edición (OIT, 1996)*

Anexo 5: estudio de tiempos área documental

Estudio Código:	Código del área:	Nombre del estudio:	Área de aplicación del estudio:	
ET-CHF-01	D-CHF-01	Estudio de tiempos área documentación	Documentación	
Numero del estudio:	Fecha:	Tipo de Cronometraje:	Elaborado por:	Aprobado por:
1	23-05-22	Acumulativo x	Vuelta a cero	Mario Aguilar
				Luis Sandoval
				N° de pagina:
				1



N° ACT	DESCRIPCION DETALLADA DEL ELEMENTO	NOMBRE DEL ENCARGADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Unidad
1	<u>Generar PL:</u>	Carolina Diaz	19,33	20,42	20,54	21,04	18,11	20,46	19,32	20,08	20,16	21,26	21,42	20,16	19,56	21,03	20,41	1
2	<u>Generar SC:</u>	Carolina Diaz	4,52	4,49	5,46	4,58	5,02	5,06	5,02	5,54	4,53	4,51	5,19	5,54	5,46	5,36	5,42	1
3	<u>Revisión set documental:</u>	Carolina Diaz	5,36	5,14	5,42	4,45	5,42	5,12	5,01	5,11	5,12	4,54	5,01	5,42	5,44	4,60	4,18	1

N° ACT	DESCRIPCION DETALLADA DEL ELEMENTO	Tiempo Observado	Valoración	Valoración %	Tiempo Básico	Suplemento %	Tiempo Estándar
1	<u>Generar PL:</u>	20,22	Lento	1,2	24,26	1,1	26,69
			Normal	1	20,22	1,1	22,24
			Rápido	0,8	16,18	1,1	17,79
2	<u>Generar SC:</u>	5,05	Lento	1,2	6,06	1,1	6,66
			Normal	1	5,05	1,1	5,55
			Rápido	0,8	4,04	1,1	4,44
3	<u>Revisión set documental:</u>	5,02	Lento	1,2	6,03	1,1	6,63
			Normal	1	5,02	1,1	5,52
			Rápido	0,8	4,02	1,1	4,42

N° ACT	DESCRIPCION DETALLADA DEL ELEMENTO	Valoración	Tiempo Estándar Total
1	<u>PROCESO COMPLETO</u>	Lento	39,98
2	<u>PROCESO COMPLETO</u>	Normal	33,32
3	<u>PROCESO COMPLETO</u>	Rápido	26,65

Fuente: elaboración propia en base a información levantada en área documental empresas Chilfresh.

Anexo 6: extracto de tabla dinámica con embarques

RefChilFresh ▼	ETD ▼↑	Total ▼
101-VIG	sept-21	1029
101-AGIB	sept-21	1424
101-DIPROM	sept-21	1029
101-Chilfr	oct-21	2151
102-Chilfr	oct-21	1800
101-KPC	oct-21	1800
102-AGIB	oct-21	5600
102-DIPROM	oct-21	1029
102-KPC	oct-21	1800
103-KPC	oct-21	1800
104-KPC	oct-21	1800
101-CSUL	oct-21	240
102-CSUL	nov-21	86
101-WL	nov-21	373
102-WL	nov-21	240
103-WL	nov-21	224
103-AGIB	nov-21	2280
101-DUB	nov-21	2280
102-DUB	nov-21	2280
104-WL	nov-21	64
105-WL	nov-21	600
106-WL	nov-21	498
107-WL	nov-21	570
103-DIPROM	nov-21	2280
108-WL	nov-21	528
109-WL	nov-21	167
110-WL	nov-21	480
111-WL	nov-21	120
112-WL	nov-21	360
113-WL	nov-21	320
117-WL	nov-21	960
118-WL	nov-21	864
119-WL	nov-21	513
120-WL	nov-21	1800
105-KPC	nov-21	1800
106-KPC	nov-21	1800

Fuente: extracto de tabla dinámica extraída de base de datos del departamento de exportaciones de empresa de servicios Chilfresh

Anexo 7: Encuesta gerente general



INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



Encuesta personal exportaciones Chilifresh Ltda.

Datos personales

Nombre: Luis Sandoval
 Años de experiencia en el área: 23 años

Datos del puesto

Cargo: Gerente General
 Área a la que pertenece: Gerencia General
 Dependencia directa: Directorio

Datos del proceso

1. ¿Qué actividades principales realiza? (Puede realizar una lista o descripción de actividades).

Designar las actividades a finanzas, comercial, calidad - A cargo del nuevo programa de exportación propia con productores propios de Chilifresh - Cuentas al directorio de manera regular.

2. Realice una lista de tareas que desempeña en su puesto de trabajo (Puede separar las tareas o actividades con coma o guiones. Por ejemplo: Recepción de notas de cobro - Ingreso de notas de cobro a sistema - entre otras).

Recursos Humanos.

3. ¿Realiza actividades de apoyo fuera del área de exportaciones Chilifresh?, Si la respuesta es sí, ¿Qué actividades de apoyo realiza a otras áreas? (Ejemplo: revisión documental).

No aplica

4. ¿Qué actividades que realiza tienen demoras asociadas? Estime un aproximado de la demora. (Recepción de documentos, entre otros. Por ejemplo: recepción de BL 4-6 días.)

No aplica

5. ¿Qué documentos de terceros son críticos en su área? (Envío de notas de cobro, documentación, entre otros. Ejemplo: Packing list debe ser enviado por proveedor en una fecha límite sino lo a atrasa a usted en sus labores)

No aplica

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada en encuesta a personal de la empresa Chilifresh



INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

Anexo 8: Encuesta coordinador de exportaciones



Encuesta personal exportaciones Chilfresh Ltda.

Datos personales

Nombre: José Miguel Salgado VillarAños de experiencia en el área: 11 en Chilfresh / 5 exportaciones

Datos del puesto

Cargo: Coordinador de exportacionesÁrea a la que pertenece: ExportacionesDependencia directa: Luis Sandoval

Datos del proceso

1. ¿Qué actividades principales realiza? (Puede realizar una lista o descripción de actividades).

Coordinar el proceso de exportación - Coordinar inicios de cosecha y seguimiento - Enviar existencia de fruta para comercializar.

2. Realice una lista de tareas que desempeña en su puesto de trabajo (Puede separar las tareas o actividades con coma o guiones. *Por ejemplo: Recepción de notas de cobro - Ingreso de notas de cobro a sistema - entre otras*).

Recepción y envío de información de fruta diaria disponible - Revisar y dar visto bueno a cobros de proveedores - Monitorear materiales necesarios para producción.

3. ¿Realiza actividades de apoyo fuera del área de exportaciones Chilfresh?, Si la respuesta es sí, ¿Qué actividades de apoyo realiza a otras áreas? (*Ejemplo: revisión documental*).

No

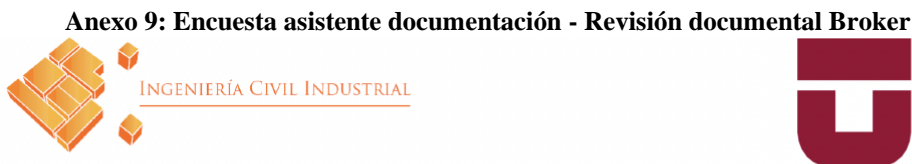
4. ¿Qué actividades que realiza tienen demoras asociadas? Estime un aproximado de la demora. (*Recepción de documentos, entre otros. Por ejemplo: recepción de BL 4-6 días.*)

Cierre de costos, debo esperar el ingreso de costos por parte de Carolina.

5. ¿Qué documentos de terceros son críticos en su área? (Envío de notas de cobro, documentación, entre otros. *Ejemplo: Packing list debe ser enviado por proveedor en una fecha límite sino lo a atrasa a usted en sus labores*)

No aplica.

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada en encuesta a personal de la empresa Chilfresh



Encuesta personal exportaciones Chilfresh Ltda.

Datos personales

Nombre: Jacqueline Mozó Díaz
 Años de experiencia en el área: 10 años

Datos del puesto

Cargo: Asistente documental
 Área a la que pertenece: Documentación - broker
 Dependencia directa: Jessica Campos

Datos del proceso

1. ¿Qué actividades principales realiza? (Puede realizar una lista o descripción de actividades).

Encargada de proceso de revisión de documentación - Solicitar y confirmar documentación - Envío de información a clientes.

2. Realice una lista de tareas que desempeña en su puesto de trabajo (Puede separar las tareas o actividades con coma o guiones. *Por ejemplo: Recepción de notas de cobro - Ingreso de notas de cobro a sistema - entre otras*).

Revisión de requerimientos especiales de documentación via mail o wsp cliente - resolver solicitudes - recepción documentos embarques - revisión documentos.

3. ¿Realiza actividades de apoyo fuera del área de exportaciones Chilfresh?, Si la respuesta es sí, ¿Qué actividades de apoyo realiza a otras áreas? (*Ejemplo: revisión documental*).

Ayuda a identificar embarque para costo cuando baja la temporada para broker

4. ¿Qué actividades que realiza tienen demoras asociadas? Estime un aproximado de la demora. (*Recepción de documentos, entre otros. Por ejemplo: recepción de BL 4-6 días.*)

Recepción de documentación por parte de los clientes, depende netamente del tiempo que tardan en enviarme la documentación.

5. ¿Qué documentos de terceros son críticos en su área? (Envío de notas de cobro, documentación, entre otros. *Ejemplo: Packing list debe ser enviado por proveedor en una fecha límite sino lo a atrasa a usted en sus labores*)

Set documentales debe ser enviado por cliente exportador.

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada en encuesta a personal de la empresa Chilfresh

Anexo 10: Encuesta personal de documentación – Ingreso PL- BROKER



INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



Encuesta personal exportaciones Chilfresh Ltda.

Datos personales

Nombre: Jessica Campos
 Años de experiencia en el área: 10 años

Datos del puesto

Cargo: Encargada documentación - Packing List
 Área a la que pertenece: Depto. Documentación - BROKER
 Dependencia directa: -

Datos del proceso

1. ¿Qué actividades principales realiza? (Puede realizar una lista o descripción de actividades).

Revisión de ser documental, ingreso packing list, generación de shipment confirmation.

2. Realice una lista de tareas que desempeña en su puesto de trabajo (Puede separar las tareas o actividades con coma o guiones. *Por ejemplo: Recepción de notas de cobro - Ingreso de notas de cobro a sistema - entre otras*).

Ingreso de PL y revisión de documentación asociada a set documentales para PL.

3. ¿Realiza actividades de apoyo fuera del área de exportaciones Chilfresh?, Si la respuesta es sí, ¿Qué actividades de apoyo realiza a otras áreas? (*Ejemplo: revisión documental*).

No, sólo realizo actividades de BROKER.

4. ¿Qué actividades que realiza tienen demoras asociadas? Estime un aproximado de la demora. (*Recepción de documentos, entre otros. Por ejemplo: recepción de BL 4-6 días.*)

Recepción de PL y set Documental (Despues de 5 días a veces tarda más)

5. ¿Qué documentos de terceros son críticos en su área? (Envío de notas de cobro, documentación, entre otros. *Ejemplo: Packing list debe ser enviado por proveedor en una fecha limite sino lo a atrasa a usted en sus labores*)

PL y set documental.

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada en encuesta a personal de la empresa Chilfresh

Anexo 11: Personal de logística - Exportaciones



INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



Encuesta personal exportaciones Chilfresh Ltda.

Datos personales

Nombre: Claudi Duarte CaceresAños de experiencia en el área: 14 años

Datos del puesto

Cargo: Operaciones y LogísticaÁrea a la que pertenece: ComercialDependencia directa: Luis Sandoval

Datos del proceso

1. ¿Qué actividades principales realiza? (Puede realizar una lista o descripción de actividades).

Gestionar espacio naviero - coordinar retiro cargas - loading semanal y cierre de naves - Confección solicitud pago gastos logísticos a finanzas.

2. Realice una lista de tareas que desempeña en su puesto de trabajo (Puede separar las tareas o actividades con coma o guiones. *Por ejemplo: Recepción de notas de cobro - Ingreso de notas de cobro a sistema - entre otras*).

Recepcionar solicitudes de carga, confirmar si la carga estará disponible para loading, solicitar booking.

3. ¿Realiza actividades de apoyo fuera del área de exportaciones Chilfresh?, Si la respuesta es sí, ¿Qué actividades de apoyo realiza a otras áreas? (*Ejemplo: revisión documental*).

Si, área documental cuando existe temporada baja

4. ¿Qué actividades que realiza tienen demoras asociadas? Estime un aproximado de la demora. (*Recepción de documentos, entre otros. Por ejemplo: recepción de BL 4-6 días.*)

Conseguir espacios navieros al telefono usa mucho tiempo.

5. ¿Qué documentos de terceros son críticos en su área? (Envío de notas de cobro, documentación, entre otros. *Ejemplo: Packing list debe ser enviado por proveedor en una fecha límite sino lo a atrasa a usted en sus labores*)

Programar cargas para distribuir durante la temporada y presentar a navieras programas de carga.

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada en encuesta a personal de la empresa Chilfresh

Anexo 12: Descripción y perfil de cargo personal Part Time Documental - Revisión de Documentos página 1

DEPARTAMENTO DE FRUTA EMPRESA DE SERVICIOS CHILFRESH LTDA.		 <p>Avda. Manuel Labra Lillo N°588 Curicó</p> <p>CHILfresh</p>
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO		
EMISION: 28-06-2022	PÁGINA 1	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO


IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	PERSONAL PART TIME DOCUMENTAL, REVISIÓN DE DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO	DEPARTAMENTO DE FRUTA (BROKER Y EXPORTACIONES)
ÁREA	DOCUMENTACIÓN
DEPENDENCIA DIRECTA	ENCARGADO DE DOCUMENTACIÓN
DEPENDENCIA TÉCNICA	ENCARGADO DE DOCUMENTACIÓN
SUPERVISIÓN DIRECTA	ENCARGADO DE DOCUMENTACIÓN
RELACIÓN CON UNIDADES INTERNAS	COMERCIAL, DOCUMENTAL, LOGÍSTICA
RELACIÓN CON UNIDADES EXTERNAS O CLIENTES EXTERNOS	

REQUISITOS DEL CARGO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	TITULO NIVEL SUPERIOR EN CONTABILIDAD
CAPACITACIONES DESEABLES	MANEJO DE EXCEL INTERMEDIO, MANEJO DE NITRO PRO
EXPERIENCIA MÍNIMA	EXPERIENCIA EN MANEJO DE DOCUMENTACIÓN
EXPERIENCIA EN EL ÁREA	CONOCIMIENTO EN LABORES DE EXPORTACIÓN O COMERCIO EXTERIOR.
CONSIDERACIONES	PERSONAL PROACTIVO EN LA REALIZACIÓN DE LAS TAREAS, CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN, ALTO NIVEL DE CONCENTRACIÓN.

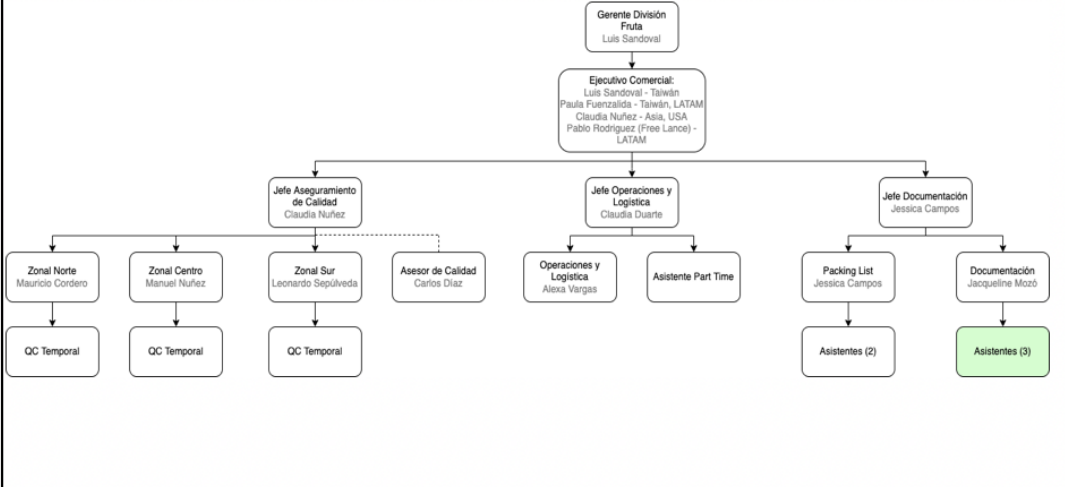
CONDICIONES LABORALES	BAJO	MEDIO	ALTO
ESFUERZO FÍSICO	X		
ESFUERZO MENTAL		X	
RIESGO DE ACCIDENTES	X		

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresasa Chilifresh Ltda.

Anexo 13: Descripción y perfil de cargo personal Part Time Documental - Revisión de Documentos página 2

DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES DE EMPRESA DE SERVICIOS CHILFRESH LTDA.		 Avda. Manuel Labra Lillo N°588 Curicó
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO		
EMISION: 28-06-2022	PÁGINA 2	

UBICACIÓN DENTRO DE LA ESTRUCTURA DEL ÁREA ORGANIGRAMA



```

graph TD
    GS[Gerente División Fruta  
Luis Sandoval] --> EC[Ejecutivo Comercial:  
Luis Sandoval - Talwán, LATAM  
Paula Fuenzalida - Talwán, LATAM  
Claudia Nuñez - Asia, USA  
Pablo Rodríguez (Free Lance) - LATAM]
    EC --> JAC[Jefe Aseguramiento de Calidad  
Claudia Nuñez]
    EC --> JOY[Jefe Operaciones y Logística  
Claudia Duarte]
    EC --> JD[Jefe Documentación  
Jessica Campos]
    JAC --> ZN[Zonal Norte  
Mauricio Cordero]
    JAC --> ZC[Zonal Centro  
Manuel Nuñez]
    JAC --> ZS[Zonal Sur  
Leonardo Sepúlveda]
    JAC -.-> AC[Asesor de Calidad  
Carlos Díaz]
    JOY --> OL[Operaciones y Logística  
Alexa Vargas]
    JOY --> AP[Asistente Part Time]
    JD --> PL[Packing List  
Jessica Campos]
    JD --> D[Documentación  
Jacqueline Mozo]
    PL --> A2[Asistentes (2)]
    D --> A3[Asistentes (3)]
    
```


OBJETIVO DEL CARGO

REALIZAR LA REVISIÓN DE DOCUMENTACIÓN PERTINENTE Y ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE CADA CLIENTE EN CONJUNTO CON LA ELABORACIÓN DE FACTURAS Y CONTRATOS SI EL CLIENTE LO REQUIERE.

FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO


- REVISIÓN DE DOCUMENTACIÓN
- ELABORACIÓN DE FACTURAS Y CONTRATOS POR EMBARQUE

FUNCIONES ADICIONALES DEL CARGO

- REVISIÓN DE COSTOS
- INGRESO DE COSTOS A SISTEMA DE GESTIÓN
- ACTUALIZACIÓN DE EXCEL CON COSTOS INGRESADOS Y APROBADOS PARA QUE FINANZAS REALICE PAGO

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresa Chilifresh Ltda

Anexo 14: Descripción y perfil de cargo personal Part Time Documental - Revisión de Documentos página 3


DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES DE EMPRESA DE SERVICIOS CHILFRESH LTDA.		 Avda. Manuel Labra Lillo N°588 Curicó
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO		
EMISION: 28-06-2022	PÁGINA 3	

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	SI/NO
RESPONSABILIDADES SOBRE BIENES	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE USO DE MATERIALES/EQUIPOS/MAQUINARIAS DE TRABAJO (HERRAMIENTAS, COMPUTADORES)	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE PROCESOS	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE RESULTADOS	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DE OTRAS PERSONAS	NO
RESPONSABILIDADES SOBRE MANEJO Y CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE REGISTRO Y/O ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN EN SISTEMA	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE RELACIONES PÚBLICAS (USUARIOS, PROVEEDORES, AUTORIDADES, ETC.)	NO
RESPONSABILIDADES SOBRE MANEJO, CONTROL, CUSTORIA DE DINERO, TÍTULOS O DOCUMENTOS PUBLICOS A FINES	NO

SOFTWARE UTILIZADOS	
NOMBRE DEL SISTEMA	SISTEMA DE GESTIÓN SG COMEX, INTRANET
RESPONSABILIDAD SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA	NO APLICA

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresasa Chilfresh Ltda

Anexo 15: Descripción y perfil de cargo personal Part Time – Logística página 1

DEPARTAMENTO DE FRUTA EMPRESA DE SERVICIOS CHILFRESH LTDA.		 Avda. Manuel Labra Lillo N°588 Curicó CHILfresh	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO			
EMISION: 28-06-2022	PÁGINA 1		

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO


IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	PERSONAL PART TIME ÁREA DE LOGÍSTICA
DEPARTAMENTO	DEPARTAMENTO DE FRUTA (BROKER Y EXPORTACIONES)
ÁREA	LOGÍSTICA
DEPENDENCIA DIRECTA	JEFE DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA
DEPENDENCIA TÉCNICA	JEFE DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA
SUPERVISIÓN DIRECTA	JEFE DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA
RELACIÓN CON UNIDADES INTERNAS	COMERCIAL, DOCUMENTAL, FINANZAS
RELACIÓN CON UNIDADES EXTERNAS O CLIENTES EXTERNOS	

REQUISITOS DEL CARGO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	TÍTULO DE NIVEL SUPERIOR EN COMERCIO INTERNACIONAL, INGENIERÍA EN LOGÍSTICA, CARRERA DE INGENIERÍA CON EXPERIENCIA LOGÍSTICA, CARRERA AFÍN
CAPACITACIONES DESEABLES	MANEJO DE EXCEL INTERMEDIO
EXPERIENCIA MÍNIMA	CONOCIMIENTOS EN LABORES DE EXPORTACIÓN O COMERCIO EXTERIOR
EXPERIENCIA EN EL ÁREA	CONOCIMIENTO EN LABORES DE LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN
CONSIDERACIONES	PERSONAL PROACTIVO EN LA REALIZACIÓN DE SUS LABORES, CAPACIDAD DE TRABAJO BAJO PRESIÓN, ALTO NIVEL DE CONCENTRACIÓN

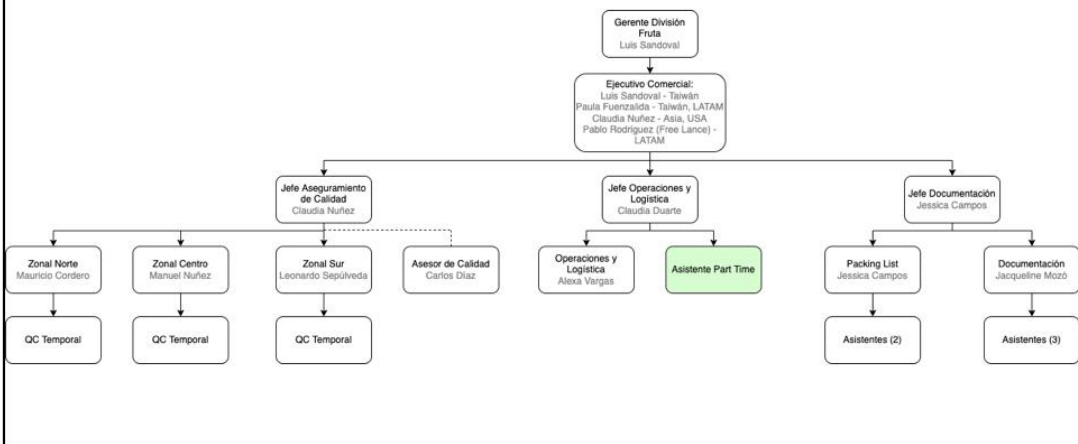
CONDICIONES LABORALES	BAJO	MEDIO	ALTO
ESFUERZO FÍSICO	X		
ESFUERZO MENTAL		X	
RIESGO DE ACCIDENTES	X		

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresa Chilfresh Ltda

Anexo 16: Descripción y perfil de cargo personal Part Time – Logística página 2

DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES DE EMPRESA DE SERVICIOS CHILFRESH LTDA.		 <p>Avda. Manuel Labra Lillo N°588 Curicó</p>
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO		
EMISION: 28-06-2022	PÁGINA 2	

UBICACIÓN DENTRO DE LA ESTRUCTURA DEL ÁREA ORGANIGRAMA



```

graph TD
    G[Gerente División Fruta  
Luis Sandoval] --> EC[Ejecutivo Comercial:  
Luis Sandoval - Taiwan  
Paula Fuenzalida - Taiwan, LATAM  
Claudia Nuñez - Asia, USA  
Pablo Rodríguez (Free Lance) - LATAM]
    EC --> JAC[Jefe Aseguramiento de Calidad  
Claudia Nuñez]
    EC --> JOL[Jefe Operaciones y Logística  
Claudia Duarte]
    EC --> JD[Jefe Documentación  
Jessica Campos]
    JAC --> ZN[Zonal Norte  
Mauricio Cordero]
    JAC --> ZC[Zonal Centro  
Manuel Nuñez]
    JAC --> ZS[Zonal Sur  
Leonardo Sepúlveda]
    JAC -.-> AC[Asesor de Calidad  
Carlos Díaz]
    ZN --> QCT1[QC Temporal]
    ZC --> QCT2[QC Temporal]
    ZS --> QCT3[QC Temporal]
    JOL --> OL[Operaciones y Logística  
Alexa Vargas]
    JOL --> AP[Asistente Part Time]
    JD --> PL[Packing List  
Jessica Campos]
    JD --> DOC[Documentación  
Jacqueline Mozo]
    PL --> A2[Asistentes (2)]
    DOC --> A3[Asistentes (3)]
    
```


OBJETIVO DEL CARGO

Otorgar apoyo al área de logística del departamento de fruta, realizando apoyo en el ingreso de costos logísticos, realización de facturas de exportación y solución de problemas documentales.

FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO


- Ingresar costos logísticos
- Apoyar en la realización de cierre de naves
- Apoyar en la realización de facturas de exportación, especialmente en los meses críticos.

FUNCIONES ADICIONALES DEL CARGO

- Apoyar en la solicitud de booking
- Apoyar en la distribución de cargas por nave
- Apoyar en la solución de problemas documentales.

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresa Chilfresh Ltda

Anexo 17: Descripción y perfil de cargo personal Part Time – Logística página 3

DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES DE EMPRESA DE SERVICIOS CHILFRESH LTDA.		 Avda. Manuel Labra Lillo N°588 Curicó CHILifresh
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO		
EMISION: 28-06-2022	PÁGINA 3	

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	SI/NO
RESPONSABILIDADES SOBRE BIENES	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE USO DE MATERIALES/EQUIPOS/MAQUINARIAS DE TRABAJO (HERRAMIENTAS, COMPUTADORES)	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE PROCESOS	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE RESULTADOS	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DE OTRAS PERSONAS	NO
RESPONSABILIDADES SOBRE MANEJO Y CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE REGISTRO Y/O ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN EN SISTEMA	SI
RESPONSABILIDADES SOBRE RELACIONES PÚBLICAS (USUARIOS, PROVEEDORES, AUTORIDADES, ETC.)	NO
RESPONSABILIDADES SOBRE MANEJO, CONTROL, CUSTORIA DE DINERO, TÍTULOS O DOCUMENTOS PUBLICOS A FINES	NO

SOFTWARE UTILIZADOS	
NOMBRE DEL SISTEMA	SISTEMA DE GESTIÓN SG COMEX, INTRANET
RESPONSABILIDAD SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA	NO APLICA

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por empresasa Chilifresh Ltda

Anexo 18: Misión y visión de empresas del rubro de exportaciones de fruta fresca

AgricomSeeds	MISIÓN	Creamos la nueva genética vegetal, enfocada a transformar los desafíos agrícolas del futuro y el desarrollo socioeconómico de la agricultura global.
	VISIÓN	La más impresionante y sencilla compañía de genética vegetal, basada en una gestión superior y cultura de alta confianza.
Copefrut	MISIÓN	Desarrollamos y comercializamos la fruta querida por nuestros consumidores. Para ello somos innovadores y buscamos la rentabilidad del negocio creciendo de manera sostenible y generando alianzas de valor compartido.
	VISIÓN	No presenta visión.
Rocofrut	MISIÓN	Es la satisfacción integral de las necesidades de nuestros clientes, de manera innovadora, proporcionándoles productos con calidad asegurada y excelencia en el servicio, entregados en forma oportuna, generando con ello lazos de confianza y relaciones de largo plazo de mutuo beneficio, creando también valor para nuestros accionistas, colaboradores y la sociedad en que operamos.
	VISIÓN	Queremos ser líderes en innovaciones de procesos, tecnologías y desarrollo de productos alimenticios, de manera sustentable, lo que nos permitirá, en conjunto con nuestros clientes (y proveedores,) realizar desarrollos que satisfagan sus necesidades de manera creativa e ingeniosa
TorreMolins	MISIÓN	Ofrecer un servicio de calidad en todo el proceso, desde la producción a la comercialización de fruta adaptándonos a las necesidades de cada cliente. Del mismo modo, implicar a nuestros empleados trabajando en equipo para lograr la excelencia.
	VISIÓN	Crecer en nuestra presencia a nivel internacional y nacional a través de la innovación, la mejora continua y la generación de valor a nuestros grupos de interés

Fuente: extraído de webpage AgricomSeeds, Copefrut, Rocofrut y TorreMolins

Anexo 19: Fundamentación de valores para Chilfresh - Barrett



Los valores personales y la conciencia

Nuestros valores reflejan lo que es importante para nosotros. Son una forma abreviada de describir nuestras motivaciones individuales. Junto con nuestras creencias, son los factores que impulsan nuestra toma de decisiones.

El Modelo de los Siete Niveles de Conciencia de Barrett

- Servir**
Servicio desinteresado
- Hacer una Diferencia**
Crear un impacto diferente en el mundo
- La Cohesión Interna**
Encontrar sentido a la existencia
- Transformación**
Dejar atrás los miedos.
Tener el valor para desarrollarse y crecer
- Autoestima**
Tener un sentido de autoestima
Temor: Yo no soy suficiente
- Relación**
Sentirse protegido y amado
Temor: Yo no soy amado lo suficiente
- Supervivencia**
La satisfacción de nuestras necesidades físicas y de supervivencia
Temor: Yo no tengo lo suficiente



Los valores pueden ser positivos o basados en temores (limitantes). Por ejemplo, la honestidad, la confianza y la rendición de cuentas son valores positivos, mientras que la culpa, la venganza y la manipulación son valores potencialmente limitantes, o basados en temores o miedos.

La maestría personal consiste en la superación o eliminación de nuestras creencias basadas en temores. Cuando nuestras creencias o comportamientos no están alineados con lo que es realmente importante para nosotros nos falta autenticidad.

Cada ser humano en el planeta crece y se desarrolla dentro de siete áreas bien definidas. Estas áreas están definidas en [los siete niveles de conciencia del modelo Barrett](#). Cada área se centra en una necesidad particular que es común a todas las personas. El nivel de crecimiento y desarrollo de un individuo depende de su capacidad para satisfacer estas necesidades.

En diferentes momentos, usted puede darse cuenta que presta más atención a algunos niveles que a otros, en respuesta a las condiciones de vida. Es importante entender que en función de los siete niveles, más alto no significa mejor, así por ejemplo será difícil que pueda prestar atención en ayudar a otras personas si usted está enfrentando problemas económicos.

Las siete áreas en el desarrollo y el crecimiento de la conciencia personal se resumen en este esquema y se describen en más detalladamente en la página 3.

Fuente: extraído de (Barrett, 2022)

Anexo 20: Explicación de los valores previo a entrega de resultados - Barrett



Los valores personales y la conciencia



Interés propio

Las primeras tres áreas de la conciencia - Supervivencia, Relación y Autoestima, se concentran en nuestro interés personal, en la satisfacción de nuestras necesidades de seguridad, amor y pertenencia, y de sentirnos bien con nosotros mismos a través del desarrollo de un sentido de orgullo por ser quienes somos. Aún dando respuesta a las necesidades de estos tres niveles no obtenemos una satisfacción permanente en el tiempo, pero sentimos una sensación de ansiedad si estas necesidades no son satisfechas.

Transformación

El foco de la cuarta área de la conciencia, Transformación, consiste en desprendemos de los temores. Durante el etapa de nuestro desarrollo, establecemos un sentido de autoridad personal propia, y voz propia. Dentro del área de transformación, elegimos vivir según los valores y creencias que resuenan profundamente con lo que somos.

Bien Común

La parte superior de las tres áreas de conciencia: La Cohesión Interna, Hacer una Diferencia y Servir - se centran en nuestra necesidad de encontrar significado y propósito en nuestras vidas. Expresamos ese significado, esforzándonos por hacer de nuestro mundo un lugar mejor y llevar una vida de servicio desinteresado. Cuando estas necesidades se cumplen se generan niveles más profundos de motivación y compromiso.

Dentro de estas áreas, aprendemos a desarrollar una brújula interna que nos guía a tomar decisiones que soportan la vida.

Maestría Personal

Las personas que se centra exclusivamente en el interés puede estar influida por los temores que mantienen acerca de la satisfacción de sus necesidades individuales. Buscan la aprobación y la reafirmación en otros.

Las personas que se centran exclusivamente en la satisfacción de las necesidades superiores de bien común pueden carecer de las habilidades necesarias para mantenerse conectados a tierra. Pueden ser ineficaces y poco prácticos cuando se trata de cuidar de sus necesidades básicas. Las personas más exitosas son aquellas que balancean todas las áreas. Creen en los demás, son capaces de manejar la complejidad y responder o adaptarse a todas las situaciones.

En la vida real las personas no operan desde un área o nivel de la conciencia. Ellos tienden a agruparse en torno a tres o cuatro áreas. Las personas generalmente se centran entre la primera y la quinta área, por lo general con un énfasis especial sobre La Cohesión Interna, la quinta área, en la cuál buscamos significado en nuestras vidas.

Tus resultados

En la siguiente página te mostraremos cómo los valores que eligiste se ven reflejados en las siete áreas. Los valores positivos se identificarán con un punto azul y, los valores potencialmente limitantes o basados en temores serán identificados con un punto blanco.

Fuente: extraído de (Barrett, 2022)

Anexo 21: Resultado de valores recomendados para empresas Chilfresh - Barrett



	Área
compromiso	5
confianza	5
diálogo	6
eficiencia	3
equidad	5
ética	7
excelencia	3
perseverancia	4
respeto	2
trabajo en equipo	4

A partir de los valores seleccionados, es evidente que usted es una persona que considera que el significado es importante. Tiene un sólido conjunto de normas morales que son importantes en cómo usted trata a los demás y cómo desea ser tratado.

Sus valores demuestran que:

- Usted aprecia un alto nivel de calidad y eficacia en todos los aspectos de su vida.
- Asegurar que las personas sean tratadas con justicia y con consideración, con todo el mundo teniendo las mismas oportunidades es esencial para usted.
- Usted demuestra dedicación en todo lo que hace.
- Promover discusiones abiertas y el intercambio de ideas lo ayuda a crear entendimiento y conexión.
- Fuertes estándares morales guían su vida y decisiones.
- Demuestra determinación y resolución para seguir y asegurar que está en capacidad de conseguir su propósito.
- Le gusta trabajar con los demás como también cooperar y compartir experiencias.
- Fomentar la confianza en los demás y querer que otros sientan que pueden confiar en usted son factores clave en sus interacciones.

El tipo de valores que ha seleccionado indica que sus capacidades individuales y las conexiones que establece con los demás son importantes para usted.

Entender nuestros valores nos ayuda a comprendernos mejor a nosotros mismos y por qué podemos actuar o reaccionar de la manera que lo hacemos. Por ejemplo, si alguien socava uno de sus valores pueden resultar heridos sus sentimientos, sería probable que se moleste si su valor "compromiso" no está siendo honrado por otra persona. Del mismo modo, si usted toma una decisión que va en contra de uno de sus valores esto puede llevarlo a sentirse incómodo o inquieto acerca de la decisión, porque usted no está siendo fiel a sí mismo.

Fuente: extraído de (Barrett, 2022)