



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Carrera de Negocios Internacionales

**REORGANIZACION ADMINISTRATIVA DEL AREA DE
COMERCIO EXTERIOR DE LA EMPRESA AGRICOLA
SAMI S.A.C. LIMA, 2018 – 2019.**

**Informe de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Negocios Internacionales**

JORDI ESTUAR ZUMAETA CABELLO
(0000-0003-1235-3631)

Asesor:

Richard Manuel Bocardo Gamarra
(0000-0003-2778-7029)

Lima – Perú

2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, a mi esposa Evelyn Sánchez y a mi hijo Thiago Zumaeta por el apoyo y la paciencia brindada en todo este proceso, siempre han estado conmigo apoyándome e impulsándome a cada día ser una mejor persona y un buen profesional.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a dios, por darme salud y permitirme estar presente en estos momentos tan complicados para todos.

También quiero agradecer a mis padres que siempre me impulsaron a seguir adelante y motivándome a no rendirme cuando se presentaban dificultades.

Quiero agradecer a todas las personas como amigos, familia, a mi asesor que me motivaron y me apoyaron para poder presentar este informe.

Índice

Resumen	VIII
Abstract	X
Introducción.....	1
Capítulo 1. Generalidades de la empresa	2
1.1. Datos Generales	2
1.2. Nombre o Razón Social de la empresa	2
1.3. Ubicación de la empresa	3
1.4. Giro de la empresa	3
1.5. Tamaño de la empresa.....	4
1.6. Breve reseña histórica	5
1.7. Organigrama de la empresa	5
1.8. Misión, visión y política.....	7
1.8.1. Misión	7
1.8.2. Visión.....	7
1.8.3. Política	7
1.9. Productos y clientes	7
1.9.1. Productos.....	7
1.9.2. Clientes.	9
1.10. Premios y certificaciones	10
1.11. Relación de la empresa con la sociedad.....	11
Capítulo 2: Planteamiento del problema	12

2.1. Caracterización del área	12
2.2. Contextualización y definición del problema	13
2.2.1. Contextualización del problema	13
2.2.2. Formulación del problema	18
2.3. Objetivos	18
2.3.1. Objetivo general	18
2.3.2. Objetivos específicos	18
2.4. Justificación	18
2.5. Alcances y limitaciones.....	20
2.5.1. Alcances	20
2.5.2. Limitaciones	21
Capítulo 3: Marco teórico.....	22
3.1. Antecedentes.....	22
3.2. Definiciones conceptuales.....	23
3.2.1. Reorganización.....	23
3.2.2. Reorganización administrativa.....	23
3.2.3. Organigrama.....	23
3.2.4. Exportación	24
3.2.5. Comercio Exterior	24
3.2.6. Procesos	24
3.2.7. Estrategias	25
3.2.8. Drawback	25
3.2.9. Operador logístico	25

3.2.10. Aranceles.....	25
3.2.11. Impuesto General a las Ventas (IGV).....	26
3.2.12. Saldo a favor del exportador	26
3.2.13. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.....	26
3.2.14. Devolución del IGV a las empresas peruanas exportadoras	26
3.2.15. Beneficios tributarios para exportadores	27
3.2.16. Gestión de las operaciones del área de exportación	28
3.2.17. Manual de funciones.....	29
3.2.18. Beneficios y utilidad del manual de funciones	29
3.2.19. Determinación del tiempo óptimo de los procesos de trazabilidad.....	30
3.3. Bases teóricas	31
3.3.1. Reorganización administrativa.....	31
3.3.2. Gestión de las operaciones del área de exportación	31
3.3.3. Manual de funciones.....	31
3.3.4. Beneficios y utilidad del manual de funciones	32
3.3.5. Devolución del IGV a las empresas peruanas exportadoras	32
3.3.6. Devolución del Saldo a Favor Materia de Beneficio (SFMB) – Exportadores	32
3.3.7. Determinación del límite del monto a compensar o solicitar en devolución..	33
Capítulo 4. Desarrollo del proyecto	36
4.1. Matriz de consistencia.....	36
4.2. Desarrollo	37
4.2.1. Creación del área de Comercio Exterior.....	37
4.2.2. Asignar el personal exclusivo para el área de Comercio Exterior	42

4.2.3. Implementación del manual de funciones para el área de Comercio Exterior	42
Capítulo 5. Análisis y resultados	47
5.1. Análisis.....	47
5.2. Resultados	47
Conclusiones.....	51
Recomendaciones	52
Referencias	53
Anexos.....	57

Índice de tablas

Tabla 1 Cantidad de trabajadores de una microempresa y una pequeña empresa	4
Tabla 2 Clientes que compran paprikra.....	9
Tabla 3 Descripción de las causas del diagrama de Ishikawa	16
Tabla 4 Matriz de consistencia	36
Tabla 5 Equipamiento tecnológico	38
Tabla 6 Contratación de puesto de trabajo 2019.....	39
Tabla 7 Ventas 2016 - 2019.....	39
Tabla 8 Porcentaje de las ventas destinadas al pago de planilla	40
Tabla 9 Cronograma de capacitaciones al personal	41
Tabla 10 Puestos de trabajo contratado en el 2019.....	42
Tabla 11 Puesto del Jefe de Comercio Exterior y Compras	43
Tabla 12 Puesto del Asistente de Comercio Exterior y Compras	44
Tabla 13 Porcentaje de las ventas destinadas al pago de planilla	48
Tabla 14 Puestos de trabajo contratado en el 2016 – 2019	49

Índice de figuras

Figura 1 Logo de la Empresa Agrícola Sami S.A.C.	2
Figura 2 Mapa de ubicación de la empresa Agrícola Sami S.A.C.	3
Figura 3 Tamaño de la empresa.	4
Figura 4 Organigrama actual de la empresa Agrícola Sami S.A.C.	5
Figura 5 Paprika de primera mesa.	8
Figura 6 Cebolla Amarilla Dulce.	9
Figura 7 Paprika en pacas.	10
Figura 8 Fundo de la empresa Agrícola Sami	11
Figura 9 Organigrama de la empresa Agrícola Sami S.A.C del año 2018.	13
Figura 10 Diagrama de Ishikawa	15
Figura 11 Saldo no compensado.	33
Figura 12 Límite del monto a compensar.	33
Figura 13 Periodo de solicitud.	34
Figura 14 Organigrama de la empresa Agrícola Sami S.A.C.	47

Índice de anexos

Anexo 1. Ficha técnica del ají pimiento paprika	57
Anexo 2. Formulario de solicitud de devolución del IGV	59
Anexo 3. Plazo para resolver la solicitud de devolución de SFMB.....	60
Anexo 4. Formato de función de puestos	61
Anexo 5. Carta de autorización.....	62

Resumen

El informe de suficiencia profesional de reorganización del área de comercio exterior, reorganizándola en la empresa Agrícola Sami, se desarrolló debido a que se detectó que la empresa incurría en muchos sobrecostos cada vez que se exportaba algún contenedor, asimismo que muchos servicios que nos brindan los diferentes agentes estaban por encima de lo que brinda el mercado y no ofrecían soluciones rápidas cuando se presentaban algunos problemas que retrasaban el embarque de las cargas.

También se pudo detectar que no se aprovechaban de manera correcta los distintos beneficios que proporciona el estado para los exportadores, estamos hablando principalmente del DRAWBACK, ya que no está supervisado por una persona especializada en el tema.

Se identificó los diferentes problemas que se presentan durante todo el proceso de comercio exterior y que la mejor manera de solucionarlo fue creando un área única de comercio exterior con el cual pude negociar mejores tarifas, supervisar todo el proceso desde la compra de materia e insumos, obteniendo mayores ingresos y reduciendo gastos y costos innecesarios.

El capítulo 1 se encontrarán las generalidades de la empresa, como nombre o razón social de la empresa, ubicación de la empresa, giro de la empresa, tamaño de la empresa, breve reseña histórica, organigrama de la empresa, misión, visión y política, productos clientes, premios y certificaciones, como relación de la empresa con la sociedad, de este modo conocer a mayor profundidad la empresa que se está trabajando y a dónde quiere llegar.

El capítulo 2 se realizó el planeamiento del problema, destacando los principales problemas que existen y a que área específica estaría afectando, formulando el objetivo general y específico, la justificación del trabajo, tanto como sus alcances y limitaciones.

El capítulo 3 se menciona los antecedentes teóricos del tema de investigación, así como definiciones, teorías, metodologías, experiencias, etc. Investigaremos las diferentes fuentes como libros, tesis, etc., que estén científicamente validados, de este modo darle un respaldo a nuestro trabajo.

El capítulo 4 se explicará las actividades que se realizaron para el desarrollo del proyecto, en el cual se describe lo efectuado con el personal.

El capítulo 5 se dará a conocer los análisis de resultados de la implementación del área de Comercio Exterior y Compras, así como también el porcentaje de ingresos que van destinados al pago de planillas en la empresa.

Abstract

The report of professional sufficiency of reorganization of the area is foreign trade, unifying it from the organizational structure of the Sami Agricultural Company, it was proposed because it was detected that the company incurred a lot of cost overruns every time a container was exported, as well as many Services offered by the different agents were above what the market offers and did not offer quick solutions when there were some problems that delayed the shipment of loads.

It was also possible to detect that the different benefits that the state provides for exporters were not being used correctly, we are talking mainly about DRAWBACK, since it is not supervised by a person specialized in the subject.

The purpose of this work is to identify the different problems that arise during the entire foreign trade process and demonstrate that by creating a single area of foreign trade we can negotiate better rates, supervise the entire process by people specialized in the subject we can obtain higher income and reduce unnecessary expenses and costs that the company may incur, reflecting it in a greater increase in profits.

Chapter 1 will find the generalities of the company, such as name or business name of the company, location of the company, business line, company size, brief historical review, organization chart of the company, mission, vision and policy, customer products, awards and certifications, as a relationship between the company and society, thus knowing in greater depth the company that is being worked on and where it wants to go.

In Chapter 2, the planning of the problem was carried out, highlighting the main problems that exist and what specific area it would be affecting, formulating the general and specific objective, the justification of the work, as well as its scope and limitations.

Chapter 3 mentions the theoretical background of the research topic, as well as definitions, theories, methodologies, experiences, etc. We will investigate the different sources such as books, theses, etc., that are scientifically validated, in this way to give support to our work.

Chapter 4 will explain the activities that were carried out for the development of the project, which describes what was done with the staff.

Chapter 5 will present the analysis of the results of the implementation of the area of Foreign Trade and Purchasing, as well as the percentage of income that is destined to pay payroll in the company.

Introducción

La empresa Agrícola Sami SAC, ha venido creciendo estos últimos años, viendo un incremento en el consumo de la paprika en los mercados principales como España, México y USA, asimismo se ha dado cuenta que las exigencias de estos mercados han aumentado dándole un mayor control sanitario para autorizar el ingreso de este producto a su mercado, por tanto la empresa se ha visto en la necesidad de darle un mayor control y supervisión a su producto, realizando análisis microbiológicos y plaguicidas de la mercadería antes de enviarla.

Ante esta necesidad se ha solicitado a diferentes certificadoras que realizan los análisis como SGS, BUREAU VERITAS entre otras, pero al no tener un área especializada se presentaron problemas con los tiempos, pagos entre otros.

Asimismo, se encontró dificultades en el manejo de los documentos y la comunicación con los clientes, entre otros problemas que se presentan, por no tener un área específica de comercio exterior que vea netamente estos temas.

Por tanto, se pretende demostrar con este informe que al crear un área de comercio exterior específico que se encargue de estos temas, ayudo a reducir costos, tener una mejor comunicación, incrementar las ganancias a través de los beneficios que nos brinda, y sobre todo el envío a tiempo y la comunicación oportuna con los clientes en el exterior.

Esta área se encargó de tener un mayor control de todo el proceso de exportación y resolver las dificultades que se presenten de forma oportuna y adecuada.

Capítulo 1. Generalidades de la empresa

1.1. Datos Generales

La empresa Agrícola Sami S.A.C., inscrita el 5 de diciembre del 2014, es una empresa Agroexportadora de cebolla amarilla dulce y paprika, los cuales se exportan a países como USA, España y México. El Gerente General Juan Francisco Gonzales Ríos con DNI. 08192650 es el representante legal actualidad de la empresa. Asimismo, la planilla está conformada por 17 trabajadores.

1.2. Nombre o Razón Social de la empresa

a. Nombre:

AGRICOLA SAMI S.A.C.

b. R.U.C.:

20566528844

c. Logo de la empresa:

Figura 1.

Logo de la Empresa Agrícola Sami S.A.C.



Nota: Adaptado de “Nosotros”, por la Empresa Agrícola Sami S.A.C., 2021a. <http://www.sami.pe/>

1.3. Ubicación de la empresa

- ✓ Dirección: Av. San Luis N° 2287 Int. 201 San Borja Lima-Lima
- ✓ Teléfono: 511 - 2783749
- ✓ Móvil: 51 - 970 335 675

Figura 2

Mapa de ubicación de la empresa Agrícola Sami S.A.C.



Nota: Adaptado de “Ubicación de la avenida San Luis N°2287, San Borja”, por Google Maps, 2021.
<https://www.google.com/maps/place/Av+San+Luis+2287,+San+Borja+15037/@-12.0952245,-76.997231,17z/data=!3m1!4m5!3m4!1s0x9105c7c588e32817:0x5658af981299d585!8m2!3d-12.0952298!4d-76.9950423>

1.4. Giro de la empresa

La actividad económica de la empresa Agrícola Sami S.A.C., es la producción y exportación de productos agrícolas a los mercados internacionales, la paprika seca entera se exporta a países como USA, España y México, y se embarcan en sus principales presentaciones en pacas y cajas.

1.5. Tamaño de la empresa

De acuerdo a lo establecido en la ley de impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial, la empresa Agrícola Sami S.A.C., se encuentra dentro de la pequeña empresa ya que sus ventas anuales son mayores a las 150 UIT, pero no superan los 1700 UIT.

Figura 3

Tamaño de la empresa.



Nota: Adaptado de “Régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa”, por el Sistema Nacional de Registro de la Micro y Pequeña Empresa, 2019.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289278/Art%C3%ADculo_REMYPE_-_Enero_2019.pdf

Asimismo, la empresa cuenta con 17 trabajadores, de manera que es una pequeña empresa por la cantidad de trabajadores como se muestra en la Tabla 1, así mismo por los ingresos anuales que se obtuvo en el 2019.

Tabla 1

Cantidad de trabajadores de una microempresa y una pequeña empresa

Empresa	Trabajadores
Microempresa	De 1 a 10 trabajadores
Pequeña Empresa	De 1 a 100 trabajadores

Nota: Adaptado de “Régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa”, por el Sistema Nacional de Registro de la Micro y Pequeña Empresa, 2019.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289278/Art%C3%ADculo_REMYPE_-_Enero_2019.pdf

1.6. Breve reseña histórica

La empresa Agrícola Sami S.A.C., fue fundada el 5 de diciembre del 2014, siendo considerada como una empresa nueva relativamente en el mercado por el poco tiempo que viene realizando sus actividades en comparación con otras empresas, sin embargo, ha conseguido incursionar con gran éxito en mercados internacionales.

El socio fundador y actual representante es el señor Gonzales Ríos, quien fundo la empresa como acopiadora y exportadora. Actualmente, se tiene alquilado hectáreas donde se siembra la paprika, teniendo de esta manera mayor control de la materia prima.

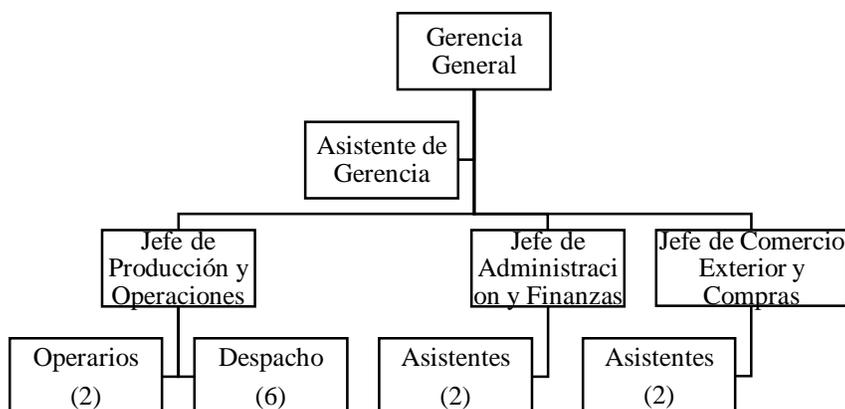
La empresa inició vendiendo al mercado español, pero se pudo expandir a nuevos mercados como el americano y mexicano donde hay una gran demanda de la paprika. Este crecimiento fue muy rápido, pues trajo consigo que la empresa reestructure sus áreas para un mejor control.

1.7. Organigrama de la empresa

La empresa está conformada por 17 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

Figura 4

Organigrama actual de la empresa Agrícola Sami S.A.C.



Nota: Elaboración propia

- **Gerencia General:** Se encarga de verificar las ventas de la empresa, las operaciones del día a día, se proyecta para cumplir con los objetivos a través de las diferentes áreas de la empresa, asimismo, es quien aprueba las compras de montos mayores que lleve a una mejora continua en la empresa, así como girar cheques y demás pagos.
- **Asistente de Gerencia:** Se encarga de asistir al Gerente General en todas las actividades con el cumplimiento de los requerimientos dados, estructurar la participación del gerente en las distintas actividades, asimismo envía los documentos de exportación a tiempo a los distintos clientes u operadores, entre otras funciones que indique la gerencia.
- **Jefa de Producción y Operaciones:** Se encarga de la planificación y supervisión del trabajo de los operarios de planta, así como buscar la mejor eficiencia y eficacia de los diferentes procesos, así como los despachos de las mercancías, también se encargará de supervisar el control de calidad de la producción y gestión logística para tener los insumos y materiales a tiempo para poder obtener un control óptimo de stock.
- **Jefe de Administración y Finanzas:** Se encarga de dirigir, organizar, supervisar y administrar los recursos financieros y contables de la empresa, diseñando las políticas y procedimientos a seguir para garantizar la integridad de sus activos.
- **Jefe de Comercio Exterior:** Se encarga de todo el proceso de comercio exterior, al igual que las coordinaciones con los distintos operadores logísticos y clientes, también con las cotizaciones con los distintos proveedores, y envíos de documentos al exterior y bancos, entre otras ocupaciones del área.
- **Operarios y Despacho de Planta:** Se encarga de manipular adecuadamente los equipos y maquinarias para la elaboración del producto, así como el despacho adecuado de la mercadería.

1.8. Misión, visión y política

1.8.1. Misión

Promover el éxito de nuestros clientes, con productos peruanos agrícolas con los requerimientos y calidades exigidas en los mercados internacionales.

1.8.2. Visión

Ser reconocida como la principal empresa peruana exportadora de productos agrícolas (paprika) para el mundo, con los más altos estándares de calidad, mejorando continuamente nuestros procesos productivos para la satisfacción de nuestros clientes.

1.8.3. Política

En cuanto a la política de cobranza de la empresa tiene dos formas.

- a. 80% y 20% (80 adelantado y 20 contra revisión de la mercadería en destino).
- b. 100 CAD (100 contra entrega de documentos).

1.9. Productos y clientes

1.9.1. Productos

A. Paprika de primera mesa: es el principal producto que exporta la empresa para los mercados de EE. UU, España y México, gracias a la alta demanda de consumo de comidas picantes y/o aderezadas.

De acuerdo con la Asociación de Exportadores del Perú (2021a), menciona que:

Dicha materia prima se cosecha cuando están maduros, sanos, limpios, con olor característico, libre de ataques de plagas o enfermedades, deshidratados por el efecto del secado al sol. La planta empacadora cuenta con certificación HACCP, Senasa e inspeccionada bajo reglamentos de la FDA para estados unidos.

Asimismo, se cumple con las normas y reglamentos de la Unión Europea para el

control de pesticidas y plagas. Se maneja un buen control de trazabilidad desde la siembra, cosecha, empaque y embarque final del producto.

Figura 5

Paprika de primera mesa.



Paprika de Primera Mesa

Información

Color ASTA	A solicitud del cliente
Tamaño	>12 cm
Humedad	14% máx.
Empaque	Cajas de Cartón: 11.34 Kg - 25 Lb Fardos: 70 Kg - 154.3 Lb

Este producto es producido bajo los siguientes reglamentos:
Reglamento (UE) N° 165/2010, Reglamento (UE) N° 2015/ 1137

Nota: Adaptado de “Productos”, por la Empresa Agrícola Sami S.A.C., 2021c.
<http://www.sami.pe/producto/paprika-de-primera-mesa/>

B. Cebolla Amarilla Dulce Fresca: presenta altos estándares de calidad, cuentan con certificación GLOBAL GAP, HACCP, SENASA, con buen manejo de trazabilidad, enviada a Estados Unidos y Europa.

- Variedad: Century
- Calibres: Medium / Jumbo / Colosal
- Empaque: Mallas: 25 Kg - 55.12 Lb

Figura 6*Cebolla Amarilla Dulce.*

Nota: Adaptado de “Cebolla amarilla dulce”, por la Asociación de Exportadores del Perú (2021b).
<https://www.b2peru.pe/es/product/5035/cebolla-amarilla-dulce-fresca>

1.9.2. Clientes.

La empresa cuenta con clientes nacionales e internacionales, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 2*Clientes que compran paprika*

Empresa	País	Página web	Correo
Juan Navarro García	España	www.juannavarro.com	info@juannavarrogarcia.com
Ramón Sabater	España	www.rsabater.com/es/	info@rsabater.com
Oleorresinas Mar Menor S.L.	España	www.pimenton.com/es/	oleomar@pimenton.com
José Luis Mateo S.A	España	www.joseluismateos.com	info@joseluismateos.com
Paprifood S.A	España	www.paprifood.com	administracion@paprifood.com

Empresa	País	Página web	Correo
Distribuidora de Semillas y Productos del Campo Herradura. Agro Produce & Business Services LLC	México Estados Unidos	www.dspclaherradura.com.mx/	ventascadi@dspclaherradura.com.mx www.infoagroprosv.com

Nota: Elaboración propia

Figura 7

Paprika en pacas.



Nota: Elaboración propia

1.10. Premios y certificaciones

La empresa Agrícola Sami S.A.C., no cuenta con premios, pero si tiene algunas certificaciones como son:

✓ **Certificación HACCP:**

Concepto de análisis de peligros y puntos críticos de control, le ayudara a identificar y evitar posibles riesgos en la producción de comestibles.

✓ **Certificación GLOBAL G.A.P.:**

Este certificado refleja que se cumple con un conjunto de normas agrícolas reconocidas internacionalmente y dedicadas a las buenas prácticas en la agricultura.

✓ **Certificación GMP Quality:**

Refleja las buenas prácticas de fabricación durante el proceso y seguridad de los alimentos.

1.11. Relación de la empresa con la sociedad

La empresa Agrícola Sami S.A.C., promueve prácticas de agricultura sostenible utilizando, tecnologías y los más altos estándares de calidad, evitando la utilización de fertilizantes o pesticidas que contaminen a la materia prima.

Asimismo, tiene el objetivo de convertirse en socio comercial confiable a largo plazo con los precios de comercio equitativo y el conocimiento para crecer y entregar productos rentables. Por ello, para la empresa es fundamental el personal por lo que realizan capacitaciones permanentes y generan oportunidades para mejorar sus condiciones de vida a través de las buenas prácticas en la agricultura.

Figura 8

Fundo de la empresa Agrícola Sami



Nota: Adaptado de “Nosotros”, por la Empresa Agrícola Sami S.A.C., 2021a.
<https://www.b2peru.pe/es/product/5059/paprika-de-primera-calidad>

Capítulo 2: Planteamiento del problema

2.1. Caracterización del área

Principales funciones del área de Comercio Exterior:

El área de Comercio Exterior se encarga de todo el proceso y trazabilidad de la documentación requerida como muestreo del producto, declaración jurada, certificaciones de origen, registro sanitario, al igual que las coordinaciones con los distintos operadores logísticos y clientes que requieran el producto ofrecido por la empresa. Asimismo, realiza las cotizaciones con los distintos proveedores de materia prima y envía documentos al exterior, a bancos, entre otras ocupaciones del área.

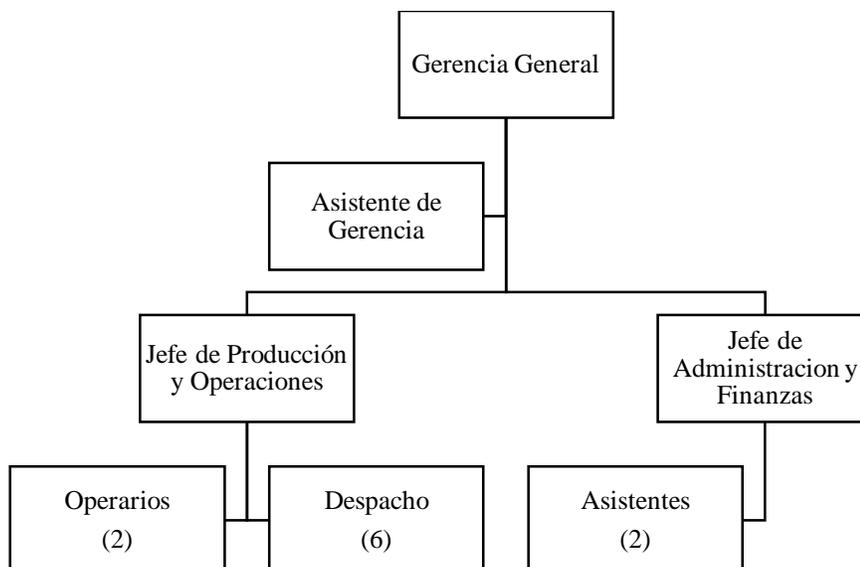
En el área de Comercio Exterior se establecieron cumplir con los siguientes indicadores:

- Tiempo cero en el cual se le da respuesta y seguimiento al cliente.
- Tiempo de entrega del producto solicitado por el cliente.
- Porcentaje de documentos entregados al cliente sobre su pedido (tiempo de entrega, envío de documentación, información sobre el estado, etc.)
- Nivel de eficiencia de entrega de facturas y documentos de expedición / exportación.
- Información y gestión de costos asociados a la venta, por ejemplo, al transporte de las mercancías, los días de almacenaje.
- Nivel de rendimiento de la calidad de los productos procesados y enviados.

A continuación, se presenta el organigrama inicial del año 2018 de la empresa Agrícola Sami S.A.C.

Figura 9

Organigrama de la empresa Agrícola Sami S.A.C del año 2018.



Nota: Elaboración propia

Como se puede apreciar, en el organigrama de la empresa Agrícola Sami S.A.C., en el año 2018 aún no estaba el área de Comercio Exterior.

2.2. Contextualización y definición del problema

2.2.1. Contextualización del problema

En el año 2018, en la empresa Agrícola Sami S.A.C., se generó diversos procesos de contrataciones y coordinaciones con el área logística, que si bien no estaba estructurada podía generar sobre costos en el producto final. Por ello, se analizó que los acuerdos y precios con uno de los operadores logísticos estaban generando sobrecostos en comparación a los precios que otorgaban otros agentes. Se sabe que, los operadores logísticos son agentes externos que se encargan de recoger el producto final, ponerlos en contenedores de 40HQ, 20HQ o reefer, dependiendo del producto que se procese en la empresa.

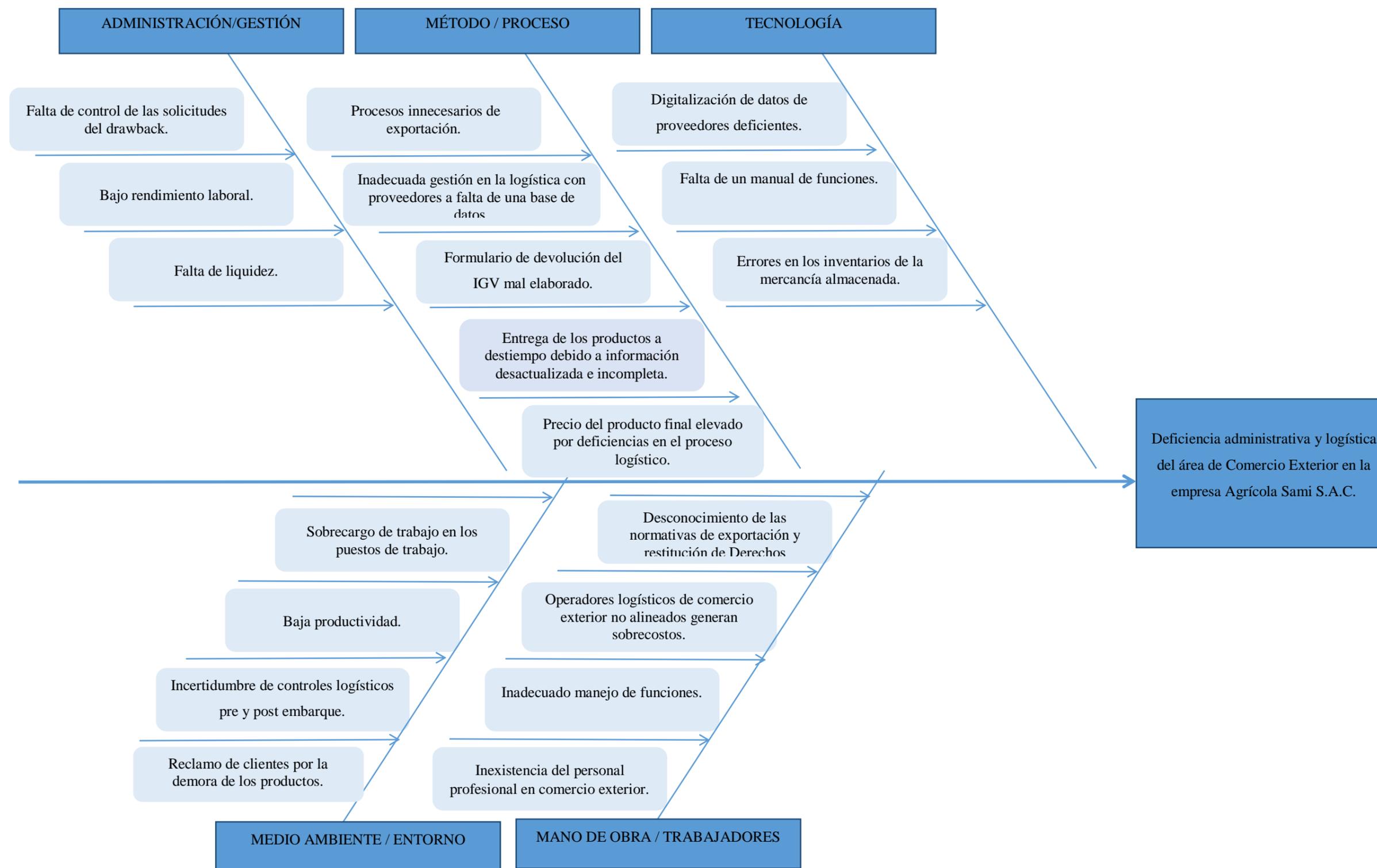
Al concretar reuniones con diversos operadores se encontró que el precio que se manejaba era elevado. Además, al no tener una buena información de los beneficios que tienen los exportadores en el Perú incurrieron deficiencias que generó pérdidas monetarias para la empresa, uno de ellos fue el Impuesto General a las Ventas (IGV), dado que, al vender un producto fuera del país se tiene que realizar los trámites correspondientes para que el Estado Peruano devuelva el valor del impuesto generado. Por otro lado, se tiene el Drawback, el cual funciona en el proceso de compra de insumos fuera del país, de manera que, se debe tener una restitución de Derechos Arancelarios del 3% del valor del producto. Por ello, se tuvo que cumplir con los requisitos para obtener esos beneficios y al no tener información apropiada conlleva a que el costo del producto final sea más elevado y que el beneficio para la empresa disminuyera.

En consecuencia, la información que se obtenía no era precisa y los datos proporcionados se cambiaban constantemente, lo que generaba que, al momento de entregar la información al cliente en destino, los datos entregados no eran los correctos y la información no estaba completa. Ello ocasionaba inconvenientes en la entrega del producto final, puesto que ocasionaba productos fuera de lo estipulado, dando al cliente la opción de renegociar el precio, lo que afectaba directamente a los ingresos de la empresa Agrícola Sami S.A.C.

Para poder concretar los problemas que surgieron en el 2019, se ha utilizado el diagrama de Ishikawa o también llamado diagrama de causa efecto mediante la lluvia de ideas, el cual permitió organizar la información de las causas que conllevaron a realizar la formulación del problema mencionado en el punto 2.2.2

Figura 10

Diagrama de Ishikawa



Nota: Elaboración propia

Tabla 3*Descripción de las causas del diagrama de Ishikawa*

	Causas	Descripción
Tecnología	Errores en los inventarios de la mercancía almacenada.	Error en el registro del sistema y lo que se tiene de forma física.
	Digitalización de datos de proveedores deficientes.	Demoras en la digitalización de la documentación.
	Falta de manual de funciones y procedimientos.	Se considera fundamental contar con un manual de funciones.
Método/ Proceso	Procesos innecesarios de exportación.	Existencia de actividades innecesarias
	Inadecuada gestión en la logística con proveedores a falta de una base de datos.	No contar con una base de datos actualizada de los proveedores.
	Formulario de devolución del IGV mal elaborado.	El personal no calificado ni capacitado en comercio exterior.
	Entrega de los productos a destiempo debido a información desactualizada e incompleta.	La información y datos entregados a los clientes no eran los correctos o estaban incompletos, ocasionando inconvenientes en la entrega de productos en la fecha pactada.
	Precio del producto final elevado por deficiencias en el proceso logístico.	Debido a un mal manejo en el proceso logístico de la exportación, el precio del producto final se incrementa a causa de los costos logísticos como almacenamiento, transporte, pago a operadores, personal operativo, entre otros.
Mano de obra/ Trabajadores	Desconocimiento de las normativas de exportación y restitución de Derechos Arancelarios.	No existe personal calificado que se encargue sobre temas de comercio exterior, los trabajadores desconocen los requisitos que cumplir para exportar con éxito, como las regulaciones arancelarias y no arancelarias.
	Operadores logísticos de comercio exterior no	Son quienes se encargaban de realizar el envío de los productos finales al exterior, los cuales manejaban

	Causas	Descripción
	alineados generan sobrecostos.	diferentes presupuestos, en los que muchas veces se generaban sobrecostos.
	Inadecuado manejo de funciones.	El personal no se encontraba capacitado para desarrollar su trabajo.
	Inexistencia del personal profesional de comercio exterior.	No existía control sobre los trámites correspondientes a la documentación aduanera.
Gestión	Falta de control de las solicitudes del drawback.	El deficiente funcionamiento administrativo impide el trámite correspondiente del monto a devolver por la solicitud del Drawback
	Bajo rendimiento laboral.	Los recursos utilizados como el capital humano no cumplían con los objetivos, metas y tareas.
	Falta de liquidez.	Costos no favorables para la implementación del área de comercio exterior en el 2018.
Medio Ambiente/ Entorno	Sobrecargo de funciones en los puestos de trabajo	Cada área de trabajo tenía funciones a desarrollar y tareas diarias que cumplir, por ello, al agregarle otras actividades el personal sentía sobrecarga de funciones. Las áreas que realizaban las diferentes tareas de comercio exterior ya tenían funciones propias a desarrollar, de manera que, al realizar otras actividades la productividad de sus funciones principales se veía afectada.
	Baja productividad.	desarrollar, de manera que, al realizar otras actividades la productividad de sus funciones principales se veía afectada.
	Incertidumbre de controles logísticos pre y post embarque.	Carencia de información en tiempos sobre los controles logísticos que conllevaba a demoras en el embarque de los productos a exportar. Debido a las demoras por la entrega de productos, los clientes realizan reclamos, conllevando a que se negocie el precio del envío total, lo que afectaba directamente a los ingresos de la empresa Agrícola Sami S.A.C.
	Reclamo de clientes por la demora.	

Nota: Elaboración propia

2.2.2. Formulación del problema

¿Cómo se reorganizó administrativa y logísticamente el área de Comercio Exterior de la empresa Agrícola Sami S.A.C. Lima 2018-2019?

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo general

Mejorar el funcionamiento administrativo y logístico del área de Comercio Exterior de la empresa Agrícola Sami S.A.C., Lima, 2018 - 2019.

2.3.2. Objetivos específicos

- Optimizar los procesos administrativos en la reorganización del área de Comercio Exterior de la empresa Agrícola Sami S.A.C., Lima, 2018 – 2019.
- Diseñar una estructura organizacional, precisando perfiles y funciones del área de Comercio Exterior de la empresa Agrícola Sami S.A.C., Lima, 2018 – 2019.
- Definir la reorganización logística del área de Comercio Exterior de la empresa Agrícola Sami S.A.C., Lima, 2018 – 2019.
- Demostrar cómo la reorganización administrativa favorece la trazabilidad de procesos en el área de Comercio Exterior de la empresa Agrícola Sami S.A.C., Lima, 2018 – 2019.

2.4. Justificación

La mejora administrativa realizada en el organigrama de la empresa Agrícola Sami S.A.C., a través de la reorganización fue de gran beneficio puesto que, inicialmente en el 2018 no se contaba con el área de Comercio Exterior, existiendo dificultades como malos procesos en la cadena logística, problemas con operadores, incertidumbre en tiempos de entrega de mercadería a los clientes, tramites mal elaborados para solicitar el saldo a favor del exportador, función de puestos indeterminados, entre otros.

Por ello, en el 2019 la empresa incluyó en el organigrama el área de Comercio Exterior, contribuyendo a la trazabilidad de los procesos de control y seguimiento en la cadena logística, favoreciendo la competitividad y productividad en la comercialización de los productos.

Es así que, se establecieron las funciones que el jefe y los asistentes del área de Comercio Exterior deberían realizar para la reorganización administrativa de la empresa Agrícola Sami S.A.C., en el 2019.

Funciones del Jefe de Comercio Exterior:

- Evaluar los precios que ofrecen los operadores logísticos.
- Seleccionar los mercados objetivos para la internacionalización de la empresa.
- Examinar las partidas arancelarias de los productos que se compran fuera del país para obtener el DRAWBACK.
- Analizar los informes sobre exportación a corto y mediano plazo.
- Controlar y asegurar ante la compañía el pago de tributos aduaneros a través del correcto uso de los sistemas especiales de importación o exportación implementados por el gobierno (Ejemplo: UAP, OEA, ALTEX, etc.).

Funciones del Asistente de Comercio Exterior:

- Evaluar el estado de las compras y ventas en el exterior.
- Elabora el seguimiento correspondiente a los embarques en procesos.
- Realiza informes comerciales a través de una lista de los agentes logísticos.
- Reúne y ordena las facturas comerciales del área a través de documentos.
- Registrar los reportes de las exportaciones regularizadas para entregar al área contable.

Funciones de los asistentes contables:

- Solicitar el saldo a favor del exportador en beneficio de la empresa.
- Coordinar con el área de Comercio Exterior sobre el reporte de exportaciones.
- Realizar el sustento documentario de adquisiciones costos y gastos que correspondan a procesos comerciales o productivos.
- Solicitar beneficios tributarios y aduaneros.
- Registrar la información adecuada en los libros contables.
- Revisar el sistema de control interno de compras y ventas.

2.5. Alcances y limitaciones**2.5.1. Alcances**

Al implementarse el área de Comercio Exterior en la empresa Agrícola Sami S.A.C., permitió que las demás áreas se organicen, de manera que:

- Gerencia general: al crearse el área de comercio exterior, el gerente pudo agilizar sus funciones principales.
- Área administrativa: al no contar con funciones del sector de comercio exterior, se agilizó sus tareas principales.
- Asistente de gerencia: al no contar con requisitos de comercio exterior, sus funciones diarias se vieron agilizados.
- Jefe de producción y operaciones: al implementar este departamento de comercio exterior, todos los trabajos que se les encargaba al jefe de producción se vieron agilizada y la productividad de este sector se vio incrementada.

El beneficio fue para todas las áreas de la empresa, además el departamento de comercio exterior generaba una buena gestión y trazabilidad que reducía sobrecostos y mejoraba la rentabilidad de la compañía.

2.5.2. Limitaciones

- Insuficientes recursos financieros.
- El gerente abarca todas las funciones.
- La ejecución de las estrategias propuestas en este estudio se llevaría a cabo solo si el gerente lo consideraba necesario.

Capítulo 3: Marco teórico

3.1. Antecedentes

Llama (2015) publicó un estudio titulado “Proyecto de reorganización estructural de una mediana empresa familiar tapatía”. Se trazó como objetivo establecer acuerdos al interior de la familia sobre su forma de gestionar la empresa, de visualizar las unidades de negocio de la misma y de establecer los límites de poder de cada uno de los miembros e integrar y sensibilizar al equipo gerencial para que pudieran trabajar colaborativamente en la definición del rumbo hacia 2016 . El tipo de investigación fue descriptiva. Los instrumentos fueron documentos elaborados por la empresa del área de Finanzas, Mercadotecnia, Procesos y Recursos Humanos. El resultado mostró que, al existir documentos desactualizados no se consideró para la toma de decisiones. Por ello, se concluye que el trabajo hasta donde pudo ser realizado: análisis de la situación, trabajo conjunto con dirección general y gerencias, diseño del proyecto, elaboración de las herramientas y capacitación de los involucrados, es coherente con los principios en los que se sustenta el modelo de intervención y responde a los objetivos planteados .

Lozada (2015) desarrolló una investigación titulada “La Reorganización Administrativa y su impacto en el desarrollo de la Empresa SOFONISBA S. A”. Se planteó como objetivo principal determinar cómo afecta la inapropiada organización administrativa en el desarrollo de la empresa Sofonisba S.A . El tipo de investigación fue exploratoria y descriptiva. La población estuvo conformada por 103 personas en las que se incluye los directivos, empleados y clientes (distribuidores). El instrumento empleado fue el cuestionario enfocado a los clientes internos y externos de la empresa Sofonisba S.A. El resultado mostro que la reorganización administrativa ayuda al desarrollo de la empresa. De esta manera, se concluye que se debe mejorar en la división de trabajo, procesos de control, organigrama organizacional inadecuado, baja

planificación, por lo que existe la necesidad de la reorganización administrativa para el desarrollo de la empresa.

3.2. Definiciones conceptuales

3.2.1. Reorganización

“Es la alternativa de salvamento por la cual una empresa se adecua a la dinámica actual del mercado por cambios en las funciones, procedimientos o productos que lo llevaran a tener una mayor ventaja competitiva en el mercado”. (Lao, 2020)

3.2.2. Reorganización administrativa

“Proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas”. (Otero, 2014)

3.2.3. Organigrama

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría”. (Fleitman, 2000)

Sin embargo, Louffat (2017) sugiere:

El organigrama muestra la estructura organizacional de una empresa en concordancia con el modelo organizacional previamente elegido y su elaboración necesita cumplir con ciertos requisitos técnicos, así como: dimensiones, formas, textos, ubicaciones, líneas, interacciones, etc. Que le den validez y confiabilidad a su diseño.

3.2.4. *Exportación*

De acuerdo con Ramos (2016) esta es definida como:

Es el tráfico de bienes y servicios propios de un país con el fin de ser usados o consumidos en otro país. Este tráfico puede generar numerosos y variados fenómenos fiscales dado que, cualquier producto enviado más allá de las fronteras de un país, está sometido a diversas legislaciones y puede estar sometido a acuerdos específicos que dan lugar a condiciones concretas según el país de destino.

3.2.5. *Comercio Exterior*

Es el intercambio de bienes o servicios existente entre dos o más naciones con el propósito de que cada uno pueda satisfacer sus necesidades de mercado tanto internas como externas. Está regulado por normas, tratados, acuerdos y convenios internacionales entre los países para simplificar sus procesos y busca cubrir la demanda interna que no pueda ser atendida por la producción nacional. (Ceballos, 2019)

3.2.6. *Procesos*

Carrasco (2005), señala que:

Es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

3.2.7. Estrategias

“Es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos”. (Westreicher, 2019)

3.2.8. Drawback

“Es el régimen aduanero que restituye, total o parcialmente, los importes pagados en concepto de tributos que gravaron la importación para consumo (derechos de importación y tasa de estadística), siempre que la mercadería fuere exportada para consumo”. (Administración Federal de Ingresos Públicos, 2019)

3.2.9. Operador logístico

“Es una empresa que, por encargo de su cliente, organiza, diseña, gestiona y controla los procesos de una o varias etapas de una cadena de suministro, como los son el aprovisionamiento, el transporte, el almacenaje, la manipulación y empaquetado o la distribución de mercancías”. (Organización Unológica, 2021)

3.2.10. Aranceles

“Es un impuesto o gravamen que se aplica solo a los bienes que son importados o exportados. El más usual es el que se cobra sobre las importaciones; en el caso del Perú y muchos otros países no se aplican aranceles a las exportaciones”. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020)

3.2.11. Impuesto General a las Ventas (IGV)

“Es un impuesto que grava todas las fases del ciclo de producción y distribución, está orientado a ser asumido por el consumidor final, encontrándose normalmente en el precio de compra de los productos que adquiere”. (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2020)

3.2.12. Saldo a favor del exportador

“Constituye un mecanismo promotor de las exportaciones, este mecanismo tributario busca compensar o devolver al exportador, el crédito fiscal del IGV de sus compras, generado por operaciones de exportación”. (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2020)

3.2.13. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

“Es una Institución Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, dotada de personería jurídica de Derecho Público, patrimonio propio y autonomía económica, administrativa, funcional, técnica y financiera, actualmente constituida en pliego y unidad ejecutora”. (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2020)

3.2.14. Devolución del IGV a las empresas peruanas exportadoras

La devolución del IGV va acorde a aspectos del decreto legislativo N°973 sobre el régimen especial de recuperación anticipada del impuesto general a las ventas que se entiende por la Ley del Impuesto General a las Ventas: Al Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, aprobado por Decreto Supremo N°055-99-EF y normas modificatorias.

3.2.15. Beneficios tributarios para exportadores

La exportación de mercancías en el Perú, no está afectada a ningún tributo, así mismo, la SUNAT facilita la salida al exterior de las mercancías para mejorar la competitividad y oferta. De esta manera existen dos Beneficios Tributarios a los cuales se puede acoger las empresas exportadoras, la devolución del IGV y el Drawback, las cuales se tramitan ante la SUNAT y ante la Aduanas respectivamente.

La devolución del IGV es un régimen tributario que la SUNAT tiene previsto con los contribuyentes exportadores, tomando en cuenta los impuestos que estos pagan al elaborar un producto a exportar. Debido a que, las exportaciones no están afectadas a pagar este IGV, la SUNAT ha establecido el procedimiento de devolución, el cual establecer un límite de dos veces al mes y equivalente al 18% de sus compras o exportaciones; de los cuales el monto menor será el que SUNAT considerará factible para proceder a la devolución. Para hacer efectiva la devolución, los comprobantes de pagos deben estar consignados en los registros de compra y venta de la empresa, para ser declarados en el periodo tributario que se esté solicitando.

El Régimen Especial de Recuperación Anticipada del Impuesto General a las Ventas consiste en la devolución del IGV trasladado o pagado en las operaciones de importación y/o adquisición local de bienes intermedios, bienes de capital, servicios y contratos de construcción que se utilicen directamente en la ejecución del compromiso de inversión de un proyecto, siempre que éste se encuentre en una etapa pre-productiva igual o mayor a dos años. Base Legal: Con la publicación del Decreto Legislativo N° 1423 (13.09.2018) que modificó el Decreto Legislativo N° 973, ya no se requiere la suscripción de un Contrato de Inversión con el Estado Peruano para el acogimiento al Régimen Especial de Recuperación Anticipada del IGV, siendo

únicamente necesaria la emisión de una Resolución Ministerial que califique a la persona natural o jurídica como Beneficiario de este. No obstante, ello, la Disposición Complementaria Transitoria Única del Decreto Legislativo N°1423 señala que sus disposiciones se aplican a las solicitudes de acogimiento que se presenten a partir de su entrada en vigor; siendo que, en el caso de Proyectos cuyas solicitudes se encuentren en trámite o ya hubieran accedido al Régimen, estos continuarán rigiéndose por las normas vigentes con anterioridad a este Decreto Legislativo.

3.2.16. Gestión de las operaciones del área de exportación

Toda empresa orientada al desarrollo exportador reconoce la importancia de acceder a niveles de competitividad que le permitan sustentar su proyecto. Sin embargo, es común observar que el foco esté solo concentrado en la competitividad del bien que produce (producto o servicio básico), lo cual constituye una limitación. Debe comprenderse que cuando una empresa vende al exterior, la competitividad que tenga en la producción del bien es sólo uno de los elementos que conforman su ventaja competitiva.

De manera que la competitividad de un negocio exportador está dada por la suma del bien básico, los servicios asociados al mismo, y la gestión necesaria para el gerenciamiento de las operaciones y la distribución física internacional.

Siguiendo el lineamiento correctivo que aquí se propone, una empresa que resuelve dedicarse a mejorar en esta función deberá trabajar sobre aspectos tales como:

- El monitoreo operativo a través de un “tablero de comando”.
- La selección de prestadores de servicios (transportistas, despachantes de aduana, aseguradoras, entidades bancarias, certificadoras de calidad, organismos de certificación, entre otros).

- La permanente interrelación con los prestadores de servicios.
- La coordinación y el seguimiento de los embarques marítimos y aéreos.
- Las decisiones sobre destinaciones o regímenes aduaneros.
- La planificación y la elaboración de presupuestos.
- La integración de las áreas funcionales de la empresa, alineándolas con el objetivo de exportación.
- La gestión de cobro al cliente, cobro de estímulos, e ingreso de divisas.
- La comunicación permanente con el cliente (función de customer service y aplicación de modelos básicos de CRM).

3.2.17. Manual de funciones

El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización.

El manual de funciones engloba el análisis y descripción de los diferentes cargos, herramientas que originan la eficiencia de la administración de los Recursos Humanos y permiten establecer normas de coordinación entre cargos.

3.2.18. Beneficios y utilidad del manual de funciones

A continuación se mencionan los beneficios que genera contar con el manual de funciones:

- Facilita información para que la toma de decisiones se más objetiva.
- Organiza eficazmente el trabajo.
- Comunica al ocupante de un cargo sus funciones, responsabilidades y requisitos del cargo.

- Informa a los jefes sobre las labores de los cargos que están bajo su supervisión, como una medida de evaluación del desempeño.
- Favorece el desarrollo de un eficiente proceso de selección, evaluación y valoración de cada cargo, además de ubicarse como un principio básico para la detección de necesidades de capacitación y seguridad ocupacional.
- Promueve el desarrollo de las estrategias de las empresas, ya que establece los campos de actuación de cada cargo.
- Proporciona, a cada colaborador, un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones y circuitos de trabajos irracionales.
- Permite la planificación del recurso humano, anticiparse a la posible variación de los puestos de trabajo y ayuda en la definición de planes de carrera.

3.2.19. Determinación del tiempo óptimo de los procesos de trazabilidad

"Capacidad para reconstruir el historial de la utilización o la localización de un artículo o producto mediante una identificación registrada". (Sosa, 2017, p.42)

Un proceso de trazabilidad implica la colaboración entre los distintos agentes de la cadena de suministro. El control de las materias primas y el proceso productivo en cada una de las empresas de forma individual no es suficiente. Es necesaria la transmisión de información a lo largo de todo el circuito de aprovisionamiento. La trazabilidad es el resultado de una acción global concertada.

Asimismo, son imprescindibles en un proceso de trazabilidad: una codificación rigurosa y exhaustiva, la identificación automática (que permita leer de forma automatizada la información

y así evitar errores y ganar eficacia) y los intercambios de información entre distintos agentes de la cadena o dentro de una misma empresa.

3.3. Bases teóricas

3.3.1. Reorganización administrativa

Según Moscoso (2005), la reorganización administrativa consiste en implementar formatos, formularios, manuales de procedimientos y funciones para ser utilizados por el personal de cada área con la finalidad de que puedan realizar los procesos de manera óptima.

3.3.2. Gestión de las operaciones del área de exportación

La gestión que se debe realizar en el área de exportaciones requiere de un departamento dentro de la estructura organizacional de la empresa, con la finalidad de desarrollar de manera óptima las actividades que conllevan al envío de los productos que se produce a otros países. Si bien es cierto, no existe una estructura organizacional ideal, sin embargo, toda estructura ayuda a generar mayor orden para lograr eficiencia y eficacia en la empresa.

De acuerdo con EAE Business School (2018), señala que:

Crear un departamento de exportación en una empresa es un paso muy importante para cualquier organización que conciba su plan de acción comercial de una manera amplia y que busque a través de esta acción la máxima rentabilización de la empresa en un espacio geográfico que van mucho más allá del propio país.

3.3.3. Manual de funciones

Toda empresa debe contar un manual de funciones, porque permite controlar las funciones de las personas que la integran. Se trata de una eficaz herramienta auxiliar para determinar la estrategia de la empresa, pues determina y define el alcance de cada área de trabajo y de cada puesto. (Dávalos, 2016)

3.3.4. Beneficios y utilidad del manual de funciones

“Los manuales de funciones son importantes, puesto que permiten definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas. Una vez realizados los análisis ocupacionales”. (Dávalos, 2016)

De manera que, dicho manual debe contar con la siguiente información:

- ✓ Definir los puestos en la estructura organizacional de la empresa.
- ✓ Definir la denominación de los cargos que forman parte de la estructura.
- ✓ Determinar las funciones que le corresponde a cada puesto de trabajo.
- ✓ Establecer los requisitos de perfil del trabajador para el puesto requerido por la empresa.
- ✓ Establecer las relaciones internas y externas de los diferentes cargos.

3.3.5. Devolución del IGV a las empresas peruanas exportadoras

Según Villar (2017), la devolución del IGV (Impuesto General a las Ventas) se da en aquellas empresas que tuvieron que pagar por producir un producto, buscando corregir el desequilibrio dado al momento de la producción, pues todas las empresas exportadoras al vender sus productos fuera del Perú lo hacen sin IGV; sin embargo, al hacer compras dentro del país pagan el IGV a sus proveedores y con ello se regularizan los pagos.

Después de un procedimiento realizado por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria determinan el Saldo a Favor por Exportación (SFE), a través de la evaluación de los comprobantes de pago, notas de crédito, débito, declaraciones de importación y exportación, registros de contabilidad de compras y ventas de la empresa. (Villar, 2017)

3.3.6. Devolución del Saldo a Favor Materia de Beneficio (SFMB) – Exportadores

El Saldo a Favor Materia del Beneficio cuya compensación o devolución no hubiere sido aplicada o solicitada pese a encontrarse incluido en el límite establecido, podrá arrastrarse a los

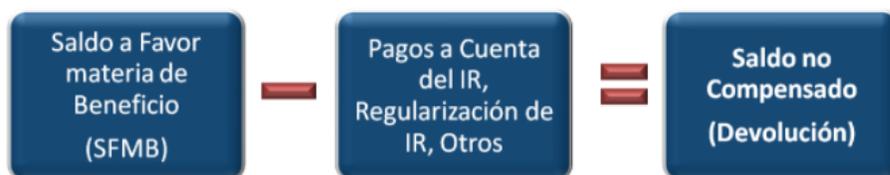
meses siguientes como Saldo a Favor por Exportación. El monto del referido saldo a favor incrementará el límite de las exportaciones realizadas en el período siguiente. En el caso que no fuera posible la compensación señalada anteriormente, procederá la devolución, la cuales se puede efectuar mediante Cheque no Negociable o Notas de Crédito Negociables.

(Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2020a)

El saldo no compensado materia de devolución se determina del siguiente modo:

Figura 11

Saldo no compensado.



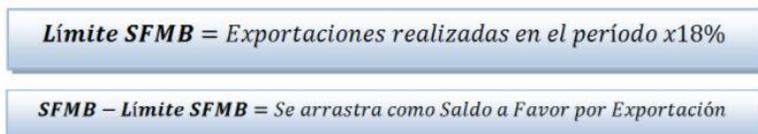
Nota: Adaptado de “Devolución del Saldo a Favor Materia del Beneficio – SFMB”, por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2020a. <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/devoluciones-empresas/saldo-a-favor-materia-de-beneficio-sfmb/3568-04-devolucion-del-saldo-a-favor-materia-del-beneficio-sfmb>

3.3.7. Determinación del límite del monto a compensar o solicitar en devolución

El monto por compensar o devolver tendrá como límite un porcentaje equivalente a la tasa del IGV incluyendo la Tasa del Impuesto de Promoción Municipal quedando determinado de la siguiente manera:

Figura 12

Límite del monto a compensar.

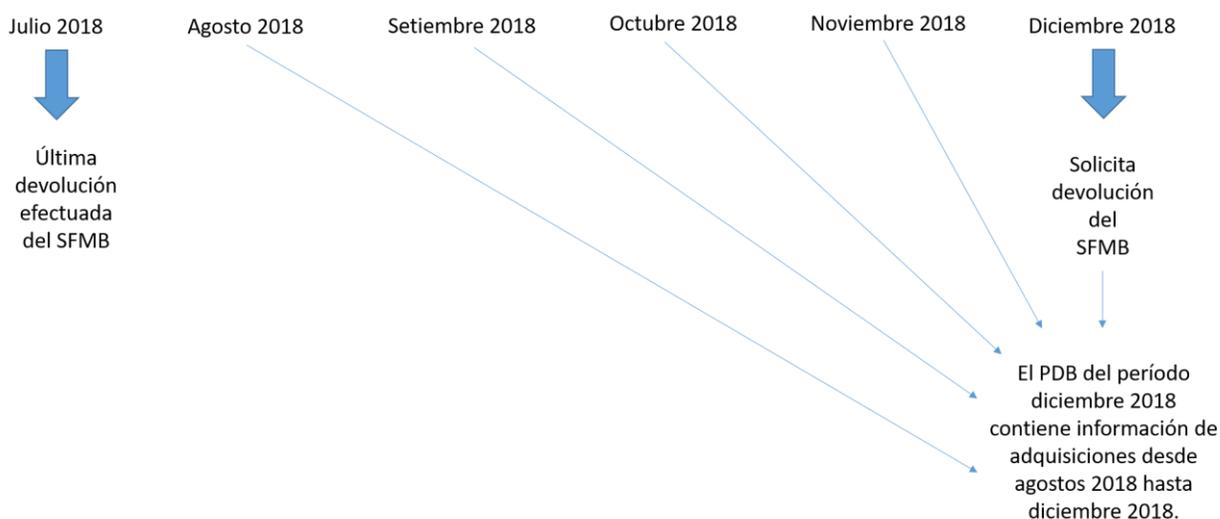


Nota: Adaptado de “Determinación del límite del monto a compensar o solicitar en devolución”, por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2020b. <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/devoluciones-empresas/saldo-a-favor-materia-de-beneficio-sfmb/3570-06-determinacion-del-limite-del-monto-a-compensar-o-solicitar-en-devolucion>

Cabe señalar que, aquellas empresas exportadoras que no solicitan la devolución del Saldo a Favor Materia de Beneficio (SFMB) todos los meses en forma consecutiva, deberán presentar el PDB del periodo por el cual solicitan la devolución, incluyendo la información de sus adquisiciones desde el periodo siguiente al último por el cual solicitaron devolución hasta el periodo de la solicitud.

Figura 13

Periodo de solicitud.



Nota: Adaptado de “PDB Exportadores”, por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2020c. <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/devoluciones-empresas/saldo-a-favor-materia-de-beneficio-sfmb/3571-07-pdb-exportadores>

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, (2020d), establece que transcurrido el plazo para resolver la solicitud se considera que existe una resolución ficta denegatoria, la cual podrá ser reclamada ante el Tribunal Fiscal, el cual tiene un plazo para resolver la solicitud:

- Un día hábil, cuando se presenta garantía por el monto solicitado, constituyendo como garantías la Carta Fianza otorgada por una entidad bancaria del Sistema Financiero Nacional o la Póliza de Caucción emitida por una compañía de seguros.

- Cinco días hábiles, cuando no se hubiera presentado garantías. El cómputo de los días es a partir del día siguiente a la fecha de presentación de todos los documentos, salvo que el solicitante, entre otras, realice esporádicamente operaciones de exportación, tuviera deudas tributarias exigibles o haya presentado información inconsistente; en cuyo caso se puede extender en 15 días hábiles adicionales.

Capítulo 4. Desarrollo del proyecto

4.1. Matriz de consistencia

Tabla 4

Matriz de consistencia

Problema/causas principales	Objetivos	Marco teórico	Acciones realizadas	Indicadores
Problema: Deficiencia del área especializada en comercio exterior de la empresa Agrícola Sami S.A.C. Lima 2018-2019	Mejorar la organización administrativa del área de Comercio Exterior de la empresa Agrícola Sami S.A.C., Lima, 2018 - 2019.	1. Organización administrativa. 2. Devolución del IGV a las empresas peruanas exportadoras.	Se creará el área de Comercio Exterior para realizar las estrategias comerciales sobre la devolución del IGV.	Porcentaje de evaluaciones de desempeño positivas.
Causa: Ausencia del área de Comercio Exterior.	Optimizar los procesos administrativos en la reorganización del área de Comercio Exterior de la empresa Agrícola Sami S.A.C., Lima, 2018 – 2019.	3. Gestión de las operaciones del área de exportación.	La gestión de las operaciones estará a cargo del personal exclusivo para el área de comercio exterior.	Porcentaje de eficiencia de los trabajadores.
Causa: Inexactitud de función de puestos.	Diseñar una estructura organizacional, precisando perfiles y funciones del área de Comercio Exterior de la empresa Agrícola Sami S.A.C., Lima, 2018 – 2019.	4. Manual de funciones. 5. Beneficios y utilidad del manual de funciones.	Se implementará el manual de funciones para que, con ello, se establezcan las tareas y/o funciones que deberá desarrollar cada puesto de trabajo.	Nivel de formación académica y experiencia.
Causa: Manejo inadecuado sobre la logística comercial de exportación.	Definir la reorganización logística del área de Comercio Exterior de la empresa Agrícola Sami S.A.C., Lima, 2018 – 2019.	6. Devolución del Saldo a Favor Materia de Beneficio (SFMB) – Exportadores.	Se contratará al trabajador que esté a cargo de los documentos sobre drawback o devolución del saldo a favor.	Total, de SFMB es el IGV de ventas menos el IGV de las compras.
Causa: Desorganización administrativa.	Demostrar cómo la reorganización administrativa favorece la trazabilidad de procesos en el área de Comercio Exterior de la empresa Agrícola Sami S.A.C., Lima, 2018 – 2019.	7. Determinación del tiempo óptimo de los procesos de la trazabilidad.	Estará a cargo del personal que forme parte del área de Comercio Exterior.	Nivel del desempeño de un Proceso.

Nota: Elaboración propia

4.2. Desarrollo

El desarrollo del proyecto se ha dado de la siguiente manera:

4.2.1. Creación del área de Comercio Exterior

Para la creación del área se llevaron a cabo reuniones entre el gerente de recursos humanos y los dueños de la empresa con la finalidad de determinar en qué medida era factible la contratación de personal con conocimientos de exportación e importación, puesto que la empresa ya se había internacionalizado con la exportación de los productos como la paprika de primera mesa y la cebolla amarilla dulce.

De acuerdo al incremento de las ventas inicialmente los empresarios consideraron que las actividades las realizaba el área contable en cuanto al manejo documentario, sin embargo, al no tener una buena información de los beneficios que tienen los exportadores en el Perú incurrieron en deficiencias que generó pérdidas monetarias para la empresa, uno de ellos fue el IGV, dado que, al vender un producto fuera del país se tiene que realizar los trámites correspondientes para que el Estado Peruano devuelva el valor del impuesto generado. Por otro lado, se tiene el Drawback, el cual funciona en el proceso de compra de insumos fuera del país, de manera que, se debe tener una restitución de Derechos Arancelarios del 3% del valor del producto.

En consecuencia, la información que se obtenía no era precisa y los datos proporcionados se cambiaban constantemente lo que generaba que, al momento de entregar la información al cliente en destino, los datos entregados no eran los correctos y la información no estaba completa. Ello ocasionaba inconvenientes en la entrega del producto final, puesto que ocasionaba productos fuera de lo estipulado que al cliente daba opción de renegociar precio, lo que afectaba directamente a los ingresos de la empresa Agrícola Sami S.A.C.

De manera que, era fundamental la creación del área de comercio exterior, para ello, se realizó lo siguiente:

- Implementación de equipos tecnológicos.

Tabla 5*Equipamiento tecnológico*

Equipos	Cant.	Precio de venta unitario en S/	Valor de venta unitario	Valor de venta total	IGV	Monto total	Reposición	Costo de mantenimiento	Frecuencia de mantenimiento
Computadora	3	2,500	2,119	6,356	1,144	7,500	5 años	50	Anual
Impresora	1	1,800	1,525	1,525	275	1,800	5 años	50	Anual
Teléfono / móvil	3	890	754	2,263	407	2,670	3 años	50	Anual
Aire Acondicionado	1	2,399	2,033	2,033	366	2,399	5 años	100	Anual
Total				12,177	2,192	14,369			

Nota: Elaboración propia

- Implementación de sistemas tecnológicos para la logística de las operaciones.
 - Diligencias de certificados.
 - Formularios de exportación del país de origen.
 - Control de embarques.
 - Rastreo de envíos de contenedores.
 - Facturas comerciales.

- Contratación del personal.

A continuación, se muestra la cantidad de trabajadores con las que cuenta la empresa al implementar el área de Comercio Exterior; asimismo, se muestran las remuneraciones para poder identificar el porcentaje de las ventas va dirigido al pago de planillas.

Tabla 6

Contratación de puesto de trabajo 2019

Área	Puestos	Cantidad de trabajadores 2019	Remuneración Mensual - 2019
Administrativa	Gerente General	1	7,000
Administrativa	Asistente de Gerencia	1	1,365
Administrativa	Jefe de administración y finanzas	1	4,000
Comercio Exterior y compras	Jefe de Comercio exterior y Compras	1	4,000
Comercio Exterior y compras	Asistente de Comercio Exterior y compras	2	1,365
Administración y finanzas	Asistente Financiero	2	1,365
Producción y Operaciones	Jefe de Producción y Operaciones	1	4,000
Producción y Operaciones	Despacho	6	1,039
Producción y Operaciones	Operarios	2	1,069
Total, de trabajadores		17	

Nota: Elaboración propia

De manera que, según las ventas obtenidas durante el 2019 por la exportación de paprika y cebolla amarilla dulce., se tiene:

Tabla 7

Ventas 2016 - 2019

	2016	2017	2018	2019
Valor de ventas en S/	1,435,031	1,493,933	1,554,280	1,616,590
crecimiento de las ventas	-	4.10%	4.04%	4.01%

Nota: Elaboración propia

Es así como, en el 2019 al incrementar los trabajadores en el área de Comercio Exterior también se incrementaron las ventas, destinando de los ingresos el 28.84%.

Tabla 8

Porcentaje de las ventas destinadas al pago de planilla

	2019
Valor de ventas en S/	1,616.590
Total, pago de planillas	466,300
% de las ventas	28.84%

Nota: Elaboración propia

Cabe señalar que los S/466,300 se obtuvo después de determinar los beneficios laborales que le corresponde a cada trabajador, los cuales son:

- Gratificación (1/12)
- CTS (1/24)
- Essalud (9%)
- Bono Ley (9% de las gratificaciones)
- Seguro Vida Ley (0.53%)

- Capacitación al personal.

Tabla 9*Cronograma de capacitaciones al personal*

Tema	Personal objetivo	Objetivos de la capacitación	Fecha de programación
Gestión de procesos y mejora continua.	Todo el personal	Tener conocimiento sobre los procesos que conlleva la exportación.	Enero
Seguridad y Salud ocupacional		Conocer el procedimiento y/o documentación a presentar según el área de trabajo.	Abril
Actualización aduanera.		Uso de EPP.	
Logística internacional.	Área de Comercio Exterior	Disminuir el riesgo de accidentes.	
		Aplicación del drawback para la optimización en la rentabilidad.	Julio
Tecnología de transformación	Área de Producción y Operaciones	Identificar la importancia, las funciones y las regulaciones y/o normas establecidas.	
		Contar con tecnología que deshidrate los productos de manera que no pierdan propiedades.	Octubre

Nota: Cada capacitación se realizará en la última semana de los meses mencionados.

4.2.2. *Asignar el personal exclusivo para el área de Comercio Exterior*

Para dicha gestión se estandarizó los tiempos de envío a los diversos clientes, con la finalidad de tener eficiencia operativa en el mercado internacional. Asimismo, se analizaron los beneficios arancelarios existentes sobre acuerdo comerciales que permitan la apertura del envío de los productos a nuevos mercados extranjeros, impulsando de esta manera a la empresa.

Tabla 10

Puestos de trabajo contratado en el 2019

Área	Puestos	Cantidad de trabajadores
Comercio Exterior y Compras	Jefe de Comercio Exterior y Compras	1
Comercio Exterior y Compras	Asistente de Comercio Exterior y compras	2

Nota: Elaboración propia

La empresa tiene como política realizar inducción a los trabajadores nuevos por el periodo de una semana, en las que se les explique cuáles serán sus funciones, así como también, presentarlos con los colaboradores y con ello, pueda existir un buen clima laboral.

4.2.3. *Implementación del manual de funciones para el área de Comercio Exterior*

El manual de funciones fue establecido para todos los puestos de trabajo, adecuando a las necesidades de la empresa Agrícola Sami S.A.C. De esta manera, el manual proporcionó un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa a cada trabajador, definiendo el cargo y funciones que ocupa, logrando tener un mejor desempeño, comunicación, integración y desarrollo profesional.

Para elaborar el manual de funciones se realizó lo siguiente:

- Se contó con la participación de los líderes para que establezcan las funciones que cada puesto de trabajo.

- Se elaboró el manual de puesto de forma virtual, el cual fue enviado a todos los trabajadores de la empresa, para que puedan tener en cuenta los cambios realizados y las funciones a cumplir.

Tabla 11*Puesto del Jefe de Comercio Exterior y Compras*

Puesto	Jefe de Comercio Exterior y Compras		
Posición:	Área de Comercio Exterior y Compras	Reporta a: Gerente General	
Objetivo:	Gestionar la internacionalización de la empresa mediante la venta de paprika y cebolla blanca dulce.		
Educación:	Grado de Instrucción	Título	Profesión
	Universitaria/Técnico	Licenciado	Negocios Internacionales/Comercio Exterior
Experiencia Laboral: 3 años			
	Funciones principales		Periodicidad
	Administrar el presupuesto para exportación de productos.		Permanente
	Controlar los inventarios y tiempo estándar de entrega de productos.		Permanente
	Establecer comunicación constante con los operadores logísticos.		Permanente
	Mantener comunicación con los clientes para la debida negociación internacional.		Permanente
	Realizar el pago de tributos aduaneros de exportación,		Permanente
	Cumplir con los objetivos de la empresa, sobre el manejo optimo del área de Comercio Exterior.		Permanente
	Conocer el manejo y los requisitos para acogerse al drawback, así como los derechos arancelarios.		Permanente
	Realizar la gestión administrativa de los procesos comerciales.		Permanente
	Conocimientos		Nivel
	Normatividad aduanera.		Avanzado
	Procesos logísticos		Avanzado
	Sistemas ERP: SAP BCP		Avanzado
	Ingles.		Avanzado
Personal a Cargo:	Asistente de Comercio Exterior		

Puesto	Jefe de Comercio Exterior y Compras
Relaciones Internas:	Gerente General y trabajadores.
Relaciones Externas:	Clientes internacionales y operadores logísticos. Manejo de presupuesto. Integración y dirección de equipos de trabajo.
Perfil Técnico:	Conocimiento avanzado en estrategias de crecimiento organizacional. Conocimiento básico de los beneficios del proceso logístico. Manejo de conflictos. Liderazgo.
Perfil Competencia:	Gestión de talento. Socialización. Comunicación.
Tipo de Contrato:	Plazo indeterminado
Remuneración:	S/4,000.00
Ubicación física:	Oficina
Beneficios Sociales:	Sí
Jornada:	Diurna
Días Laborables	Lunes a viernes / sábado medio tiempo.
Horario:	De 09:00 - 18:00 horas / De 9:00 - 13:00
Tipo de Sueldo:	Mensual

Nota: Elaboración propia

Asimismo, de menciona las funciones del Asistente de Comercio Exterior y Compras:

Tabla 12

Puesto del Asistente de Comercio Exterior y Compras

Puesto	Asistente de Comercio Exterior y Compras		
Posición:	Área de Comercio Exterior y Compras	Reporta a:	Jefe de Comercio Exterior y Compras
Objetivo:	Apoyar en la documentación y manejo de soluciones del área al que pertenece.		
Educación:	Grado de Instrucción	Título	Profesión
	Técnico	Licenciado	Negocios Internacionales/Comercio Exterior

Puesto	Asistente de Comercio Exterior y Compras	
Experiencia Laboral: 1 año		
	Funciones principales	Periodicidad
	Realizar informes comerciales de exportación.	Permanente
	Mantener seguimiento de los embarques o envíos.	Permanente
	Establecer comunicación constante con los operadores logísticos.	Permanente
	Elaborar documentos de las facturas comerciales.	Permanente
	Elaborar una base de datos de los agentes logísticos.	Permanente
	Conocer el manejo y los requisitos para acogerse al drawback, así como los derechos arancelarios.	Permanente
	Conocer la gestión administrativa de los procesos comerciales.	Permanente
	Conocimientos	Nivel
	Normatividad aduanera.	Avanzado
	Procesos logísticos	Avanzado
	Sistemas ERP: SAP BCP	Avanzado
	Ingles.	Avanzado
Personal a Cargo:	-	
Relaciones Internas:	Jefe de Comercio Exterior y Compras	
Relaciones Externas:	Clientes internacionales y operadores logísticos.	
	Manejo de presupuesto.	
	Integración y dirección de equipos de trabajo.	
Perfil Técnico:	Conocimiento avanzado en estrategias de crecimiento organizacional.	
	Conocimiento básico de los beneficios del proceso logístico.	
	Manejo de conflictos.	
	Liderazgo.	
Perfil Competencia:	Gestión de talento.	
	Socialización.	
	Comunicación.	
Tipo de Contrato:	Plazo fijo	
Remuneración:	S/1,365	
Ubicación física:	Oficina	
Beneficios Sociales:	Sí	

Puesto	Asistente de Comercio Exterior y Compras
Jornada:	Diurna
Días Laborables	Lunes a viernes / sábado medio tiempo.
Horario:	De 09:00 - 18:00 horas / De 9:00 - 13:00
Tipo de Sueldo:	Mensual

Nota: Elaboración propia

Capítulo 5. Análisis y resultados

5.1. Análisis

Luego de haber desarrollado el proyecto, se mejoró el área de Comercio Exterior y Compras, logrando la reestructura administrativa, lo que conllevó a un mejor manejo de documentos y funciones para cada puesto de trabajo. Así mismo, se mejoraron las ventas por la adecuada gestión logística y el manejo de los requisitos para acogerse al drawback y los derechos arancelarios.

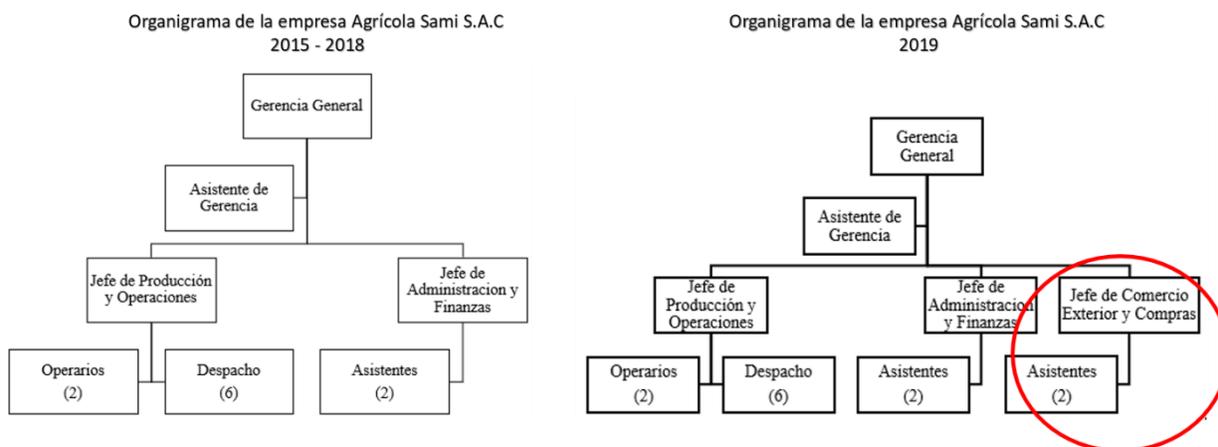
5.2. Resultados

A. Creación del área de Comercio Exterior y Compras

Inicialmente la empresa Agrícola Sami S.A.C., no contaba con el área de Comercio Exterior y Compras, lo que originaba que los trabajadores asuman funciones que no correspondían a sus puestos de trabajo, de manera que, para el 2019 reestructuró las funciones administrativas, como se muestra a continuación en los organigramas.

Figura 14.

Organigrama de la empresa Agrícola Sami S.A.C.



Nota: Elaboración propia

En cuanto al presupuesto destinado al área de Comercio Exterior y Compras se hace la comparación del porcentaje que se destinaba durante 2016 – 2018 cuando no existía dicha área con el año 2019 cuando se realizó la implementación.

Tabla 13

Porcentaje de las ventas destinadas al pago de planilla

	2016	2017	2018	2019
Valor de ventas en S/	1,435,031	1,493,933	1,554,280	1,616,590
Total, pago de planillas	464,415	465,018	465,018	466,300
% de las ventas	31.09%	29.92%	28.77%	28.84%
% promedio de las ventas		29.93%		28.84%

Nota: Elaboración propia

Al determinar el promedio en porcentaje que se destinó para el pago de planillas durante los años 2016 al 2018 se obtuvo aproximadamente el 29.93%, mientras que para el año 2019 al incrementar las ventas e implementar el área de Comercio Exterior y Compras se destinó el 28.84% para el pago de los trabajadores, lo que claramente muestra una disminución con la mejora realizada.

B. Asignar el personal exclusivo para el área de Comercio Exterior

Se realizó la contratación de personal para el área de Comercio Exterior y Compras, el cual incremento de la siguiente manera:

Tabla 14*Puestos de trabajo contratado en el 2016 – 2019*

Área	Puestos	Cantidad de trabajadores año 2016	Cantidad de trabajadores año 2017	Cantidad de trabajadores año 2018	Cantidad de trabajadores año 2019
Administrativa	Gerente General	1	1	1	1
Administrativa	Asistente de Gerencia	1	1	1	1
Administrativa	Jefe de administración y finanzas	1	1	1	1
Comercio Exterior y compras	Jefe de Comercio exterior y Compras				1
Comercio Exterior y compras	Asistente de Comercio Exterior y compras				2
Administración y finanzas	Asistente Financiero	2	2	2	2
Producción y Operaciones	Jefe de producción y operaciones	1	1	1	1
Producción y Operaciones	Despacho	6	6	6	6
Producción y Operaciones	Operarios	2	2	2	2
Total, de Trabajadores		14	14	14	17

Nota: Elaboración propia

Durante los años 2016 al 2018 se tiene en total 14 trabajadores, al implementa el área de Comercio Exterior y Compras en el 2019, la cantidad de colaboradores aumento a 17. De modo que, se tuvo que realizar las compras de equipos tecnológicos para el nuevo personal, el cual se muestra en la Tabla 5 Equipamiento tecnológico.

C. Implementación del manual de funciones para el área de Comercio Exterior:

Se establecieron funciones para los nuevos colaboradores, para que con ello se tenga claro el trabajo que realizarán, puesto que originalmente no existían dichos puestos laborales, se adecuo según los requerimientos de la empresa Agrícola Sami S.A.C., en conjunto con el Gerente General y el Jefe de Producción y Operaciones. Dichas funciones se muestran en la Tabla 11 y Tabla 12.

Conclusiones

Se mejoró el funcionamiento administrativo en el área de Comercio Exterior de la empresa Agrícola Sami S.A.C., 2019. Ello permitió, un mejor manejo de funciones de cada trabajador.

La contratación de personal exclusivo para el área de Comercio Exterior optimizó los procesos administrativos.

Se diseñó una nueva estructura organizacional, precisando el perfil y las funciones para el personal del área de Comercio Exterior, lo que permitió definir de mejor manera la logística.

Al tener las funciones definidas según el puesto de trabajo, ello favoreció en la trazabilidad de los procesos en el área de Comercio Exterior, debido al buen manejo administrativo de documentación y mayor control con los operadores logísticos con los que trabaja la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa la contratación de un Jefe de Recursos Humanos, el cual pueda dar mayor relevancia al perfil de puestos con los requerimientos exacto que la empresa Agrícola Sami S.A.C., necesita para obtener mayores beneficios.

Se deberá llevar un mejor control documentario sobre el manejo y los requisitos para acogerse al drawback, así como los derechos arancelarios.

Para obtener mejores resultados a través de la búsqueda de operadores logísticos con menores costos para la empresa, se deberá manejar una base de datos con la descripción de los servicios que ofrecen dichos operadores.

Asimismo, para continuar con el proceso de la mejora de la logística de comercio exterior, se deberán establecer nuevas metas para lograr nuevas certificaciones internacionales.

Se recomienda realizar auditorías internas con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las normas de la empresa y de los reglamentos establecidos por el gobierno para las exportaciones de productos alimenticios.

Referencias

- Administración Federal de Ingresos Públicos. (2019). *Conceptos básicos* [www.afip.gob.ar].
<https://www.afip.gob.ar/drawback/conceptos-basicos/definicion.asp>
- Álvarez, C. (1997). *Como se modela la investigación científica*.
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4095/28106_beltran_mora_luis_nelson.pdf?sequence=1
- Asociación de Exportadores del Perú. (2021a). *Productos*.
<https://www.b2peru.pe/es/product/5059/paprika-de-primera-calidad>
- Asociación de Exportadores del Perú. (2021b). *Cebolla amarilla dulce*. Recuperado de
<https://www.b2peru.pe/es/product/5035/cebolla-amarilla-dulce-fresca>
- Asociación de Exportadores del Perú. (2021c). *Aguaymanto*.
<https://www.b2peru.pe/es/product/7023/aguyamanto-uchuva>
- Bermúdez, E., & Camacho, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 40(3-4), 127-142.
- Carrasco, J. (2005). *Gestión de procesos*. México: Edit. Evolución.
- Ceballos, A. (2019). *Qué es Comercio Exterior y Cómo Funciona*
 [www.comercioyaduanas.com.mx].
<https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/que-es-comercio-exterior/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2020). *Contenido: devolución del IGV para exportadores*.
<https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4105/DEVOLUCION%20IGV%20PARA%20EXPORTADORES.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Dávalos, N. (2016). *Reorganización administrativa caso: empresa Constructora Epica S.A*
 (Tesis de licenciatura).
<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/7624/TD-1369.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- EAE Business School. (2018). *Así es la estructura de un departamento de exportación*.
<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/asi-es-la-estructura-de-un-departamento-de-exportacion/>
- Empresa Agrícola Sami S.A.C. (2021a). *Nosotros* [www.sami.pe]. <http://www.sami.pe/>
- Empresa Agrícola Sami S.A.C. (2021b). *Productos* [www.sami.pe].
<http://www.sami.pe/producto/paprika-de-primera-mesa/>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: como empezar administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill.
- Google Maps. (2021). *Ubicación de la avenida San Luis N°2287, San Borja* [www.google.com].
<https://www.google.com/maps/place/Av+San+Luis+2287,+San+Borja+15037/@-12.0952245,-76.997231,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x9105c7c588e32817:0x5658af981299d585!8m2!3d-12.0952298!4d-76.9950423>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, (2020d). *Plazo para resolver la solicitud de devolución de SFMB*. <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/devoluciones-empresas/saldo-a-favor-materia-de-beneficio-sfmb/6665-plazo-para-resolver-la-solicitud-de-devolucion-de-sfmb-empresas>
- Lao, D. (2020). *Diferencias entre Reorganización, Reestructuración, Reingeniería y Rediseño Empresarial* [www.laoyconsultores.com]. <https://www.laoyconsultores.com/diferencias-entre-reorganizacion-reestructuracion-reingenieria-y-redisenio-empresarial/>
- Llama, M. (2015). *Proyecto de reorganización estructural de una mediana empresa familiar tapatía a partir de una experiencia de consultoría sistémica centrada en la especificación y ejecución de su planteamiento estratégico como factor de impulso hacia su institucionalización* (Tesis doctoral). <https://core.ac.uk/download/pdf/47249078.pdf>

- Louffat, E. (2017). *¿Qué se entiende por diseño organizacional?* [www.esan.edu.pe].
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/>
- Lozada, J. (2014). Investigación aplicada: Definición, propiedad intelectual e industria. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 3(1), 47-50.
- Lozada, O. (2015). *La Reorganización Administrativa y su impacto en el desarrollo de la Empresa SOFONISBA S. A.* (Tesis de licenciatura).
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12987/1/276%20o.e..pdf>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *¿Qué es un arancel?*
https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100852&lang=es-ES&view=article&id=287
- Moscoso, J. (2005). *Reorganización administrativa de una empresa de servicios de instalaciones eléctricas y construcciones civiles*. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1398_IN.pdf
- Organización Unológica. (2021). *Operador logístico*. <https://logisber.com/operador-logistico/>
- Otero, A. (2014). *Reorganización administrativa para una empresa de outsourcing*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/143448015.pdf>
- Raffino, M. (2020). *Alcance y limitaciones de un proyecto*. <https://concepto.de/alcance-y-limitaciones-de-un-proyecto/#ixzz6lwAKqUvQ>
- Ramos, A. (2016). *Introducción al comercio exterior*.
<http://fd.uach.mx/maestros/2016/03/17/INTRODUCCION%20AL%20COMERCIO%20EXTERIOR.pdf>
- Sistema Nacional de Registro de la Micro y Pequeña Empresa. (2019). *Régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa* [cdn.www.gob.pe].
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289278/Art%C3%ADculo_REMYPE_-_Enero_2019.pdf

- Sosa, L. (2017). *Propuesta de un Sistema de Trazabilidad de Productos para la Cadena de Suministro Agroalimentaria*.
https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/91067/TFM%20Cesar%20Sosa_15061120189977037895954151712872.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2020). *Concepto, Tasa y Operaciones Gravadas – IGV*. <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-general-a-las-ventas-igv-empresas>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2020a). *Devolución del Saldo a Favor Materia del Beneficio – SFMB*. <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/devoluciones-empresas/saldo-a-favor-materia-de-beneficio-sfmb/3568-04-devolucion-del-saldo-a-favor-materia-del-beneficio-sfmb>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2020b). *Determinación del límite del monto a compensar o solicitar en devolución*.
<https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/devoluciones-empresas/saldo-a-favor-materia-de-beneficio-sfmb/3570-06-determinacion-del-limite-del-monto-a-compensar-o-solicitar-en-devolucion>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2020c). *PDB Exportadores*.
<https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/devoluciones-empresas/saldo-a-favor-materia-de-beneficio-sfmb/3571-07-pdb-exportadores>
- Villar, J. (2017). *Devolución de IGV para empresas exportadoras*.
<https://jvcontadores.com/devolucion-de-igv-para-empresas-exportadoras/>
- Westreicher, G. (2019). *Estrategia*. <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

Anexos

Anexo 1. Ficha técnica del ají pimiento paprika

 AGRICOLA SAMI SAC		FICHA TECNICA	AJI PIMIENTO PAPRIKA
Determinación del producto:		Código: AS-01 Versión: 01 Fecha: 01/06/2018 N° Página 1 de 2	
Pimiento dulce			
Descripción:			
Se entiende por pimenton, frutos totalmente rojos, de la familia solanáceae, pertenece a las especies Capsicum annum L. Son cosechados maduros, sanos , limpios, con olor característico, libre de ataques de plagas o enfermedades, deshidratados por el efecto del secado al sol.			
Materia Prima:			
Pimiento seco entero de las variedades (principalmente) papriking y papriqueen. Especificaciones físicas, químicas, organolépticas: Pimiento seco exento de materias extrañas. Especificaciones biológicas: igual a producto final.			
Características organolepticas:			
Color: Rojo intenso Sabor y Olor: Sabor dulce y aroma suave característico del pimentón.			
Características físico			
Apariencia:	Frutos sanos, limpios, seco entero.		
Olor	Característico al producto		
Sabor	Característico al producto		
Color Visual	Rojizo característico		
Frutos enteros sanos	85% Máximo		
Frutos enteros con ligeras fisuras	< 3% Máximo		
Frutos rotos	< 3% Máximo		
Frutos enteros decoloridos o manchados	< 3% Máximo		
Semilla suelta	< 0.2% Máximo		
Frutos dañados por hongos	< 1 % Máximo		
Impureza Vegetal	< 0.1% Máximo		
Materia extrañas (palos)	< 0.0% Máximo		
Frutos húmedos	Ausencia		
Materia Fecal	Ausencia		
Fibrilla Plásticas	Ausencia		
Infestación	Ausencia		
Características químico			
Color ASTA	Solo a solicitud del Cliente		
Pungencia	500 SHU máx		
Aflatoxinas	< 10.0 ppb (B1 < 5.0 ppb)		Reglamento (UE) N° 165/2010
Ocratoxinas	< 30.0 ppb		Reglamento (UE) N° 105/2010
Cenizas Totales	7% máx		Según RD 2242/1984
Cenizas insolubles	1% máx		
Humedad	14 % máx		

 AGRICOLA SAMI SAC	FICHA TECNICA	AJI PIMIENTO PAPRIKA
Microbiológico:		Código: AS-01 Versión: 01 Fecha: 01/06/2018 N° Página 2 de 2
Recuento Total	10 000 000 ufc/g	
E. Coli	< 10 ufc/g	
Hongos y Levaduras	5000 ufc/g	
Coliformes Totales	5000 ufc/g	
Salmonella (en 25 g)	Ausencia	
Uso previsto:		
<p>La p�prika constituye uno de los alimentos naturales mas empleados. su principal utilización est� en la alimentación humana como condimento o como colorante (pimentón). Así podemos encontrar sus derivados tecnológicos como colorantes de gran variedad de productos, entre los cuales se pueden incluir derivados cárnicos, salsas, bebidas refrescantes, etc.</p>		
Uso no previsto:		
Ingestión directa en grandes cantidades		
Consumidores sensibles:		
No aplica		
Listado de alérgenos:		
Ausencia de todos los alérgenos indicados Según RD 1245/2008 de 31 Julio.		
Exento de gluten según REGLAMENTO (CE) N� 41/2009 DE LA COMISIÓN		
OGM:		
No es, ni contiene, ni está compuesto por organismos genéticamente modificados.		
No ha sido producido a partir de OGM ni contiene ingredientes producidos a partir de éstos organismos		
Irradiación:		
No ha sido tratado con radiaciones ionizantes		
No contiene ingredientes tratados con radiaciones ionizantes		
Condiciones de Almacenamiento y transporte:		
En almacen fresco (temperatura ambiente), limpio y seco, protegido de la luz solar y correctamente cerrado.		
Consumo preferente:		
<p>A partir de la fecha de envasado: 12 meses. Se indica en la etiqueta, La vida util del producto una vez abierto, sera igual a la fecha de caducidad marcada en el envase, siempre y cuando se mantenga correctamente cerrado y se cumpla con las indicaciones de conservación.</p>		
Envasado:		
Mantas (polietileno y polipropileno)		
Revisado por: Ing. Ildaura Arpez Vilca Fecha: 08/06/2018	Revisado por: Ing. Elmer Lopez León Fecha: 08/06/2017	Aprobado por: Gerente General GONZALES RIOS JUAN FRANCISCO Fecha: 11/06/2018

Anexo 2. Formulario de solicitud de devolución del IGV

SUNAT		SOLICITUD DE DEVOLUCION				10	USO SUNAT	
09	FORMULARIO 4949	RUC DEL CONTRIBUYENTE	02	NUMERO DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA	06	USO SUNAT Código de Área Evaluadora	04	NUMERO DE ORDEN
APELLIDOS Y NOMBRES, DENOMINACION O RAZON SOCIAL :						28	TELEFONO	
RUBRO I. DATOS GENERALES DE LA SOLICITUD DE DEVOLUCION								
TIPO DE SOLICITUD PRESENTADA (Ver Anexo N° 1)	DESCRIPCION	CODIGO	IMPORTE SOLICITADO EN DEVOLUCION	<input type="checkbox"/> Selección <input type="checkbox"/> Inasistido <input type="checkbox"/> Crédito Negociables <input type="checkbox"/> No Negociable <input type="checkbox"/> Unidad de Pago del Sistema Financiero				
N° DE FORMULARIO	103	N° DE ORDEN	105	PERIODO CONTABLE	106	Mes	Año	
TRIBUTO O CONCEPTO (Ver anexo N° 2)	DETALLE DEL TRIBUTO O CONCEPTO					107	CODIGO	
RUBRO II. DOCUMENTO QUE GARANTIZA LA DEVOLUCION								
TIPO DE DOCUMENTO 200 1. Carta Fianza 2. Póliza de Caucción	N° DE DOCUMENTO	201	NOMBRE DEL EMISOR	USO SUNAT	Código del Ente Emisor			
FECHA DE EMISION	204	FECHA DE EXPIRACION	205	MONTO DEL DOCUMENTO	206			
TIPO DE DOCUMENTO 208 1. Carta Fianza 2. Póliza de Caucción	N° DE DOCUMENTO	209	NOMBRE DEL ENTE EMISOR	USO SUNAT	Código del Ente Emisor			
FECHA DE EMISION	212	FECHA DE EXPIRACION	213	MONTO DEL DOCUMENTO	214			
RUBRO III. NOTAS DE CREDITO NEGOCIABLES SOLICITADAS								
CANTIDAD	IMPORTE	TOTAL						
301	302	303						
304	306	307						
308	309	311						
312	313	315						
316	317	318						
320	321	323						
324	325	326						
327	328	330						
332	333	334						
		335	DIFERENCIA					
337		338	TOTAL					
RUBRO IV. DETALLE PARA USO DE SOLICITUD 08, 13, 14 ó 16 (PERDIDA, NCN NO UTILIZADA, DETERIORO, DESTRUCCION O CHEQUE NO RECOGIDO)								
NUMERO DE NCN / CHEQUE	IMPORTE	NUMERO DE NCN / CHEQUE	IMPORTE					
600	604	609	614					
601	606	610	615					
602	607	611	616					
603	608	612	617					
DATOS DEL CONTRIBUYENTE O RESPONSABLE						13		
APELLIDOS Y NOMBRES								
FIRMA						Sello y Fecha de Recepción SUNAT		

Anexo 3. Plazo para resolver la solicitud de devolución de SFMB

DEVOLUCIÓN DE SALDO A FAVOR POR EXPORTACIÓN ÚNICAMENTE DE "BIENES"					
PLAZO	CONDICIONES				
	Garantía	(%) monto de las adquisiciones respaldadas en CDP Electrónicos.	En los 12 meses anteriores a la presentación de la solicitud ⁽²⁾	En los 6 meses anteriores a la presentación de la solicitud ⁽²⁾ (4)	Al momento de presentar la solicitud
2 días	<i>Carta Fianza ó Póliza de caución con vigencia de 30 días calendarios</i> contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud ⁽¹⁾ .	Más del 70%	<ul style="list-style-type: none"> La SUNAT ha entregado al exportador por lo menos una NCN, un cheque u otros por concepto de SFMB. No ha sido notificado con algún acto administrativo por devolución, en exceso o indebida ⁽³⁾. 	<ul style="list-style-type: none"> No ha tenido condición de "No Habido". Ha presentado las <i>DDJJ de IGV y/o Renta mensual y Anual</i> dentro de los plazos. Ha generado el <i>RVI y RC Electrónicos</i> dentro de los plazos. 	No tener la condición de <i>No Hallado</i> o <i>No Habido</i> .
15 días	No requiere				
30 días	No requiere	No requiere	No requiere	No requiere	

(1) Salvo que se encuentren en el listado de exportadores que no requieren garantía
<http://www.sunat.gob.pe/padronesnotificaciones/exportadores/listaExportNoGarantTipo-01.html>

(2) Sujetos que no cuenta con los 12 o 6 meses por recién haber iniciado actividades, la condición se verificará desde el mes de inicio de actividades hasta el mes anterior a la solicitud.

(3) Compensación, Orden de Pago o Resolución de Determinación según el Artículo 36° de la Ley del IGV.

(4) Sujetos que no cuenta con los 6 meses por recién estar obligados, haber sido incorporados o haberse afiliado a los sistemas para llevar los registros de ventas e ingresos y de compras de manera electrónica, o recién haber obtenido la calidad de generador de dichos registros, la condición se verificará desde el mes en que se considere producida cada una de las mencionadas circunstancias hasta el mes anterior al de la presentación de la solicitud.

Anexo 4. Formato de función de puestos

Posición		
Puesto:	Reporta a:	
Objetivo:		
Grado de Instrucción	Título	Profesión
Educación:		
Funciones principales		Periodicidad
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Personal a Cargo:		
Relaciones Internas:		
Relaciones Externas:		
Perfil Técnico:		
Perfil Competencia:		
Tipo de Contrato:		
Remuneración:		
Ubicación física:		
Beneficios Sociales:		
Jornada:		
Días Laborables		
Horario:		
Tipo de Sueldo:		

Anexo 5. Carta de autorización



Lima, 01 de Octubre 2019

Sr. Carlos Villa Solis
Director del programa Cpel
Universidad San Ignacio de Loyola

Tengo el agrado de dirigirme a ud. para hacerle llegar la Carta de Autorización de la Empresa AGRICOLA SAMI SAC para autorizar el uso de datos e información y la publicación del Proyecto Respectivo de la Empresa AGRICOLA SAMI SAC., con fines exclusivamente académicos para la obtención del título profesional a través del desarrollo del Proyecto Profesional ó Informe de experiencia profesional presentado por el Bachiller Jordi Estuar Zumaeta Cabello Identificado con dni. 42719233.

Sin otro particular me despido,


.....
JUAN F. GONZALEZ RIOS
GERENTE GENERAL
AGRICOLA SAMI S.A.C.