

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO PRIVADO
JOHN VON NEUMANN**

**CARRERA PROFESIONAL TÉCNICA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“PROPUESTA DE MEJORA PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS EN EL
ÁREA DE LOGÍSTICA DE AGROINDUSTRIAS INKAPERÚ E.I.R.L TACNA
2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:
PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORES:

**ROSA MARIA MARTINEZ MALDONADO
ANDRE MORALES MEZA
ROSA GABRIELA MENDOZA**

**DOCENTE GUÍA:
ERNESTO LEO ROSSI**

**TACNA – PERÚ
2017**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	7
1.1 TÍTULO	7
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
○ DIAGNÓSTICO	7
○ PRONÓSTICO	8
○ CONTROL	9
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
○ INTERROGANTE GENERAL	9
○ INTERROGANTE ESPECÍFICO	9
1.4 OBJETIVOS	10
○ GENERAL	10
○ ESPECÍFICOS	10
1.5 JUSTIFICACIÓN	11
○ TEÓRICA	11
1.6 DEFINICIONES OPERACIONALES	12
○ LOGÍSTICA	12
○ FACTORES DIFERENCIALES	12
○ RECURSOS HUMANOS	12
○ PROCESO	13
○ COSTO	13
○ MATERIA PRIMA	13
○ MANIPULEO	13
○ OPTIMIZAR	14
○ ESPECIALIZACIÓN	14
1.7 METODOLOGÍA	14
○ METODOLÓGICA	14
○ PRÁCTICA	15
1.8 ALCANCES Y LIMITACIONES	15
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	16
2.1 LOGÍSTICA	16
2.2 CADENA DE SUMINISTRO	19
2.3 CADENA DE VALOR	20
2.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	21

2.5 LOGÍSTICA EN LOS SERVICIOS.....	21
2.6ANÁLISIS COMPARATIVO	22
2.8ANÁLISIS CRÍTICO	23
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL	25
3.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	25
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	25
3.3 ORGANIGRAMA.....	27
3.4 PRODUCTOS OFRECIDOS.....	28
3.5 MISIÓN	28
3.6 VISIÓN	28
3.7 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL- FODA.....	28
3.8ANÁLISIS DEL ÁREA Y PROBLEMÁTICA	29
3.9 ANÁLISIS CRÍTICO	30
CAPÍTULO IV DESARROLLO DEL TEMA	31
4.1 IMPORTANCIA DE IMPLEMENTACIÓN	31
4.1.1 MICROPROCESOS	31
4.1.2 MACROPROCESOS.....	31
4.2 ANÁLISIS CRÍTICO	33
4.3 IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA A MEJORAR Y PROPUESTA DE MEJORA	34
4.3.1 IDENTIFICACIÓN DEL AREA A MEJORAR.....	34
4.3.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA – GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	35
4.3.3 PROPUESTA DE MEJORA - GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	35
4.3.4 DIÁGNÓSTICO DE LA EMPRESA – PROCESOS.....	36
4.3.5 PROPUESTA DE MEJORA – PROCESOS	36
4.3.6 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA – COSTOS	37
4.3.7 PROPUESTA DE MEJORA – COSTOS	37
4.4 PLAN DE MEJORAS	38
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41
5.1 CONCLUSIONES	41
5.2 RECOMENDACIONES	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 01 – Análisis comparativo	22
TABLA N° 02 – Diagnóstico organizacional – FODA	29
TABLA N° 03 – Propuesta de mejora del área de RRHH	35
TABLA N° 04 – Propuesta de mejora del área de procesos	36
TABLA N° 05 – Propuesta de mejora de costos	37
TABLA N° 06 – Plan de mejoras	38

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 01 - Frontis de la empresa AIP	26
FIGURA N° 02 - Producto de la empresa AIP	27
FIGURA N° 03 – Organigrama de la empresa AIP	27
FIGURA N° 04 – Microproceso Aceituna y Paprika	31
FIGURA N° 05 – Macroproceso de la Empresa AIP	32
FIGURA N° 06 – Diagnostico del área de recursos humanos	35
FIGURA N° 07 – Diagnostico del área de procesos	36
FIGURA N° 08 – Diagnostico de costos	37

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación nos enfocaremos al tema de la problemática que existe en el área logística de la empresa Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L. En la ciudad de Tacna en donde los colaboradores (administrativos como personal operativo) de la producción como de operaciones, no saben dar un buen uso de los recursos ya que no cuentan con una capacitación adecuadam ni tampoco tienen los procedimientos debidamente establecidos, para dar un buen uso y manipuleo en el momento de la preparación del producto como en la etapa de la exportación.

La empresa Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L. su mayor fuente de ingreso es en la producción y la exportación de aceitunas, en la cual cuenta con mayor uso de los recursos, luego de la identificación de la problematica se evidencia la generación de pérdidas innecesarias, pérdidas que se pueden evitar si se toman las decisiones y medidas necesarias.

Esta problemática se genera debido a que los colaboradores en el caso de los operarios en producción, trabajan por temporada o campaña, por lo cual no toman conciencia del perjuicio que ocasionan a la empresa al no dar un buen uso de los recursos usados para la producción y posterior exportación.

Es por ello que nosotros a través de este trabajo de investigación mostramos en el capítulo I los antecedentes del estudio, desarrollando el planteamiento del problema, las interrogantes general como específicas, los objetivos general y específicos, el capítulo II esta el marco teórico, donde mostramos las diferentes teorías y conceptos, se realizar un análisis comparativo y un análisis crítico; en el capítulo III tenemos el marco referencial, mostrando información de la organización como también el diagnóstico organizacional; en el capítulo IV tenemos el desarrollo del tema, se realiza la importancia de la investigación, se identifica la problemática, se propone la propuesta de mejora como un plan de acción; y finalmente en el capítulo V se tiene tanto las conclusiones como las recomendaciones; todo este trabajo se realiza para que la empresa tome conciencia desde el momento que se les entrega los recursos, dándoles capacitaciones a los trabajadores, establecer los procedimientos de los procesos, proponer la mejora evidenciando los factores diferenciales que conlleven a que no cometan errores en el área logística.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1 TÍTULO

“PROPUESTA DE MEJORA PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE AGROINDUSTRIAS INCA PERÚ E.I.R.L., TACNA 2017”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

○ DIAGNÓSTICO

Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L., (A.I.P. EIRL., en adelante Agroindustria Inca Perú) es una empresa de capitales peruanos dedicada a la producción, comercialización y exportación frutas, legumbres y hortalizas congeladas, a fin de satisfacer la demanda en el mercado nacional e internacional, respetando normas calidad de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM).

La empresa materia de la presente investigación, trata de competir eficientemente en el comercio internacional, para lo cual procura contar con los servicios de personal calificado que le permita sobresalir y aprovechar las ventajas que otorga el mercado, brindando un servicio

de calidad superior y la garantía de un negocio que cuenta con casi diez años en el mercado de la agro exportación. Cuenta con un área de producción y almacenamiento de 2800 m² que garantiza y optimiza su ciclo productivo.

La organización está comprometida con el desarrollo socio económico de su entorno como también seguir consolidándose en el mercado; la organización es consciente en optimizar los recursos en el área logística, ya que tiene presente la importancia que debe de tener con los procesos logísticos, eficiencia en el uso de los recursos logísticos y servicio al cliente.

Durante el año 2016, sin embargo, se ha podido percibir una disminución en los resultados de la entidad, al mostrar un decremento en sus ingresos y un incremento en sus gastos. Al realizar una investigación preliminar, consultando con el personal que labora en la AIP, se pudo averiguar que algunas de las causas que originan este panorama son: la competencia, debido a que han ingresado más emprendimientos al mercado, en lo que respecta a las exportaciones del negocio; los procesos logísticos, el costo de la materia prima, la mano de obra y otros.

○ **PRONÓSTICO**

Según lo observado esto genera altos gastos administrativos, si este problema persiste en el tiempo y se convierte en un problema crítico a un punto que se tenga un stock de materiales negativos, no se logre cumplir con los pedidos, ineficiente abastecimiento al subsistema de producción causando retrasos en producción; siendo nada beneficioso para la organización.

- **CONTROL**

Teniendo presente estos hechos, se desea realizar una propuesta de mejora para optimizar los recursos en el área logística, mostrando las actividades que conlleven a tomar decisiones efectivas.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- **INTERROGANTE GENERAL**

¿Cuáles son los factores diferenciales que influyen en el manejo de los recursos en el Área Logística de Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L.?

- **INTERROGANTE ESPECÍFICO**

- a) ¿Cuáles son los factores diferenciales de los recursos humanos que influyen en el manejo de los recursos en el Área Logística de Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L.?
- b) ¿Cuáles son los factores diferenciales de procesos que influyen en el manejo de los recursos en el Área Logística de Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L.?
- c) ¿Cuáles son los factores diferenciales de costos que influyen en el manejo de los recursos en el Área Logística de Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L.?
- d) ¿Cuál sería la propuesta de mejora para optimizar los recursos en el Área Logística de Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L.?

1.4 OBJETIVOS

- **GENERAL**

Describir los factores diferenciales que influyen en el manejo de los recursos en el Área Logística de Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L.

- **ESPECÍFICOS**

- 1.1 Determinar los factores diferenciales de recursos humanos que influyen en el manejo de los recursos en el Área Logística de Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L.
- 2.1 Identificar los factores diferenciales de procesos que influyen en el manejo de los recursos en el Área de Logística de Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L.
- 3.1 Establecer en los factores diferenciales de costos que influyen en el manejo de los recursos en el Área Logística de Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L.
- 4.1 Realizar una propuesta de mejora para optimizar los recursos en el Área Logística de Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L.

1.5 JUSTIFICACIÓN

○ TEÓRICA

Los libros con los cuales estamos usandolos como guiando para el estudio de la problemática que presenta la agroindustria Inka Perú E.I.R.L. es “Logística Integral” autor “Luis Anibal Mora” y el libro “Logística de la cadena de suministros” autor “Ballou, Ronald H”,.

Los mencionados libros aportarán en conocimientos siendo una guía para priorizar la toma de decisiones, el manejo del sistema de almacenamiento de mercancías, estrategias logística y la planificación,

como tambien saber cómo optimizar los recursos; de tal manera lograremos identificar la problemática y la razón por el cual se está generando las perdidas en el area de logística.

1.6 DEFINICIONES OPERACIONALES

- **LOGÍSTICA**

La logística es una red de medios, métodos e infraestructuras combinadas para garantizar el almacenamiento, el transporte y la entrega de bienes y servicios.

- **FACTORES DIFERENCIALES**

Cualquier factor que permite distinguir o comparar aspectos de un individuo, área, departamento o proceso dentro de una entidad u organización.

- **RECURSOS HUMANOS**

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. (Chiavenato, 2007)

- **PROCESO**

Conjunto de tareas relacionadas de manera lógica que se realizan para llegar a un determinado resultado. (Stair & Reynolds, 2010)

- **COSTO**

Sacrificio de recursos que se asigna para lograr un objetivo específico. Un costo (como los materiales directos o la publicidad) por lo general se mide como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios.

- **MATERIA PRIMA**

Una materia prima es una sustancia natural que se utiliza para elaborar o manufacturar materiales, productos y en último término bienes de consumo.

- **MANIPULEO**

Acción de mover la carga en los distintos lugares por donde ésta deberá pasar (fábrica, terminales, almacenes), así como cargarla y descargarla del o los vehículos que habrán de trasladarla a su destino.

- **OPTIMIZAR**

Optimizar quiere decir buscar mejores resultados, más eficacia o mayor eficiencia en el desempeño de alguna tarea. De allí que términos sinónimos sean mejorar, optimar o perfeccionar.

- **ESPECIALIZACIÓN**

Consiste en el estudio exhaustivo (*absoluto, íntegro*) de una temática acotada, tener conocimientos generales.

1.7 METODOLOGÍA

- **METODOLÓGICA**

El instrumento a utilizar será **El diagrama de Ishikawa o causa-efecto**, conocido también como diagrama de pescado. Fue desarrollado por el **Dr. Kaoru Ishikawa** en el año 1953. Esta herramienta se utiliza para identificar las causas potenciales de un problema. El diagrama representa la relación entre el efecto (problema) y sus causas probables. sea útil emplearla, sirviéndonos para capturar el motivo o razón por el cual se están generando deficiencias.

- **PRÁCTICA**

En el presente trabajo se plantea una propuesta de mejora que contribuirá para la agroindustria Inka Perú E.I.R.L. que será en el área de logística deseando que los trabajadores puedan usar racionalmente los recursos logrando también direccionar las instrucciones y capacitaciones que necesitan para que no tengan malas prácticas en la manipulación de las materias primas.

1.8 ALCANCES Y LIMITACIONES

La agroindustria Inka Perú E.I.R.L. con respecto al área de logística tiene cuatro divisiones gestión de las existencias, selección de la materia prima, proceso de producción y empaque/embalaje; en nuestro trabajo de investigación se tomará en cuenta todas las divisiones.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 LOGÍSTICA

Según Porter (1985) la obtención de una ventaja competitiva no se puede entender si no se mira la empresa como un todo. Dicha ventaja parte de las actividades que realiza la empresa diseñando, produciendo, comercializando, entregando y apoyando el producto como un todo. La cadena agrega valor a una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, para entender el comportamiento de los costos y de las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Una empresa obtiene ventaja competitiva haciendo sus actividades estratégicas mejor que sus competidores o a un costo menor.

Para poder entender los procesos logísticos se deben tener claros los conceptos de lo que es la administración logística. La administración logística tiene muchos nombres incluyendo: negocio logístico, canal de administración, distribución, logística industrial, administración logística, administración de materiales, distribución física, sistemas de respuesta rápida, cadena de suministros, entre otros. El término más usado dentro de los términos anteriormente mencionados es el de administración logística (Porter, 1985).

El concepto logístico se caracteriza por jugar un papel de integración de las actividades que tienen que ver con el aseguramiento de un flujo

dirigido a suministrar al cliente los productos y servicios que demanda en el momento que lo demanda, con la calidad exigida y al costo que está dispuesto a pagar.

A partir de este concepto la logística se podría entender como sigue:

Según Werther Banzhaf: “La logística es organizar los suministros de forma que lleguen en las cantidades requeridas, en el momento adecuado y en el lugar preciso.” [M y A (1990)].

Por otra parte, Santos Norton, M. L; (1995): “La logística es un enfoque que permite la gestión de una organización a partir del estudio del flujo material y del flujo informativo que a él se asocia, desde los suministradores hasta los clientes, partiendo de las funciones básicas siguientes: la gestión de aprovisionamiento, la gestión de los procesos, la distribución física, la planificación integrada y el aseguramiento de la calidad.”

Mientras el profesor Lamber integra el termino Logística en otro más general y la define como: “La parte de la gestión de la cadena logística que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores.”

Otras definiciones aceptadas son las que proporcionan tres instituciones reconocidas:(García Sánchez 2004).

“Es el proceso de planeamiento, implantación y control del flujo y almacenamiento eficiente de materias primas, productos en proceso, bienes terminados y la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores”. [Council of Logística Management (CLM), de EE.UU.].

De acuerdo al CEL (Centro Español de Logística), define que “la logística es percibida como una herramienta de obtención de competitividad, que realiza actividades de valor agregado o valor añadido que redundan en el incremento de la rentabilidad de las empresas”.

“Es la organización, planificación, control y ejecución del flujo de materiales, desde el desarrollo y aprovisionamiento, pasando a través de la producción y hasta la distribución al cliente final, persiguiendo el objetivo de satisfacer los requerimientos del mercado al mínimo costo y con la mínima inversión de capital”. [European Logistics Association EAL)].

De acuerdo a los conceptos de logística expuesto anteriormente por diferentes autores e instituciones, podemos decir que la logística es la gestión eficaz y eficiente de los procesos necesarios para lograr que el

producto o servicio llegue al consumidor de la manera requerida en el tiempo y lugar oportuno, logrando de esta manera obtener una ventaja competitiva, mediante un buen manejo logístico.

Otro concepto importante a definir en este capítulo es la cadena de suministro, ya que es un punto clave y estratégico que forma parte de un sistema logístico por lo que será importante definirlo para entenderlo mejor.

2.2 CADENA DE SUMINISTRO

De acuerdo a la teoría podemos definir a la cadena de suministro como sigue:

La cadena de suministro es el punto clave para la integración en el proceso de los negocios, desde los proveedores hasta que el producto llega a manos del consumidor final, el proveer de productos, servicios e información agregan valor para los consumidores. (Stock y Lambert, 2001)

Los puntos necesarios para la exitosa administración de la cadena de suministro son: soporte ejecutivo, liderazgo, actividad para el cambio y la capacidad del personal. (Stock y Lambert, 2001).

2.3 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta utilizada para identificar todas aquellas actividades que agregan el valor ofrecido, al examinar las actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. De esta forma, una empresa obtiene ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicas a menor costo o mejor que sus competidores.

El concepto de cadena de valor, divide la actividad general de una empresa en actividades tecnológica y económicamente distintas conocidas como actividades de valor. Las actividades primarias se refieren a la realización física del producto, a su comercialización y distribución, así como actividades de apoyo y servicio post venta. Toda actividad emplea factores de producción comprados, recursos humanos y cierta combinación de tecnologías. La infraestructura de la empresa, en la que se incluyen la dirección general, asesoría jurídica y contabilidad sirve de soporte a toda la cadena conformando las actividades. (Porter, 1997).

El valor que una empresa crea se mide por la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por productos o servicios. Así, una empresa es rentable cuando el valor que crea excede el costo de las actividades necesarias para lograrlo. Para obtener ventaja sobre las demás empresas en el terreno de la competencia, una empresa deberá

realizar dichas actividades a un costo inferior o de manera que se produzca la diferenciación y se obtenga un precio mayor. (Porter 1997)

2.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución son también punto importante a considerar cuando hablamos de sistemas logísticos.

Un canal de distribución es un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos a los consumidores finales. También se le define como la ruta que sigue el producto para llegar del fabricante al consumidor, este debe ser el adecuado para que se puedan lograr los objetivos de la empresa. (Ballou, 1991)

2.5 LOGÍSTICA EN LOS SERVICIOS

En una empresa de servicios, pueden existir diferentes tipos de flujos: de materiales, de documentos y/o de personas. Las ventanillas de atención al público de un banco, las universidades, los cines, las agencias de viajes como es el caso, son ejemplos característicos del flujo de personas a lo largo de los procesos de prestación de servicios.

El tamaño del sector servicios obliga a preguntarnos si los conceptos de la logística no serían igualmente aplicables aquí, como lo son en el sector manufacturero.

Muchas compañías designadas como empresas de servicio de hecho producen un producto, estas compañías llevan a cabo todas las actividades típicas de la cadena de suministros de cualquier empresa manufacturera. Sin embargo, para compañías de servicios, las actividades de la cadena de suministros, especialmente las relacionadas con la distribución física, no son tan obvias.

Incluso aunque muchas compañías orientadas al servicio pueden estar distribuyendo un producto intangible, están ocupadas en muchas actividades y decisiones de distribución.

La clave según Theodore Levitt, puede estar en transformar un servicio intangible en un producto tangible. Los problemas quedarían resumidos en identificar los costos asociados con la distribución de un producto intangible.

2.6 ANÁLISIS COMPARATIVO

TABLA N° 01

Logística	Características	Autor
Logística	La obtención de una ventaja competitiva no se puede entender si no se mira la empresa como un todo. Dicha ventaja parte de las actividades que realiza la empresa diseñando, produciendo, comercializando, entregando y apoyando el producto como un todo. La cadena agrega valor a sus actividades estratégicamente relevantes, para entender el comportamiento de los costos y de las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Una	Porter (1985)

	empresa obtiene ventaja competitiva haciendo sus actividades estratégicas mejor que sus competidores o a un costo menor.	
Cadena de suministro	La cadena de suministro es el punto clave para la integración en el proceso de los negocios, desde los proveedores hasta que el producto llega a manos del consumidor final, el proveer de productos, servicios e información agregan valor para los consumidores.	Stock y Lambert (2001)
Cadena de valor	El concepto de cadena de valor, divide la actividad general de una empresa en actividades tecnológica y económicamente distintas conocidas como actividades de valor. Las actividades primarias se refieren a la realización física del producto, a su comercialización y distribución, así como actividades de apoyo y servicio post venta. Toda actividad emplea factores de producción comprados, recursos humanos y cierta combinación de tecnologías. La infraestructura de la empresa, en la que se incluyen la dirección general, asesoría jurídica y contabilidad sirve de soporte a toda la cadena conformando las actividades.	Porter (1997)
Canales de distribución	Un canal de distribución es un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos a los consumidores finales. También se le define como la ruta que sigue el producto para llegar del fabricante al consumidor, este debe ser el adecuado para que se puedan lograr los objetivos de la empresa.	Ballou (1991)
Logística en los servicios	En una empresa de servicios, pueden existir diferentes tipos de flujos: de materiales, de documentos y/o de personas. Las ventanillas de atención al público de un banco, las universidades, los cines, las agencias de viajes como es el caso, son ejemplos característicos del flujo de personas a lo largo de los procesos de prestación de servicios.	Theodore Levitt

Fuente: Elaboración Propia

2.8 ANÁLISIS CRÍTICO

Las organizaciones o empresas logran desarrollar una dinámica eficiente en sus actividades, cuando pueden generar soluciones efectivas y superar sus dificultades, para permanecer vigentes en el mercado.

Los colaboradores que conforman la empresa presentan una serie de deficiencias de trabajo en equipo como adecuado manipuleo de

recursos, como también la falta de procedimientos claros en los procesos de producción y en la etapa de la exportación, deficiencias suelen aparecer en las empresas y que complican el crecimiento.

El mercado laboral no exige al colaborador de producción, la adecuada preparación, ¿por qué ocurre estas deficiencias? es porque la empresa tampoco recurre a formular un plan para cada área en especial en el área de logística, a pesar de tener al alcance distintas teorías que nos hablan de la importancia de la logística, cadena de suministros, cadena de valor, cadena de distribución y logística de servicios muchas veces no son tomadas en cuenta para proponer mejoras importantes en la empresa.

En la actualidad las empresas piensan antes en los ingresos que pueden generar sin importar la problemática del personal o deficiencias, es esa la diferencia entre las empresas competitivas de alto rendimiento frente a las que no tienen presente estos puntos importantes.

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

Agroindustrias Inca Perú EIRL es una empresa de capitales peruanos inicia sus operaciones el año 2008, fundada por el Sr. Luis Saveedra Gomez, dedicada a la producción y exportación de aceitunas y hortalizas congeladas a fin de satisfacer la demanda en el mercado nacional e internacional, respetando normas calidad de BPA y BPM.

Contamos con un área de producción y almacenamiento de 2800 m² que garantiza y optimiza nuestro ciclo productivo.

Nuestra organización está comprometida con el desarrollo socio económico de nuestros productores, garantizado por una política de precio justo que es el reconocimiento al buen trabajo.

La empresa ha sabido aprovechar su calidad de servicio y excelente atención, lo que le ha permitido captar más clientes por medio de recomendaciones lo que se conoce como Boca a Boca.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Agroindustrias Inca Perú EIRL, es una empresa perteneciente al sector agroindustrial; exactamente dedicada a la exportación de aceitunas y hortalizas congeladas.

Esta empresa cuenta con amplia experiencia en actividades de exportaciones, así como con una amplia cartera de proveedores nacionales e internacionales. Además de contar con la experiencia suficiente para atender las exigentes necesidades de clientes internacionales.

La empresa tiene plena consciencia de la importancia de la logística, y como su manejo eficiente contribuirá en un excelente servicio al cliente y con los estándares de calidad pertinentes en un mercado internacional.

FIGURA N° 01 - Frontis de la empresa AIP



Fuente: <http://www.inkaperu.com.pe/Esp/index.php>

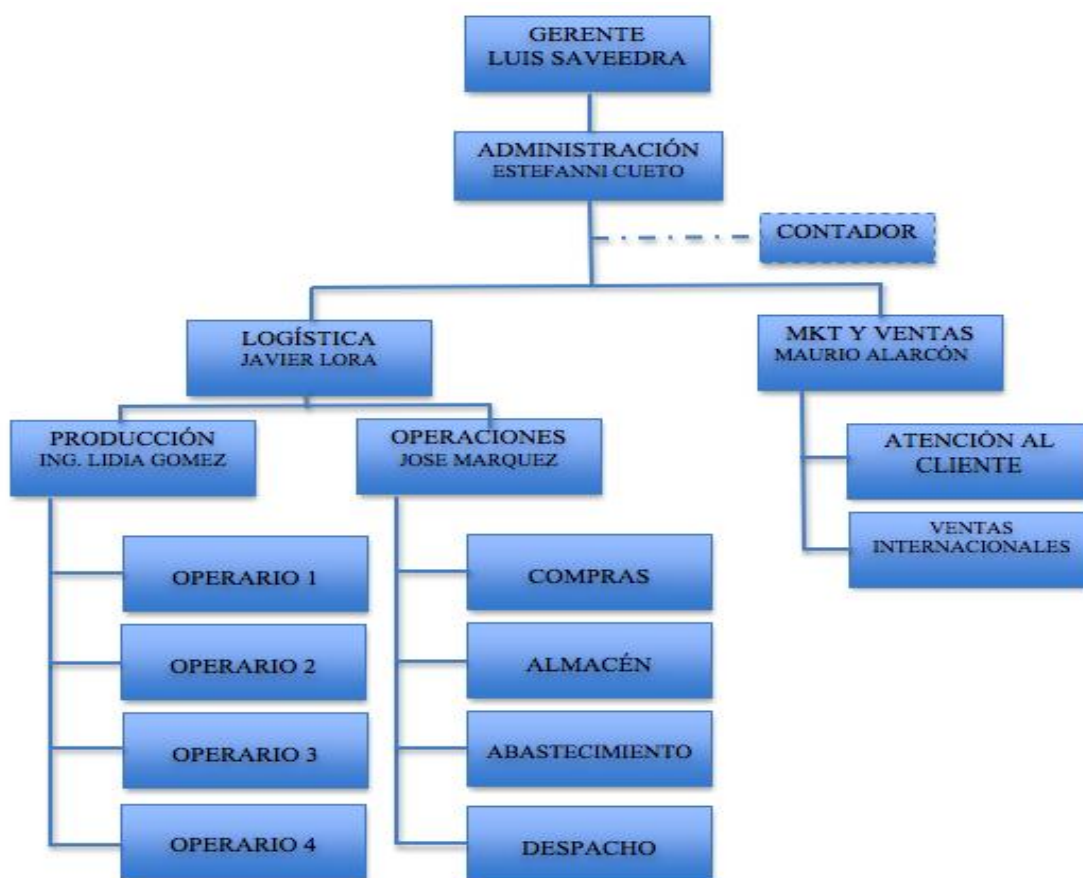
FIGURA N° 02 - Producto de la empresa AIP



Fuente: <http://www.inkaperu.com.pe/Esp/index.php>

3.3 ORGANIGRAMA

FIGURA N° 03 – Organigrama de la empresa AIP



Fuente: www.inkaperu.com.pe

3.4 PRODUCTOS OFRECIDOS

Los servicios ofrecidos por la empresa, se presentan de la siguiente manera:

- **Aceitunas Verdes:**
Se venden en frascos y en la presentación de 2.30 kg.
- **Aceitunas Negras:**
Se venden en frascos y en la presentación de 2.30 kg.
- **Paprika:**
Se venden pre cocidas.

3.5 MISIÓN

Satisfacer la demanda Nacional y del Mercado Internacional de productos de calidad.

3.6 VISIÓN

Ser una empresas agroindustrial reconocida por sus productos de alta calidad y un excelente servicio al cliente nacional como internacional.

3.7 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL- FODA

Para lograr saber como se encuentra la empresa aplicaremos la matríz de análisis situacional FODA, que nos dará una amplia visión de lo que

lo esta ocurriendo en ella, esto nos permitirá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

TABLA N° 02

FORTALEZA	OPORTUNIDAD
• MAS DE 8 AÑOS EN EL MERCADO • LISTA DE CONTACTOS DE PROVEEDORES • LISTA DE CONTACTOS DE CLIENTES INTERNACIONALES • KNOW HOW DE LA DINAMICA DEL MERCADO INTERNACIONAL • INSTALACIONES DE ALAMCENAJE Y PLANTA EN ZOFRATACNA	• MAYOR DEMANDA POR PARTE DE LOS CLIENTES (SUPER MERCADOS, MALL Y CENTROS DE VENTA) • LA CARRETERA BINACIONAL PERÚ – BRASIL • CAMPAÑA DE INFORMACIÓN DE CONSUMO DE PRODUCTOS ORGANICOS POR PARTE DEL PAÍS DOS EXPORTAMOS • BENEFICIOS ARANCELARIOS POR ESTAR DENTRO DEL RECINTO DE ZOFRATACNA
DEBILIDADES	AMENAZAS
• PROGRAMACIÓN DE PEDIDOS NO CONSOLIDADA • COMERCIALIZADORES CON ALTO PODER DE NEGOCIACIÓN • NO CUENTA CON TIERRAS DE SEMBRIO PROPIAS • DEFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE CADENA DE SUMINISTROS • CANALES DE DISTRIBUCIÓN NO CONSOLIDADOS • NO CUENTA CON UNA PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL • NO CUENTA CON UN FORMATO DE COSTOS	• LA DEPRECIACIÓN DEL DÓLAR REDUCE EL PRECIO RELATIVO DE LOS PRODUCTOS • INCREMENTO DE LAS TIERRAS CULTIVADAS SIN RELACIÓN CON LA CANTIDAD DE AGUA PARA REGADÍO • VARIACIÓN DE TEMPERATURAS QUE PUEDAN AFECTAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO A COSECHAR • PLAGAS QUE AFECTEN EL CRECIMIENTO DEL NORMAL DEL PRODUCTO

FUENTE: Elaboración propia.

3.8 ANÁLISIS DEL ÁREA Y PROBLEMÁTICA

La logística de la empresa Agroindustrias Inca Perú EIRL se maneja sin procesos establecidos, la empresa no cuenta con mapa de procesos, flujogramas para cada proceso, los servicios de transporte para el traslado de mercancías se tercerizan, y las funciones del personal no se encuentran plasmadas en un manual.

Cabe mencionar que como la mayoría de empresas llevan su logística por tedencia o sentido común sin contar con un sistema estructurado,

procesos, costos, programación de capacitaciones al personal, organizado y adecuado para un mejor desempeño empresarial.

3.9 ANÁLISIS CRÍTICO

Las empresas deben de tener en cuenta que todo el tiempo la dinámica empresarial cambia, que la competitividad en el mercado internacional es mayor, y uno de los factores claves es la gestión de la logística, sobre todo cuando tenemos procesos de producción y actividad de exportación.

Es de sensible preocupación que la empresa hasta el momento no transmita los objetivos a largo plazo ya que de esa manera reflejaría una imagen de empresa seria y con proyección.

Lo que se realiza muy bien es plasmar los objetivos a corto plazo, establece muy bien las metas por temporada o campaña productiva, se debe trabajar en consolidar los protocolos de información empresarial.

CAPÍTULO IV DESARROLLO DEL TEMA

4.1 IMPORTANCIA DE IMPLEMENTACIÓN

Para lograr cumplir con los objetivos, para que en todo momento el control de las actividades puedan desarrollarse de forma efectiva; se debe tener en cuenta la propuesta de mejora como el plan de acción, para que en todo momento se pueda monitorear y se pueda constatar el avance y crecimiento de la empresa.

4.1.1 MICROPROCESOS

Identificaremos los microprocesos para poder conocer como opera la empresa Agroindustrias Inca Perú EIRL, con el producto que le representa mayor ingreso.

FIGURA N° 04 – Microproceso Aceituna y Paprika

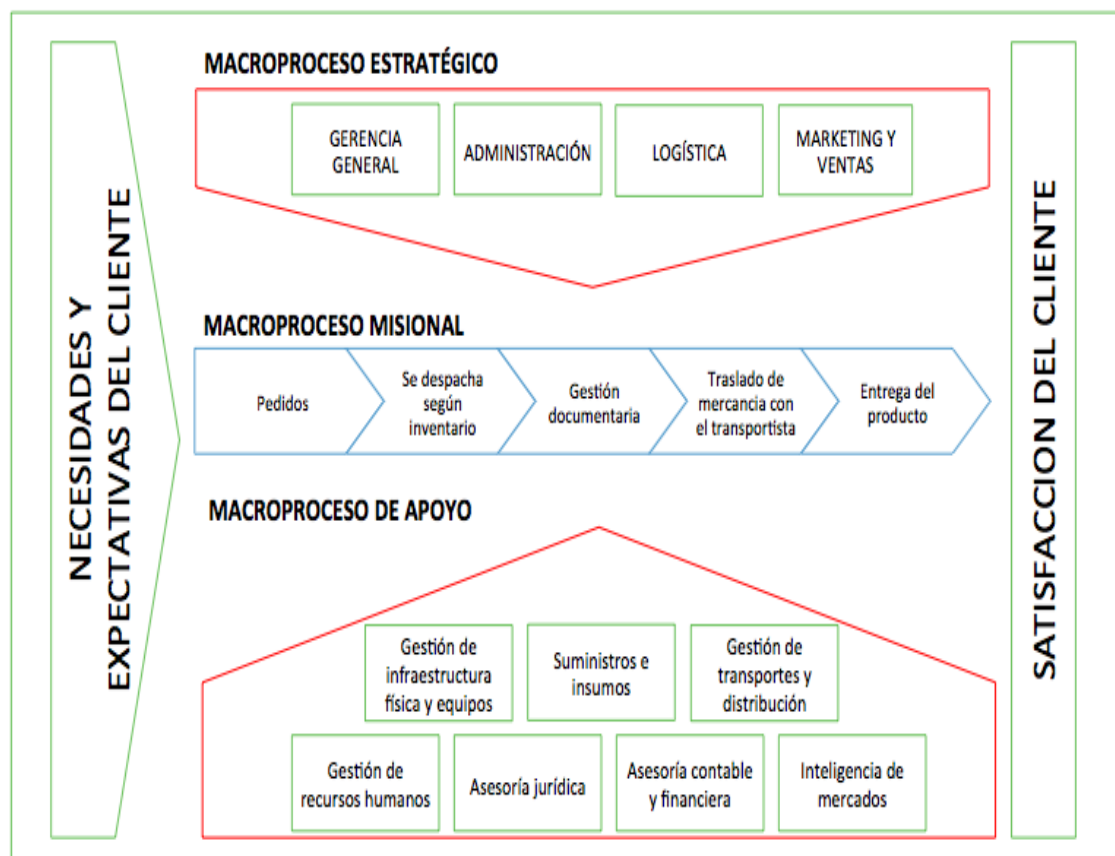


Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 MACROPROCESOS

Con los macroprocesos identificaremos las actividades de las áreas que están involucradas en brindar un servicio que logre satisfacer al cliente, conociendo estos macroprocesos podremos tener información objetiva de la participación de las áreas.

FIGURA N° 05 – Macroproceso de la Empresa AIP



Fuente: Elaboración propia.

La empresa Agroindustrias Inca Perú EIRL es un emprendimiento en proceso de expansión. Cuenta actualmente con 16 trabajadores distribuidos en tres (03) áreas perfectamente delimitadas: el área de administración, el área de logística y el área de marketing y ventas. Como parte del diagnóstico organizacional, se procedió a diagnosticar

con el FODA, con la finalidad de poder mostrar de mejor manera la interacción situacional que tiene la empresa.

Como también es oportuno mencionar que la labor estratégica corre a cargo de la gerencia general e incluye procesos de dirección gerencial tales como: gerencia general; administración; logística y marketing y ventas.

El macroproceso misional, también conocido como productivo, está dirigido a la razón de ser del negocio. En la empresa Agroindustrias Inca Perú EIRL, el área de logística se encarga de esta actividad y abarca los procesos de pedidos; despacho; gestión documentaria; traslado de mercancía con el transportista y entrega del producto.

Finalmente, el área de administración es la encargada del macroproceso de apoyo, el cual congrega los procesos que proveen el cumplimiento del servicio; así como el desempeño y productividad, tales como: gestión de infraestructura física y equipos; suministros e insumos; gestión de transporte y distribución; gestión de recursos humanos; asesoría legal y jurídica; asesoría contable y financiera; e inteligencia de mercados.

4.2 ANÁLISIS CRÍTICO

Del análisis que se ha desarrollado, con respecto al marco referencial, se pudo observar que la empresa se ha dedicado al servicio asistencial priorizando, casi en su totalidad, el aspecto de entrega del producto, sin

procurar optimizar recursos en el aspecto logístico, contable y administrativo.

Teniendo en cuenta que esto puede significar mayores ingresos para la empresa por ello se propone en los siguientes puntos una propuesta de mejora como un plan de acción donde ambos le significarían a la empresa S/. 33,800 soles, será como una inversión anual, donde se obtendrá resultados interesantes como también la convertirá más competitiva en el mercado internacional.

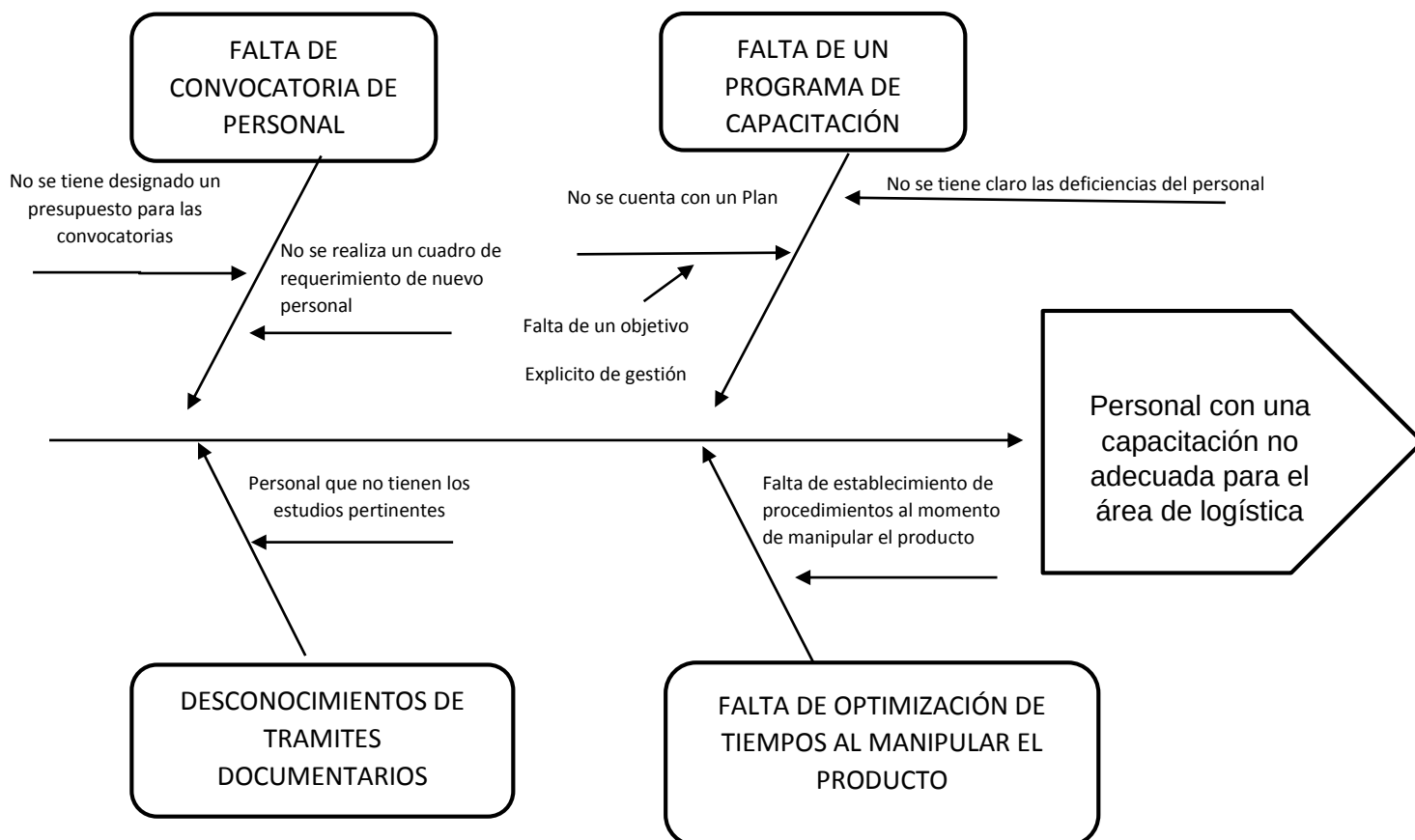
4.3 IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA A MEJORAR Y PROPUESTA DE MEJORA

4.3.1 IDENTIFICACIÓN DEL AREA A MEJORAR

Para el adecuado estudio y análisis de las áreas de mejora para la empresa Agroindustrias Inca Perú EIRL hemos usado como opción el diagrama de Ishikawa o también llamado diagrama de causa y efecto o espinado de pescado ya que es un método gráfico que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que probablemente generen esta problemática de la empresa, evitando el error de buscar de manera directa soluciones sin antes buscar cuáles son las verdaderas causas.

4.3.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA – GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

FIGURA N° 06 – Diagnostico del área de recursos humanos



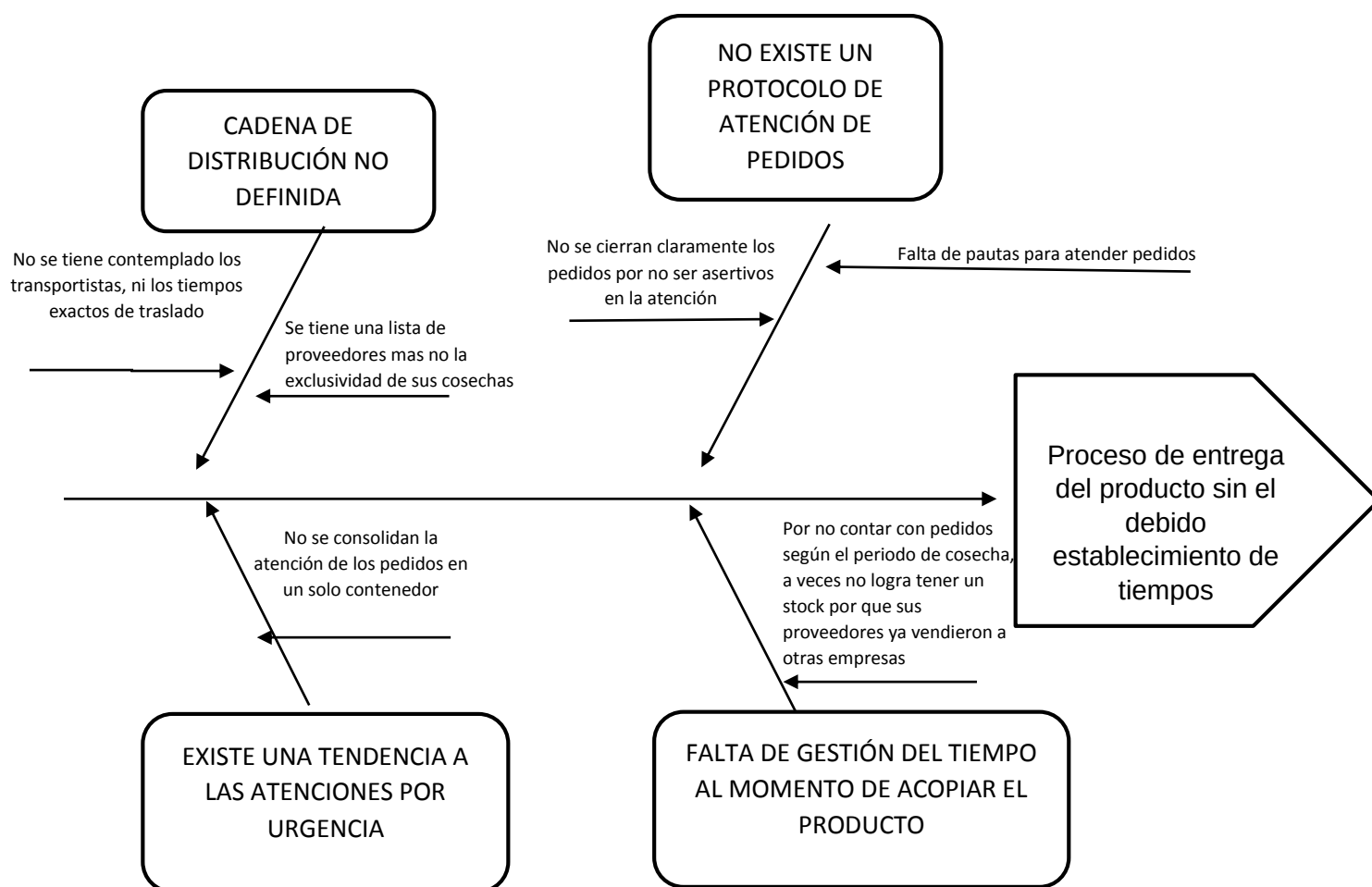
4.3.3 PROPUESTA DE MEJORA - GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

TABLA N° 03

N°	PROPUESTA	RESPONSABLE
1	Definir objetivos de gestión de recursos humanos en el Plan estratégico	GERENTE GENERAL
2	Realizar un plan estratégico de recursos humanos	ADMINISTRACIÓN
3	Programar capacitaciones para el personal	ADMINISTRACIÓN
4	Designar un presupuesto para las convocatorias y todo el proceso de selección	ADMINISTRACIÓN

4.3.4 DIÁGNOSTICO DE LA EMPRESA – PROCESOS

FIGURA N° 07 – Diagnostico del área de procesos



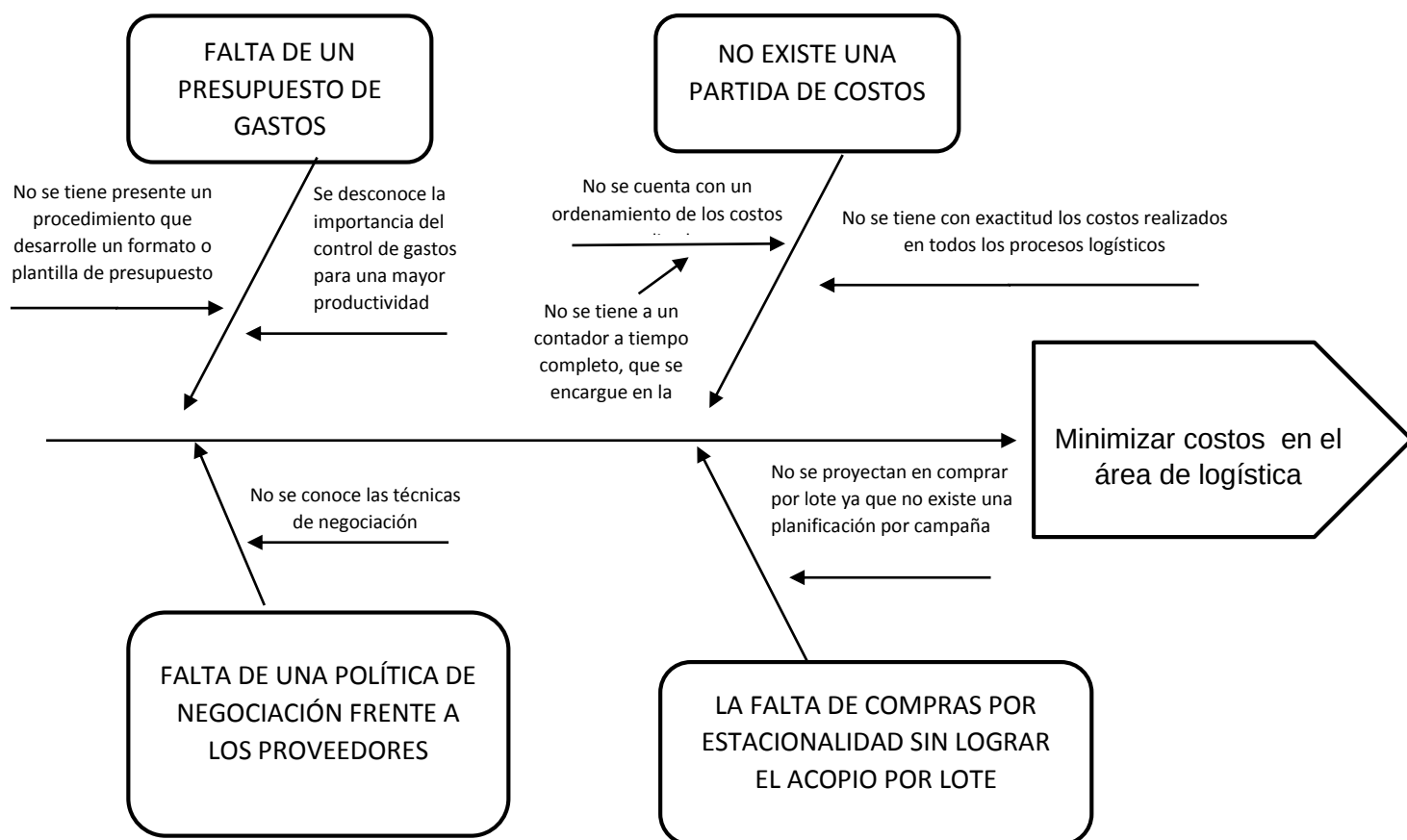
4.3.5 PROPUESTA DE MEJORA – PROCESOS

TABLA N° 04

N°	PROPUESTA	RESPONSABLE
1	Realizar un flujo grama de cada unos los procesos de la cadena de distribución	LOGÍSTICA
2	Diseñar un protocolo de atención de pedidos	LOGÍSTICA
3	Programar y consolidar los pedidos para minimizar costos	LOGÍSTICA
4	Manejar un presupuesto de compra por estacionalidad (cosecha del producto)	GERENTE GENERAL

4.3.6 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA – COSTOS

FIGURA N° 08 – Diagnostico de costos



4.3.7 PROPUESTA DE MEJORA – COSTOS

TABLA N° 05

N°	PROPUESTA	RESPONSABLE
1	Diseñar, Generar y validar un formato de presupuesto	GERENTE GENERAL
2	Diseñar y validar los códigos para las partidas de costos	ADMINISTRACIÓN
3	Fomentar la inclusión de alguna capacitación en técnicas de negociación en el plan estratégico de recursos humanos	ADMINISTRACIÓN
4	Planificar con un presupuesto las compras en fechas donde exista mayor oferta por estacionalidad	GERENTE GENERAL

4.4 PLAN DE MEJORAS

TABLA N° 06

Acciones de mejora	Tareas	Responsable de la tarea	Tiempo de inicio y final	Recursos necesarios	Financiación	Indicador Seguimiento	Responsable Seguimiento
Capacitar al Personal de forma adecuada para el área de logística	- Definir objetivos de gestión de recursos humanos en el Plan estratégico - Realizar un plan estratégico de recursos humanos - Programar capacitaciones para el personal - Designar un presupuesto para las convocatorias y todo el proceso de selección	- GERENTE GENERAL - ADMINISTRACIÓN - ADMINISTRACIÓN - ADMINISTRACIÓN	Un año	Un ambiente Mesas	S/. 30,000.00	Nº de capacitaciones desarrolladas / Nº total de capacitaciones al año	• GERENTE GENERAL
Definir el Proceso de entrega del producto gestionando los tiempos	- Realizar un flujo grama de cada uno los procesos de la cadena de distribución - Diseñar un protocolo de atención de pedidos	- LOGÍSTICA - LOGÍSTICA - LOGÍSTICA	Un semestre	Personal idoneo	S/. 2,000.00	Tiempo de entrega del producto / Total tiempo de plazo de entrega del	• GERENTE GENERAL y ADMINISTRADOR

	• Programar y consolidar los pedidos para minimizar costos • Manejar un presupuesto de compra por estacionalidad (cosecha del producto)	• GERENTE GENERAL				producto	
Minimizar costos en el área de logística	• Diseñar, Generar y validar un formato de presupuesto • Diseñar y validar los códigos para las partidas de costos • Fomentar la inclusión de alguna capacitación en técnicas de negociación en el plan estratégico de recursos humanos • Fomentar la inclusión de alguna capacitación en técnicas de negociación en el plan estratégico de recursos	• GERENTE GENERAL • ADMINISTRACIÓN • ADMINISTRACIÓN • GERENTE GENERAL	Un semestre	Personal idoneo	S/. 1,800.00	Nº de partidas utilizadas / Nº Total de partidas utilizadas	• GERENTE GENERAL

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La presente investigación permite presentar la siguiente:

Se concluye que la gestión del recurso humano y las capacitaciones para el personal son un factor diferencial que influye en el manejo de los recursos en el Área Logística de Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L.;

Se concluye que los procesos de entrega del producto son influyentes en el manejo de los recursos en el Área de Logística de Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L.

Se concluye que los factores diferenciales de costos influyen en el manejo de los recursos en el Área Logística de Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda que la gestión del recurso humano y las capacitaciones para el personal son un factor diferencial importante que influye en el manejo de los recursos en el Área Logística de Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L.; por ello se debe de definir objetivos de gestión de recursos humanos en el Plan estratégico, realizar un plan estratégico de recursos humanos para programar capacitaciones para el personal, designar un presupuesto para las convocatorias y todo el proceso de selección.

Se recomienda que los procesos de entrega del producto esten delimitados y declarados en un manual de procedimientos como tambien desarrollados en un flujo grama de los recursos en el Área de Logística de Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L. teniendo presente la realización de los flujo gramas de cada unos los procesos de la cadena de distribución, diseñar un protocolo de atención de pedidos, programar y consolidar los pedidos para minimizar costos Manejar un presupuesto de compra por estacionalidad (cosecha del producto)

Se recomienda que los factores diferenciales de costos son importantes e influyentes en el manejo de los recursos en el Área Logística de Agroindustrias Inca Perú E.I.R.L. teniendo presente la realización de los flujo gramas de cada unos los procesos de la cadena de distribución, diseñar un protocolo de atención de pedidos, programar y consolidar los pedidos para minimizar costos, manejar un presupuesto de compra por estacionalidad (cosecha del producto).

BIBLIOGRAFÍA

- Ballou, Ronald H “Logística de la cadena de suministros” , Editorial Person Educación México 2004, Quinta edición
- FELD, William. 2002. Lean Manufacturing: Tools, Techniques and how to use Them. New York: APICS The Educational Society for resource management.
- GENSOLMEX.COM 2012. "La metodología de las 5S's". Gensol: Metodología 5S's. México. Consulta: 05 de Octubre del 2014.
- GEORGE, Michael. 2002. Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Speed. New York: McGraw.
- <http://www.gensolmex.com/gensol5s.html>
- LOPEZ RODRIGUEZ, Evelyn. 2006. Propuesta para la implementación de manufactura esbelta en una línea de ensamble, de una empresa dedicada a la industria metálica mecánica. Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala: Facultad de Ingeniería-Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial.
- Luis Anibal Mora “Logística Integral” Editorial Ecoe Bogotá 2010
- Malhotra Narres K., (2004). Marketing Research (4a ed.). Pearson Prentice, USA.
- Peter Belohlavek .OEE: Overall Equipment Effectiveness – Consulta: 06 de Octubre del 2014.
- Reyes Primitivo, (Junio 2002). Manufactura Delgada (lean) y Seis Sigma en empresas mexicanas: experiencias y reflexiones. Revista Contaduría y Administración. N°. 205 pp. 51-69.
- VARGAS RODRIGUEZ, H. 2004. Manual de Implementación del programa 5S. Santander Corporación Autónoma Regional de Santander.
- VILLASEÑOR CONTRERAS, A. 2009. Manual de Lean Manufacturing Guía básica. Mexico: Limusa.