UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial y Comercial

MEJORA DEL ÁREA DE ALIMENTOS, CONSERVAS Y CONGELADOS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA SGS, AÑO 2018.

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial y Comercial

DANIEL ALBERTO YUTAKA YINO OSHIRO
(0000-0002-4510-6074)

Asesor:
Mg. Tulio Elías Florián Castillo
(0000-0002-7748-2699)

Lima - Perú
2022

2022 TSP Daniel_Yino

INFORME DE ORIGINALIDAD

3%	4%	0%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1%
2	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	1%
3	repositorio.uns.edu.pe Fuente de Internet	1%

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 1%
Excluir bibliografía	Activo		

JURADO EN LA SUSTENTACION ORAL

……..
Presidente

……..
Jurado 1

……..
Jurado 2

Entregado el: 25 de mayo del 2021 **Aprobado por:**

……..
Graduado:
YINO OSHIRO, DANIEL ALBERTO YUTAKA

……..
Asesor:
MG. FLORIÁN CASTILLO, TULIO

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

FACULTAD DE INGENIERIA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Daniel Alberto Yutaka Yino Oshiro, identificado con DNI N° 43347914 Bachiller del programa académico de la carrera de ingeniería industrial y comercial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad San Ignacio de Loyola, presento mi trabajo de suficiencia profesional titulado: Mejora del área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018.

Declaro en honor a la verdad, que el trabajo de suficiencia profesional es de mi autoría, que los datos, los resultados y su análisis e interpretación, constituyen mi aporte. Todas las referencias han sido debidamente consultadas y reconocidas en la investigación.

En tal sentido, asume la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad u ocultamiento de la información aportada. Por todas las afirmaciones, ratifico lo expresado, a través de mi firma correspondiente.

Lima, 25 de mayo del 2021

……..

Daniel Alberto Yutaka Yino Oshiro

DNI N° 43347914

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 12

GENERALIDADES DE LA EMPRESA 13

Datos generales 13
Ubicación de la empresa 13
Breve reseña histórica de la empresa 14
Organigrama de la empresa 15
Visión 16
Principios comerciales 16
Integridad. 16
Salud y seguridad. 16
Calidad y profesionalismo. 16
Respeto. 17
Sostenibilidad. 17
Liderazgo. 17
Principios de integridad 18
Confianza. 18
Honestidad y transparencia. 18
Responsabilidad. 18
Principios. 18
Valores 18
Productos 19
Inspección. 19
Ensayos. 19
Certificación. 19
Verificación. 19
Clientes 20
Premios y certificaciones 20
Distintivo Empresa Socialmente Responsable 2017 – 2018. 20
Premio Yanapay 2017. 20
Premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral 2017 – 2018. 20
Empresa SOS. 21
Concurso Buenas Prácticas Laborales 2017 – 2018. 21
Premio Best Workplaces 2018. 21

Programa de Segregación en la Fuente. 21
Certificación Socio Emprendedor por la Asociación de Buenos Empleadores (ABE). 21
Relación de la empresa con la sociedad 22
Apadrina un niño y regálale una sonrisa. 22
Jornada de limpieza de los humedales de Ventanilla. 22
Siempre solidarios. 23
SGS se une para ayudar. 23
Abrígalos con amor. 23
Emprende SGS. 23
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA QUE FUE ABORDADO 25
Caracterización del área en que se participó 25
Jefe de alimentos, conservas y congelados. 28
Supervisor de alimentos. 28
Jefe de desarrollo de negocios. 28
Key Account Manager (KAM) conservas y congelados. 28
Ejecutivo de cuenta. 28
Ejecutivo de cotizaciones. 29
Asistente administrativo. 29
Antecedentes 29
Definición del problema 32
Problema general. 33
Problemas específicos. 33
Objetivos 34
Objetivo general. 34
Objetivos específicos. 34
Justificación 35
Alcances y limitaciones 36
MARCO TEÓRICO 37
Rentabilidad 37
Estructura matricial 37
Costos fijos 37
Clima laboral 37
Concepto de proceso 38
Características de un proceso 38

Tipos de procesos 39
Procesos operativos. 39
Procesos de apoyo. 40
Procesos de gestión. 40
Procesos de dirección. 40
Representación gráfica de los procesos 41
El Ciclo de Deming (PDCA) 42
Planear. 43
Hacer. 43
Verificar. 43
Actuar. 43
Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter 44
Liderazgo en costos. 44
Diferenciación. 45
Enfoque. 45
Análisis FODA 46
Identificar Fortalezas y debilidades. 46
Identificar Oportunidades y amenazas. 46
Histograma 47
Diagrama de Pareto 47
Capacitación 48
DESARROLLO DEL PROYECTO 50

Análisis FODA de la empresa antes de la implementación 50
Desarrollo del Objetivo Específico 1 - Implementar estrategias de ventas en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018 54
Desarrollo del Objetivo Específico 2: Realizar reestructuraciones en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018 68
Planear. 69
Hacer. 70
Verificar. 71
Actuar. 72
Desarrollo del Objetivo Específico 3: Implementar un programa de capacitación en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018 74

Desarrollo del Objetivo Específico 4: Implementar procedimientos en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018 80

ANÁLISIS Y RESULTADOS 82

Resultados del Objetivo Especifico 1 - Implementar estrategias de ventas en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018 82

Resultados del Objetivo Especifico 2 - Realizar reestructuraciones en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018 84

Resultados del Objetivo Especifico 3 - Implementar un programa de capacitación en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018 85

Resultados del Objetivo Especifico 4 - Implementar procedimientos en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018 88

Resultados del Objetivo General - Implementar mejoras en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018 88

CONCLUSIONES 90

RECOMENDACIONES 92

REFERENCIAS 94

Índice de imágenes

Imagen 1. Ubicación de oficina principal de SGS del Perú. 13
Imagen 2. Organigrama funcional SGS del Perú. 15
Imagen 3. Organigrama del área de AFL. 27
Imagen 4. Cadena de valor de Porter. 41
Imagen 5. Ciclo PDCA. 44
Imagen 6. Las cinco estrategias genéricas de Porter. 45
Imagen 7. Opinión acerca del actual alcalde del municipio de San Martin de Aurelio. 47
Imagen 8. Diagrama de Pareto de quejas. 48
Imagen 9. FODA del área de Alimentos, Conservas y Congelados de SGS año 2018. 51
Imagen 10. Diagrama de Pareto de las ventas de los clientes del área de alimentos, año 2017. 56
Imagen 11. Mapa de procesos de registro de reclamos antes de la implementación de la plataforma digital. 58
Imagen 12. Mapa de procesos de registro de reclamos después de la implementación. 59
Imagen 13. Mapa de procesos de inspección higiénica sanitaria antes de la implementación. 60
Imagen 14. Mapa de procesos de inspección higiénica sanitaria después de la implementación. 61
Imagen 15. Mapa de procesos de verificación de insumos antes de la implementación. 61
Imagen 16. Mapa de procesos de verificación de insumos después de la implementación. 62
Imagen 17. Mapa de procesos de registro de nuevo producto antes de la implementación. 63
Imagen 18. Mapa de procesos de registro de nuevo producto después de la implementación. 63
Imagen 19. Mapa de proceso de registro de nuevo proveedor antes de la implementación. 64
Imagen 20. Mapa de proceso de registro de nuevo proveedor después de la implementación. 64
Imagen 21. Mapa de proceso de certificación de conservas y congelados. 67
Imagen 22. Organigrama del área de alimentos a fines del 2017 68

Imagen 23. Proceso de ingreso de muestras. 70
Imagen 24. Histograma de horarios de ingreso de muestras en el 2017. 70
Imagen 25. Organigrama del área en el 2018 73

Índice de Tablas

Tabla 1. Datos Generales de la empresa 13
Tabla 2. Frecuencias relativas y absolutas de las ventas totales por cliente para el área de alimentos en el año 2017. 55
Tabla 3. Ventas totales del cliente piloto en SGS para el año 2017 y 2018. 65
Tabla 4. Ventas totales del área de conservas y congelados para el año 2017 y 2018. 67
Tabla 5. Inversión de la implementación de la nueva área de ingreso de muestras. 69
Tabla 6. Evolución de ingreso de nuestras por semana 72
Tabla 7. Ahorro anual por personal en la restructuración. 73
Tabla 8. Ahorro anual considerando la depreciación del software. 74
Tabla 9. Currícula de capacitación para el área de conservas y congelados. 75
Tabla 10. Currícula de capacitación para el área de alimentos. 76
Tabla 11. Número de personas y número de horas de capacitación por subárea y por localidad. 77
Tabla 12. Inversión en capacitación por área y por localidad. 78
Tabla 13. Número de errores en los servicios por mes antes de la capacitación. 78
Tabla 14. Número de errores en los servicios por mes después de la capacitación. 79
Tabla 15. Ahorro neto por capacitación para los próximos 5 años. 80
Tabla 16. Lista de procedimientos del área de Alimentos, Conservas y Congelados. 81
Tabla 17. Ventas totales del cliente piloto en SGS para el año 2017 y 2018. 82
Tabla 18. Detalle del equipo de calidad del cliente piloto antes de la implementación. 83
Tabla 19. Ventas totales del área de conservas y congelados para el año 2017 y 2018. 83
Tabla 20. Inversión en nueva área de ingreso de muestras. 84
Tabla 21. Ahorro anual por personal en la restructuración. 84
Tabla 22. Ahorro neto anual gracias al proceso de restructuración. 85
Tabla 23. Número de personas y número de horas de capacitación por sub-área y por localidad. 86
Tabla 24. Número de errores en los servicios por mes antes de la capacitación. 86

Tabla 25. Número de errores en los servicios por mes después de la capacitación. 87
Tabla 26. Ahorro neto por capacitación para los próximos 5 años. 88
Tabla 27. Resultados comparativos del área para el año 2018 vs 2017. 89
Tabla 28. Flujo de ahorros generados a lo largo de los siguientes 5 años para el área de alimentos, conservas y congelados. 89

INTRODUCCIÓN

La mejora en la rentabilidad de las empresas es un objetivo que la gran mayoría busca, más aún en empresas trasnacionales que cotizan en bolsa. Es por esto que, en este tipo de empresas la rentabilidad es un factor muy importante ya que afecta directamente al valor de las acciones de la empresa. En ese sentido, para mejorar la rentabilidad existen dos mecanismos principales que podemos seguir: incrementar las ventas o reducir los costos.

Este trabajo de suficiencia profesional busca describir las acciones realizadas en uno de los negocios de la empresa SGS del Perú en el año 2018 para lograr un aumento en la rentabilidad. El presente trabajo describe las acciones realizadas para lograr un incremento en las ventas a través de la identificación de los clientes principales y la aplicación de las estrategias de Porter; asimismo, para la reducción de costos se realizó un mapeo de procesos y se aplicó el ciclo de Deming.

La relevancia de este proyecto radica en que el presente negocio se encontraba con dos años consecutivos acumulando resultados negativos, por lo que se estaba evaluando el cierre de éste.

Gracias a las acciones realizadas, el negocio logro sus objetivos, sentando las bases para la nueva cartera de clientes, servicios y estableciendo la estructura necesaria para tener una operación eficiente.

Palabras claves: *rentabilidad, calidad del servicio, clima laboral.*

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Datos generales

Tabla 1.
Datos Generales de la empresa

Razón social	SGS del Perú S.A.C.
RUC	20100114349
Inicio de actividades	1986
Actividad principal	Ensayos y análisis técnicos
CIUU	74220
Tamaño de la empresa	Ventas > 100 Millones USD anuales

Elaboración propia

Ubicación de la empresa

Av. Elmer Faucett 3348 Callao, 07031 Perú.

Tel: +51 1 5171900

Imagen 1. Ubicación de oficina principal de SGS del Perú. La imagen muestra la ubicación física de la oficina principal de SGS del Perú S.A.C.
Tomado de Google maps.

Breve reseña histórica de la empresa

Nacida en 1878 en Francia, la empresa inicio sus servicios verificando las cargas de cereales en los países destinos con el objetivo de cuantificar las mermas en la travesía. En 1915, durante la primera guerra mundial, la empresa se traslada a Ginebra Suiza para operar desde un país neutral y en 1919 la compañía adopta su nombre actual *Société Générale de Surveillance* (SGS).

En 1981 la empresa cotizó en la bolsa de valores de Suiza por primera vez y en el 2001, se establece la estructura actual de SGS. Actualmente, la empresa cuenta con presencia en los cinco continentes, operando en una amplia gama de sectores y empleando a más de 89,000 personas en 2,600 oficinas y laboratorios a nivel mundial.

En el Perú, SGS se estableció en la ciudad de Lima en el año 1986 con un equipo de 40 empleados. Hoy, la sede peruana de SGS es una de las más importantes a nivel mundial, donde muchas de las actividades de la región Latinoamérica son centralizadas y coordinadas.

En la actualidad, SGS está presente en 28 ciudades del Perú, con tres laboratorios a nivel nacional y con cerca de 2,600 empleados, ofreciendo un rango amplio de soluciones a los distintos sectores como: medioambiente, agricultura, minería, industrial, manufactura, pesca, certificación de sistemas de gestión, productos de consumo, automotriz, petróleo, gas y productos químicos.

Organigrama de la empresa

La empresa SGS del Perú está conformada por el gerente general al cual le reportan cinco gerencias de unidades de negocios y seis gerencias de áreas de soporte. En un cuadro en rojo se muestra el área motivo de estudio del presente trabajo.

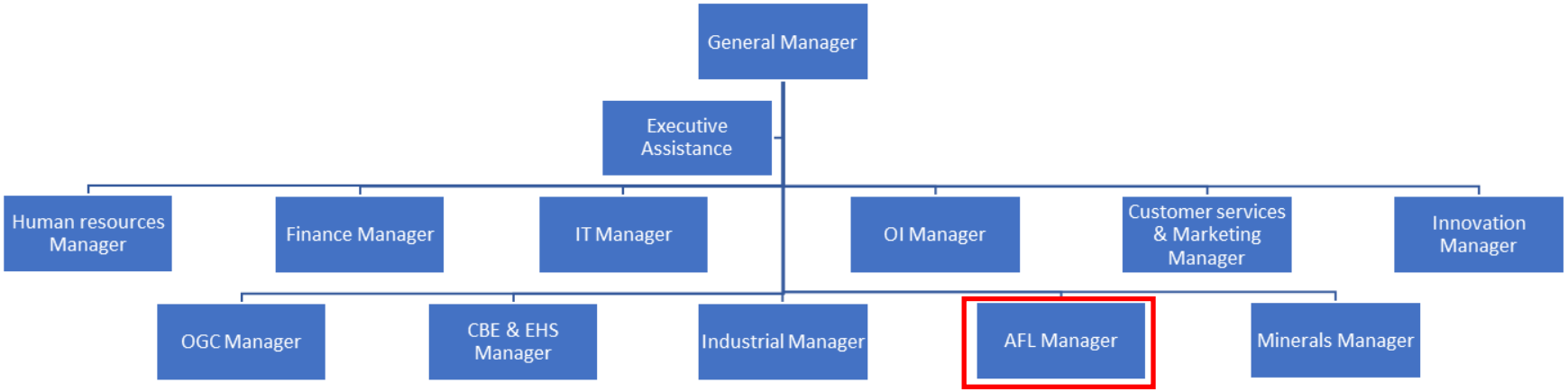

Imagen 2. Organigrama funcional SGS del Perú.

.

Visión

“Aspiramos ser la organización de servicios más competitiva y productiva en el mundo. Para avanzar en este objetivo estamos guiados bajo cuatro valores, seis principios comerciales y cuatro principios de integridad, los cuales constituyen la base sobre la que descansa toda nuestra actividad y que permiten encarnar la marca SGS en todo lo que hacemos.”

Principios comerciales

Integridad.

Nos aseguramos de generar confianza. Actuamos con integridad y de forma responsable en todo momento. Nos regimos por las normas, las leyes y los reglamentos de los países donde trabajamos.

Salud y seguridad.

Nos aseguramos de establecer puestos de trabajo seguros y saludables. Protegemos por completo a todos los empleados, contratistas, visitantes y colaboradores, así como a los activos físicos y el medioambiente de cualquier incidente relacionado con el trabajo, exposición y cualquier tipo de daño.

Calidad y profesionalismo.

Nos aseguramos de actuar y comunicarnos responsablemente. Plasmamos la marca SGS y su independencia en nuestra actitud y comportamiento diario. Nos centramos en el cliente y estamos comprometidos con la excelencia, respetando su confidencialidad y privacidad en todo momento. Somos

siempre claros, concisos y exactos. También nos esforzamos por mejorar continuamente la calidad y fomentar la transparencia.

Respeto.

Nos aseguramos de tratar a todas las personas con equidad, respetando los derechos humanos y la diversidad. No toleramos la discriminación de ningún tipo y estamos enfocados en facilitar un entorno de trabajo que se basa en la dignidad, la igualdad de oportunidades y el respeto mutuo.

Sostenibilidad.

Nos aseguramos de añadir valor de larga duración a la sociedad. Utilizamos nuestra escala y nuestros conocimientos acumulados con la experiencia para permitir un futuro más sostenible. Nos aseguramos de reducir nuestro impacto en el medioambiente en toda la cadena de valor. Somos buenos ciudadanos corporativos e invertimos en las comunidades en las que trabajamos.

Liderazgo.

Nos aseguramos de trabajar juntos y pensar en el futuro anticipadamente. Somos emprendedores apasionados con un incesante deseo de aprender e innovar. Trabajamos en una cultura abierta, donde el trabajo es reconocido y recompensado, y fomentamos el trabajo en equipo y el compromiso.

Principios de integridad

Confianza.

Éste es nuestro activo más preciado, la base de nuestra marca y de nuestra reputación. Los clientes confían en nuestra integridad y esta confianza se debe cuidar y proteger cada día.

Honestidad y transparencia.

En todo lo que hacemos, debemos ser sinceros con nosotros mismos, con nuestros clientes y nuestros colegas. No hay circunstancias que justifiquen la falta de honestidad.

Responsabilidad.

Cada una de nuestras acciones y omisiones tienen consecuencias. Aceptamos las consecuencias de nuestras acciones y no culpamos a otros.

Principios.

Creemos en la ética, la justicia y el respeto hacia los demás. Nuestras decisiones serán guiadas por el respeto, los principios y los estándares del buen comportamiento; no por elecciones arbitrarias o preferencias personales.

Valores

Procuramos ser la personificación de la pasión, la integridad, la innovación y el espíritu emprendedor, esforzándonos continuamente por llevar a la práctica nuestra visión. Estos valores nos guían en todo lo que hacemos, y son la roca en la que descansa nuestra organización.

Productos

Inspección.

Líderes en el mundo con nuestra cartera integral de servicios de inspección y verificación, así como la comprobación del estado y del peso de los productos comercializados en los transbordos que ayudan a controlar la cantidad y la calidad y a cumplir con los requisitos reglamentarios relevantes en diferentes regiones y mercados.

Ensayos.

Nuestra red mundial de instalaciones de ensayos, donde trabaja un personal formado y experto, le permite reducir riesgos, reducir el tiempo de acceso al mercado y probar la calidad, la seguridad y el rendimiento de sus productos según los estándares aplicables de salud, seguridad y reglamentación.

Certificación.

Ayudamos a nuestros clientes a probar que sus productos, procesos, sistemas o servicios son conformes a estándares y reglamentos nacionales o internacionales o bien estándares definidos por el cliente, a través de la certificación.

Verificación.

Garantizamos que los productos y servicios cumplen con los estándares mundiales y las regulaciones locales. Gracias a la combinación de la cobertura mundial con el conocimiento local, así como una experiencia y unos conocimientos técnicos inigualables en casi todos los sectores, SGS abarca toda la cadena de suministro, desde materias primas hasta el consumo final.

Clientes

Debido a la diversidad de servicios y divisiones con los que cuenta SGS, tiene entre sus principales clientes a empresas referentes de los sectores pesca, minería, construcción, energía, alimentación, entre otros.

Premios y certificaciones

Distintivo Empresa Socialmente Responsable 2017 – 2018.

Entregado por Perú2021 y CEMEFI (México) que reconoce las mejores prácticas de responsabilidad social empresarial en Perú.

Premio Yanapay 2017.

Primer puesto en la categoría grandes empresas, gracias a la recolección de 33 toneladas de material reciclable en el 2016. El premio fue otorgado en marzo del 2017 por la Asociación de Ayuda al Niño Quemado (Aniquem).

Premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral 2017 – 2018.

Primer puesto en la categoría Gestión del Desempeño al postular con el programa “Yo Me Encargo” (2017) y la categoría Vida Saludable con nuestro programa “Vivir bien” (2018). Los premios mencionados son los más importantes en la Gestión de Recursos Humanos en el país, fueron otorgados por la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) de la Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM).

Empresa SOS.

Reconocimiento Empresa SOS por parte del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), debido a las acciones inmediatas desplegadas durante la situación de emergencia ocasionada por el fenómeno de “El Niño Costero”.

Concurso Buenas Prácticas Laborales 2017 – 2018.

Ganadores por dos años consecutivos en la categoría Desarrollo Profesional y Acceso a la Capacitación por el programa Creciendo Juntos otorgado por el MTPE. En esta categoría se reconocen a aquellas empresas que contemplan políticas de desarrollo y programas que impulsan el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores.

Premio Best Workplaces 2018.

De CompuTrabajo a las 50 mejores empresas para trabajar en Perú.

Programa de Segregación en la Fuente.

Reconocimiento por parte de la Municipalidad Provincial de Ilo por la donación de residuos sólidos que pueden ser reciclados en beneficio del cuidado del medio ambiente.

Certificación Socio Emprendedor por la Asociación de Buenos Empleadores (ABE).

Este reconocimiento es otorgado por la Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM) y es uno de los más importantes a nivel país en temas de Responsabilidad Social Laboral, ya que reconoce a aquellas empresas con buenas prácticas laborales que promueven el respeto, reconocimiento y

desarrollo de sus colaboradores. Estás prácticas incluyen programas de capacitación, desarrollo, liderazgo, reconocimiento, evaluación de desempeño, entre otros.

Relación de la empresa con la sociedad

SGS como parte de sus operaciones generan diversos tipos de efluentes y residuos, los que son tratados y dispuestos de forma correcta a través de empresas prestadoras de servicio de saneamiento. Asimismo, con el objetivo de reducir los mismos, la empresa ha emprendido diversas iniciativas como: reciclaje de papel, reciclaje de aceites y harina de pescado, reciclaje de artefactos eléctricos, reciclaje de aceites lubricantes, reducción de consumo de papel a través de la innovación con iniciativas digitales, reducción del consumo de ácidos en los laboratorios, reducción del volumen de muestras, entre otros.

Por otro lado, SGS realiza diversas actividades con las comunidades de su entorno de influencia, de esta manera en los últimos años ha realizado las siguientes campañas.

Apadrina un niño y regálale una sonrisa.

En conjunto con la ONG Ángeles Unidos en Acción, se realizó una campaña navideña en la cual un colaborador de SGS apadrinaba a un niño de la zona aledaña a los humedales de ventanilla. La campaña benefició a más de 400 niños.

Jornada de limpieza de los humedales de Ventanilla.

Por convocatoria del gobierno regional del Callao, se realizó una jornada de sensibilización y limpieza en los humedales de ventanilla. La iniciativa contó

con la participación de 29 voluntarios de la empresa y otros más de otras empresas.

Siempre solidarios.

En conjunto con la ONG Ángeles Unidos en Acción, se realizó una campaña solidaria para las comunidades afectadas por el fenómeno del Niño Costero en los distritos de San Jose de Los Molinos y Chanchajalla en la provincia de Ica; y en los distritos de Quimana y Mala de Cañete. Esta campaña logro donar más de 2,4 toneladas de víveres a las familias afectadas.

SGS se une para ayudar.

Se hizo una colecta para apoyar a nuestros colaboradores afectados por el niño costero en donde se logró recaudar más de 50,000 soles que ayudaron a 37 colaboradores y sus familias.

Abrígalos con amor.

También en conjunto con la ONG Ángeles Unidos en Acción desarrollamos la campaña “Abrígalos con amor” para apoyar a las familias afectadas por los friajes en las zonas altoandinas del país, específicamente a la población de las comunidades de Vinchos y Uchuraccay en Ayacucho. La campaña logró recolectar 1 tonelada de ropa de abrigo, mantas polares y frazadas; 1,2 toneladas de juegos didácticos, juguetes y artículos de escritorio; y 1,2 toneladas de víveres, gaseosas, pañales y medicinas.

Emprende SGS.

Este programa está orientado a las familias de los colaboradores y buscaba premiar las buenas ideas e incentivar el desarrollo de negocios. Se obtuvo

una convocatoria de más de 370 familiares de los colaboradores de los cuales se seleccionaron 50 ideas de emprendimiento; los seleccionados llevaron un programa de capacitación de 45 horas en el Centro de Emprendimiento e Innovación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CIDE PUCP). Luego de esto se seleccionaron las 3 mejores ideas y se les premió con una capital de inversión inicial.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA QUE FUE ABORDADO

Caracterización del área en que se participó

SGS es una empresa transnacional con presencia en 128 países a nivel mundial con servicios que abarcan la mayoría de los sectores. SGS provee servicios de inspección, análisis, verificación y certificación en los sectores de hidrocarburos, minería, energía, químico, agricultura y alimentación, manufactura, construcción, ciencias de la vida, transporte y el sector público. Según la organización de la empresa, esta se ha dividido en unidades de negocio de acuerdo con los sectores a los que se atiende. Es así como SGS cuenta con las siguientes unidades de negocio: *Agricultural, Food & Life, Certification; & Business Enhancement; Consumer and Retail; Enviroment, Health & Safety; Goverment & Institutions; Industrial; Minerals; Oil, Gas & Chemicals y Transportation*.

En el caso del Perú, se cuenta con las siguientes unidades de negocio para atender a todo el mercado peruano: *Agricultural, Food & Life* (AFL); *Certification & Business Enhancement* (CBE); *Consumer and Retail* (CRS); *Enviroment, Health & Safety* (EHS); *Industrial* (IND); *Minerals* (MIN); *Oil, Gas & Chemicals* (OGCH) y *Transportation* (TRANS). Asimismo, la empresa cuenta con una organización matricial en donde las áreas de operaciones y laboratorio brindan soporte a las unidades de negocio.

Finalmente, las unidades de negocio están divididas en subunidades de negocio, de acuerdo con el sector en donde se enfocan, es así como el área de AFL se cuenta con las siguientes: Harina de pescado, Aceites, Agricultura, Alimentos, conservas y congelados.

En la imagen 3, se muestra el Organigrama del Área de AFL en donde se muestran las subunidades de negocio que la componen y se resalta en un cuadro rojo la subunidad de alimentos, conservas y congelados motivo de estudio del presente trabajo. Asimismo, se resalta de color naranja el puesto desde donde se lideraron las mejoras propuestas.

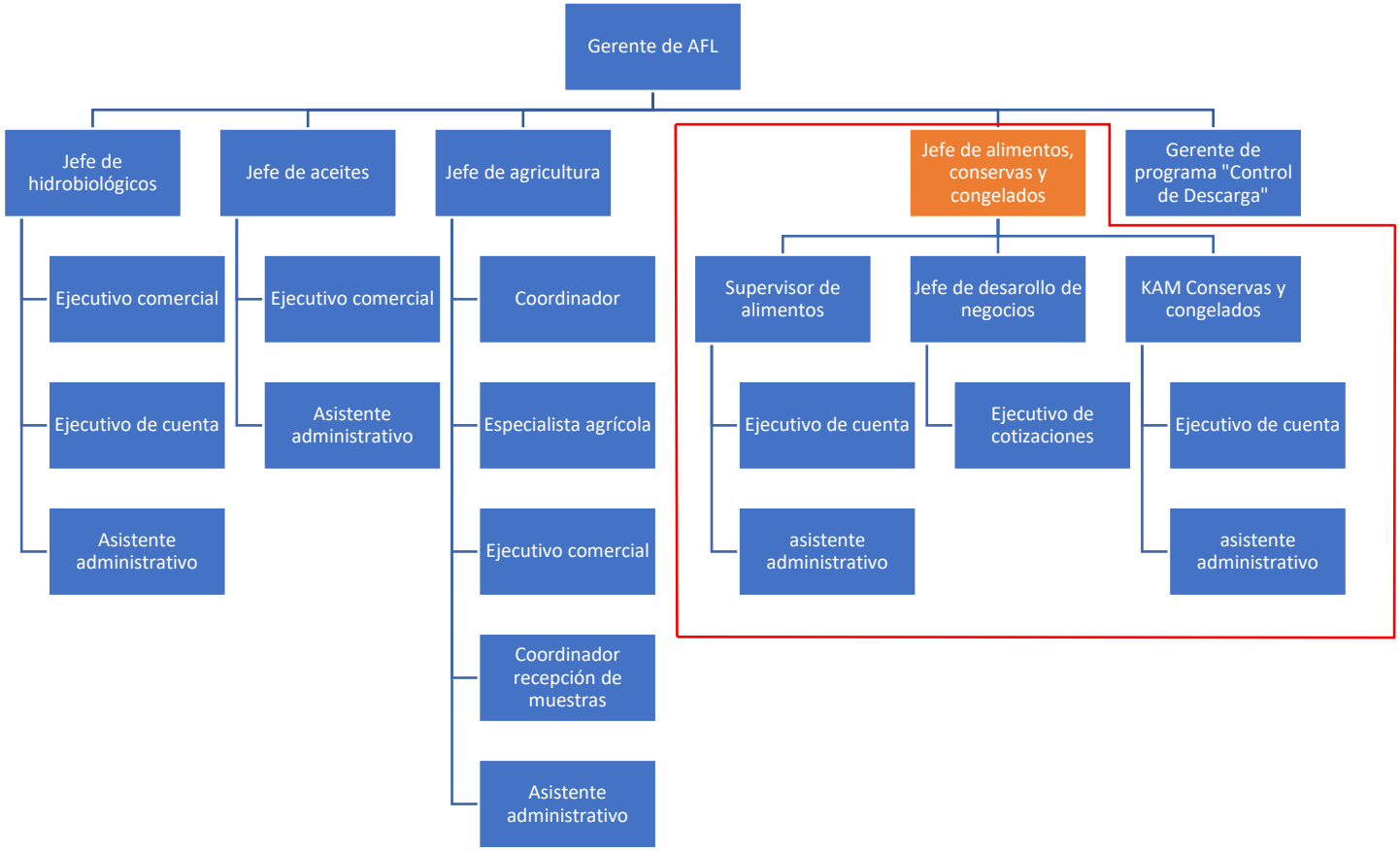

Imagen 3. Organigrama del área de AFL.

Jefe de alimentos, conservas y congelados.

Es el encargado de gestionar al equipo comercial de las áreas de alimentos, conservas y congelados. Asimismo, es el encargado de generar las estrategias y planes comerciales para el crecimiento del área.

Supervisor de alimentos.

Brinda apoyo al Jefe de alimentos, conservas y congelados para gestionar al equipo comercial del área de alimentos, así como brinda apoyo a los ejecutivos de cuentas en la atención a los clientes.

Jefe de desarrollo de negocios.

Brinda apoyo al Jefe de alimentos, conservas y congelados para que en base a las normas existentes o nuevas normas publicadas, explorar nuevos servicios para brindar. Asimismo, es el responsable de validar las licitaciones grandes que se presenten.

Key Account Manager (KAM) conservas y congelados.

Brinda apoyo al Jefe de alimentos, conservas y congelados para gestionar al equipo comercial del área de conservas y congelados, así como brinda apoyo a los ejecutivos de cuentas en la atención a los clientes. Finalmente, tiene como función el desarrollo de los planes de ventas y la aplicación de los mismos para el crecimiento de la sub-área.

Ejecutivo de cuenta.

Es el encargado de gestionar y atender a los clientes. Asimismo, es el encargado de coordinar con el área de operaciones la realización de los

servicios que brindamos. Por otro lado, es el que recaba la información de los entregables para el cliente.

Ejecutivo de cotizaciones.

Es el encargado de realizar los costeos y cotizaciones de toda el área. Solicita información a operaciones y laboratorio para realizar los mismos.

Asistente administrativo.

Brinda soporte a los ejecutivos de cuenta en diversas labores. Sobre todo, apoya en la facturación y seguimiento de las muestras.

Antecedentes

La sub unidad de alimentos, conservas y congelados motivo del presente trabajo, cuenta con dos servicios principales: los servicios al sector de alimentación, que en su mayoría se brindan a la industria de alimentos, restaurantes, centros comerciales y los servicios de conservas y congelados, los cuales se brindan principalmente a plantas pesqueras e importadores de productos hidrobiológicos.

En el caso del sector alimentos brindamos principalmente los servicios de inspecciones, toma de muestra y análisis de laboratorio. A nivel mundial existe como referencia un conjunto de normas alimentarias aceptadas internacionalmente que busca garantizar alimentos inocuos y de calidad para todas las personas alrededor del mundo llamado *Codex alimentarius*. Asimismo, a nivel local, el ente regulador es la Dirección General de Salud (DIGESA) que se basa en la Norma 363-2005 MINSA hasta el mes de septiembre del 2018 y luego en la Norma 822-2018 MINSA para su fiscalización.

En el caso del sector de conservas y congelados, brindamos los servicios de muestreo y certificación de lotes. Todos estos servicios están normados bajo el manual de “Indicadores sanitarios y de inocuidad para los productos pesqueros y acuícolas para mercado nacional y de exportación” publicado por el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES).

Debido a que ambos sectores están fuertemente condicionados por las normativas, los clientes buscan cumplir con los requisitos de las entidades al más bajo precio haciendo que los servicios de SGS sean menos requeridos. Esto debido a que los precios de los servicios que brinda SGS son un poco más elevados por la calidad y el prestigio que poseen en comparación con la competencia.

Como consecuencia de esto, el área perdió varios clientes haciendo que los ingresos por ventas en las áreas en los últimos periodos no estén en línea con lo planificado por la empresa. Es así como en el área de alimentos se tuvo una disminución en ventas del 10% entre el 2016 y 2017 y en el área de conservas y congelados, con una participación de mercado de 18% no se lograba llegar al objetivo del 25% por el problema mencionado. Ante esto, se tuvo que desarrollar una estrategia de ventas capaz de mejorar estos niveles.

Por el lado de la rentabilidad, en el área de alimentos se tuvo una caída de cinco puntos porcentuales entre el 2016 y el 2017, principalmente por la pérdida de un servicio que nos representaba el 15% de la facturación total durante los últimos años. En el caso de la subunidad de conservas y congelados, en los dos últimos años se habían obtenido resultados negativos por lo que la empresa estaba evaluando el cierre de estas. Por este motivo, se decidió restructurar el área para disminuir los costos fijos y poder ofrecer un precio más competitivo.

Adicionalmente a lo mencionado en el punto anterior, se pudo evidenciar que el área no contaba con un programa formal de capacitación por lo que se generaban errores en la realización de los servicios que afectaban negativamente la rentabilidad del negocio. Es por ello, por lo que se decidió formalizar un programa de capacitación que nos permita realizar un mejor seguimiento a las capacidades del equipo.

Finalmente, se identificó que todas las mejoras que se iban a implementar tenían que verse reflejadas en los procedimientos. Esto para asegurar que los cambios se mantengan en el tiempo y los procesos estén claros y disponibles para todo el equipo.

Definición del problema

El crecimiento económico del país (PBI 2017 de 2.7% vs PBI 2018 de 4%) nos invita a pensar que es posible el crecimiento en ventas en los negocios evaluados. Asimismo, si evaluamos el PBI por sector económico vemos como en los sectores de manufactura y alojamiento y restaurantes tuvimos un PBI de 6.2% y 3.6% respectivamente en el 2018 y en el de pesca se obtuvo uno de 39%, sectores de interés para el presente trabajo.

Por el lado social también tenemos indicios que nos ayudan a pensar en la posibilidad de crecimiento en ventas. Por ejemplo, la clasificación del Perú al mundial de Futbol luego de 36 años generó un mayor consumo del país en el sector alimentos. Asimismo, el Perú cuenta con un consumo de pescado per cápita de 21.8 Kg (2013 – 2015) lo cual es superior al promedio de 12.2 Kg de América latina.

El factor tecnológico fue muy importante ya que entre los años 2017 – 2018 se dio la implementación de la red 4G. Esta red generó nuevas oportunidades para el desarrollo de herramientas informáticas que ayudaron a los clientes a mejorar sus procesos internos. Por otro lado, el desarrollo tecnológico de los equipos de laboratorio ayudó a contribuir a mejorar los márgenes y poder generar economías de escala.

Tanto los factores económicos, sociales y tecnológicos en el país, aunados a las fortalezas de la empresa, hicieron que veamos un potencial importante en el incremento de ventas a través de la diferenciación de nuestros servicios.

Dado los resultados de las áreas durante los últimos dos años, era necesario realizar una serie de mejoras que nos permitan aprovechar el crecimiento del país y

en especial de los sectores pesca, manufactura y alimentación. Asimismo, aprovechar las normas dictadas por el gobierno en temas de seguridad alimentaria.

Problema general.

¿Qué mejoras debemos implementar en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018?

Problemas específicos.

¿Qué estrategias de ventas debemos implementar en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018?

¿Qué reestructuraciones debemos implementar en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018?

¿Qué programa de capacitación debemos implementar en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018?

¿Qué procedimientos se deben implementar y/o mejorar en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018?

Objetivos

Objetivo general.

Implementar mejoras en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018.

Objetivos específicos.

Problema específico N°1 - Implementar estrategias de ventas en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018.

Problema específico N°2 - Realizar reestructuraciones en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018.

Problema específico N°3 – Implementar un programa de capacitación en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018

Problema específico N°4 - Implementar procedimientos en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018.

Justificación

La justificación del presente trabajo está dado debido a la exigencia dada por la corporación. En ese sentido, SGS del Perú al ser parte del grupo SGS que cotiza en bolsa, es necesario que siga los lineamientos dados por el comité operativo que representa los intereses de los accionistas. Por tal motivo, busca dejar por escrito las mejoras realizadas que contribuyeron a que un área que tenía serios problemas de rentabilidad pudiera revertir la situación aplicando una estrategia de ventas, mejora de procesos y motivando al personal.

Desde el punto de vista teórico, este trabajo nos brindará información relevante de cómo se pueden utilizar las herramientas de mejora de procesos aplicadas a un servicio. Asimismo, nos brindará información relevante sobre como el clima laboral puede influir en el desempeño del área y, por ende, en los resultados de esta.

Desde el punto de vista práctico, nos brinda un ejemplo de todas las acciones que se pueden tomar para mejorar un área específica y pueda ser reproducido en el resto de las áreas de la empresa para contribuir a la mejora de la misma.

Finalmente, desde el punto de vista social, la tesis busca mostrar un ejemplo para mejorar los resultados de la empresa a través, en parte, de la mejora del clima laboral teniendo como consecuencia una mayor tranquilidad entre los empleados.

Alcances y limitaciones

Este Trabajo de Suficiencia Profesional fue desarrollado en el área de alimentos, conservas y congelados en el año 2018 en Perú.

Para el presente trabajo no se muestran las cifras oficiales de la empresa ya que por motivos de confidencialidad la empresa no permitió la publicación de cifras que no sean públicas con anterioridad, por lo que las cifras utilizadas son referenciales manteniendo las proporciones.

Por motivos de confidencialidad la empresa no permitió la publicación del nombre de los clientes por lo que en el presente trabaja solo se mencionará los sectores a los que se brindan servicios y se enumerará a los clientes. Asimismo, no permitió la publicación de los procedimientos trabajados.

MARCO TEÓRICO

Rentabilidad

Sobre la rentabilidad Díaz sostiene que:

La remuneración que una empresa (en sentido amplio de la palabra) es capaz de dar a los distintos elementos puestos a su disposición para desarrollar su actividad económica. Es una medida de la eficacia y eficiencia en el uso de esos elementos tanto financieros, como productivos como humanos (2012, p. 69).

Estructura matricial

Según David, “La estructura matricial es el diseño más completo de todos pues depende de los flujos verticales y horizontales. En una estructura matricial se comparten recursos funcionales” (2013, p. 227).

Costos fijos

Según Kotler y Keller, los costos fijos son “también llamados costos indirectos y son aquellos que no varían de acuerdo del nivel de producción o los ingresos por ventas” (2016, p. 472).

Clima laboral

Según Bustamante, Lapo, Tello y Nuñez, “es el resultado de los individuos que interactúan con las estructuras de la organización, y se refiere a las percepciones de los empleados sobre cómo es la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas” (2018, p. 12).

Concepto de proceso

Según Camisón, Cruz y Gonzalez (2006), un proceso puede definirse como una secuencia de actividades lógica diseñada para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios, que van añadiendo valor. Estos outputs pueden estar dados en forma de productos, servicios, información o resultados.

De esta manera podemos decir que una organización es un conjunto de procesos que se realizan simultáneamente y están interrelacionados.

Características de un proceso

Todo proceso debe cumplir con las siguientes características:

- Definido, esto quiere decir que debe tener una misión.
- Límites, es decir, que tiene tener claramente un inicio y un fin.
- Graficado, que debe tener la posibilidad de ser representado gráficamente.
- Medido y controlado, que se pueden establecer indicadores para su medición y control.
- Existencia de un responsable, quiere decir que tiene que existir una persona o grupo de personas encargados de la eficiencia y eficacia del mismo.

Adicional a estas características es importante recalcar que todo proceso consta de 3 elementos: input o entrada, que cumple con ciertas características; un proceso, que son la secuencia de actividades que se desarrollan gracias a las personas, métodos y recursos; el output o salida, que es el resultado del proceso e ira destinado a un cliente.

Es importante destacar que en una organización los outputs de un proceso se convierten en los inputs del proceso siguiente, es por ello que es importante identificar los límites de cada uno de los procesos.

Tipos de procesos

Según Pérez (2015), en la actualidad no existe una estandarización sobre la clasificación de los procesos ni sobre la forma de mostrar a la empresa como un conjunto de procesos. En ese sentido, es posible hacerlo de acuerdo con nuestra creatividad considerando aquel que mejor refleje la realidad de nuestra empresa.

Si bien es cierto no existe una normalización de los procesos, según Pérez (2015) estos los podríamos clasificar de acuerdo con la misión. De esta manera estos podrían ser los siguientes:

Procesos operativos.

Estos combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos. Estos procesos son los principales responsables de hacer que la empresa consiga los objetivos. Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la conocida cadena de valor. Es importante recalcar que, si bien estos procesos aportan gran valor a la empresa, estos no podrían funcionar solos pues para su ejecución necesitan de recursos y de información para su control y gestión.

Procesos de apoyo.

Como su nombre lo dice, estos procesos aportan los recursos necesarios para que funcionen el resto de los procesos. Estos procesos son transversales en la medida que proporcionan recursos en diferentes fases de la cadena de valor.

Procesos de gestión.

Estos procesos son los denominados de control para asegurar el resto de los procesos. Estos procesos nos brindan la información que se necesita para la toma de decisiones y elaborar planes de mejora eficaces. Estos procesos recogen información del resto de procesos y los convierten en información de valor para los clientes internos.

Procesos de dirección.

Son de carácter transversal a todo el resto de la empresa. En esta se incluyen los procesos de: Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia; determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de los objetivos; comunicación interna, aunque su ejecución corresponda normalmente al área de personal; revisión de resultados por dirección.

El mismo autor nos indica que es importante reconocer que la satisfacción del cliente depende del coherente desarrollo del proceso de negocio en su conjunto, más que por el correcto desempeño de cada función

individual. Una primera aproximación al enfoque de proceso podría estar dada por la cadena de valor de Porter, tal como se muestra en la Imagen 4.

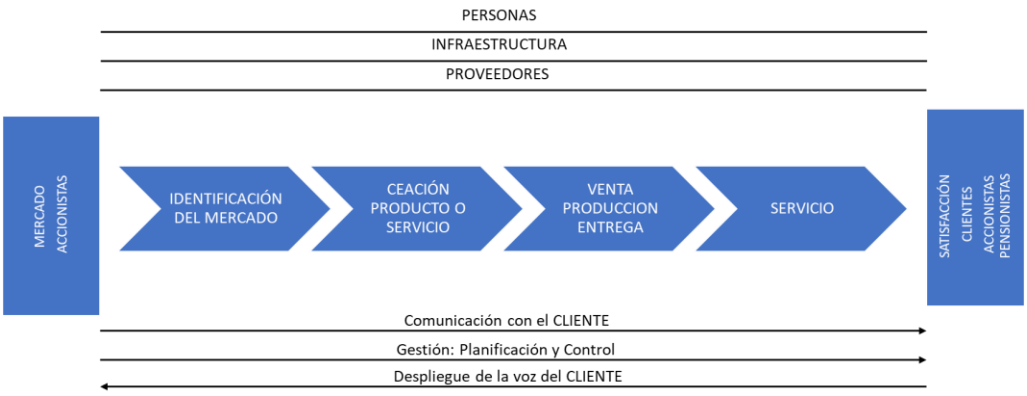

Imagen 4. Cadena de valor de Porter.
Tomado de “Gestión por procesos”, por
Pérez, J. 2015, *El mapa de los procesos de empresa*, p.106.

Para la construcción del gráfico, lo primero que debemos tener es la representación gráfica del proceso de negocio incluyendo todos los procesos operativos. El proceso de negocio utiliza como entradas laterales el output de los diferentes procesos de apoyo y de gestión.

Completada esta representación, se añaden en la parte superior los procesos de apoyo y en la parte inferior los procesos de gestión. Los procesos de dirección, si bien es cierto no se muestran en el gráfico, estos sirven para cohesionar transversalmente todos los procesos de la empresa.

Representación gráfica de los procesos

Una característica de los procesos es que pueden ser representados gráficamente. Esto con el objetivo de facilitar la comprensión global del proceso que a su vez facilita la comunicación, ejecución y análisis de los procesos. Las dos herramientas más

comunes para la representación gráfica son los diagramas de bloques y diagrama de flujo.

Los pasos para realizar un diagrama de flujo podrían definirse como los siguientes:

1. Identificar el problema.
2. Tormenta de ideas.
3. Establecer los límites del proceso.
4. Definir y ordenar los pasos.
5. Dibujar usando la simbología adecuada.
    - Óvalos: son el principio o fin del proceso.
    - Rectángulos: representan una operación o actividad.
    - Flechas: representan el flujo del proceso.
    - Rombos: Representan puntos donde se debe tomar una decisión.

El Ciclo de Deming (PDCA)

Según Jonson (2002), el Ciclo de Deming es una de las herramientas mejor conocidas para la mejora continua de procesos. Enseña a las empresas a planear las actividades, ejecutarlas, revisar si está conforme al plan y actuar en base a lo aprendido.

El Ciclo de Deming también es conocido como ciclo PDCA o Ciclo Shewhart. Esto debido a que Shewhart fue el primero en exponerlo en 1,939 en su libro *Statistical Method from the viewpoint of quality control* y W. Edwards Deming fue el primero en acuñar el término ciclo de Shewhart y hacer uso de este para un proceso de mejora continua.

El método tal y como lo plantea Deming en su obra “Calidad, productividad y competitividad (La salida de la crisis)” de 1,986 es un proceso que busca dos objetivos: lograr la mejora de cualquier proceso y descubrir un origen a una señal estadística. El ciclo es conocido como PDCA por sus siglas en inglés: *Plan* (Planear), *Do* (Hacer), *Check* (Verificar) y *Act* (Actuar).

Planear.

Como su nombre lo dice, en esta etapa se realiza la planificación. Acá se evalúa el proceso actual, se establecen los requisitos del nuevo proceso y se definen los objetivos que se quieren obtener.

Hacer.

Es el proceso de implementación de lo planificado. En algunas ocasiones se realiza un piloto a menor escala en una primera etapa.

Verificar.

Luego de un tiempo establecido se evalúan los resultados de las acciones implementadas. En este proceso se evalúan los datos y se comparan con los requisitos establecidos al inicio.

Actuar.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el paso anterior, se procede a actuar en consecuencia. El funcionamiento de este proceso es cíclico por lo que en ello radica su importancia como herramienta de mejora continua.

Imagen 5. Ciclo PDCA.
Tomado de “What is the plan-do-check-act (PDCA) cycle?.” Por ASQ institute, https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle

Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter

Según David (2015), nos indica que existen tres ejes fundamentales que permiten a las empresas obtener ventajas competitivas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Liderazgo en costos.

Se enfatiza en la producción de bienes al más bajo costo unitario posible, con la finalidad de atender a los consumidores que son fuertemente sensibles al precio. Esta estrategia es posible dividirla en dos alternativas: el tipo 1, que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes y al precio más bajo del mercado y el tipo 2, que es la estrategia del mejor valor que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes al mejor valor-precio del mercado.

Diferenciación.

En esta estrategia, también llamada tipo 3, se tiene la finalidad de ofrecer productos o servicios que son únicos en el mercado y dirigirlo a los consumidores que son insensibles al precio.

Enfoque.

Se refiere a producir bienes o servicios dirigidos a grupos pequeños de consumidores. En esta también se tienen dos alternativas: el tipo 4, que es de enfoque de bajo costo en la que se ofrece un producto o servicio a un grupo pequeño de consumidores al precio más bajo del mercado; el tipo 5, que es el enfoque de mejor valor en donde se ofrecen productos y servicios a un pequeño rango de clientes al mejor precio disponible del mercado. Algunas veces se les conoce también como diferenciación enfocada y tiene el objetivo de ofrecer a un grupo pequeño de consumidores, productos o servicios que cubran sus necesidades o gustos mejor que los productos rivales.

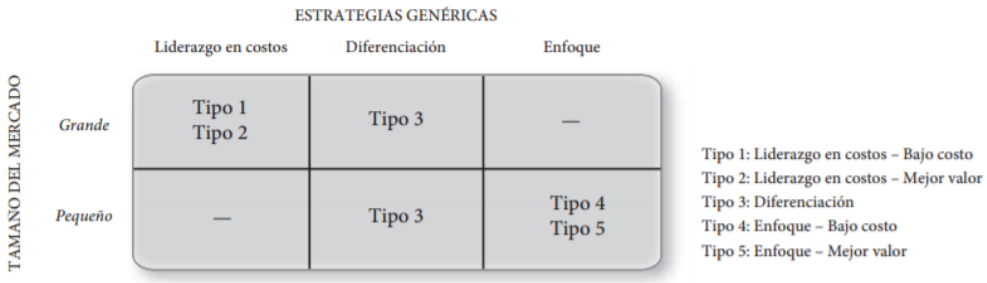

Imagen 6. Las cinco estrategias genéricas de Porter.
Tomado de “Porter, M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors (Nueva York: Free Press, 1980)

Análisis FODA

Las siglas FODA provienen del acrónimo en ingles SWOT que vienen de las palabras: *strengths* (fortalezas), *weaknesses* (debilidades), *opportunities* (oportunidades) y *threats* (amenazas).

Según Ponce (2007), este análisis consiste en la evaluación interna de la organización a través de la identificación de sus fortalezas y debilidades y de la evaluación externa de la misma a través de las oportunidades y amenazas. Esta evaluación nos permite identificar las estrategias más adecuadas para aprovechar las oportunidades o mitigar las amenazas a través de las fortalezas de la organización o tomar acción ante nuestras debilidades para aprovechar las oportunidades o mitigar las amenazas.

Identificar Fortalezas y debilidades.

Las fortalezas o también llamados activos competitivos son el conjunto de capacidades y habilidades que tiene la organización y que realiza correctamente. Por otro lado, las debilidades o pasivos competitivos son las funciones que la organización realiza de forma deficiente.

Identificar Oportunidades y amenazas.

Ambos factores son fuerzas ambientales de carácter externo que no pueden ser controlados por la organización. En el caso de las oportunidades, estas

son de gran importancia para la organización ya que son fuerzas que contribuyen positivamente; sin embargo, las debilidades son fuerzas o aspectos negativos que pueden generar problemas potenciales para la organización.

Histograma

Según Sampieri (2014), son representaciones gráficas que se utilizan especialmente cuando se trabajan con porcentajes; también son llamados distribuciones de frecuencias.

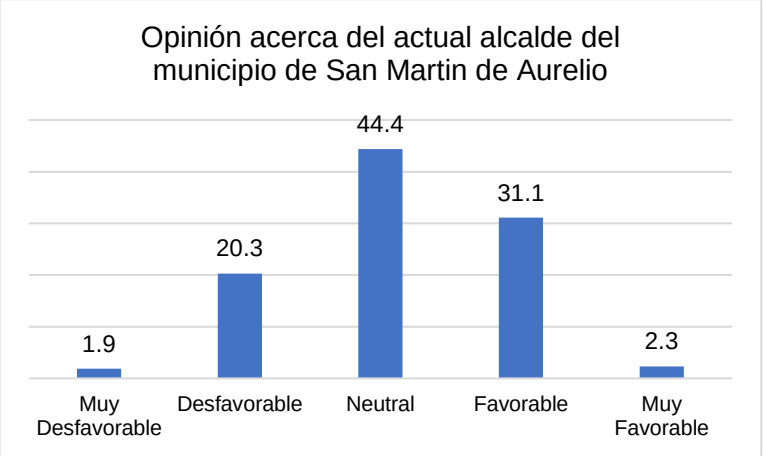

Imagen 7. Opinión acerca del actual alcalde del municipio de San Martin de Aurelio. Tomado de “Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, P. Metodología de la investigación (6ta edición) (Mc Graw Hill, 2014)

Diagrama de Pareto

La EAE Business School en su publicación de “7 herramientas imprescindibles para la calidad en la empresa”, indica que el 80% de los defectos se concentran en el 20% de los procesos. Según esta publicación los beneficios de este diagrama son los siguientes:

Facilita la interpretación de la realidad.

Ayuda a establecer prioridades.

Permite un mejor aprovechamiento de los recursos.

Mejora la toma de decisiones.

Resulta de gran utilidad para la planificación.

Cabe resaltar que esto es aplicable para la producción, como se infiere por lo indicado por la publicación, pero también para las ventas.

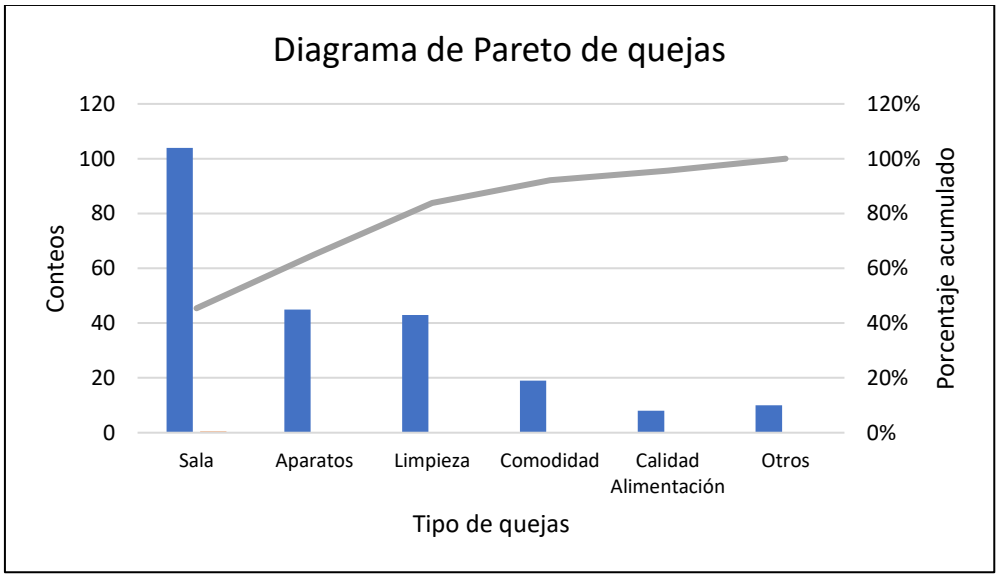

Imagen 8. Diagrama de Pareto de quejas.
Tomado de Elementos básicos de un diagrama de Pareto. Por soporte minitab, https://support.minitab.com/es-mx/minitab/19/help-and-how-to/quality-and-process-improvement/quality-tools/supporting-topics/pareto-chart-basics/

Capacitación

Según Gomez-Mejía, Balkin y Cardy (2016), la capacitación o formación es un proceso que se centra en brindar herramientas y habilidades a los empleados para que puedan realizar mejor su labor y corregir cualquier desviación que puedan tener.

Esta es específica al trabajo y se centra en los déficits y problemas de rendimientos particulares.

DESARROLLO DEL PROYECTO

SGS al ser una empresa transnacional que cotiza en bolsa, siempre debe buscar el mayor valor para sus accionistas. Es por ello por lo que para poder lograr esto, la empresa tiene que buscar los mecanismos para incrementar sus ventas y/o reducir sus costos de tal manera que la rentabilidad sea atractiva para los accionistas.

Debido a la necesidad de la empresa por llevar a cabo estas acciones, fue necesario elaborar un plan que mejore la rentabilidad del área de Alimentos, conservas y congelados. En ese sentido y para lograr este objetivo se atacaron 4 frentes: las ventas, los costos, la capacitación y el clima laboral.

En el presente capítulo se hace referencia a las acciones realizadas, tomando como referencia el marco teórico revisado en el punto anterior, para lograr los objetivos planteados.

Análisis FODA de la empresa antes de la implementación

Como toda empresa, SGS cuenta con una serie de factores internos que afectan su desempeño, así como una serie de factores externos que condicionan el mercado. En ese sentido se considera importante realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) para detallar mejor las estrategias a seguir para cumplir los objetivos.

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Crecimiento del país.	A1	Cultura empresarial peruana de solo realizar lo mínimo e indispensable para cumplir con la ley.
		O2	Crecimiento del sector alimentación, sector industria y pesca.	A2	Alta competencia con precios más bajos.
		O3	Empresas buscan disminuir sus costos fijos por lo que SGS les puede brindar soluciones tecnológicas.	A3	Fenómeno del niño, cambio climático.
		O4	Acelerado cambio tecnológico.	A4	Inestabilidad política y casos de corrupción, menos inversión en el país.
FORTALEZAS		**ESTRATEGIAS OFENSIVAS**		**ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**	
F1	El prestigio y reconocimiento de SGS.	(F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3) Desarrollo de productos diferenciados que nos permitan incrementar las ventas. (F3, F4, O4) Implementación de nuevas tecnologías para mejorar nuestros procesos internos.		(F1, F2, F3, F4, A1, A2) Desarrollo de productos diferenciados para dar un mayor valor a nuestros clientes. (F1, A1, A4) Desarrollo de cursos online para demostrar como en épocas de crisis nuestros servicios pueden ayudar. Con esto construimos relaciones con los clientes potenciales y existentes.	
F2	La capacidad de fondos fijos para inversión en mejoras.				
F3	Área de Tecnología de la Información propia para el desarrollo de mejoras *inhouse*.				
F4	Profesionales con alto nivel de técnico y gran experiencia.				
DEBILIDADES		**ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN**		**ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA**	
D1	Precios relativamente altos.	(D2, D4, O2, O4) Desarrollo de procedimientos para formalizar los cambios. (D4, O2) Desarrollo de un adecuado programa de capacitación		(D4, A2) Desarrollo de programas de capacitación para mejorar nuestro servicio y diferenciarnos de la competencia. (D3, A4) Desarrollar programas de retención a los mejores elementos.	
D2	Falta de actualización de procedimientos.				
D3	Salarios relativamente bajos y por ende una alta rotación.				
D4	Errores ocasionales en los servicios.				

Imagen 9. FODA del área de Alimentos, Conservas y Congelados de SGS año 2018.

Del análisis FODA se pueden extraer algunas estrategias que nos ayudaran a lograr los objetivos del presente trabajo. Estas son las siguientes:

Estrategia (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3) relacionada con el Objetivo Específico N°1.

Estrategia (F3, O4) relacionada con el Objetivo Específico N°2.

Estrategia (D4, O2) relacionada con el Objetivo Específico N°3.

Estrategia (D2, D4, O2, O4) relacionada con el Objetivo Específico N°4.

A continuación, se analizará cada una de ellas.

Análisis de la relación de la estrategia F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3 y el Objetivo Específico N°1

Estrategia F1, F2, F3, F4, O1, O2	**Objetivo Específico N°1**
Desarrollo de productos diferenciados que nos permitan incrementar la venta.	Implementar estrategias de ventas en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018.

Para poder incrementar las ventas en un negocio en donde los clientes buscan los precios más bajos, es necesario diferenciarnos para ofrecer productos nuevos a los mismos clientes o captar nuevos clientes. En ese sentido, se siguieron dos estrategias: la primera fue buscar colocar más servicios a los clientes actuales, identificando los clientes de mayor relevancia para el área; y la segunda, atacar el mercado para captar más clientes ofreciendo un servicio diferenciado.

Análisis de la relación de la estrategia F3, O4 y el Objetivo Específico N°2

Estrategia F3, O4	Objetivo Específico N°2
Implementación de nuevas tecnologías para mejorar nuestros procesos internos.	Realizar reestructuraciones en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018.

SGS al ser una empresa de servicios tiene en el personal al principal costo fijo. En ese sentido, para poder disminuirlo de forma relevante fue necesario realizar una mejora de procesos que nos permita hacer más eficiente el trabajo. De esta manera utilizamos una combinación entre el mapeo de funciones y procesos y la metodología de Deming para mejorar la eficiencia en el área de trabajo.

Análisis de la relación de la estrategia D4, O2 y el Objetivo Específico N°3

Estrategia D4, O2	Objetivo Específico N°3
Desarrollo de programa de capacitación.	Implementar un programa de capacitación en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018.

Dentro de los puntos clave para mejorar la rentabilidad del área, se identificó la capacitación como un punto álgido a corregir, esto debido a que la mala ejecución de los servicios nos generaba reprocesos que afectaban la rentabilidad y también estos errores generaban que nuestros servicios no se diferencien de la competencia. Por tal motivo, el desarrollo de un programa formal de capacitación era clave para la mejora del área.

Análisis de la relación de la estrategia D2, D4, O2, O4 y el Objetivo Específico N°4

Estrategia D2, D4, O2, O4	Objetivo Específico N°4
Desarrollo de procedimientos para formalizar los cambios.	Implementar procedimientos en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018.

Para poder cumplir con el objetivo específico N°4 fue necesario trabajar con el área de calidad para desarrollar y/o actualizar los procedimientos de todos los procesos que fueron mejorados.

Desarrollo del Objetivo Específico 1 - Implementar estrategias de ventas en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018

Para el área de alimentos, buscamos principalmente identificar los clientes principales; en ese sentido se hizo un análisis de Pareto y se obtuvo que de 820 clientes que se atendieron en el 2017, solo 57 nos generaban el 80% de las ventas. A continuación, en la Tabla 2 se puede observar la Tabla de frecuencias solo de los clientes que nos generan el 80% de las ventas.

Tabla 2.
Frecuencias relativas y absolutas de las ventas totales por cliente para el área de alimentos en el año 2017.

Código de Cliente	Venta Total (S/.)	Venta Total Acumulada (S/.)	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Cliente 1	89,317	89,317	6.3%	6.3%
Cliente 2	77,894	167,211	5.5%	11.8%
Cliente 3	71,917	239,128	5.1%	16.9%
Cliente 4	71,354	310,482	5.0%	21.9%
Cliente 5	69,683	380,165	4.9%	26.8%
Cliente 6	67,817	447,982	4.8%	31.6%
Cliente 7	47,254	495,236	3.3%	35.0%
Cliente 8	46,347	541,583	3.3%	38.2%
Cliente 9	35,882	577,465	2.5%	40.8%
Cliente 10	29,360	606,825	2.1%	42.9%
Cliente 11	28,823	635,648	2.0%	44.9%
Cliente 12	28,425	664,073	2.0%	46.9%
Cliente 13	28,134	692,207	2.0%	48.9%
Cliente 14	26,224	718,431	1.9%	50.7%
Cliente 15	21,793	740,224	1.5%	52.3%
Cliente 16	20,183	760,407	1.4%	53.7%
Cliente 17	18,844	779,251	1.3%	55.0%
Cliente 18	18,104	797,355	1.3%	56.3%
Cliente 19	17,159	814,514	1.2%	57.5%
Cliente 20	15,549	830,063	1.1%	58.6%
Cliente 21	14,628	844,691	1.0%	59.6%
Cliente 22	14,360	859,051	1.0%	60.7%
Cliente 23	13,871	872,922	1.0%	61.6%
Cliente 24	13,711	886,633	1.0%	62.6%
Cliente 25	13,657	900,290	1.0%	63.6%
Cliente 26	12,720	913,010	0.9%	64.5%
Cliente 27	11,864	924,874	0.8%	65.3%
Cliente 28	11,168	936,042	0.8%	66.1%
Cliente 29	10,672	946,714	0.8%	66.9%
Cliente 30	10,242	956,956	0.7%	67.6%
Cliente 31	9,664	966,620	0.7%	68.3%
Cliente 32	9,078	975,698	0.6%	68.9%
Cliente 33	9,016	984,714	0.6%	69.5%
Cliente 34	8,590	993,304	0.6%	70.1%
Cliente 35	8,481	1,001,785	0.6%	70.7%
Cliente 36	7,901	1,009,686	0.6%	71.3%
Cliente 37	7,718	1,017,404	0.5%	71.8%
Cliente 38	7,458	1,024,862	0.5%	72.4%
Cliente 39	7,180	1,032,042	0.5%	72.9%
Cliente 40	7,143	1,039,185	0.5%	73.4%
Cliente 41	7,080	1,046,265	0.5%	73.9%
Cliente 42	7,033	1,053,298	0.5%	74.4%

Cliente 43	6,677	1,059,975	0.5%	74.9%
Cliente 44	6,442	1,066,417	0.5%	75.3%
Cliente 45	6,244	1,072,661	0.4%	75.7%
Cliente 46	6,196	1,078,857	0.4%	76.2%
Cliente 47	6,017	1,084,874	0.4%	76.6%
Cliente 48	5,849	1,090,723	0.4%	77.0%
Cliente 49	5,798	1,096,521	0.4%	77.4%
Cliente 50	5,661	1,102,182	0.4%	77.8%
Cliente 51	5,633	1,107,815	0.4%	78.2%
Cliente 52	4,925	1,112,740	0.3%	78.6%
Cliente 53	4,486	1,117,226	0.3%	78.9%
Cliente 54	4,416	1,121,642	0.3%	79.2%
Cliente 55	4,298	1,125,940	0.3%	79.5%
Cliente 56	4,279	1,130,219	0.3%	79.8%
Cliente 57	4,084	1,134,303	0.3%	80.1%
Otros Clientes	281,828	1,416,131	19.9%	100.0%

Fuente: Información de SGS del Perú. Datos referenciales.

Elaboración propia.

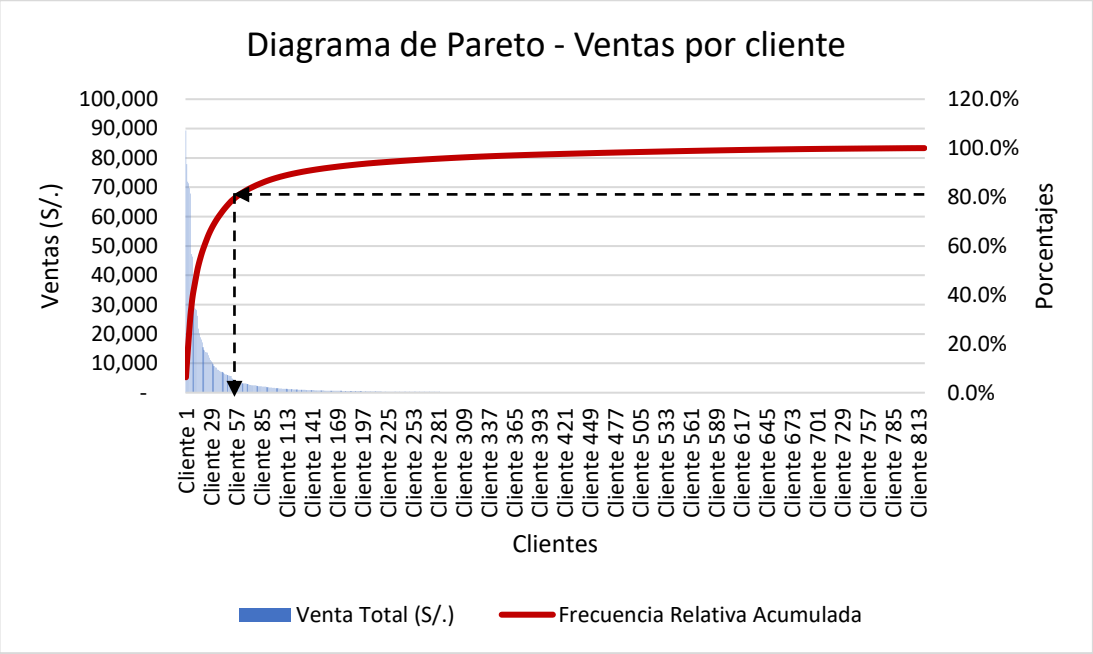

Imagen 10. Diagrama de Pareto de las ventas de los clientes del área de alimentos, año 2017.

Elaboración propia.

Por lo tanto, para el desarrollo de este objetivo, nos enfocaremos en estos 57 clientes para tratar de incrementar nuestra facturación dado que son clientes de gran

potencial y que requieren de varios de nuestros servicios. En ese sentido identificamos que servicios realizaban y en qué medida podríamos incrementar nuestra facturación con ellos.

Luego de identificar claramente los clientes con potencial e identificar los servicios que les brindábamos, nos enfocamos en revisar que otros servicios les podríamos ofrecer a ellos. Para lograr esto, la diferenciación de nuestros servicios era un punto muy importante ya que SGS dada su calidad y prestigio, es la empresa del sector con mayor precio. Es por ello por lo que nos valimos del FODA para determinar la estrategia a seguir.

La estrategia a utilizar es: (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3) Desarrollo de productos diferenciados que nos permita incrementar las ventas.

En ese sentido, aprovechando los servicios existentes (Inspecciones higiénico-sanitarias a sus proveedores, Inspecciones higiénico-sanitarias a sus instalaciones propias, Inspecciones de línea ante reclamos, Toma de muestras y Análisis de laboratorio) que ya teníamos con varios de nuestros clientes, decidimos ofrecerles un servicio de tercerización de sus áreas de calidad. En este servicio, buscábamos que los clientes dejen de lado o disminuyan su área de calidad y nosotros podamos asumir la misma a través de un equipo altamente capacitado y el desarrollo de una plataforma digital. Asimismo, en esta plataforma se generaron alertas e indicadores para su fácil seguimiento. Para esto realizamos un mapeo de proceso de todos los servicios que se incluirían en este paquete de tercerización del área de calidad para un cliente piloto.

Dentro de la plataforma se consolidaron 5 procesos que ayudaron a lograr un manejo más eficiente de los servicios por parte del cliente. Estos fueron: el proceso de Registro de Reclamos, Inspecciones higiénico sanitarias, Desarrollo de nuevos productos, Desarrollo de nuevos proveedores y Verificación de insumos.

A continuación, en la Imagen 11 se presenta el mapeo del proceso de Registro de reclamos antes de la implementación de la plataforma digital. En este mapeo de proceso podemos ver como antes de la implementación el proceso era manual y la gestión y responsabilidad del servicio estaba en el área de calidad del cliente.

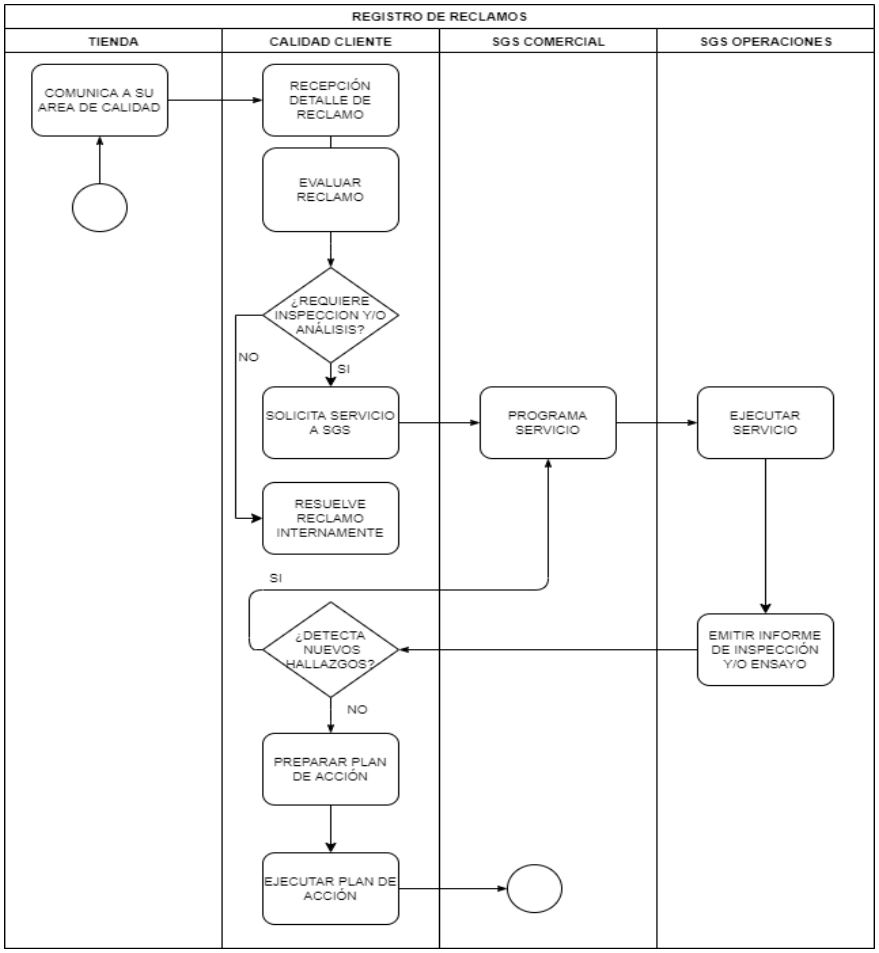

Imagen 11. Mapa de procesos de registro de reclamos antes de la implementación de la plataforma digital.
Elaboración propia.

En la Imagen 12 se puede ver la propuesta luego de la implementación de la plataforma digital, podemos ver que, a diferencia del diagrama de flujo anterior, la responsabilidad y la gestión de los reclamos está en el equipo de SGS y el área de calidad del cliente solo aprueba los planes. Asimismo, cabe resaltar que, para lograr una mejor eficiencia en los procesos se desarrolló una plataforma digital en las tiendas del cliente para disminuir los tiempos de atención.

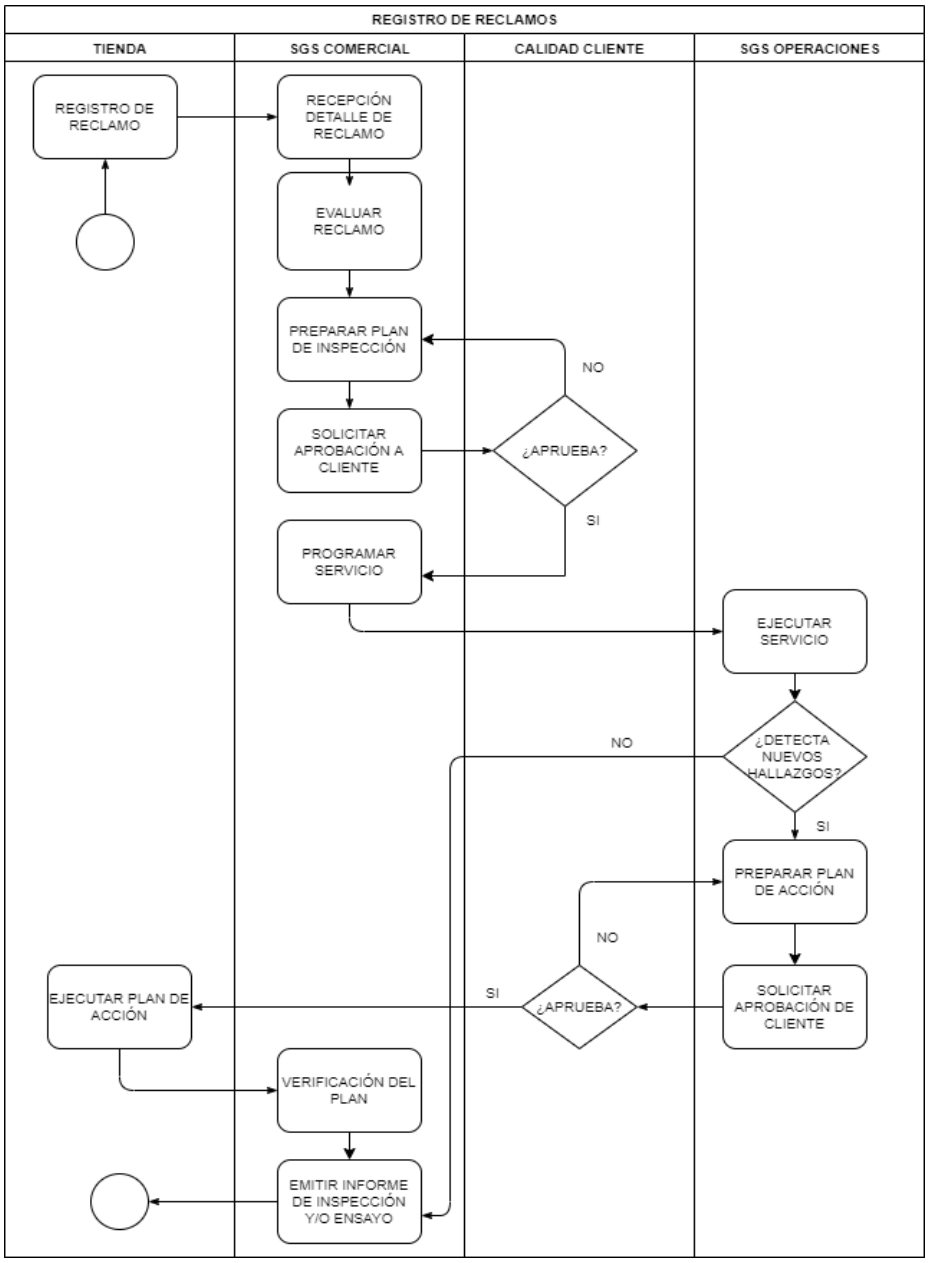

Imagen 12. Mapa de procesos de registro de reclamos después de la implementación.

Elaboración propia.

En el caso de las inspecciones higiénico sanitarias antes de la implementación de la plataforma, podemos ver en la imagen 13 como la gestión de validación y asesoramiento va por cuenta del cliente.

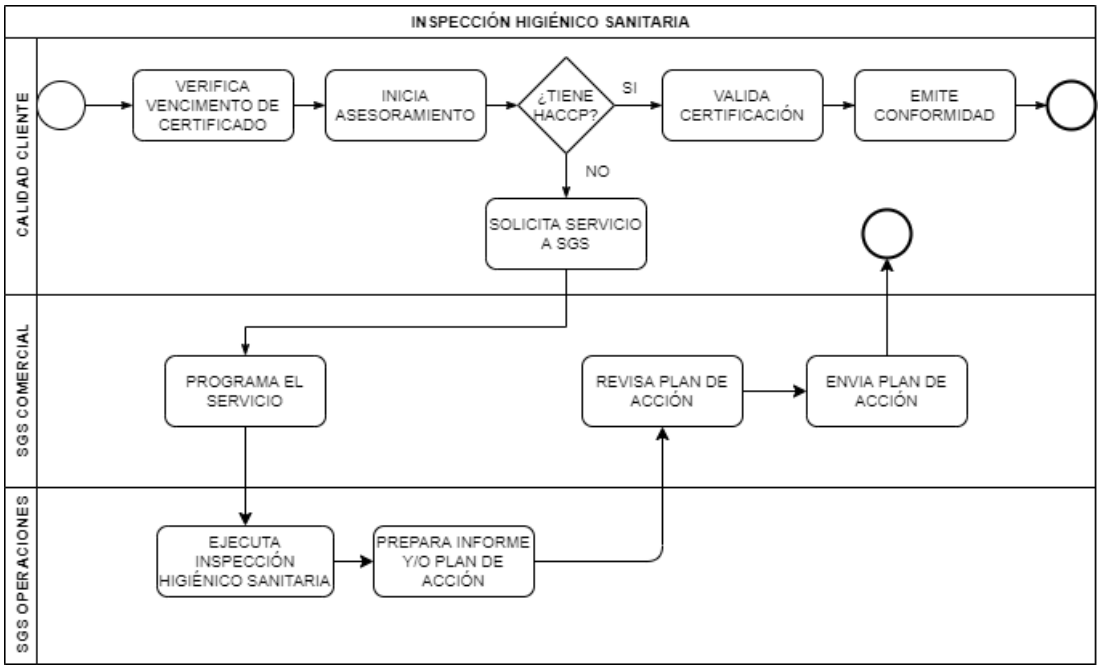

Imagen 13. Mapa de procesos de inspección higiénica sanitaria antes de la implementación.
Elaboración propia.

En la imagen 14 podemos ver como luego de la implementación, la responsabilidad y gestión del proceso pasa casi exclusivamente a SGS y solo queda en el cliente la aprobación del plan.

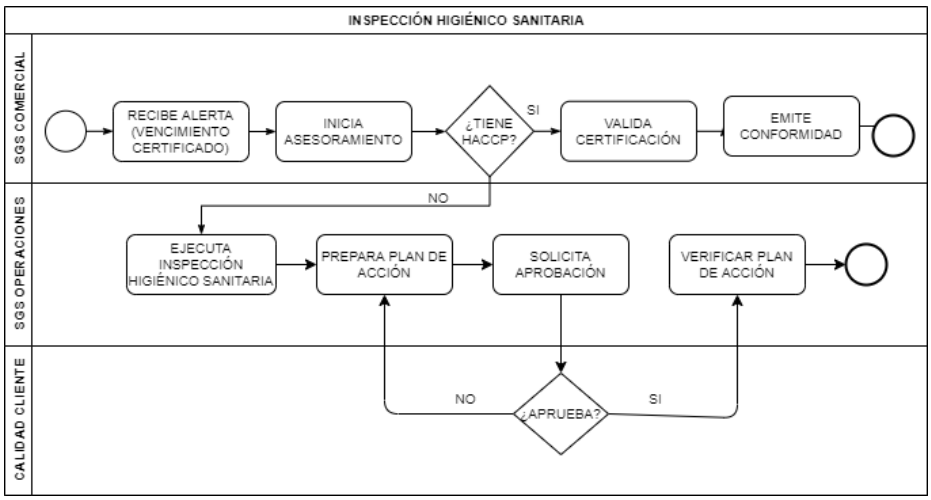

Imagen 14. Mapa de procesos de inspección higiénica sanitaria después de la implementación.

Elaboración propia.

Para el caso del proceso de verificación de insumos, en la imagen 15, se puede ver como en el proceso antes de la implementación, la planificación y la investigación posterior estaban a cargo del área de calidad del cliente.

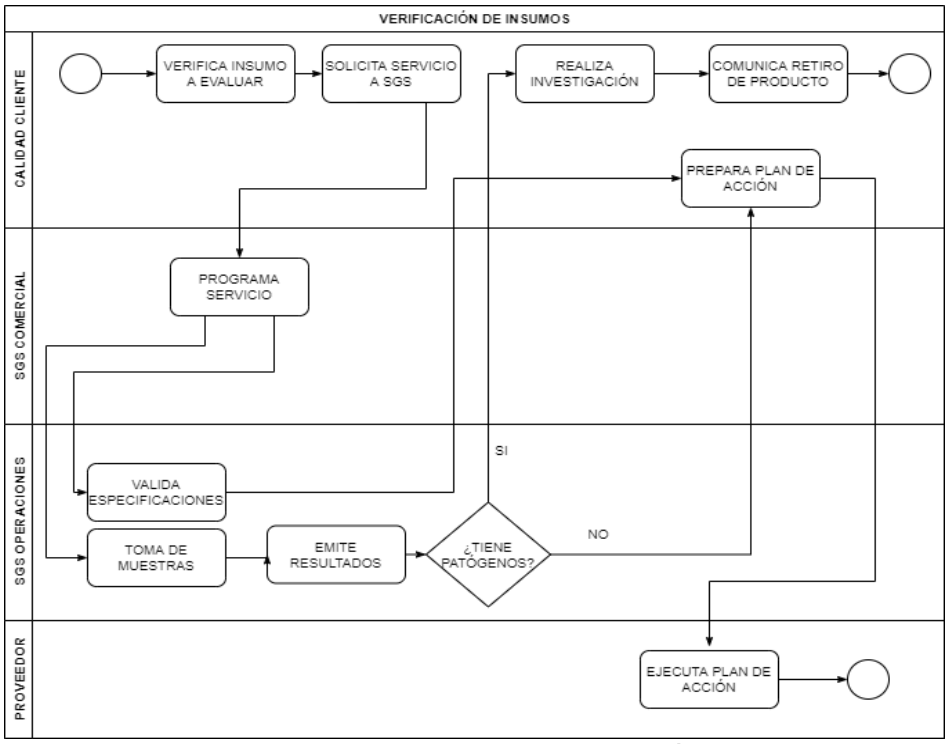

Imagen 15. Mapa de procesos de verificación de insumos antes de la implementación.

Elaboración propia.

Por otro lado, en la imagen 16 podemos ver como en el proceso luego de la implementación, el cliente solo interviene en la parte final del proceso para aprobar el plan o comunicar el retiro de un producto de las tiendas.

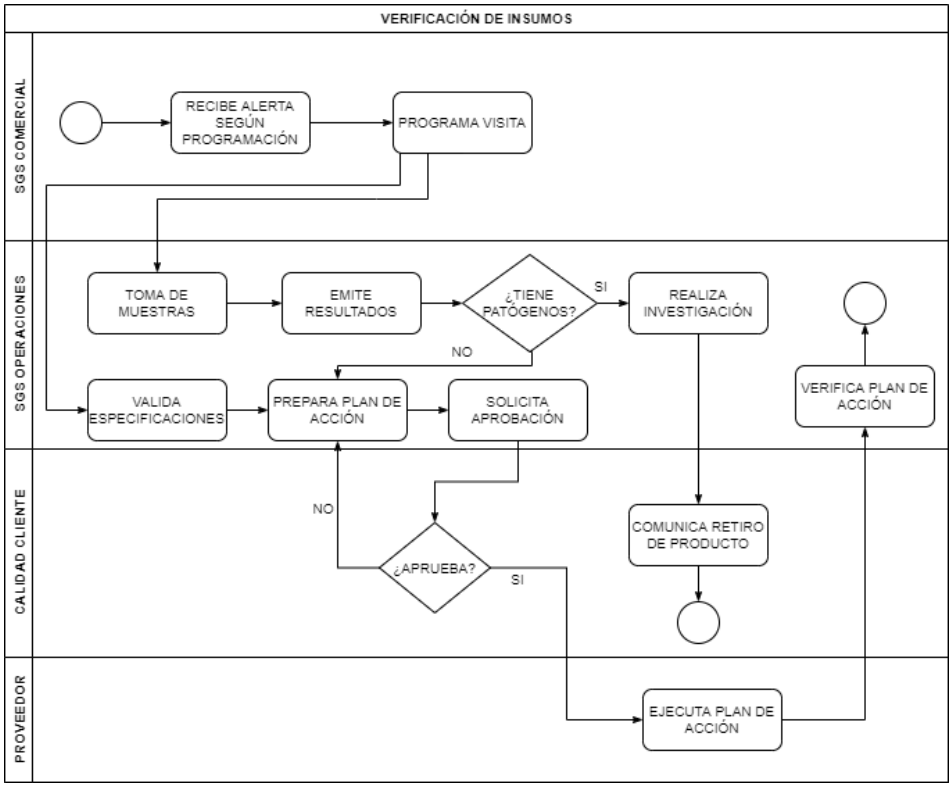

Imagen 16. Mapa de procesos de verificación de insumos después de la implementación.
Elaboración propia.

En el caso del proceso de desarrollo de nuevo producto antes de la implementación, podemos ver en la imagen 17 como el cliente es el encargado de todo el proceso hasta la obtención del pre certificado de producto nuevo (PRE CPN) y SGS interviene solo cuando el cliente solicita el servicio de toma de muestras y análisis.

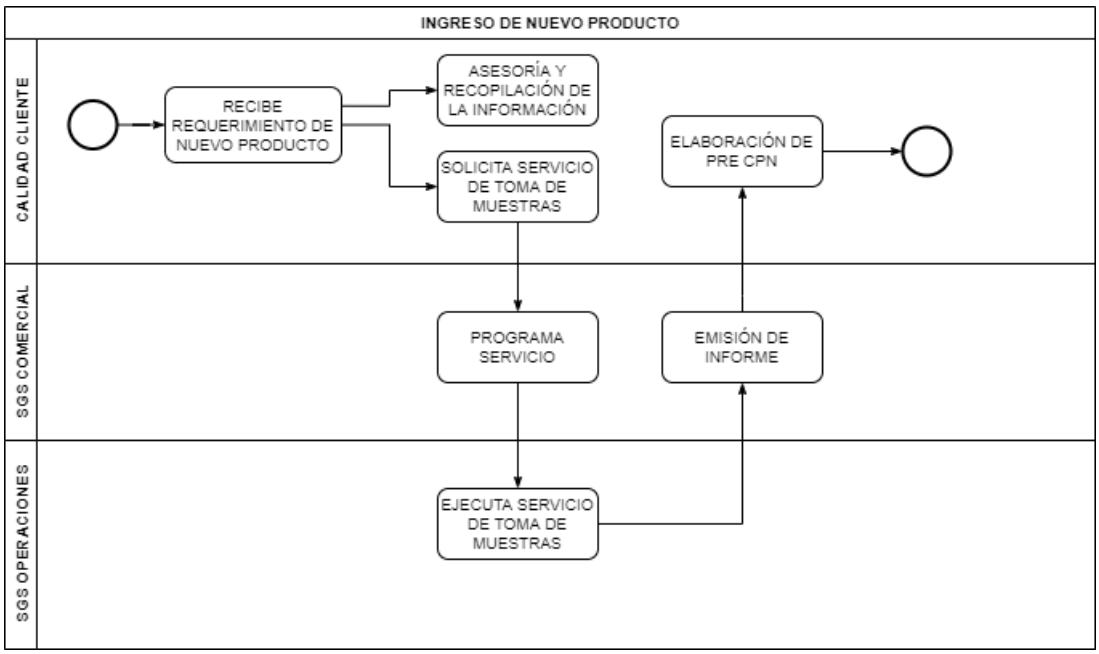

Imagen 17. Mapa de procesos de registro de nuevo producto antes de la implementación.
Elaboración propia.

Por el contrario, en el proceso después de la implementación mostrado en la Imagen 18, se evidencia que SGS se encarga de todo el proceso y el cliente solo interviene en la solicitud inicial.

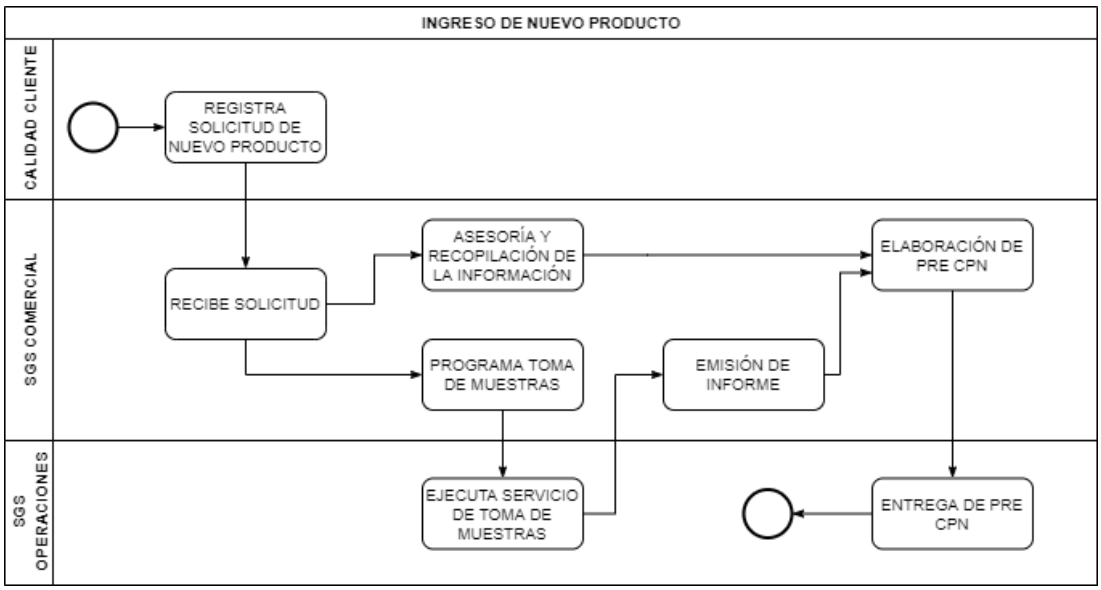

Imagen 18. Mapa de procesos de registro de nuevo producto después de la implementación.
Elaboración propia.

Finalmente, en el caso del proceso de registro de nuevo proveedor antes de la implementación, podemos ver en la imagen 19 que el cliente era encargado de la totalidad del proceso.

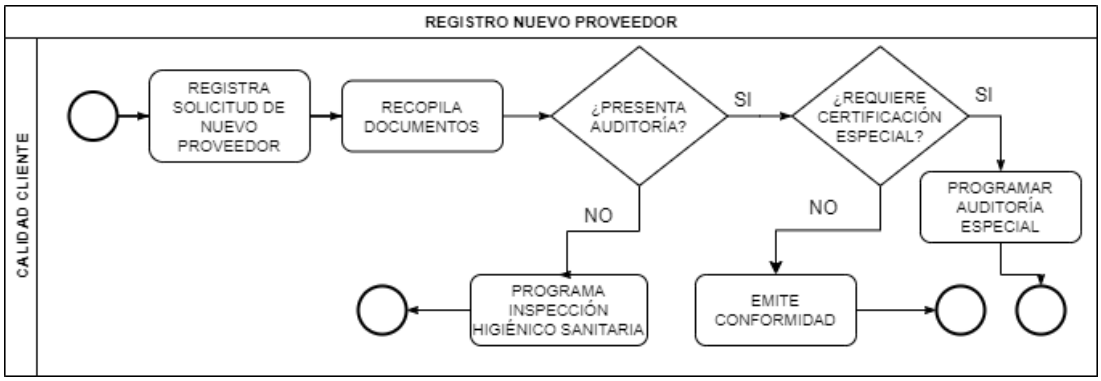

Imagen 19. Mapa de proceso de registro de nuevo proveedor antes de la implementación.
Elaboración Propia.

Por el contrario, en la Imagen 20 podemos ver como en el proceso luego de la implementación, el cliente solo es responsable del registro de la solicitud y el proceso principal es gestionado por SGS.

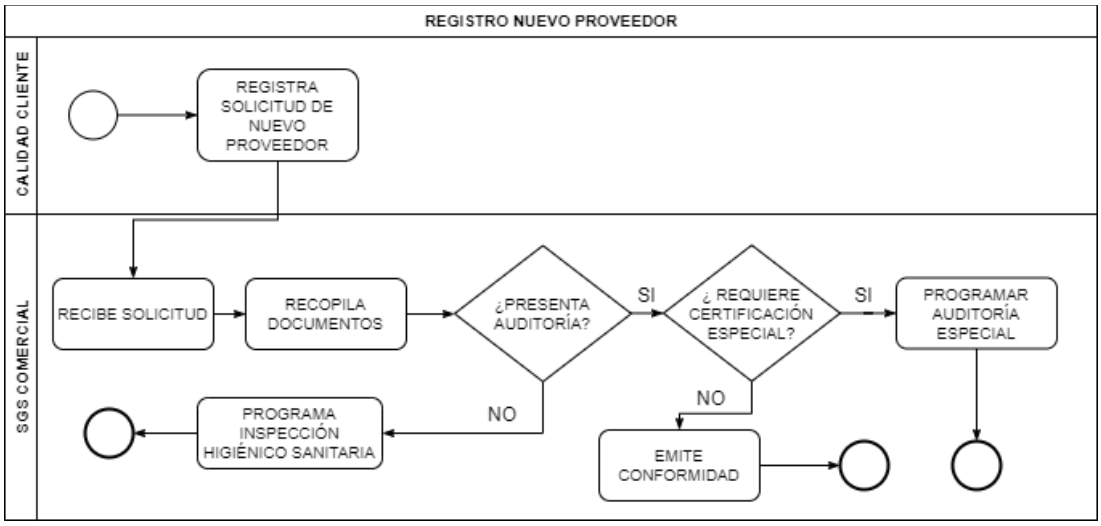

Imagen 20. Mapa de proceso de registro de nuevo proveedor después de la implementación.
Elaboración Propia.

Con todos estos procesos consolidados en una sola plataforma digital unido con un equipo de personas altamente capacitadas, se pudo lograr que nuestro cliente pueda reducir su área de calidad en más del 50%, logrando un ahorro neto en costos de 132,240 soles al año. Asimismo, como se ve en la tabla 3, para nosotros significó un incremento en ventas de 42% con dicho cliente y logramos pasar de una renovación contractual anual a un contrato a precios fijos por 3 años. En la actualidad, seguimos con el servicio con este cliente y se ha ofrecido a otros clientes del mismo rubro.

Tabla 3.

Ventas totales del cliente piloto en SGS para el año 2017 y 2018.

Cliente	Venta 2017 (S/.)	Venta 2018 (S/.)	2018 - 2017 (S/.)	2018 - 2017 %
Cliente 1	138,322	196,418	58,095	42%

Fuente: SGS del Perú. Los valores son referenciales y mantienen la proporcionalidad.

Elaboración propia.

Por otro lado, para el área de conservas y congelados buscamos la estrategia de captar más clientes ya que teníamos una participación de mercado bastante baja en ambos sectores. Cabe resaltar que en estos negocios solo existían 6 competidores relevantes que se dividían todo el negocio. Es así como en el área de conservas teníamos una participación de mercado nacional por debajo del 25% en un negocio donde el competidor más grande tenía más del 50% y en el área de congelados, solo contábamos con un 15% de participación.

Para estos negocios también se optó por utilizar la misma estrategia que en el área de alimentos, pero con la diferencia en el tipo de servicio ofrecido. Es importante resaltar que en estos negocios los principales servicios son: toma de

muestras, análisis de laboratorio y certificación de productos para importación o exportación.

Todos estos servicios son necesarios para que la entidad regulatoria, Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES), pueda certificar los lotes de exportación o importación y el producto sea aprobado para su comercialización. Cabe resaltar que, de existir demoras en el proceso de certificación, los clientes en muchos casos tienen que asumir costos incrementales por almacenaje de mercadería o reprogramación de naves. Hay que tener en cuenta que todas las certificadoras brindan el mismo servicio, pero no todos con la misma calidad, pero aun así los clientes casi siempre optan por el de menor precio.

El servicio que nosotros comenzamos a ofrecer fue el de realizar todo el proceso para la certificación con el condicionante que, si existía algún retraso por parte nuestra, entonces nosotros asumiríamos dichos costos incrementales. Para lograr esto, primero tuvimos que mejorar nuestros procesos internos a través de una restructuración del equipo y de una capacitación intensiva a nuestro equipo de inspectores; asimismo, afinar nuestros tiempos de respuesta tanto a nivel de operaciones como de laboratorio. Gracias a esto pudimos aumentar en 30% la cantidad de clientes y de 39% en ventas tal y como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4.

Ventas totales del área de conservas y congelados para el año 2017 y 2018.

	2017 (S/.)	2018 (S/.)	2018-2017 (S/.)	2018-2017 %
Ventas	990,257	1,374,120	383,863	39%
Gastos Operativos	-992,003	-1,251,804	-259,802	26%
Utilidad	-1,746	122,315	124,061	
	-0.2%	8.9%		

Fuente: SGS del Perú. Los valores están en soles, son referenciales y mantienen la proporcionalidad.

Elaboración propia.

En la Imagen 21 podemos observar el mapa de procesos de certificación en mención.

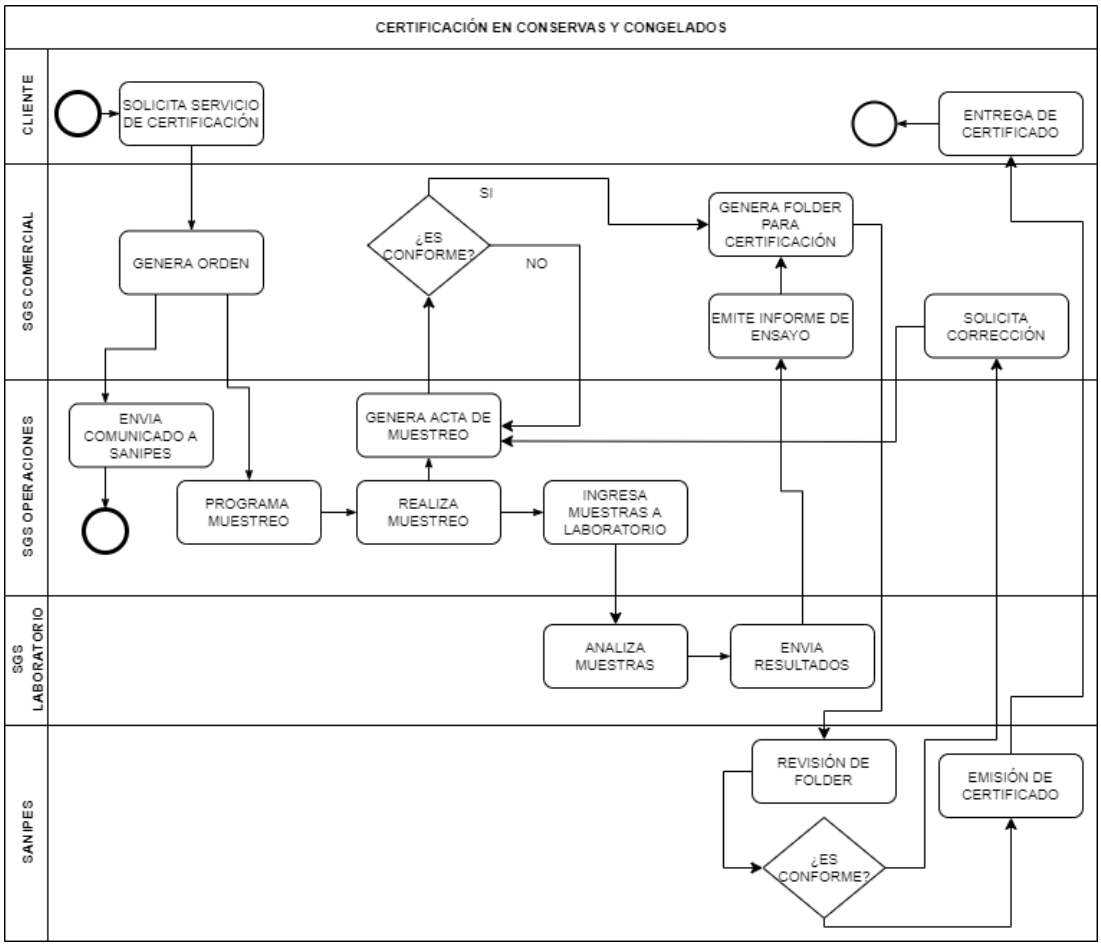

Imagen 21. Mapa de proceso de certificación de conservas y congelados.

Elaboración Propia.

Desarrollo del Objetivo Específico 2: Realizar reestructuraciones en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018

Para lograr esto utilizamos una combinación entre el mapeo de funciones y procesos y luego utilizamos el Ciclo de Deming (PDCA) para mejorar el área de trabajo. Lo primero que hicimos fue identificar los puestos de las personas del organigrama y determinar las funciones que realizaban cada una de ellas.

En la imagen 22 podemos ver el organigrama del área de alimentos en donde se visualiza que el equipo está compuesto por 14 personas.

.

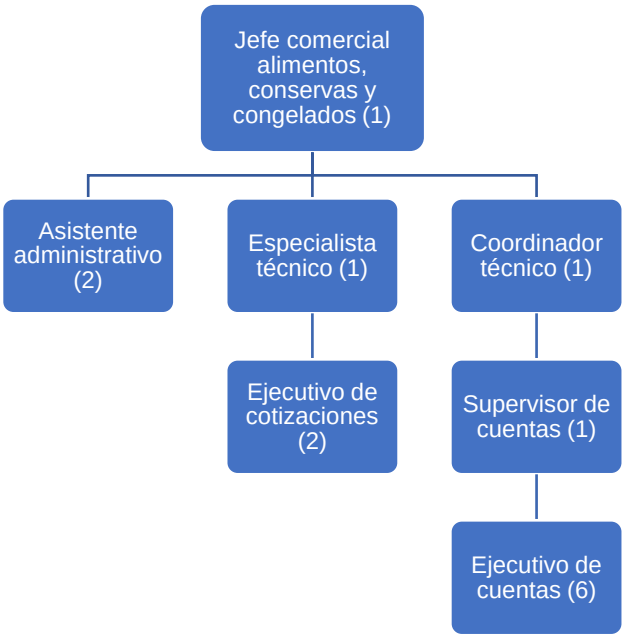

Imagen 22. Organigrama del área de alimentos a fines del 2017

En ese sentido, pudimos identificar una oportunidad de mejora en los ejecutivos de cuentas ya que, según su descripción de puesto, realizaban funciones que no eran parte de este. De esta manera identificamos la función de ingreso y

seguimiento de muestras que no era parte de su descripción de puesto y les consumía un 30% de su tiempo. Es por ello que se propuso la creación de un área específica que se dedicara al ingreso de las muestras.

En la Tabla 5 se muestra la inversión realizada para la implementación de esta nueva área.

Tabla 5.
Inversión de la implementación de la nueva área de ingreso de muestras.

Recurso	Cantidad	Monto anual
Asistente de operaciones	2	S/ 43,200
Inversión en Software Sysopects	1	S/ 15,000
		S/ 58,200

Fuente: Información de SGS del Perú.
Elaboración propia.

Para esto utilizamos el Ciclo de Deming (PDCA) para planear el desarrollo de la nueva área, la implementación, la verificación y el ajuste.

A continuación, procederemos a explicar el Ciclo de Deming usado.

Planear.

Se determinó que la función de ingreso y seguimiento de muestras debería ser realizada por un área específica. Esta área sería llamada recepción de muestras y tendría personal exclusivo encargado de realizar dicho proceso. En la Imagen 23 se presenta el flujo de proceso de esta nueva área.

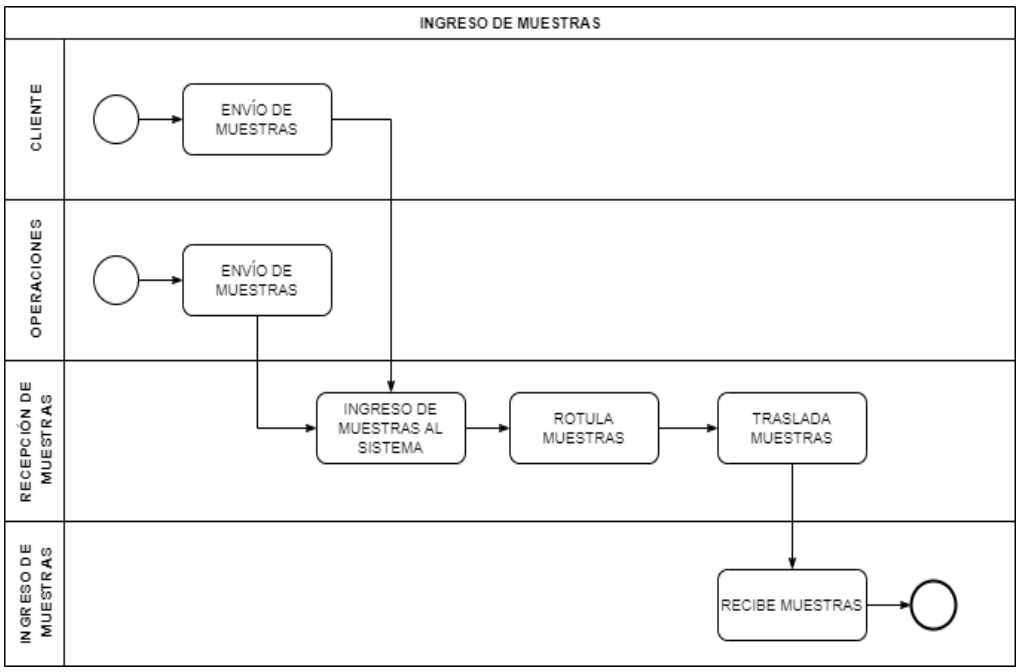

Imagen 23. Proceso de ingreso de muestras.
Elaboración propia.

Hacer.

Gracias a la información histórica de los días y horas de llegada de las muestras, se pudo determinar la necesidad de contar con dos turnos de trabajo de una persona por turno. El primer turno seria de lunes a viernes de 09:00 a 16:00 horas y los sábados de 09:00 a 13:00 horas; el segundo turno sería de lunes a viernes de 14:00 horas a 21:00 horas y los sábados de 13:00 a 17:00 horas.

Imagen 24. Histograma de horarios de ingreso de muestras en el 2017.
Elaboración propia.

Verificar.

Para la verificación de la implementación, se implementaron los siguientes indicadores:

Tiempo de ingreso de muestras promedio por mes.

Número de ingresos de muestras con error entre el total de muestras ingresadas por día.

En la Tabla 6 se presenta el indicador de numero de ingreso de muestras con error entre el total de las muestras por semana para evidenciar la evolución de la mejora en el ingreso de las muestras por el cambio implementado. Se debe tener en cuenta que como error en el ingreso de muestra se considera lo siguiente: mal ingreso de parámetros (nombre cliente, volumen, tipo de envase, etc.), análisis mal seleccionados e ingreso de muestras tardíos.

Tabla 6.

Evolución de ingreso de nuestras por semana

Semana	Número de muestras por día	Número de muestras con error	% error
Semana 27	543	152	28.0%
Semana 28	493	123	24.9%
Semana 29	504	121	24.0%
Semana 30	380	91	23.9%
Semana 31	374	90	24.1%
Semana 32	493	108	21.9%
Semana 33	391	55	14.1%
Semana 34	420	97	23.1%
Semana 35	432	108	25.0%
Semana 36	537	107	19.9%
Semana 37	439	79	18.0%
Semana 38	346	59	17.1%
Semana 39	320	61	19.1%
Semana 40	429	69	16.1%
Semana 41	427	56	13.1%
Semana 42	289	35	12.1%
Semana 43	234	23	9.8%
Semana 44	301	24	8.0%
Semana 45	426	38	8.9%
Semana 46	397	16	4.0%
Semana 47	329	20	6.1%
Semana 48	302	36	11.9%
Semana 49	380	19	5.0%
Semana 50	281	17	6.0%
Semana 51	302	12	4.0%
Semana 52	264	11	4.2%

Fuente: Información de SGS del Perú.

Elaboración propia.

Actuar.

Se realizaron algunos ajustes al software Sysopects dado que se identificaron algunas oportunidades de mejora para agilizar los procesos y reducir el número de errores en el ingreso de las muestras. Algunos ejemplos de estos ajustes fueron: desarrollo de campos con condiciones específicas,

generación de listas desplegables, aviso de error si no se completan todos los campos obligatorios, entre otros.

En la imagen 25 se muestra el organigrama luego de la implementación con el que se trabajó durante el 2018. En esta se puede ver como a comparación del organigrama de la imagen 21, en esta contamos con 4 personas menos. Cabe resaltar que estas personas fueron transferidas a otras áreas de la empresa en donde eran requeridas.

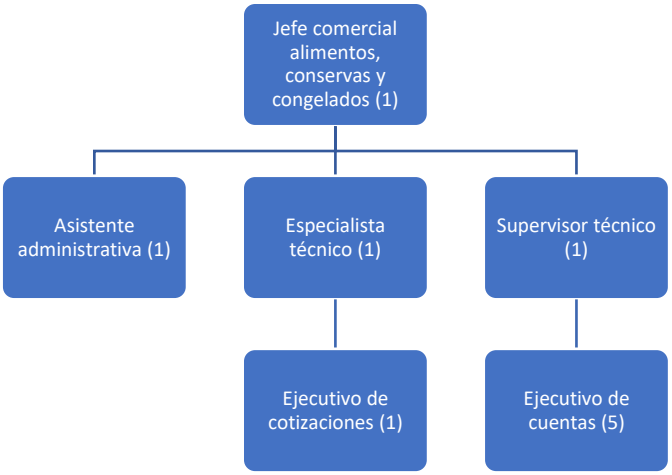

Imagen 25. Organigrama del área en el 2018

En la Tabla 7 podemos ver el ahorro anual generado por la disminución de las 4 personas en el área de alimentos, conservas y congelados.

Tabla 7.

Ahorro anual por personal en la restructuración.

Posición	Cantidad	Sueldo bruto	Sueldo con gasto social	Sueldo anualizado
Asistente administrativo	1	S/ 1,144	S/ 1,716	S/ 20,592
Coordinador técnico	1	S/ 5,200	S/ 7,800	S/ 93,600
Ejecutivo de cuenta	1	S/ 3,353	S/ 5,029	S/ 60,353
Ejecutivo de cotizaciones	1	S/ 2,055	S/ 3,083	S/ 36,991
				S/ 211,536

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

Teniendo en consideración este ahorro y el costo de inversión en la nueva área de ingreso de muestras, en la Tabla 8, se muestra el flujo de ahorro neto anual en cada uno de los años siguientes considerando la depreciación del software.

Tabla 8.

Ahorro anual considerando la depreciación del software.

Año	Ahorro en personal	Inversión en personal	Depreciación software	Ahorro neto anual
2018	S/211,536	S/43,200	S/3,750	S/164,586
2019	S/211,536	S/43,200	S/3,750	S/164,586
2020	S/211,536	S/43,200	S/3,750	S/164,586
2021	S/211,536	S/43,200	S/3,750	S/164,586
2022	S/211,536	S/43,200	S/0	S/168,336

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

Desarrollo del Objetivo Específico 3: Implementar un programa de capacitación en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018

La capacitación del personal es un punto muy importante ya que es fundamental para brindar un servicio de calidad y no incurrir en costos adicionales por reprocesos. Se estimó que el costo anual por servicios mal realizados estaba en el rango de 20,000 soles en promedio. Es por este motivo, que se implementó formalmente un programa de capacitación el cual nos permitiría llevar un mejor control y realizar un seguimiento a las capacidades del equipo para así mejorar la rentabilidad del negocio.

Para cumplir con lo indicado en el presente trabajo, se elaboraron dos programas de capacitación de acuerdo con las necesidades de cada una de las

áreas. En la Tabla 9 se muestra la Currícula de capacitación para el área de conservas y congelados.

Tabla 9.

Currícula de capacitación para el área de conservas y congelados.

CURRICULA CONSERVAS Y CONGELADOS	
SANIPES	**HORAS**
Curso de Inspección, Muestreo y Embarque de Conservas y Congelados (SANIPES)	46
Manual de Indicadores	6
NTP 700.002 y NTP 704.007	
Tipo de procesamiento de Conservas de Pescado	
OPE-P-05AGR Inspección Muestreo y Embarque de Productos Hidrobiológicos.	
OPE-P-08AGR Inspección y Muestreo de Moluscos Congelados y Frescos	
HABILITACIÓN EN CAMPO - 5 inspecciones de 8 horas	**40**

CURSOS BÁSICOS DEL ÁREA	HORAS
Cursos Básicos de Inspección en Harina y Aceite de Pescado (Introducción a Operaciones Hidrobiológico)	**30**
OPE-P-03 Control de precintos + OPE-P-019 Código de conducta.	6
OPE-I-05HID - Validación de Límites Críticos en Puntos Críticos de Control	
OPE-I-07HID - Supervisión y Control del Reproceso Térmico o Químico de Harina de Pescado	
Taller de Redacción de Actas de Muestreo e Informes de Despacho y Embarques	
OPE-P-21CTS - Inspección por Muestreo de Superficies en Contacto con los Alimentos	
HABILITACIÓN EN CAMPO - 3 INSPECCIONES POR ACTIVIDAD 8 HORAS CADA UNA	**24**

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

En la Tabla 10 se muestra la Currícula de capacitación para el área de Alimentos que son requeridos para que un inspector pueda realizar los servicios.

Tabla 10.

Currícula de capacitación para el área de alimentos.

CURRICULA OPERACIONES ALIMENTOS	
CURSOS BÁSICOS	**HORAS**
Muestreo de alimentos y Lotes	**40**
Muestreo de Lotes Microbiológicos	2
Muestreo de Lotes Físico Químicos	2
Muestreos de alimentos con tratamiento	2
Muestreos de alimentos sin tratamiento	1
Muestreo de proveedores	1
Muestreo de productos terminados	2
PRÁCTICA Y HABILITACIÓN (alimentos 12 hrs, Lotes 18 hrs)	**30**
Muestreo de Superficies	**16**
Superficies vivas e inertes (regulares e irregulares)	4
PRÁCTICA Y HABILITACION *	12
Muestreo de agua	**16**
TEORÍA	4
PRACTICA Y HABILITACIÓN *	**12**
Inspección y Supervisión de Embarque GIS	**22**
GISs (Procedimiento)	3
Contenedores (Identificación, Tipos y Normativas)	3
PRÁCTICA Y HABILITACIÓN *	**16**

ESPECIALIDADES	**HORAS**
Lineamientos BPM	**16**
TEORÍA	16
Practica BPM (*) Práctica en servicios IHS	
Lineamientos en HACCP	**16**
Lineamientos HACCP	
Auditor Interno HACCP + BPM + 9001 (Externo)	**48**
TEORÍA	
Especialista en IHS Planta / Almacén	**53**
TEORÍA	8
PRACTICA Y HABILITACION *	**45**
Especialista en IHS Comedores	**53**
TEORÍA	8
PRÁCTICA Y HABILITACIÓN *	45

* Sólo al personal nuevo o no habilitado

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

Para ambos casos, la currícula de capacitación está compuesta por dos grupos de cursos: los básicos, que son los necesarios para brindar los servicios principales del negocio y los de especialidad, que son para los servicios más complejos.

En la Tabla 11 se muestra la cantidad de personas capacitadas para cada sub-área, así como la cantidad de horas de capacitación invertidas. Por otro lado, las capacitaciones brindadas en la empresa son siempre dictadas por nuestros propios supervisores y se realizan en las instalaciones de la empresa, por lo que el costo de estas solo está dado por el costo del personal asistente.

Tabla 11.

Número de personas y número de horas de capacitación por subárea y por localidad.

Localidad	Número personas capacitadas	Número de horas de capacitación en alimentos	Número de horas de capacitación en conservas y congelados	Total de horas de capacitación
CALLAO	21	294	150.0	444.0
CHICAMA	12	132	20.0	152.0
CHIMBOTE	12		110.5	110.5
CHINCHA	13	72	222.0	294.0
ILO	10	54	46.0	100.0
PAITA	18	128	189.0	317.0
PISCO	15	76	196.0	272.0
		756	933.5	1,689.5

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

De esta manera, en la Tabla 12 se puede ver el costo para las capacitaciones en el Áreas de Alimentos y el Área de Conservas y congelados, a nivel nacional.

Tabla 12.

Inversión en capacitación por área y por localidad.

Localidad	Número de personas capacitadas	Costo de capacitación en alimentos S/	Costo de capacitación en conservas y congelados S/	Costo Total de capacitación S/
CALLAO	21	3,528	1,800	5,328
CHICAMA	12	1,584	240	1,824
CHIMBOTE	12	0	1,326	1,326
CHINCHA	13	864	2,664	3,528
ILO	10	648	552	1,200
PAITA	18	1,536	2,268	3,804
PISCO	15	912	2,352	3,264
		9,072	11,202	20,274

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

En la tabla 13 podemos ver la cantidad de errores que teníamos en las áreas de alimentos y conservas y congelados antes de la capacitación. Asimismo, se estima un costo por reproceso operativo de S/. 138.00 sin tener en cuenta el impacto a la marca y el prestigio de la empresa.

Tabla 13.

Número de errores en los servicios por mes antes de la capacitación.

	Alimentos				Conservas y Congelados			
Semana	Número de servicios	Número de errores	% Error	Costo por errores	Número de servicios	Número de errores	% Error	Costo por errores
Marzo	332	16	4.8%	S/ 2,208	163	17	10.4%	S/ 2,346
Abril	345	15	4.3%	S/ 2,070	145	16	11.0%	S/ 2,208
Mayo	368	21	5.7%	S/ 2,898	98	10	10.2%	S/ 1,380
Junio	370	15	4.1%	S/ 2,070	87	12	13.8%	S/ 1,656
Total	**1415**	**67**	**4.7%**	**S/ 9,246**	**493**	**55**	**11.2%**	**S/ 7,590**

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

En la Tabla 14 podemos ver como luego de la capacitación, para lo meses de julio a diciembre, se obtuvo una mejora en cuanto al porcentaje de error tanto para alimentos como conservas y congelados; obteniendo 2.6% y 5.9% respectivamente.

Esto significó un costo promedio mensual para alimentos de S/ 1,564 y para conservas y congelados de S/ 943.

Tabla 14.

Número de errores en los servicios por mes después de la capacitación.

	Alimentos				Conservas y Congelados			
Semana	**Número de servicios**	**Número de errores**	**% Error**	**Costo por errores**	**Número de servicios**	**Número de errores**	**% Error**	**Costo por errores**
Julio	380	13	3.4%	S/ 1,794	102	8	7.8%	S/ 1,104
Agosto	432	12	2.8%	S/ 1,656	113	6	5.3%	S/ 828
Setiembre	456	14	3.1%	S/ 1,932	126	7	5.6%	S/ 966
Octubre	432	11	2.5%	S/ 1,518	147	9	6.1%	S/ 1,242
Noviembre	452	8	1.8%	S/ 1,104	101	5	5.0%	S/ 690
Diciembre	423	10	2.4%	S/ 1,380	102	6	5.9%	S/ 828
Total	**2575**	**68**	**2.6%**	**S/ 9,384**	**691**	**41**	**5.9%**	**S/ 5,658**

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

En la Tabla 15 se puede observar que la inversión en capacitación en el primer año, es mayor al retorno obtenido por el mismo dado que solo se generan ahorros en el segundo semestre del año y la capacitación es al 100% del personal, sin embargo, para los siguientes años existe una ahorro neto de S/ 10,287, ya que solo se realiza el 50% de la capacitación porque son los mismos temas y solo se requieren cursos de refuerzo y por otro lado los ahorros se dan durante los 12 meses del año.

Tabla 15.
Ahorro neto por capacitación para los próximos 5 años.

Año	Costo de capacitación	Ahorro por menos errores	Ahorro neto
2018	S/ 20,274	S/ 10,212	-S/ 10,062
2019	S/ 10,137	S/ 20,424	S/ 10,287
2020	S/ 10,137	S/ 20,424	S/ 10,287
2021	S/ 10,137	S/ 20,424	S/ 10,287
2022	S/ 10,137	S/ 20,424	S/ 10,287
Total	**S/ 60,822**	**S/ 91,908**	**S/ 31,086**

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

Desarrollo del Objetivo Específico 4: Implementar procedimientos en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018

Si bien es cierto en la empresa ya existían muchos procedimientos, fue necesario el ajuste y/o implementación de otros procedimientos para aquellos procesos que sufrieron alguna modificación. Algunos de los procedimientos con los que se contaba se muestran en la tabla 16 y en la parte inferior se indican los dos procedimientos que se crearon o sufrieron alguna modificación.

Tabla 16.

Lista de procedimientos del área de Alimentos, Conservas y Congelados.

Estado	Proceso	Código	Versión	Nombre
Vigente	INSPECCIÓN	INS-P-H&N.240	4	Alimentos y Bebidas Inspeccion y Muestreo de Lotes. Caracteristicas Microbiologicas Fisicoquimicas y Sensoriales
Vigente	INSPECCIÓN	INS-I-H&N.175	7	LIMPIEZA DESINFECCION Y ALMACENAJE DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE MUESTREO 2
Vigente	INSPECCIÓN	INS-I-H&N.185	0	INS-I-HYN. 85 REV 0 Inspeccion Higienico Sanitaria Remota
Vigente	INSPECCIÓN	INS-P-H&N.243	5	Política de Horas y Viáticos de Operaciones 202
Vigente	INSPECCIÓN	INS-I-H&N.152	8	Instructivo para el Proceso de Compra de Muestras para Coca Cola Servicios de Peru S.A Rev.7
Vigente	INSPECCIÓN	INS-P-H&N.224	3	PREPARACION DE MATERIALES HYN
Vigente	INSPECCIÓN	INS-I-H&N.154	1	Instructivo para la Inspección de Conservas de Espárragos en frascos para ITM
Vigente	INSPECCIÓN	INS-P-H&N.236	32	Rev. 2 INSPECCION MUESTREO Y EMBARQUE DE PRODUCTOS HIDROBIOLOGICOS EN CONSERVAS Y SEMICONSERVAS Diciembre 202
Vigente	INSPECCIÓN	INS-P-H&N.235	11	INS-P-HyN.2 5 INSPECCION MUESTREO Y EMBARQUE DE PRODUCTOS HIDROBIOLOGICOS EN CONGELADOS FRESCOS REFRIGERADOS EMPANIZADOS COCIDOS PRECOCIDOS SECOS SECO-SALADO 004
Vigente	INSPECCIÓN	INS-I-H&N.184	3	INSTRUCTIVO DE LLENADO DE INFORME DE INSPECCIÓN HIGIÉNICO SANITARIA EN [ ] PLATAFORMAS DIGITALES
Vigente	INSPECCIÓN	INS-P-H&N.234	15	INS-P-HyN.2 4 Inspeccion Higienico Sanitaria
Vigente	INSPECCIÓN	INS-P-H&N.214	7	INS-P-HYN.2 4 Inspeccion por Muestreo de Alimentos y bebidas
Vigente	INSPECCIÓN	INS-P-H&N.241	19	INSPECCION Y MUESTREO DE SUPERFICIES Y AMBIENTES EN CONTACTO CON LOS ALIMENTOS HN Rev. 9
Vigente	INSPECCIÓN	INS-P-H&N.228	2	MUESTREO DE AGUA Y HIELO HYN
Vigente	INSPECCIÓN	INS-I-H&N.186	3	DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS, DESCARGA DE FOTOS EN LA RED Y REGISTRO DE INFORMACIÓN EN LOS SISTEMAS OPERATIVOS
Vigente	INSPECCIÓN	INS-I-H&N.188	1	ELABORACIÓN Y USO DE LISTAS DE VERIFICACION PARA SERVICIOS NO ACREDITADOS - FOOD
Vigente	INSPECCIÓN	INS-P-H&N.239	0	INGRESO DE MUESTRAS DE HYN Rev. 06
Vigente	COMERCIAL	VEN-P-.GEN.1	1	ATENCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL REQUERIMIENTO DEL CLIENTE

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

A continuación, se detallan los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos específicos presentados en el presente trabajo.

Resultados del Objetivo Especifico 1 - Implementar estrategias de ventas en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018

En el área de alimentos, conservas y congelados se realizaron dos estrategias que permitieron mejorar las ventas del área. Por el lado de la sub-área de alimentos se desarrolló un nuevo servicio con un cliente piloto logrando incrementar la venta con este en 42% con respecto al año anterior tal y como se muestra en la Tabla 17. Asimismo, es importante resaltar que adicionalmente gracias al nuevo servicio se logró pasar de una renovación contractual anual a un contrato a precios fijos por 3 años.

Tabla 17.

Ventas totales del cliente piloto en SGS para el año 2017 y 2018.

Cliente	Venta 2017 (S/.)	Venta 2018 (S/.)	2018 - 2017 (S/.)	2018 - 2017 %
Cliente 1	138,322	196,418	58,095	42%

Fuente: SGS del Perú. Los valores son referenciales y mantienen la proporcionalidad.

Elaboración propia.

Adicionalmente, dado que esta estrategia se trabajó en coordinación con el cliente, él también se vio favorecido por la estrategia implementada dado que ello le permitió reducir la cantidad de su personal.

En la Tabla 18 se muestra a los integrantes del equipo de calidad del cliente antes y después del proceso de implementación. Con esta información verificamos que el cliente redujo la cantidad de personas de su equipo de calidad en 50%.

Tabla 18.

Detalle del equipo de calidad del cliente piloto antes de la implementación.

Tipo de puesto	Cantidad (antes de la implementación)	Cantidad (después de la implementación)	Reducción
Asistente	2	1	1
Analista	2	1	1
Coordinador	1	1	0
Jefe	1	0	1
Total	**6**	**3**	**3**

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

Por el lado del área de conservas y congelados, con la mejora del proceso realizado, se tuvo un incremento en ventas de 39% y un aumento en la utilidad de 124,061 soles tal y como se muestra en la Tabla 19. Esto se logró gracias al aumento del 30% en la cantidad de clientes de la unidad.

Tabla 19.

Ventas totales del área de conservas y congelados para el año 2017 y 2018.

	2017 (S/.)	2018 (S/.)	2018-2017 (S/.)	2018-2017 %
Ventas	990,257	1,374,120	383,863	39%
Gastos Operativos	-992,003	-1,251,804	-259,802	26%
Utilidad	-1,746	122,315	124,061	
	-0.2%	8.9%		

Fuente: SGS del Perú. Los valores están en soles, son referenciales y mantienen la proporcionalidad.

Elaboración propia.

Resultados del Objetivo Especifico 2 - Realizar reestructuraciones en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018

En la Tabla 20 se muestra la inversión realizada para la implementación de la nueva área de ingreso de muestras. En este se evidencia que la inversión estuvo dada en la contratación de dos asistentes de operaciones y la inversión en el desarrollo del software.

Tabla 20.

Inversión en nueva área de ingreso de muestras.

Recurso	Cantidad	Monto anual
Asistente de operaciones	2	S/ 43,200
Inversión en Software Sysopects	1	S/ 15,000
		S/ 58,200

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

Gracias a la implementación de esta nueva área, pudimos pasar el equipo comercial de 14 a 10 personas. En la Tabla 21 se muestran las posiciones que se pudieron recolocar en otras áreas y los respectivos ahorros anuales.

Tabla 21.

Ahorro anual por personal en la restructuración.

Posición	Cantidad	Sueldo bruto	Sueldo con gasto social	Sueldo anualizado
Asistente administrativo	1	S/ 1,144	S/ 1,716	S/ 20,592
Coordinador técnico	1	S/ 5,200	S/ 7,800	S/ 93,600
Ejecutivo de cuenta	1	S/ 3,353	S/ 5,029	S/ 60,353
Ejecutivo de cotizaciones	1	S/ 2,055	S/ 3,083	S/ 36,991
				S/ 211,536

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

En la Tabla 22 se puede observar los ahorros en personal, la inversión en personal y la depreciación del software a lo largo de los siguientes 5 años del proyecto para cuantificar el ahorro neto anual.

Tabla 22.

Ahorro neto anual gracias al proceso de restructuración.

Año	Ahorro en personal	Inversión en personal	Depreciación software	Ahorro neto anual
2018	S/211,536	S/43,200	S/3,750	S/164,586
2019	S/211,536	S/43,200	S/3,750	S/164,586
2020	S/211,536	S/43,200	S/3,750	S/164,586
2021	S/211,536	S/43,200	S/3,750	S/164,586
2022	S/211,536	S/43,200	S/0	S/168,336

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

Resultados del Objetivo Especifico 3 - Implementar un programa de capacitación en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018

Según lo que se muestra en la Tabla 23, se puedo capacitar a 101 colaboradores a nivel nacional con un total de 1,689.5 horas de capacitación. Cabe resaltar que en la localidad de Chimbote no hubo capacitaciones en alimentos dado que no tenemos servicios de ese tipo en la zona.

Tabla 23.

Número de personas y número de horas de capacitación por sub-área y por localidad.

Localidad	Número personas capacitadas	Número de horas de capacitación en alimentos	Número de horas de capacitación en conservas y congelados	Total horas de capacitación
CALLAO	21	294	150.0	444.0
CHICAMA	12	132	20.0	152.0
CHIMBOTE	12		110.5	110.5
CHINCHA	13	72	222.0	294.0
ILO	10	54	46.0	100.0
PAITA	18	128	189.0	317.0
PISCO	15	76	196.0	272.0
Total	**101**	**756**	**933.5**	**1,689.5**

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

En la Tabla 24 se puede observar el número de errores al mes que se originaban en los servicios que brindamos tanto en el Área de alimentos como en el Área de conservas y congelados. En este cuadro se observa que durante los meses en los que se brindaba la capacitación (Marzo a Junio) se evidencia que el porcentaje de error en el área de alimentos era de 4,7% representando un costo promedio mensual de S/ 2,311.50 y en el área de conservas y congelados un porcentaje de 11.2% con un costo promedio mensual de S/ 1,897.50

Tabla 24.

Número de errores en los servicios por mes antes de la capacitación.

	Alimentos				Conservas y Congelados			
Semana	**Número de servicios**	**Número de errores**	**% Error**	**Costo por errores**	**Número de servicios**	**Número de errores**	**% Error**	**Costo por errores**
Marzo	332	16	4.8%	S/ 2,208	163	17	10.4%	S/ 2,346
Abril	345	15	4.3%	S/ 2,070	145	16	11.0%	S/ 2,208
Mayo	368	21	5.7%	S/ 2,898	98	10	10.2%	S/ 1,380
Junio	370	15	4.1%	S/ 2,070	87	12	13.8%	S/ 1,656
Total	**1415**	**67**	**4.7%**	**S/ 9,246**	**493**	**55**	**11.2%**	**S/ 7,590**

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

En la Tabla 25 podemos ver como luego de la capacitación, para lo meses de julio a diciembre, se obtuvo una mejora en cuanto al porcentaje de error tanto para alimentos como conservas y congelados; obteniendo 2.6% y 5.9% respectivamente. Esto significó un costo promedio mensual para alimentos de S/ 1,564 y para conservas y congelados de S/ 943.

Tabla 25.

Número de errores en los servicios por mes después de la capacitación.

	Alimentos				Conservas y Congelados			
Semana	**Número de servicios**	**Número de errores**	**% Error**	**Costo por errores**	**Número de servicios**	**Número de errores**	**% Error**	**Costo por errores**
Julio	380	13	3.4%	S/ 1,794	102	8	7.8%	S/ 1,104
Agosto	432	12	2.8%	S/ 1,656	113	6	5.3%	S/ 828
Setiembre	456	14	3.1%	S/ 1,932	126	7	5.6%	S/ 966
Octubre	432	11	2.5%	S/ 1,518	147	9	6.1%	S/ 1,242
Noviembre	452	8	1.8%	S/ 1,104	101	5	5.0%	S/ 690
Diciembre	423	10	2.4%	S/ 1,380	102	6	5.9%	S/ 828
Total	**2575**	**68**	**2.6%**	**S/ 9,384**	**691**	**41**	**5.9%**	**S/ 5,658**

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

En la Tabla 26 se puede observar que la inversión en capacitación en el primer año, es mayor al retorno obtenido por el mismo dado que solo se generan ahorros en el segundo semestre del año y la capacitación es al 100% del personal, sin embargo, para los siguientes años existe una ahorro neto de S/ 10,287, ya que solo se realiza el 50% de la capacitación porque son los mismos temas y solo se requieren cursos de refuerzo y por otro lado los ahorros se dan durante los 12 meses del año.

Tabla 26.

Ahorro neto por capacitación para los próximos 5 años.

Año	Costo de capacitación	Ahorro por menos errores	Ahorro neto
2018	S/ 20,274	S/ 10,212	-S/ 10,062
2019	S/ 10,137	S/ 20,424	S/ 10,287
2020	S/ 10,137	S/ 20,424	S/ 10,287
2021	S/ 10,137	S/ 20,424	S/ 10,287
2022	S/ 10,137	S/ 20,424	S/ 10,287
Total	**S/ 60,822**	**S/ 91,908**	**S/ 31,086**

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

Resultados del Objetivo Especifico 4 - Implementar procedimientos en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018

Gracias a las mejoras procedimientos implementadas se logró la institucionalización de los mismos. Esto aseguro que los cambios se mantengan en el tiempo y el servicio se mantenga con una calidad consistente.

Resultados del Objetivo General - Implementar mejoras en el área de alimentos, conservas y congelados para incrementar la rentabilidad de la empresa SGS, año 2018

En la Tabla 27 podemos ver como gracias a las acciones realizadas pudimos incrementar la venta del área en 14.1% y la rentabilidad en 67% con respecto al año 2017. Esto nos deja en evidencia que las acciones tomadas fueron efectivas para lograr el objetivo general.

Tabla 27.

Resultados comparativos del área para el año 2018 vs 2017.

	Resultados 2017	Resultados 2018	Diferencia S/	Diferencia %
Ventas	S/ 2,353,761	S/ 2,686,190	S/ 332,429	14.1%
Gastos Operativos	S/ 2,243,112	S/ 2,501,409	S/ 258,297	11.5%
Utilidad	S/ 110,649	S/ 184,782	S/ 74,132	67.0%
	4.7%	6.9%		

Fuente: SGS del Perú. Los valores están en soles, son referenciales y mantienen la proporcionalidad.

Elaboración propia.

Por otro lado, en la Tabla 28 se observa el flujo de ahorros generado para los próximos 5 años gracias a las acciones realizadas en el área.

Tabla 28.

Flujo de ahorros generados a lo largo de los siguientes 5 años para el área de alimentos, conservas y congelados.

Año	Ahorros por objetivo específico 2	Ahorros por objetivo específico 3	Total anual
2018	S/164,586	-S/10,062	S/154,524
2019	S/164,586	S/10,287	S/174,873
2020	S/164,586	S/10,287	S/174,873
2021	S/164,586	S/10,287	S/174,873
2022	S/168,336	S/10,287	S/178,623
Total	**S/826,680**	**S/31,086**	**S/857,766**

Fuente: SGS del Perú.

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Gracias a las acciones realizadas en el presente trabajo y dado los resultados obtenidos podemos tener las siguientes conclusiones:

Según los resultados del trabajo se puede evidenciar que al mejorar o desarrollar nuevos servicios se puede mejorar los resultados del área. Si bien es cierto, no hay una formula exacta, lo más importante es identificar las necesidades del cliente y ofrecer un servicio con calidad a la medida que le permita al cliente generar beneficios. En el área trabajada se obtuvo una mejora en las ventas del 14% en el año 2018 con respecto al año 2017, lo que significó un incremento de S/ 332,429.

En un proceso de restructuración de un área es necesario que este se haga con ayuda de las tecnologías de la información. Es necesario que nos enfoquemos en mejorar los procesos ya que estos nos van a traer como consecuencia el ahorro en costos. Gracias a la restructuración realizada en las áreas trabajadas solo en el año 2018, se logró un ahorro neto de S/ 154,524.

Las capacitaciones son una herramienta muy importante para el buen desarrollo de una empresa. Es importante que exista un programa de capacitación en donde se consolide todos los temas ya que tenerlos de forma aislada no permite un seguimiento correcto y se pierde el valor de este. Un mayor nivel de capacitación nos representa ahorros por menos reprocesos, pero a la vez genera motivación en los empleados. Hay que considerar que la capacitación es una inversión la cual se recupera a través de los años, es así que el primer año se obtuvo un saldo negativo

de S/ 10,062 soles por la inversión realizada inicialmente; sin embargo, para los años siguientes se estimó un ahorro de S/ 10,287 por año.

En una empresa de servicios como SGS, es muy importante que todos los cambios se puedan plasmar en procedimientos para asegurar la difusión de los mismos y que los procesos se mantengan durante el tiempo.

Por lo tanto, se evidencia que, con la implementación del presente trabajo, se logró un aumento en las ventas, una reducción en los costos, un mejor nivel de capacitación y el compromiso del equipo incrementando la rentabilidad del área en S/ 74,132 lo que representa un 67% más con respecto al año 2017.

RECOMENDACIONES

Realizado el presente trabajo y teniendo en consideración todo lo llevado a cabo, se pueden brindar las siguientes recomendaciones:

Ofrecer el nuevo servicio de tercerización del área de calidad a más clientes para así poder obtener mayores beneficios para el área. Asimismo, sería interesante ofrecer un servicio de administración de laboratorios de las empresas que cuenten con ella.

Renovar el perfil de algunos miembros del equipo para poder brindar un mejor servicio al cliente. Esto basado en la evaluación de desempeño que se realiza al personal.

Continuar con el programa de capacitaciones a nivel nacional. En el caso de las personas que ya hayan sido capacitadas, solo es necesario realizar capacitaciones de actualización que no deberían superar el 50% del tiempo de la capacitación completa.

Se recomienda realizar una revisión periódica de los procedimientos para asegurar que estos se mantengan actualizados y que los procesos se estén cumpliendo según lo que estos indican.

Se recomienda mantener una cultura de puertas abiertas en el área de tal manera que la confianza entre los miembros del equipo se mantenga y las labores sean en armonía. Asimismo, sería importante en una segunda etapa, invitar a algunos puestos claves de la empresa para poder generar confianza y estrechar los lazos.

Demostrar las acciones llevadas a cabo en este trabajo a toda la empresa para que puedan ser replicadas en otras unidades de negocio de la empresa y así poder tener un mayor impacto.

REFERENCIAS

AEA Business School, *7 Herramientas imprescindibles para la calidad en la empresa*, Retos en Operaciones y Logística, Boletín electrónico. https://retos-operaciones-logistica.eae.es/landing/7-herramientas-calidad-imprescindibles/

ASQ institute. *What is the plan-do-check-act (PDCA) cycle?. https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle*.

Baltazar, J. (2018, 12 de febrero). Análisis de la economía peruana 2017. Empresa Exterior. https://empresaexterior.com/art/65115/analisis-de-la-economia-peruana-en-2017

Bustamante, A., Lapo, M., Tello, M., & Nuñez, M. (2018). *Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional*. Revista empresarial 46. 12 – 23. https://www.researchgate.net/publication/333986704

Camisón, C., Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (4ta ed.) Pearson.

Diaz, M. (2012). *Análisis contable con un enfoque empresarial.* EUMED.

Garcia, R. (2018). *Implementación de mejora de procesos en el área de licitaciones en la empresa ICON peruana S.A.C.* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad San Ignacio de Loyola].

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R. (2016). Gestión de recursos humanos (8va ed.). Pearson.

Johnson, C. (2002). The benefits of PDCA. Back to basics.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15ta ed.). Pearson.

Meneu, R., Perez – Salamero, J., & Ventura, M. (1999). *Fundamentos de Optimización matemática en economía.* Universitat de Valencia.

Minitab. (2020). *Elementos básicos de un diagrama de Pareto.* https://support.minitab.com/es-mx/minitab/19/help-and-how-to/quality-and-process-improvement/quality-tools/supporting-topics/pareto-chart-basics/

Perez, J. (2015). *Gestión por procesos* (5ta ed.) ESIC.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.* Nueva York: Free Press.

Ponce, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e Investigación en Psicología, 12(1),113-130.[fecha de Consulta 8 de Diciembre de 2020]. ISSN: 0185-1594. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29212108

Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta edición).* Mc Graw Hill.

Trinidad, J. (2019). El clima laboral y su influencia sobre la rotación del personal de la empresa Bol Plas S.A.C., del distrito de Puente Piedra en el año 2016. [Trabajo de investigación, Universidad Tecnológica del Perú].