



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Estrategias para mejorar la gestión en la empresa Productos
Gambrinus, 2017**

**Para Optar el Título Profesional de Licenciada en
Administración y Negocios Internacionales**

AUTOR

Br. Contreras Sulca, Keyla Melina

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Estrategias de mejora para las empresas aplicando herramientas de gestión.

LIMA - PERÚ

2017

**“Estrategias para mejorar la gestión en la empresa Productos
Gambrinus, 2017”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

MBA Jose Abel De la Torre Tejada

Secretario

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

Vocal

Mtro Fernando Alexis Nolazco Labajos

Asesor metodólogo

Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Asesor temático

Dr. Sánchez Roque Leoncio Robinson

Dedicatoria

A mi madre, Luzmila Sulca García, la mujer que conmigo aprendió a ser madre, por su cariño, consejos, espero que el éxito que hoy alcanzo le llene de mucha felicidad.

A mi padre, Elio Contreras Torres que en Paz descansa, le agradezco con toda mi alma porque formó una persona de carácter, por sus sabios consejos y su buena crianza.

A mi hermana, Luz Mayerling Contreras Sulca, por ser mi amiga, por su cariño y paciencia; por estar siempre a mi lado, regalándome sonrisas.

A mis tías, en especial a mi tía Eveling que me ha apoyado en momentos difíciles y a mis mamitas; mama Bethy y mamita gringa.

Agradecimiento

Le agradezco principalmente a Dios por haberme dado el privilegio de la vida, por tomarme de la mano en momentos difíciles, por la fe, esperanza y amor que deposita en mi cada día.

A la Universidad N. Wiener y a mis Maestros que fueron formadores, gracias a las ganas de transmitirme sus conocimientos y dedicación durante mi formación académica.

Al Dr. Sánchez Roque Leoncio Robinson, por su apoyo brindado en este trabajo, por su tiempo y conocimiento compartido.

Al Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos, extraordinario metodólogo: Sus orientaciones, su manera de trabajar, su perseverancia y su paciencia, han sido esenciales para mi formación como investigador.

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, presento el trabajo de investigación holística titulado “Estrategias para mejorar la gestión en la empresa Productos Gambrinus”.

La investigación tiene como finalidad proponer una estrategia para mejorar la gestión de la empresa Productos Gambrinus

Dicho trabajo de investigación cuenta con ocho capítulos basados en los lineamientos de la Universidad Privada Norbert Wiener los cuales son:

Primer capítulo correspondiente al problema de investigación, segundo capítulo corresponde al marco teórico metodológico, tercer capítulo corresponde a la empresa, cuarto capítulo corresponde al trabajo de campo, quinto capítulo corresponde a la propuesta de la investigación “Titulo de la propuesta”, sexto capítulo corresponde a la discusión, séptimo capítulo que corresponde a las conclusiones y sugerencias y octavo capítulo que corresponde a las referencias, finalmente en la sección de anexos se encuentran las matriz metodológica de categorización, el instrumento cuantitativo, fichas de validación de los instrumentos cuantitativos, ficha de validación de la propuesta, evidencia de la visita a la empresa y evidencia de la propuesta.

Índice

	Pág.
Miembros del Jurado	iii
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xii
Índice de cuadros	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción	xvi
CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 Problema de Investigación	19
1.1.1 Identificación del problema ideal	19
1.1.2 Formulación del problema	20
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo General	20
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 Justificación	21
1.3.1 Justificación Metodológica	21
1.3.2 Justificación práctica	22
CAPITULO II MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO	23

2.1	Marco teórico	24
2.1.1	Sustento teórico	24
2.1.2	Antecedentes	27
2.1.3	Marco conceptual	33
2.2	Metodología	48
2.2.1	Sintagma	48
2.2.2	Enfoque	49
2.2.3	Tipo	50
2.2.4	Diseño	50
2.2.5	Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	51
2.2.6	Unidad de análisis	52
2.2.7	Técnicas e instrumentos	53
2.2.8	Procedimiento para la recopilación de datos	55
2.2.9	Método de análisis de datos	56
2.2.10	Mapeamiento	57
	CAPITULO III EMPRESA	58
3.1	Descripción de la empresa	59
3.2	Marco legal de la empresa	59
3.3	Actividad económica de la empresa	60
3.4	Información tributaria de la empresa	60
3.5	Información económica y financiera de la empresa	60
3.6	Proyectos actuales	61
3.7	Perspectiva empresarial	61
	CAPITULO IV TRABAJO DE CAMPO	62
4.1	Diagnóstico Cuantitativo	63
4.2	Diagnóstico Cualitativo	72
4.3	Triangulación de datos: Diagnóstico final	96
	CAPITULO V PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	100
	“ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PRODUCTOS GAMBRINUS, 2017”	100

5.1 Fundamentos de la propuesta	101
5.2 Objetivos de la propuesta	102
5.3 Problema	103
5.4 Justificación	105
5.5 Resultados esperados	105
5.6 Plan de actividades	107
5.7 Evidencias (diseño de la maqueta, envases, embalajes, prototipo, etc.)	111
5.8 Presupuesto	111
5.9 Diagrama de Gantt/ Pert CPM	112
5.10 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios	114
5.11 Viabilidad económica de la propuesta	117
5.12 Validación de la propuesta	117
CAPITULO VI DISCUSIÓN	118
6.1 Discusión de los resultados	119
CAPITULO VII CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	122
7.1 Conclusiones	123
7.2 Sugerencias	125
CAPÍTULO VIII REFERENCIAS	127
ANEXOS	134
Anexo 1: Matriz de la investigación	135
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	136
Anexo 3: Instrumento Cuantitativo	137
Anexo 4: Fichas de validación del instrumento cuantitativo	139
Anexo 5: Fichas de Validación de la propuesta	148
Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa	152
Anexo 7: Evidencia de la propuesta	155

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1.	Técnicas e instrumentos	53
Tabla 2.	Validez de expertos	54
Tabla 3.	Prueba de Confiabilidad	55
Tabla 4.	Niveles referentes a la Gestión de la empresa productos Gambrinus	63
Tabla 5.	Niveles referentes a la Evolución de la calidad	64
Tabla 6.	Niveles referentes al Control de plagas y enfermedades	65
Tabla 7.	Niveles referentes a la Eficacia en la empresa	66
Tabla 8.	Niveles referentes a la Eficiencia de la empresa	67
Tabla 9.	Niveles referentes a la Gestión de los inventarios	68
Tabla 10.	Niveles referentes a la Recepción de la mercadería	69
Tabla 11.	Niveles referentes a la Estrategia de ventas	70
Tabla 12.	Niveles referentes al Marketing	71
Tabla 13.	Mejora en la gestión de la empresa	107
Tabla 14.	Presupuesto de la Propuesta	111
Tabla 15.	Actividades del Gantt	112
Tabla 16.	Datos escenario regular	114
Tabla 17.	Flujo de caja escenario regular	114
Tabla 18.	Datos escenario pesimista	115
Tabla 19.	Flujo de caja escenario pesimista	115
Tabla 20.	Datos escenario optimista	116
Tabla 21.	Flujo de caja escenario optimista	116
Tabla 22.	Validez económica de la propuesta	117

Pág.

Tabla 23. Validación de la propuesta

117

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Mapeamiento de la investigación holística	57
Figura 2. Nivel de la Gestión de la empresa Productos Gambrinus	63
Figura 3. Nivel de la Evolución de la calidad	64
Figura 4. Nivel del Control de plagas y enfermedades	65
Figura 5. Nivel de la Eficacia de la empresa	66
Figura 6. Nivel de la Eficiencia de la empresa	67
Figura 7. Nivel de la Gestión de los inventarios	68
Figura 8. Nivel de la Recepción de la mercadería	69
Figura 9. Nivel de la Estrategia de ventas	70
Figura 10. Nivel del Marketing	71
Figura 11. Diagrama de Gantt	113

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	51
Cuadro 2. Ficha técnica del instrumento encuestas y entrevistas	54
Cuadro 3. Manejo Integral de Plagas	108

Resumen

En el presente estudio se expone la finalidad de proponer una estrategia de mejora en la gestión de la empresa Productos Gambrinus – 2017, ya que se basa en utilizar herramientas de gestión, a fin de hacer que la empresa sea más competitiva y mejore su productividad. Dado que hoy en día las empresas buscan estrategias que mejoren su gestión, pero no realizan primero un análisis interno a fin de poder elegir las estrategias que deben aplicar.

La investigación utilizó el sintagma holístico, con un enfoque de tipo mixta y con una investigación proyectiva, se realizó encuestas, entrevista y se observó que existe la problemática en el proceso administrativo, lo cual no se estaba ejecutando de manera adecuada y, por lo tanto, afectaba el área operacional, calidad, logística y ventas. Por ello, el presente estudio tuvo por finalidad y objetivo de mejorar la gestión administrativa para incrementar las ventas y aumenten la productividad de la empresa.

Se concluye este estudio, la empresa Productos Gambrinus presenta falencias en la gestión y que los resultados obtenidos indican que la gestión necesita mejorarse. Finalmente se demuestra que la propuesta es viable, económica y financiera al obtenerse valores positivos.

Palabra clave: proceso administrativo, área operacional, gestión administrativa.

Abstract

In the present study the purpose of proposing an improvement strategy in the management of the company Productos Gambrinus - 2017 is presented, since it is based on using management tools, a tool that makes the company more competitive and improves its productivity. Given that nowadays companies look for strategies that improve their management, but they do not perform an internal analysis first in order to be able to choose the strategies they should apply.

The research used the holistic syntagm, with a mixed type approach and with a projective investigation, it conducted surveys, it glimpsed and found that the problem exists in the administrative process, which is not being executed properly and, therefore, affected the operational area, quality, logistics and sales. Therefore, the present study had the purpose and objective of improving administrative management to improve sales and increase the productivity of the company.

We conclude this study, the company Gambrinus Products shows weaknesses in the management and that the results indicate that the management needs to be improved. Finally, it demonstrates that the proposal is viable, economic and financial to obtain positive values.

Keyword: administrative process, operational area, administrative management.

Introducción

Existen empresas que están teniendo problemas internos debido a una mala gestión en la empresa, sin embargo, no notan que el medio para lograrlo radica en la utilización de herramientas de gestión.

Por lo tanto, es necesario poseer una adecuada estrategia de mejora para que ayuden a incrementar las ventas y aumenten la productividad de la empresa, a otras empresas les va de maravilla, debido a una buena gestión que están aplicando en sus negocios, esto es gracias a la utilización de un plan de benchmarking.

Existe el caso de la empresa General Electric, una multinacional con ingresos cerca de los 150, 000 millones de dólares y una cotización bursátil de 265, 000 millones, esta empresa que posee centros en todo el mundo, no tiene cubierta la parte de la innovación, y por ende realiza competencias de diseño, invitando a ingenieros externos a que mejoren sus innovaciones y así estar un paso por encima de la competencia.

La investigación fue de un enfoque mixto, de sintagma holístico, de tipo proyectiva y de diseño no experimental, para el análisis y diagnóstico recopilado de la información se empleó la técnica de la triangulación de datos además de ser validada por expertos.

El trabajo de investigación se desarrolló en ocho capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I: Problema de la investigación, objetivos y justificación.

Capítulo II: Marco Teórico metodológico, compuesto del sustento teórico, los antecedentes y el marco conceptual.

Capítulo III: Información de la empresa.

Capítulo IV: Trabajo de campo, en donde se realizó el diagnóstico cuantitativo, cualitativo y el diagnóstico final.

Capítulo V: La Propuesta de la investigación, donde se plantearon los fundamentos, la estructura y el plan de actividades, así como la viabilidad y validación de la propuesta.

Capítulo VI: Discusión

Capítulo VII: Conclusiones y sugerencias.

Capítulo VIII: Referencias.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de Investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

En el mundo algunas empresas están teniendo problemas de sustentabilidad y desarrollo debido a una mala gestión que vienen desarrollando, otras sin embargo les va de maravilla gracias a la buena gestión que están aplicando en sus negocios, esto es gracias a las herramientas de gestión que aplicaron o mejoraron en base a hechos ocurridos en el anteriormente, aplicados por empresas que llegaron a lo más alto de los negocios, en otras palabras, gracias a la utilización de un plan benchmarking.

La empresa General Electric, una multinacional con ingresos cerca de los 150, 000 millones de dólares y una cotización bursátil de 265, 000 millones, afirma que el mundo se está moviendo con mayor rapidez, esta empresa que posee centros en todo el mundo, no tiene cubierta la parte de la innovación, y por ende realiza competencias de diseño, invitando a ingenieros externos a que mejoren sus innovaciones y así estar un paso por encima de la competencia. (BBC, 2014)

En Latinoamérica, principalmente en Chile, la réplica de herramientas de gestión aplicadas en el mercado chileno ha funcionado también en el extranjero, casos como estos son, Cencosud, Lan, Concha y Toro, Falabella entre otras más, que utilizando las mismas estrategias que utilizaban en Chile, las plasmaron en el extranjero a tal punto de ser exitosas hoy en día, esto es un caso de una buena aplicación de benchmarking en Latinoamérica. (El Dinamo, 2013)

En el Perú, las empresas buscan sobresalir a través de la implementación de planes que hagan que las ventas se incrementen, la productividad se duplique, entre otras

estrategias, sin embargo, la aplicación de estrategias que favorecen a otras empresas, no siempre favorecen a nuestra empresa, tal es el caso de Inca kola, que decidió apostar por el ingreso de un nuevo producto tradicional al mercado peruano a fin de competir con la chicha tradicional y la chicha artificial de Tampico, sin embargo al replicar esta estrategia, los planes no salieron como se esperaba y su marca tuvo que salir del mercado al poco tiempo de haber ingresado, debido a que el mercado no aceptaba este producto, por ello al replicar una estrategia de otra empresa se tiene que realizar un estudio, el cual involucre al mercado y las costumbres o tradiciones del cliente, quien decidirá si el producto tiene acogida o no. (La República, 2016)

La empresa denominada Productos Gambrinus, tiene problemas en el desarrollo de su gestión el cual le impiden crecer y ganar mayor participación el mercado, por lo cual requiere la implementación de un plan de Benchmarking, a fin de analizar a su competencia y utilizar o mejorar estas estrategias que se están aplicando a fin de ganar mayor participación en el mercado y ser más competitiva.

1.1.2 Formulación del problema

¿De qué manera se puede mejorar la gestión de la empresa Productos Gambrinus?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Proponer una estrategia para mejorar la gestión de la empresa Productos Gambrinus.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar los problemas que están generando una mala gestión en la empresa Productos Gambrinus.

Teorizar los conceptos de gestión y las estrategias para su mejora en la empresa Productos Gambrinus.

Diseñar una estrategia competitiva, el cual pueda mejorar la gestión de la empresa Productos Gambrinus.

Validar los instrumentos de investigación y la propuesta por juicio de expertos que permita desarrollar una correcta aplicación de la estrategia.

Evidenciar a través de medios interactivos los beneficios de implementar una estrategia de mejora en la gestión de la empresa Productos Gambrinus.

1.3 Justificación

La investigación busca implementar un plan de benchmarking; a fin de mejorar la gestión actual de la empresa Productos Gambrinus, este plan estará compuesto por herramientas y estrategias que ayuden a incrementar las ventas y aumenten la productividad de la empresa.

1.3.1 Justificación Metodológica

Las razones metodológicas que justifican el desarrollo de la presente investigación son:

Se realizará el uso de un nuevo tipo de metodología, denominada investigación holística, bajo un tipo de diseño mixto, se efectuarán la aplicación de datos cuantitativos y cualitativos, obteniendo mayor visibilidad del diagnóstico, se aplicarán fundamentos de gestión y administración, respaldados por datos, cuadros y gráficos estadísticos, se diseñará una metodología con el objetivo de hacer frente a una problemática en la gestión.

1.3.2 Justificación práctica

Las justificaciones prácticas para desarrollar esta investigación es tener un crecimiento económico de la empresa Productos Gambrinus mediante una estrategia para mejorar la gestión de la empresa, pues se observa que la empresa Productos Gambrinus en la actualidad, requiere mejorar su gestión con el fin de mejorar su competitividad.

Además, de utilizar herramientas y estrategias de gestión que hagan que la empresa pueda atacar la problemática de la empresa y de esta manera mejorar la gestión, hacer que la empresa mejore su eficacia y su eficiencia.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

Para el desarrollo de la presente investigación, nos apoyamos en las siguientes teorías: Teoría del comportamiento del consumidor, Teoría del Comercio Internacional, Teoría de la Ventaja Comparativa, Teoría de los Tratados Comerciales y Teoría de la Organización.

Teoría del comportamiento del consumidor

Una clave para que la empresa conozca el comportamiento del consumidor es identificar sus necesidades, que acciones considera para llevar a cabo la satisfacción y los procesos de decisión que preceden y determinan el consumo. En este sentido, existe la teoría de comportamiento del consumidor que nos permitirá entender por qué los consumidores actúan de tal manera cuando compran algo. Estas teorías tienen como propósito orientar a la empresa en el manejo de las variables de consumo de los individuos.

Para entender el comportamiento del consumidor es fundamental identificar tres componentes: el factor cultural, relacionado con la cultura, subcultura y clase social; el factor social, relacionado con el entorno social, familia, roles sociales y estatus y por último, el factor personal que está relacionado con la edad, estilo de vida, situación económica, ocupación y personalidad. (Kotler, 2009)

Estos factores son claves para poder atender de manera más efectiva a los consumidores y además que esta teoría se relaciona con el objeto de investigación por lo que la empresa debe conocer los gustos y preferencias de los clientes en relación a los productos de la empresa.

Teoría de la ventaja comparativa

Uno de los fundamentos básicos de comercio internacional es la ventaja comparativa, quiere decir que las naciones pueden beneficiarse mutuamente cuando importan productos.

Según Casani, Llorente y Pérez (2008), la teoría de la ventaja comparativa afirma:

El valor de una mercancía es el valor de las horas de trabajo necesarias para su producción. El comercio internacional es siempre beneficioso, incluso para un país que produce todos los bienes a un coste menor del resto del mundo. El comercio será beneficiado para dos países siempre que en el intercambio cada uno obtenga una ventaja relativa o comparativa en la producción de un bien distinto. (p.259)

En otras palabras, cada país debe realizar y exportar el producto donde se invierte menos trabajo y relativamente más eficiente. Los países importarán el producto del cual no tengan ventaja y exportara el producto en el que si la tenga.

Teoría de la organización

La influencia de las organizaciones viene desde las primeras tribus donde había divisiones de tareas, pero de manera conjunta para lograr sus objetivos, en base a ello, dentro de las organizaciones ahora hay objetivos comunes.

Para Alonso, Ocegueda, & Castro (2006), una organización es:

Una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinados

de aislamientos; esta colectividad existe sobre la base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines. (p.20)

Estos objetivos guardan relación con la misión de la organización y ayudan en la implementación del plan de benchmarking para mejorar la gestión en la empresa.

Las organizaciones son instituciones donde las personas unen sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes. Las personas pueden realizar por sí solas actividades complejas, de ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales. (Lom, 2006)

Por ello se diseñan unas estrategias, las cuales, a través de una serie de actividades, ayudarán a que la organización pueda resolver sus problemas en conjunto, trabajando todas las áreas de manera coordinada.

Para Daft (2010), las organizaciones "... están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas" (p.35). Las organizaciones son creadas con la finalidad de producir algo, para lograr esto necesitan potencial humano y no humano, para transformar materias primas en productos o servicios, la mejor organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad. Toda

organización que se constituya tiene una misión, que es su razón de ser, y determinados objetivos concretos a cumplir.

2.1.2 Antecedentes

Internacionales

En Ecuador, Poma, (2014), mediante su investigación denominada *El Benchmarking competitivo y su incidencia en el fortalecimiento institucional de la corporación de desarrollo económico y competitivo de Bolívar (CODECOB)*, tuvo como objetivo diseñar un plan de fortalecimiento institucional en la corporación. La investigación tuvo como muestra un grupo de 20 personas, además de usar como instrumentos la encuesta y el cuestionario; asimismo, esta investigación posterior al fortalecimiento institucional de la corporación, tuvo como conclusión de establecer herramientas administrativas, directrices y estrategias en benchmarking para el buen funcionamiento de la empresa por lo cual se necesita mejorar en esos aspectos. Finalmente, esta investigación guarda relación con la tesis al proponer un fortalecimiento institucional, afín de que la empresa tenga mayor consolidación en su gestión y pueda desarrollar estrategias que la hagan cumplir su misión y alcanzar su visión.

En el País Vasco, Erkizia (2012), mediante su investigación denominada *Bases Metodológicas para el diseño y el desarrollo de un modelo de indicadores para la mejora de la gestión de los servicios públicos locales mediante la utilización de la técnica del Benchmarking: Un estudio empírico*, tuvo como objetivo realizar una propuesta de selección y análisis de la realidad bajo un modelo de indicadores para la administración local, referente a la internacional, adaptándose a las necesidades actuales. La investigación tuvo como población un total de 616 personas seleccionando

una muestra 128, además de usar como instrumento la encuesta y el recojo de información; asimismo, esta investigación posterior al desarrollo de indicadores para mejorar la gestión, llega a la conclusión de que para garantizar una evolución satisfactoria del sistema de indicadores es conveniente elaborar con una periodicidad anual en un informe de gestión. Finalmente, esta investigación guarda relación con la tesis en mejorar la gestión de la empresa, con el objetivo de obtener indicadores que puedan ser medidos con periodicidad y eficacia.

En Ecuador, Pérez (2014), mediante su investigación denominada *Evaluación Comparativa utilizando las herramientas de benchmarking para mejorar las estrategias de marketing del hostel macaw*, tuvo como objetivo determinar qué aspectos deben implementarse para mejorar la gestión del hostel a través de estrategias para la mejora de las redes sociales, además de incrementar la demanda de huéspedes. La investigación tuvo como muestra un total de 65 personas, además de usar instrumentos como la encuesta que fue validada por un juicio de expertos y la entrevista realizada a especialistas en marketing; asimismo, esta investigación, posterior a incrementar las demandas de huéspedes, llega a la conclusión de que, en el creciente auge del marketing e internet, es cada vez más importante el crecimiento del negocio. Finalmente, esta investigación guarda relación con la tesis en realizar estrategias de mejora aplicando herramientas de gestión en la empresa.

En México, Araiza (2010), mediante su investigación denominada *Aplicación Práctica de la técnica de Benchmarking en la empresa lechera*, tuvo como objetivo demostrar la adaptación y utilidad práctica que puede tener una técnica administrativa estratégica como el Benchmarking, en las condiciones técnico administrativas con las que se desarrolla y administra una empresa. La investigación es de tipo descriptiva,

además de usar como instrumentos el cuestionario y la entrevista; asimismo, esta investigación posterior a aplicación de benchmarking, tuvo como conclusión que es necesario saber que para realizar una aplicación de las técnicas de planeación estratégica y benchmarking es indispensable la disposición de todos los elementos para que la organización realice una mejor gestión. Finalmente, esta investigación guarda relación con la tesis, al aplicar técnicas administrativas, con el fin de mejorar la gestión administrativa en la empresa.

En Ecuador, Cargua (2012), mediante su investigación denominada *Benchmarking de las principales tecnologías de información utilizadas en la gestión de la cadena de suministro e implementación básica del modelo CPFR en la empresa EDIMCA*, tuvo como objetivo exponer las principales tecnologías de información utilizadas en la gestión de la cadena de suministro y exponer los procesos que abarca el modelo corporativo. La investigación es de tipo descriptiva, además de usar como instrumento el recojo de información; asimismo, esta investigación posterior benchmarking aplicado a la cadena de suministro en esta empresa, tuvo como conclusión la existencia de varios modelos que permiten calcular las cantidades de reabastecimiento, los cuales varían desde el uso de técnicas de pronóstico simple, hasta métodos matemáticos avanzados para determinar las cantidades por ordenar, los cuales involucran consideraciones económicas. Finalmente, esta investigación guarda relación con la tesis en identificar los problemas en los procesos realizados la empresa, y una vez detectados, mitigarlos a fin de mejorar la gestión de la empresa.

Antecedentes nacionales

Arista (2017), mediante su investigación denominada *Propuesta de buenas prácticas de gestión administrativa a través del benchmarking para optimizar e incrementar resultados en el área de negocios BPE*, tuvo como objetivo realizar una propuesta de buenas prácticas de gestión administrativa a través del Benchmarking para optimizar e incrementar resultados en el área de funcionarios de negocios BPE en una entidad bancaria a través del análisis de la situación actual del área de operaciones como también identificar la propuesta que permita incrementar los resultados de esta área. La investigación tuvo como muestra un grupo de 15 personas, además de usar como instrumentos la encuesta, cuestionarios, entrevista y recojo de información validándolo por un juicio de expertos; asimismo, esta investigación, posterior a la propuesta de buenas prácticas utilizando el benchmarking, tuvo como conclusión incrementar los resultados del área de negocios optimizando la gestión de la empresa y mejorando los hábitos comerciales a través del benchmarking. Finalmente, esta investigación guarda relación con la tesis al proponer buenas prácticas de gestión administrativa utilizando estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de la empresa Productos Gambrinus.

Chávez (2017), mediante su investigación denominada *Propuesta de Benchmarking para mejorar la Gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C. 2017*, tuvo como objetivo mejorar la gestión de la empresa a través del desarrollo de un plan de benchmarking. La investigación tuvo como muestra un grupo de 30 trabajadores, además de usar instrumentos como el cuestionario validado por un juicio de expertos y la entrevista realizada a expertos en gestión; asimismo, esta investigación posterior al mejoramiento de la gestión, llega a la conclusión de que en la empresa se identificaron

falencias por problemas de gestión por ello se ha visto la necesidad de proponer un plan de mejora en la gestión a través del benchmarking. Finalmente, el trabajo de investigación tiene relación con la tesis al proponer planes estratégicos que logren que la empresa, obtenga mayor competitividad y rentabilidad, en su gestión.

Trejo (2017), mediante su investigación denominada *Estrategias de Benchmarking para mejorar la Fidelización de Clientes de la empresa Premiere de los Olivos 2017*, tuvo como objetivo diagnosticar la situación actual de la empresa, teorizando las herramientas aplicadas a la gestión y sus demás categorías desarrolladas en un plan de benchmarking. La investigación tuvo como muestra un grupo de 30 personas, además de usar instrumentos como la encuesta, validada por un juicio de expertos y la entrevista dirigida a expertos en la materia; asimismo, esta investigación posterior a la fidelización de los clientes, llega a la conclusión de que la empresa tiene un problema, con respecto al servicio dado al cliente, puesto que en el diagnóstico se obtuvieron resultados negativos, motivo por el cual la retención del cliente es baja, sin embargo están satisfechos con los productos. Finalmente, el trabajo de investigación tiene relación con la tesis en fidelizar a los clientes a través de estrategias aplicadas al mejoramiento de la gestión, con el objetivo de que el cliente no solo se sienta satisfecho con los productos, sino también con la calidad en la atención, ya que esta es una ventaja competitiva muy utilizada en otras compañías para que los clientes se sientan satisfechos con la atención en la realización de sus compras.

Rocca (2014), mediante su investigación denominada *Propuesta de un modelo para la gestión estratégica de pedidos de gran volumen en asociaciones de MYPES de calzado basados en la gestión por procesos*, tuvo como objetivo desarrollar un modelo de gestión estratégica a través de una gestión por procesos, que permitan agilizar,

optimizar y dar seguimiento a las operaciones de una asociación de Mypes de calzado. La investigación es de tipo estadística, se tomó como input la población de 2201 Mypes de calzado en la provincia de Lima, el tamaño de la muestra fue de 51 Mypes informales, además de usar como instrumento la encuesta a un 90% de nivel de confianza; asimismo, esta investigación, posterior a la propuesta de modelo estratégico, tuvo como conclusión en el que, si bien las Mypes utilizan herramientas de gestión, estas no están avanzadas, lo cual evidencia el poco criterio para gestionar estas microempresas. Finalmente, esta investigación guarda relación con la tesis en proponer avanzadas herramientas de gestión que permitan a la empresa ser más competitiva en el mercado.

De la Cruz & Lora (2014), mediante su investigación denominada *Propuestas de mejora en la gestión de almacenes e inventarios en la empresa Molinera tropical*, tuvo como objetivo, apuntar, enfocar, priorizar y seleccionar un problema relevante en la empresa, mediante la mejora en la gestión los almacenes e inventarios de la empresa, identificando los requerimientos y estableciendo las principales falencias en la gestión de la empresa. La investigación es de tipo descriptiva, además de usar como instrumento la entrevista, aplicada a las principales gerencias de la empresa; asimismo, esta investigación, posterior a la propuesta de mejora en la gestión de almacenes e inventarios, tuvo como conclusión de que la posibilidad de entrevistar a los directivos de la empresa ayudo en gran medida al diagnóstico de los problemas que aquejan a la gestión de la empresa. Finalmente, esta investigación tiene relación con la tesis en proponer una mejora en la gestión, identificando las principales falencias de la empresa, entrevistando a las principales cabezas de la empresa, quienes son responsables de la gestión en la empresa.

2.1.3 Marco conceptual

Estrategia de Mejora

La creciente globalización y tecnificación de los negocios, han generado una gran presión por crear nuevas estrategias que permitan mejorar o mantener las utilidades económicas obtenidas en el pasado. Una estrategia de crecimiento conlleva a la lógica en la que genera cambios en productos, mercados y cobertura geográfica siempre manteniendo el alcance de los negocios actuales. (Rojas, 2002)

Estas estrategias de mejora serán necesarias para que la empresa pueda proyectarse a crecer en un mercado cada vez más cambiante.

Si la organización desea obtener altos estándares de calidad y productividad, es imprescindible involucrar al personal y que este mejore sus conocimientos, en base al diseño e implementación de estrategias de cambio de sus contextos organizacionales mejorando de esta manera la productividad y la excelencia del individuo en el proceso de desarrollo gerencial. (Hernández & Fernández & Baptista, 2010)

Para que la empresa crezca, necesita estar completamente preparada para ello, su personal debe estar capacitado y sus procesos alineados.

Exportación

La exportación se basa en los productos de un país hacia el exterior, fortaleciendo los lazos de comercialización e intercambio, para el que estos productos sean enviados deben cumplir las normas internacionales.

Universidad ICESI (2008) menciona que:

La exportación es la salida de bienes y servicios del territorio nacional dado o de una zona franca cumpliendo todos los requisitos de la ley dependiendo de los países involucrados y que produce como contrapartida un ingreso de divisas, Existen dos clases de exportación: las tradicionales y las no tradicionales; las no tradicionales están constituidas por productos nuevos mientras que las tradicionales por productos que no sufren cambios.

Se tendrá que evaluar si la competencia directa está exportando y a que países o hace, a fin de desarrollar la misma estrategia a fin de que la empresa sea más competitiva.

Salinas (2010) menciona que:

Las exportaciones son el envío de un producto o servicio a otra parte del mundo traspasando fronteras nacionales, con el propósito de venderlo o cambiarlo, es decir con intención de venderlo, se divide en dos niveles: Macroeconómico y Microeconómico, el nivel macroeconómico se clasifica en actuar fuera de la empresa mientras el micro internamente.

Se investigará los posibles tipos de envío de mercadería al mercado internacional en pos de que la empresa tenga la posibilidad de exportar.

Unión Europea (2013) menciona que:

Tanto las Importaciones como las Exportaciones son transacciones comerciales ya sea de bienes y servicios o de servicios entre diferentes países, en economía una exportación es cualquier bien y servicio fuera del territorio nacional, en economía importación puede ser cualquier producto recibido dentro del territorio nacional.

Los productos que en un futuro la empresa pueda exportar, tienen que ser destinados a países cuya economía este en alza.

Llamazares (2014), indica que:

El plan de exportación es una herramienta indispensable para cualquier empresa que quiera empezar o consolidar su posición en los mercados fronterizos. El objetivo del Plan es dar respuesta a las principales cuestiones que se plantean en la elaboración y puesta en práctica de la estrategia comercial internacional.

Esta estrategia comercial internacional tiene que guardar relación con los planes actuales que la empresa pretende desarrollar, ya que puede tener estrategias de inserción solamente en el mercado nacional a través de la nueva inclusión de otros segmentos.

Estrategias competitivas

Grupo ALBE (2017) menciona que:

La vulnerabilidad de su organización es inversamente proporcional a su nivel de madurez competitiva, mediante básicamente el Diagnostico de Competitividad Organizacional; esta queda determinada por la combinación de los indicadores de competitividad, los conceptos de desperdicio y los rubros de posición competitiva.

Estos indicadores miden la competitividad de la empresa respecto al medio en el que interactúa, con sus clientes, sus proveedores, sus trabajadores, entre otros.

Deusto Formación (2014), menciona que:

La estrategia competitiva se define como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores, que se trata en la consecución de una ventaja competitiva

sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad. De este modo se convierte en la forma para alcanzar la ventaja.

Estas estrategias defensivas pueden ser las promociones lanzadas cuando está entrando una nueva marca de la competencia y ofensivas si se invierte el escenario y la empresa presenta un nuevo producto al mercado con un precio por debajo del de la competencia.

Silva (2010) menciona que:

A pesar de los avances de la literatura y los estándares profesionales, los modelos de estrategia competitiva aún no han llegado a su máximo nivel. Los modelos de estrategias competitivas defienden la necesidad de un desarrollo que integre los aspectos clave en la posición competitiva de las organizaciones.

Esto se debe a que estamos en un mercado cambiante y como tal las estrategias competitivas varían según el mercado.

Garza (2007), indica que:

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar al público y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: producto con más calidad, el mejor servicio, un precio bajo, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

Estas empresas invierten en desarrollar ventajas competitivas para arrebatarle participación en el mercado a la competencia.

Planificación

La planificación la definimos, como el ordenamiento de las actividades bajo un plan, el cual será realizado en un tiempo determinado, para el cumplimiento de un objetivo.

Quintero (2009) indicó:

La planificación es necesaria para casi todos los aspectos de la vida y la conducta humana y también para la mayoría de las actividades comerciales, es la que establece las bases para definir las metas correctas y después elegir los medios necesarios para alcanzarlas, además de ser un instrumento para afrontar la inseguridad, por tanto, en ocasiones suceden imprevistos que por la vía de la planificación se pueden cubrir, en alguna proporción

La planificación nos permite estar preparados ante un eventual problema que pueda darse en la realización de nuestras actividades o en la aplicación de una estrategia.

Riquelme (2010) mencionó;

Para planificar el administrador debe escudriñar en un futuro caracterizado por la incertidumbre, a fin de obtener un conocimiento o una visión lo más aproximada posible de lo que sucederá en ese futuro, para luego definir los planes de acción que sean necesarios para alcanzar los resultados que se desean, implica un proceso consciente de estudio y selección del mejor curso de acción a seguir, frente a una variedad de alternativas posibles y factibles de acuerdo a los recursos disponibles, esta actividad de planificar abarca un amplio campo de decisiones que incluye: la

definición de un objetivo, la materialización de un plan y programa, la fijación de políticas, la determinación de normas y procedimientos, todos necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones de la empresa y del logro de sus objetivos

Planificar entonces es proyectarse a un tiempo futuro en el que podrán pasar acciones que afectan nuestras operaciones, y para ello debes desarrollar un plan que logre superar estas adversidades y hacer cumplir nuestros objetivos.

Promoción

La promoción es el impulso de venta que se le da a nuestros productos, a fin de que el cliente se sienta atraído y compre los productos, estos impulsos de ventas son combinaciones de reducción de precios, acompañamiento de productos, reducción de temporada entre otros.

Noguez (2016) indicó:

Las estrategias de promoción son recursos del marketing, a partir de estos se promueven ventas, reconocimiento de marca y lanzamiento dentro de un mercado, el cual es competitivo, a fin de ser competentes es necesario entender el mercado y su disposición a este tipo de estrategias.

La promoción no solo tiene que ser de los productos, sino también de la empresa, a fin de que los clientes puedan saber más de la empresa.

Scolatelli (2011) mencionó:

La mezcla de promoción, también conocida como mix de promoción, mezcla total de comunicaciones de marketing, mix de comunicación o mezcla promocional, es una pieza fundamental de las estrategias de mercadotecnia porque la diferenciación

del producto, el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca, entre otros, requieren de una promoción eficaz para producir resultados.

Estas estrategias de promoción ayudaran a que la empresa mejore también su gestión, al ser más competitiva en el mercado y ser reconocida por sus clientes.

Gestión de la empresa

Escuela Europea de Management (2016) menciona que:

Etimológicamente la palabra gestión procede de la unión de dos conceptos del latín: *gestus*, que significa hecho concluido o realizado y el sufijo *-tio* aplicado a una acción o defecto. A diferencia de otras definiciones, el sector económico, en relación a que es gestión empresarial sí que existe cierto consenso con ligeros matices.

Por tanto, las realizaciones de un conjunto de acciones es la denominación de gestionar en una empresa.

Pérez (2003) indica que:

Los cambios en el entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación. El éxito empresarial por lo tanto necesita una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en un criterio económico.

La adaptación de la gestión en base a su entorno es aplicada cuando la empresa realiza cambios en sus políticas.

PAD (2007) menciona que:

Gestionar quiere decir realizar las acciones o deberes que debemos llevar adelante para resolver nuestros problemas, para satisfacer las necesidades y demandas que nos propusimos encarar como organización. Entre estas acciones también se incluye el establecer relaciones con otros actores sociales.

Por ello al resolver los problemas que ocurren en la organización, estamos mejorando la gestión de esta.

Calidad

La calidad es la expectativa de lo que para el cliente representa el producto o el servicio de la empresa, así como los procesos, con los que se realizan.

Giugni (2009) menciona que:

Feingenbaum promovió la frase Control de la Calidad Total en Estados Unidos. El control de la calidad total considera como una herramienta de administración estratégica que requiere que todo el plantel de una empresa esté atento de todo lo que sucede, de igual manera en que son herramientas estratégicas los costes y el plan en la mayor parte de las empresas actuales. La calidad va mucho más allá del control de las fallas a nivel de planta; es una filosofía y un compromiso con la excelencia.

La Calidad debe de estar presente en la empresa, a fin de que el cliente reciba una atención y un producto de calidad.

Gómez (2016) menciona que:

Calidad significa hacer lo correcto cuando nadie está presente, es algo dentro de nosotros mismos, es el compromiso con lo que hacemos, los valores y actitudes que

tenemos. No hay nada más potente para esos valores que los mantengamos cuando nadie nos obliga a ello.

Los trabajadores deben vivir con esta filosofía, ya que la calidad no solo está en los productos, sino también en el trabajo que realizan y por ende en la calidad del trabajador.

Yepes (2014) menciona que:

La respuesta de Phil Crosby a la crisis de la calidad fue el principio de hacerlo correctamente la primera vez, los cuales sus primeros cuatro pasos son: la definición de la calidad está de acuerdo a las necesidades de uno mismo, el sistema de calidad es prevenir, un manejo estándar equivale a cero errores y la medida de la calidad es el precio de inconformidad.

La calidad es diferente en los productos y servicios, no es la facultad de la empresa indicar si un producto es o no es de calidad, esta facultad le pertenece al cliente.

Gonzáles (2007) indica que:

El desarrollo del concepto calidad es utilizado desde las primeras civilizaciones donde el hombre era nómada y su medio de vida era la caza y la recolección de frutos, en ese entonces la calidad se basaba en inspeccionar y seleccionar lo mejor. Pero el concepto de calidad tomo mayor importancia por los años 50 donde aparece Edwards Deming quien fue el más importante en el estudio de la calidad el cual se le reconoce el logro de cambiar la mentalidad de los japoneses al hacerlos entender que es un arma estratégica.

Esta arma estratégica es la que diferencia a las buenas empresas de las empresas mediocres, dado que las buenas empresas trabajan por diferenciación.

Productividad

La productividad es el aprovechamiento de los recursos de la organización, para elaborar un producto o servicio en menos tiempo sin afectar la calidad del mismo.

La medición de la productividad en algunos casos es directa, un ejemplo de estos, es cuando se mide como horas de mano de obra por tonelada de un producto de acero, o como la energía para generar un kw de electricidad. Pero en muchos casos existen problemas sustanciales para llevar a cabo esta medición como, la especificación del producto que puede variar mientras la cantidad de insumos y salidas permanece constante o los elementos externos pueden causar un crecimiento o disminución de la productividad por el cual el sistema puede no ser directamente responsable. (Carro & González, 2013)

La variación en estos casos afecta la productividad de los trabajadores, dado que se aprovecha el uso de elementos externos para facilitar una mejor productividad, sin embargo, estos no son constantes y la productividad variará, reflejando la realidad.

La Productividad en todo sistema de operación de bienes o servicios obedece a la relación que guardan los resultados obtenidos para con los recursos empleados en el logro de los mismos, este factor es de suma importancia puesto que de ser favorable se estará en condiciones de permanecer en el mercado cada vez más competitivo. Esta premisa ha llevado a las empresas establecer diversos mecanismos de control con la convicción de elevar su desempeño a través de la mejora de sus indicadores de operación. (Álvarez, 2012)

Hay diferentes tipos de indicadores para evaluar la productividad de un área o proceso, sin embargo, esta evaluación a través de indicadores hará que la empresa tenga una mejor gestión.

Logística

La logística es la realización de actividades, para la distribución y almacenamiento de los insumos o productos de la empresa a los clientes internos, siendo esta producción o los clientes externos, siendo los consumidores.

Para Carro & González (2013) la logística es:

Planificar, operar, controlar y detectar oportunidades de mejora del proceso de flujo de materiales (insumos, productos), servicios, información y dinero. Es la función que normalmente opera como nexo entre las fuentes de aprovisionamiento y suministro y el cliente final o la distribución. Su objetivo es satisfacer permanentemente la demanda en cuanto a cantidad, oportunidad y calidad al menor costo posible para la empresa. (p. 4)

Este nexo de unión entre los proveedores y el cliente final es permitido por la logística quien se encarga de almacenar y transportar el producto en los debidos tiempos, cumpliendo con lo pactado entre la empresa y el cliente.

Servera (2010) menciona que:

Durante años la función logística ha sido considerada como una actividad rutinaria, meramente operativa y necesaria para hacer llegar los productos desde los centros de producción a los de uso o consumo. Desde este punto de vista la función logística en la empresa era contemplada únicamente como un centro generador de costes sin capacidad de diferenciación.

A esto se refieren en muchos casos que el departamento de logística no genera ingresos, solamente egresos dado que sus funciones están relacionadas con el almacén y la distribución del producto.

PQS (2017) menciona que:

Podemos decir que logística es obtener la producción correcta en un lugar correcto, en el momento correcto y el menor costo total. La logística comprende todas las actividades relacionadas con el flujo de materiales, desde el punto promotor hasta el punto consumidor, contempla, además de las actividades materiales, aquellas mediante las que se planifica, organiza y controla dicho material.

Por ende, planificar la salida de la mercadería desde el almacén de insumos pasando por diferentes procesos, hasta llegar al cliente, es la logística

Comercial

Paz (2008) indica que:

En la comercialización, la operación minorista se reduce en la venta de productos y servicios a consumidores finales para consumo personal, por ello, la venta al detalle es aquella en la que el comprador es el consumidor final, considerando las personas en muchos casos, que la venta minorista es la que se realiza a través de negocios a la calle, pero, en esta actividad se comprende también la venta de otros tipos de servicios. (p. 66)

Dando a entender que la comercialización tiene que ser efectiva, logrando la venta del producto y que este sea necesario por el cliente.

UBA (2012) indicó que la comercialización es “...un conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor”, por ende, la comercialización en la empresa termina cuando el cliente recibe el producto final

Higiene

En términos organizacionales, se podemos definir como higiene, la limpieza de las ubicaciones laborales de cada trabajador, a fin de que este pueda realizar sus funciones sin ningún malestar.

Preving (2013) menciona:

Un entorno laboral limpio y sano se sitúa en la base de la pirámide de necesidades de bienestar de los trabajadores, establecer unos protocolos de higiene adecuados en la empresa reducen los niveles de enfermedad y con ellos el absentismo, aumentan la productividad, el compromiso de los trabajadores y su percepción de bienestar.

Por ello la higiene en la empresa es importante, dado que reduce los niveles de enfermedad y más aún si la empresa se dedica al rubro de la comida

Apoyando este concepto, Prevencionar (2016) manifestó:

La higiene en la empresa es fundamental para que el negocio sea exitoso, dado que tiene como principal objetivo la protección de la integridad física y mental del trabajador, a la vez que promueve la satisfacción del cliente, ofrecer un lugar

agradable y bien desinfectado para que tus empleados desarrollen su trabajo es importante y necesario, ya que no sólo promueve un buen rendimiento, sino también preserva a los empleados de los riesgos de salud inherentes a las tareas que realizan.

Esta mejora en la rentabilidad de los empleados en una mejora en la gestión de la empresa, por tanto, es importante que la empresa cumpla con sus protocolos de higiene.

Rotación de puestos

Arcones (2009), indicó:

La rotación de puestos supone que los trabajadores pasan de unas tareas a otras, es decir, se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente, en algunos casos, se trata de tareas similares, aunque dentro de puestos de trabajo ubicados en contextos, secciones o departamentos diferentes, como el paso de un operario de un sector a otro dentro de una cadena de montaje o el intercambio de una mecanógrafa del departamento de administración al de ventas, son ejemplos de rotación de puestos de un lugar a otro, sin que por ello cambie el tipo de tareas y actividades que realizan.

Por ello la rotación que se realiza la empresa es en fin de que todos aprendan las funciones de los demás y de esta manera cuando uno falte, otro pueda realizar su trabajo siendo dispensables.

Domínguez (2011) mencionó:

Las herramientas son indispensables para realizar actividades y funciones en cualquier momento de la vida ya que permiten aumentar la capacidad de hacer ciertas

tareas, es por ello que en las empresas se apoyan en las técnicas de Rotación de Puestos, misma que usan en cada fase y en cada intervención de un agente de cambios con la finalidad de aumentar la productividad de las personas en las empresas y disminuir costos.

La rotación de personal entonces ayuda a la productividad de la empresa, dado que disminuye costos en capacitación de nuevos empleadores, teniendo a otros que puedan cubrir esta labor.

Stock de seguridad

El stock de seguridad es el stock de contingencia, frente a incrementos imprevistos de la demanda, este stock es calculado con formula, dependiendo de cada empresa.

EAE (2014) indicó:

Una buena gestión logística tiene que apoyarse en un adecuado control de los stocks, pero siendo consciente de que no todas las circunstancias que puedan afectar a dichos stocks vayan a poder ser previstas. Es por ello que se debe calcular el stock de seguridad mediante una fórmula que permita no incurrir en costes innecesarios, el stock de seguridad marcará la diferencia respecto a los competidores porque favorece una mejora del servicio prestado a los clientes a través de un aumento de la calidad en la distribución y disponibilidad de los productos que estén demandando, Si la empresa no decidiera contar con un stock de seguridad, en el almacén las circunstancias podrían hacer que se tuvieran problemas para atender la demanda de los clientes llegando incluso a poder perderlos.

Por ello, en la estrategia de mejora de gestión de la empresa, esta no se puede dar el lujo de perder clientes, necesita tener un stock de seguridad a fin de cumplir con el cliente.

Para Borrego (2017):

El stock de seguridad entra en juego para evitar la indeseada rotura de stock y este dependerá de la época, la estacionalidad, la demanda, los proveedores, entre otros, por ello el éxito en la gestión del almacén dependerá de la cantidad necesaria de aprovisionamiento de cada producto, en cada momento ajustando las cantidades a las necesidades de nuestra demanda.

Este aprovisionamiento, si bien dependerá de muchos factores, la empresa tiene que tener un stock de seguridad, a fin de no entrara en el quiebre de stock ante un incremento de la clientela.

2.2 Metodología

2.2.1 Sintagma

Esta investigación posee un sintagma de naturaleza holística, que permite al investigador generar una comprensión de los eventos de manera más amplia y tener una visión integradora, la cual permitirá realizar un diagnóstico para determinar la propuesta final.

Para Hurtado (2000), la investigación holística es:

Un proceso continuo que intenta abordar una totalidad o un holos (no el absoluto ni el todo) para llegar a un cierto conocimiento de él. Como proceso, la investigación trasciende las fronteras y divisiones en sí misma; por eso, lo cualitativo y lo cuantitativo son aspectos (sinergias) del mismo evento (p. 98).

Se entiende por holística, el proceso de investigación global, evolutivo, integrador y organizado. La investigación propone nuevas teorías, nuevas ideas, valores e interpretaciones para posibles soluciones. Ayuda a entender mejor la realidad orientado hacia la generación de conocimientos, sin perder la rigurosidad científica. Asimismo, la indagación holística se comprenderá como el camino a oportunidades para generar nuevos conocimientos.

2.2.2 Enfoque

La presente investigación se desarrolla de manera mixta, ya que implica la recolección y análisis de datos de enfoques cuantitativos y cualitativos para un mayor conocimiento de la investigación, así como su integración y discusión, donde se realiza inferencias del producto obtenido para lograr una mayor perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014)

El enfoque en el que se trabajó la investigación es mixto, por lo cual se describen diversas técnicas de análisis y se amplían criterios para decidir la conveniencia de su aplicación. Logra una perspectiva más precisa del fenómeno porque ayuda a clarificar y a formular el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación, en base a un proceso de estudio que recolecta datos cualitativos y cuantitativos en el cual que se pretende realizar.

Para Mendoza & Hernández (2008), menciona que el enfoque Mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de integración e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como una integración y discusión conjunta y lograr en mayor entendimiento del fenómeno bajo un estudio. (p. 19)

2.2.3 Tipo

Según el objetivo, la investigación es proyectiva, porque se hará una propuesta para ser aplicada en un futuro. (Hurtado, 2000)

En la fase proyectiva el investigador diseña y prepara las estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación que ha seleccionado. En la investigación holística, los tipos de investigación más que modalidades constituyen etapas del proceso investigativo universal. Esta característica marca la apertura hacia la integración de los diversos enfoques en las distintas disciplinas.

Por otra parte, la investigación holística le permite al científico orientar su trabajo dentro de una visión amplia, pero al mismo tiempo precisa, y le da apertura hacia la transdisciplinaridad, y desde el tipo proyectiva, orientada al plan o propuesta de solución, destinada a un estudio profundo de la realidad o diagnóstico de contexto (Hurtado, 2001).

El propósito de la investigación proyectiva es solucionar o mejorar una situación específica mediante una propuesta innovadora y creativa, en este caso de índole orientadora a la empresa que lo requerida.

2.2.4 Diseño

Para Hernández, Fernández & Baptista (2010) el diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que “se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p.152). El investigador solo hizo un estudio descriptivo de la problemática o contexto en estudio.

Para el caso la investigación se va a realizar en un enfoque mixto ya que contemplara aspectos cuantitativos y cualitativos. El diseño de investigación es un plan o estrategia que

se desarrolla para obtener información que se requiere en una investigación. El diseño de investigación guía al investigador y le señala los pasos a seguir para alcanzar sus objetivos y para contestar el problema de investigación que planteo, como el presente es un estudio cualitativo.

Para Moreno (1979), menciona que el diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que “resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (p. 116). El estudio tiene un diseño transversal – longitudinal porque se realiza el estudio a través de la muestra en un periodo y tiempo determinado. Se observará las unidades por un periodo de tiempo indeterminado para verificar los cambios que se producen y se toman múltiples muestras con diferentes escalas evolutivas.

2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Las categorías y subcategorías (Anexo 2) que permiten evaluar la problemática de la empresa Productos Gambrinus son las siguientes.

Categoría 1	Categoría 2
Estrategias de mejora	Gestión de la empresa
Subcategorías	Subcategorías
Exportación	Calidad
Estrategias competitivas	Productividad
Planificación	Logística
Promoción	Comercial
Categorías Emergentes	
Higiene	
Rotación de puestos	
Stock de seguridad	

Cuadro 1 Categorías de la Investigación

Fuente: Elaboración propia.

2.2.6 Unidad de análisis

Población

Para Hurtado (2000), se conoce por población al conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión. (p. 152). Es muy importante que la población de estudio ostente características comunes, por que brindará información relevante sobre la categoría de estudio al investigador y así pueda brindar una propuesta que cumpla con las expectativas de la población que será investigada.

Tamayo (2007), define la población como la "... totalidad de un fenómeno de estudio, incluyendo las unidades de análisis o entidades de población donde integran dicho fenómeno y que deben de cuantificarse para determinado estudio integrado por un conjunto de entidades que participan de una determinada característica" (p.176). Es obligatorio evaluar quienes conforman la población de estudio, ya que la información que nos proporcione tendrá resultados que serán representativos en forma conjunta para cada integrante de la población.

La población serán los 100 trabajadores que laboran en el área administrativa de la empresa Productos Gambrinus.

Muestra

Para Landeau (2007, p.44) define la muestra como: "Una parte o sub-conjunto de la población obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población". La muestra es un grupo de personas del cual se recolectará los datos para poder realizar la investigación.

La muestra escogida serán 30 personas del área administrativa de la empresa Productos Gambrinus.

2.2.7 Técnicas e instrumentos

Dentro de los instrumentos se utilizará el cuestionario o guía de entrevista y dentro de las técnicas estará la encuesta que es cuantitativo y la entrevista que es un instrumento cualitativo.

Para Tamayo (2007), señala que el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.

Para Hernández, Fernández & Baptista (2010), define el instrumento de medición es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”. (p. 200)

Para Rodríguez & Valdeoriola (2009), define el cuestionario como un instrumento estandarizado que se utiliza para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas.

Tabla 1

Técnicas e instrumentos de la Investigación

Técnicas	Instrumentos
Técnica Cualitativa	Entrevista
Técnica Cuantitativa	Encuesta

Fuente: Elaboración propia

Ficha técnica de los instrumentos

Los instrumentos utilizados son la encuesta y la entrevista.

Datos	Encuesta	Entrevista
Nombre del instrumento	Percepción de la Gestión Administrativa en la empresa Productos Gambrinus	Identificación de los problemas en la Gestión de la empresa Productos Gambrinus
Objetivo	Identificar las falencias en la gestión administrativa de la empresa Productos Gambrinus	Identificar los problemas que impiden una mejor gestión de la empresa Productos Gambrinus
Procedencia o lugar	Lima	Lima
Autor	Keyla Contreras Sulca	Keyla Contreras Sulca
Forma de aplicación	Colectiva	Individual
Duración	5 minutos	10 minutos
Medición	Escala Likert (1 al 5)	Expertos (Matriz operacional)
Descripción del instrumento	El instrumento cuenta con 16 preguntas polinómicas, que buscan realizar un diagnóstico sobre la gestión administrativa aplicada a la empresa Productos Gambrinus	El instrumento cuenta con 8 preguntas abiertas en la que se identificarán las principales causas de los problemas en la gestión administrativa de la empresa

Cuadro 2 Ficha técnica del instrumento encuestas y entrevistas

Fuente: Elaboración Propia.

Validez

El instrumento fue validado por expertos en Marketing.

Tabla 2

Validez de expertos.

Nro.	Expertos	Criterio
1	Dr. Ernesto Villon Bruno	Aplicable
2	Lic. José Antonio Picoaga Linares	Aplicable
3	Lic. Manuel Jesus Mendives Laura	Aplicable

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Ver las fichas de validez del instrumento (Anexos N^o4)

Confiabilidad

A fin de obtener la confiabilidad para nuestro instrumento, se realizó la aplicación del mismo a 15 personas que labora en la empresa Hermanos Sisque EIRL.

Tabla 3

Prueba de confiabilidad.

Nro. de elementos	Alfa de Cronbach
16	0,849

N=15

Fuente: Elaboración Propia

Resultado en el que se observa, que el instrumento utilizado es confiable y su aplicación de este es correcta en la presente investigación.

2.2.8 Procedimiento para la recopilación de datos

En la recopilación de los datos cuantitativos se aplicó una encuesta como instrumento de medición, la cual contuvo 16 preguntas que fueron aplicadas a los trabajadores de la empresa Productos Gambrinus.

Luego de digitar las encuestas, se consolidaron en un Excel y las preguntas se agruparon por indicadores en sus respectivos baremos

Para la recopilación de los datos cualitativos, se realizó un guion de entrevista, aplicado a 3 especialistas con conocimientos en gestión administrativa.

El primer entrevistado, fue la encargada de Calidad de la empresa Productos Gambrinus.

El segundo entrevistado, fue la Ingeniera de Operaciones de la empresa Productos Gambrinus.

El tercer y último entrevistado, fue la encargada de ventas de la empresa Productos Gambrinus.

2.2.9 Método de análisis de datos

La data del instrumento fue introducida al IBM SPSS Statistics 24, y se procedió a la recodificar LOS indicadores en las distintas variables, a fin de establecer un rango según los baremos.

Una vez obtenidas las variables, se procedió a obtener el análisis de frecuencias, en porcentajes y con gráficos de barra.

Luego se procedió a extraer los datos y colocarlos en un Word a fin de explicarlos con el apoyo de sus gráficos.

Los datos cualitativos se redactaron en una matriz comparativa, la cual el objetivo de esta, es identificar las nuevas categorías emergentes, que resalten al analizar la información de los entrevistados, estas categorías emergentes, son primordiales para dar una posible conclusión de la situación actual de la empresa, respecto a la gestión de la empresa.

Esta información es importante, ya que son los datos cualitativos la investigación, que, al relacionarlos y analizarlos, en conjunto con los datos cuantitativos, permitirán realizar la triangulación de la investigación.

2.2.10 Mapeamiento

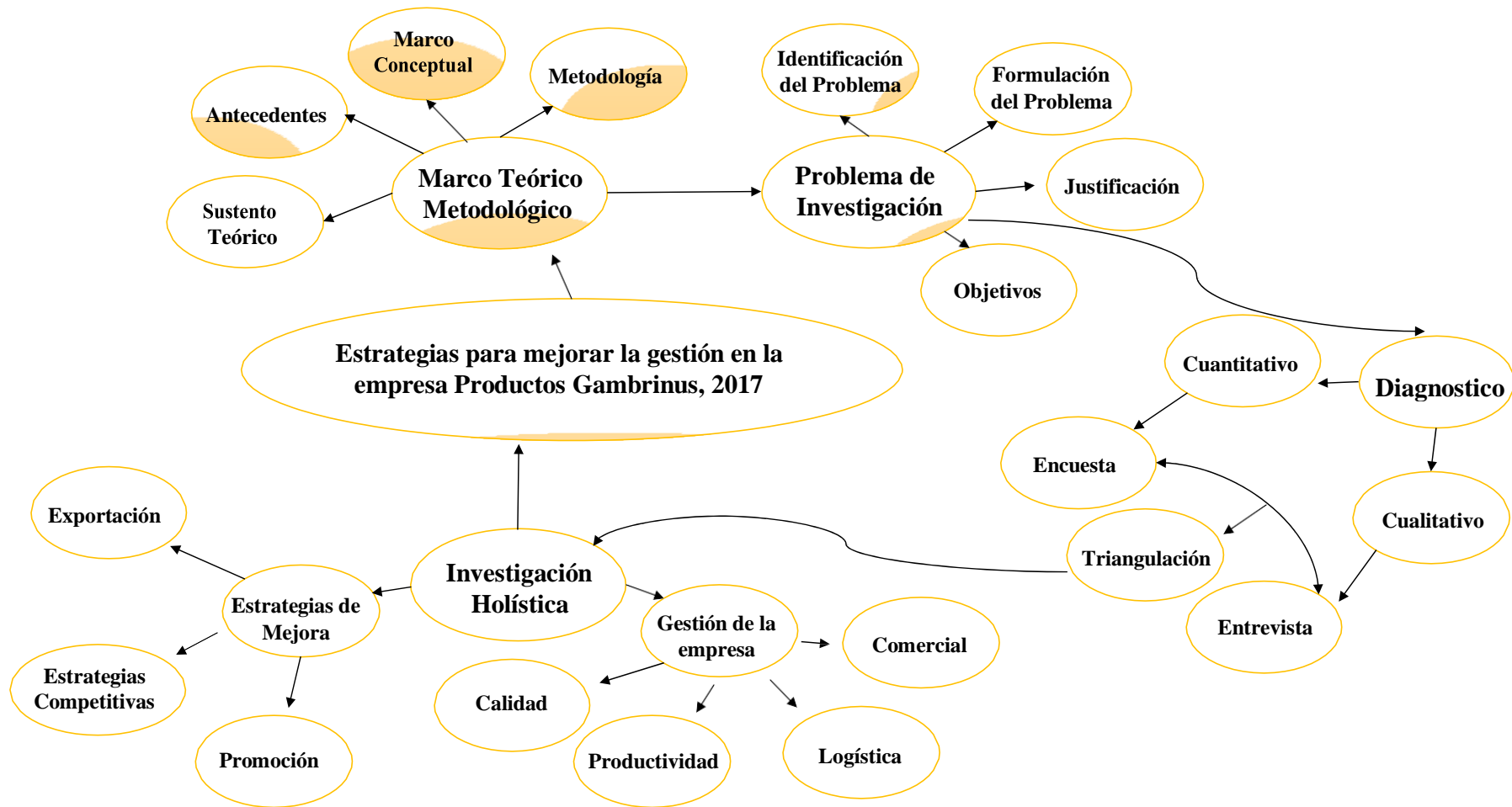


Figura 1. Mapeamiento Investigación Holística. Estrategias de mejora. Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO III

EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

Productos Gambrinus Werner Riepl Wahl S.R.L TDA fue creada con el objetivo de manufacturar productos agropecuarios para consumos nacional y extranjero, dar asistencia técnica, operativa y administrativa a diferentes empresas para el desarrollo de productos agroindustriales.

En la actualidad Productos Gambrinus Werner Riepl Wahl S.R.L TDA, es una empresa con más de 30 años en el mercado nacional, reconocido por su alta calidad en el mercado peruano, cuyo giro principal actual son las comidas enlatadas.

Misión

Brindar a nuestros clientes satisfacción y fidelidad a través de la comercialización de las comidas y conservas enlatadas, buscan el bienestar de las personas y del entorno a través de la innovación, desarrollo y cuidado en todos los detalles de sus procesos.

Visión

Ser una empresa comercializadora comidas y conservas enlatadas con una gestión eficiente.

3.2 Marco legal de la empresa

Productos Gambrinus Werner Riepl Wahl S.R.L está constituida como una Sociedad de responsabilidad Limitada, conformada por una junta de socios.

3.3 Actividad económica de la empresa

La empresa Productos Gambrinus Werner Riepl Wahl S.R.L se dedica a la comercialización de comidas enlatadas a nivel nacional por lo tanto su objetivo actual es comercializar y diversificar sus productos hacia nuevos horizontes.

Se dedica a elaborar un plan de ejecución desde el diseño y proceso de la elaboración hasta el acabado final de la comida en conserva manteniendo un estándar de calidad permanente en cada detalle de la elaboración.

3.4 Información tributaria de la empresa

La empresa cumple con sus obligaciones tributarias y se encuentra bajo el Régimen General de Impuesto a la Renta; las obligaciones que realiza la empresa son;

Presenta las obligaciones tales como llevar libros contables

Emitir comprobantes de pago en las ventas o servicios y solicitarlos en las compras que realice

Presentar la declaración pago mensual y la declaración jurada anual del impuesto a la renta en la forma, plazo y lugar que la SUNAT establezca.

3.5 Información económica y financiera de la empresa

La empresa Productos Gambrinus Werner Riepl Wahl S.R.L se reserva en brindar la información económica y financiera de la empresa por confidencialidad

3.6 Proyectos actuales

La empresa en la actualidad se encuentra activa y los proyectos que tiene son a largo plazo exportar sus productos a mercado europeos con el fin de hacer más conocida la empresa y mejorar su competitividad.

3.7 Perspectiva empresarial

Se tiene previsto que la empresa en el futuro pueda incursionar en otros mercados desarrollando las siguientes actividades:

Incurción en mercados regionales y provinciales

Apertura de un nuevo local en otro distrito cercano

Ampliación de su línea comercial a través de la inserción de nuevos productos.

CAPITULO IV
TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnóstico Cuantitativo

Medidas de Frecuencia

Tabla 4

Niveles referentes a la Gestión de la Empresa Productos Gambrinus.

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Deficiente	6	20,0
Regular	23	76,7
Eficiente	1	3,3
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

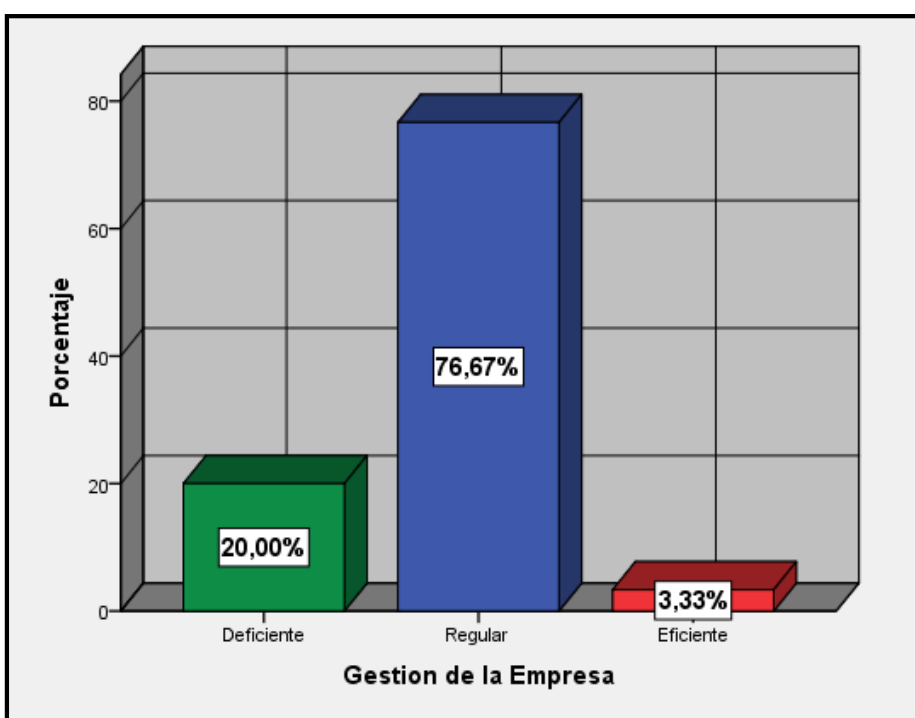


Figura 2. Nivel de la Gestión de la empresa Productos Gambrinus

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Referente a la Gestión administrativa de la empresa, se observa que la mayoría de los encuestados, siendo 23 personas, representados por el 76,67% indican que la gestión de la empresa es regular, mientras que 6 personas representados con un 20%, indican que la gestión es deficiente, y solo 1 persona representada por un 3,33% indica que la gestión es eficiente.

Tabla 5

Niveles referentes a la Evolución de la calidad.

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Deficiente	6	20,0
Regular	11	36,7
Eficiente	13	43,3
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

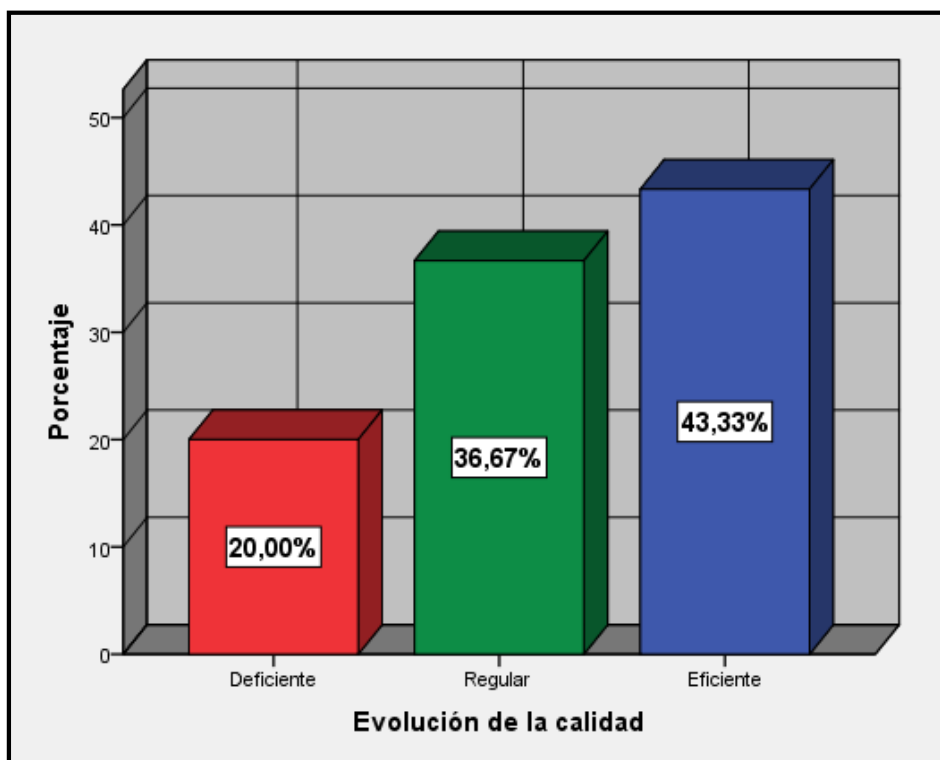


Figura 3. Nivel de la Evolución de la calidad

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Del total de encuestados, 13 de ellos que son la mayoría, representados por un 43,3%, indican que la evolución de la calidad en la empresa es eficiente, por otro lado 11 encuestados, representados por un 36,67% indican que la evolución es regular, mientras que 6 encuestados representados por un 20%, indican que la evolución de la calidad en la empresa es deficiente.

Tabla 6

Niveles referentes al Control de plagas y enfermedades.

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Deficiente	2	6,7
Regular	18	60,0
Eficiente	10	33,3
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

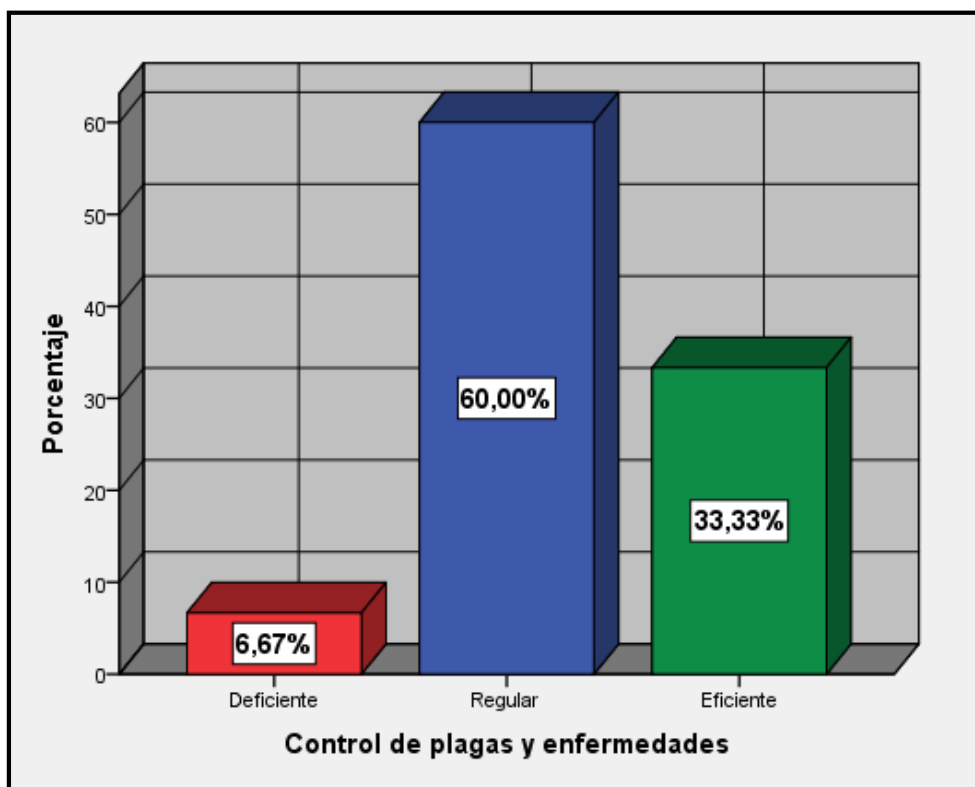


Figura 4. Nivel del Control de plagas y enfermedades

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Referente al Control de plagas y enfermedades, 18 encuestados que son la mayoría y representan un 60%, indican que el control de plagas y enfermedades que se realiza en la empresa es regular, mientras que 10 encuestados representados por un 33,33%, indican que el control que se realiza es eficiente, y por último 2 encuestados indican que el control de plagas y de enfermedades que se realiza en la empresa es deficiente.

Tabla 7

Niveles referentes a la Eficacia de la empresa.

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Deficiente	3	10,0
Regular	16	53,3
Eficiente	11	36,7
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

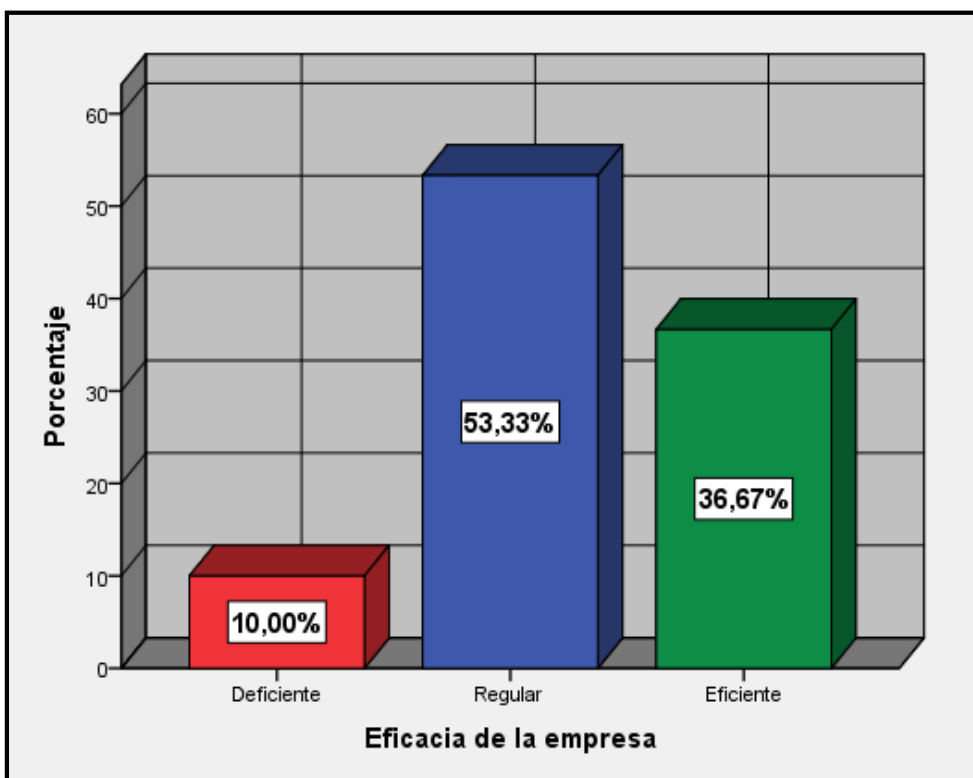


Figura 5. Nivel de la Eficacia de la empresa

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Del total de encuestados, 11 personas representados por un 36,67%, indican la eficacia de la empresa a llegar a sus clientes y al realizar sus operaciones, la realiza eficientemente, mientras que 16 encuestados, que representan un 53,33% indican que la eficacia de la empresa es regular y otros 3 encuestados representados por un 10%, indican que la eficacia de la empresa es deficiente.

Tabla 8

Niveles referentes a la Eficiencia de empresa.

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Deficiente	13	43,3
Regular	9	30,0
Eficiente	8	26,7
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

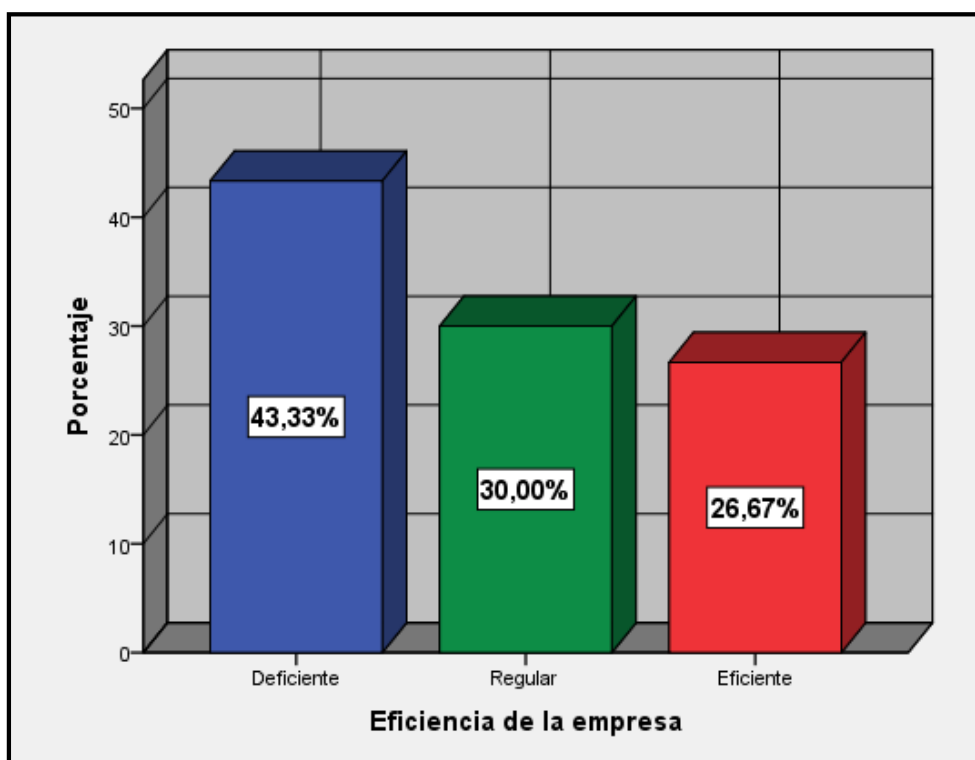


Figura 6. Nivel de la Eficiencia de la empresa

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Referente a la eficiencia de la empresa, 8 encuestados representados por un 26,67%, indican que la empresa es eficiente, otros 9 encuestados, representados por 30% indican que la eficiencia de la empresa es regular, y otros 13 encuestados, siendo la mayoría, representada por un 43,33%, indican que la empresa es deficiente.

Tabla 9

Niveles referentes a la Gestión de los inventarios.

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Deficiente	18	60,0
Regular	6	20,0
Eficiente	6	20,0
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

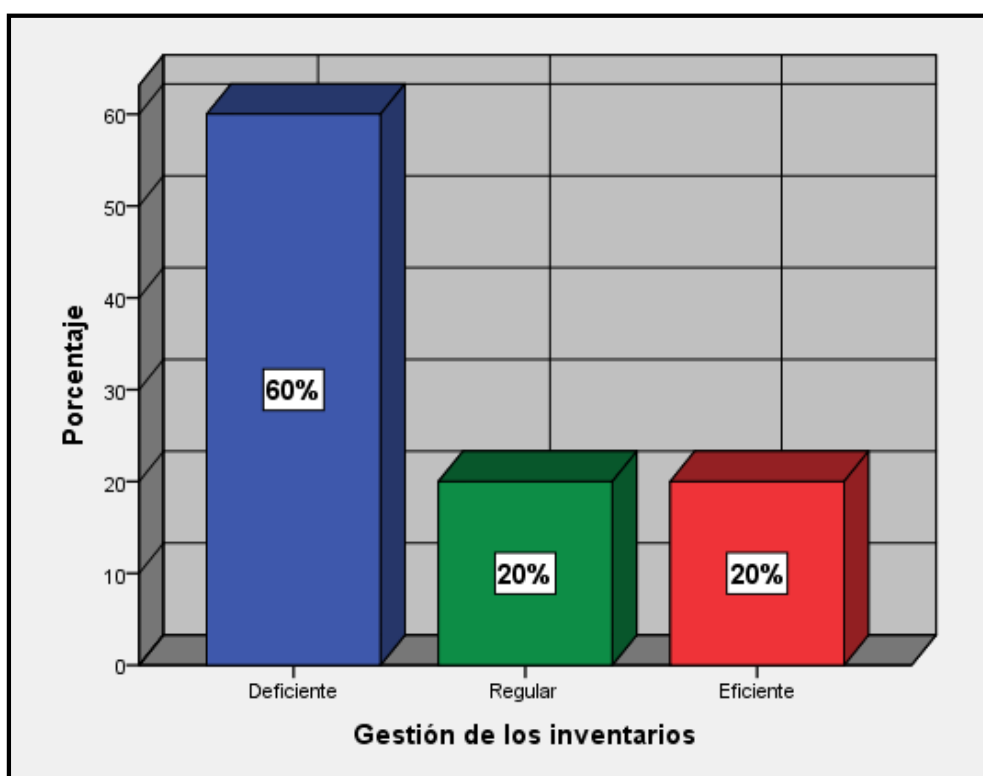


Figura 7. Nivel de la Gestión de los inventarios

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Del total de encuestados, 6 de ellos representados por un 20% indican que la gestión de los inventarios en la empresa Productos Gambrinus es eficiente, de igual forma la misma cantidad de encuestados, indican que la gestión de los inventarios es regular, mientras que 18 encuestados siendo la mayoría y representados por un 60%, indican que la gestión de los inventarios es deficiente.

Tabla 10

Niveles referentes a la Recepción de la mercadería.

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Deficiente	9	30,0
Regular	20	66,7
Eficiente	1	3,3
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

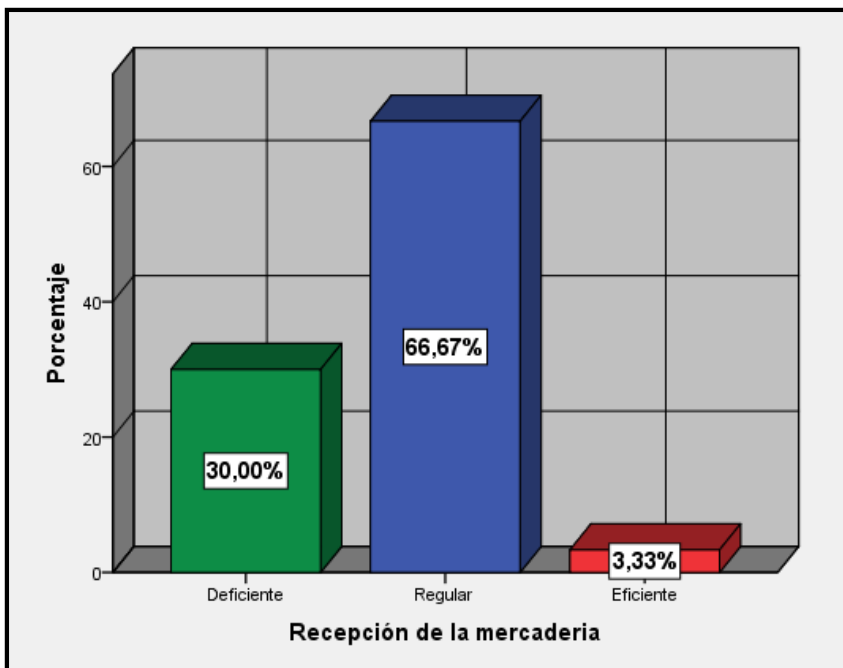


Figura 8. Nivel de la Recepción de la mercadería

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Referente a la Recepción de la mercadería, 20 encuestados, siendo la mayoría y representados por un 66,67%, indican que la recepción de la mercadería está en un nivel regular, mientras que otros 9 encuestados, representados por un 30%, indican que el nivel de la recepción de la mercadería es deficiente, y solo 1 encuestado, representado por un 3,33%, indica que la recepción de la mercadería.

Tabla 11

Niveles referentes a la Estrategia de ventas.

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Deficiente	27	90,0
Regular	2	6,7
Eficiente	1	3,3
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

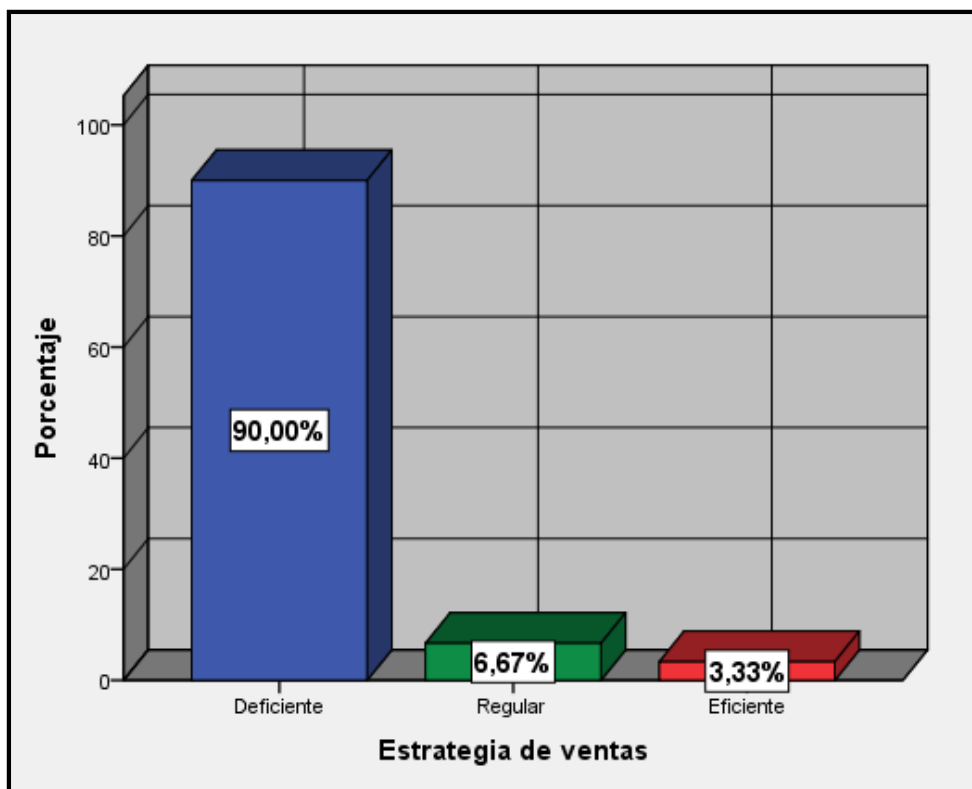


Figura 9. Nivel de la Estrategia de ventas

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Del total de encuestados, 27 personas siendo una gran mayoría, y representada con un 90%, indican que la estrategia de ventas es deficiente en la empresa, mientras que 2 personas, representadas por un 6,67%, indican que la estrategia es regular, y solo 1 persona, representada por un ,33%, indica que la estrategia de ventas es eficiente.

Tabla 12

Niveles referentes al Marketing.

Niveles	Frecuencias (f)	Porcentajes (%)
Deficiente	26	86,7
Regular	3	10,0
Eficiente	1	3,3
Total	30	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

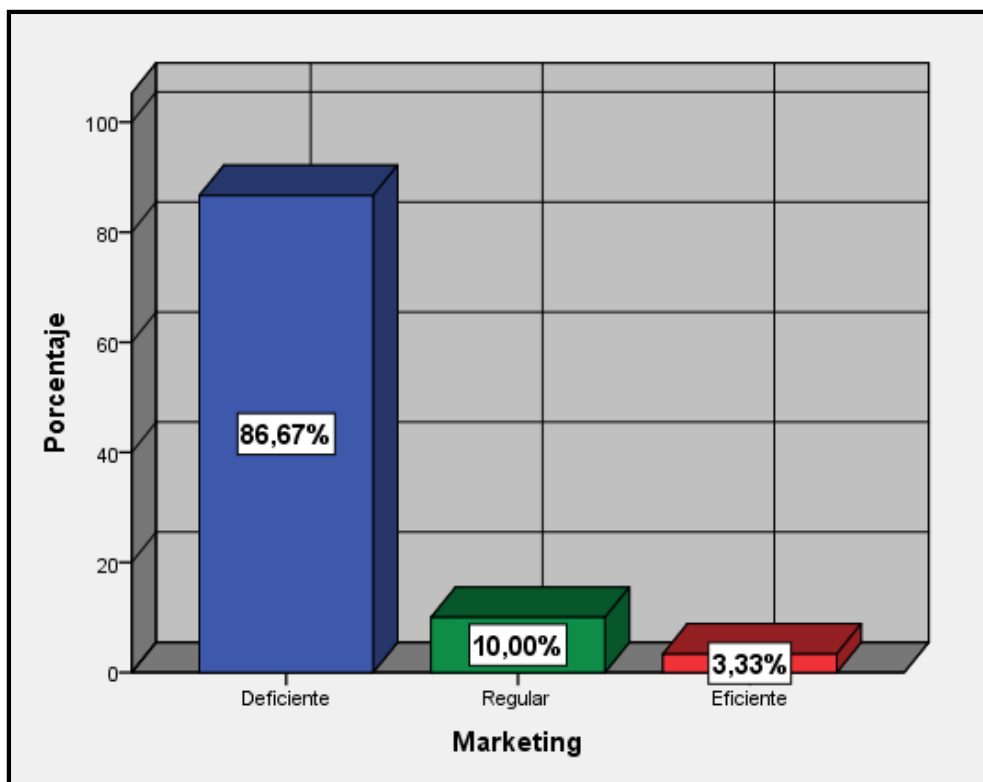


Figura 10. Nivel del Marketing

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Referente al Marketing aplicado en la empresa, 26 personas siendo la gran mayoría de los encuestados y representados por un 86,67% indican que el marketing aplicado en la empresa es deficiente, mientras que otros 3 encuestados, representados por un 10%, indican que el marketing aplicado en la empresa es regular, y por último 1 persona, representada por un 3,33%, indica que el marketing aplicado en la empresa es eficiente.

4.2 Diagnóstico Cualitativo

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Encargada de Calidad	Sujeto 2 Ingeniera de Operaciones	Sujeto 3 Encargada de ventas	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
1. ¿La empresa tiene documentada las políticas de calidad?, ¿cuáles son estas? ¿y, se aplican herramientas para su mejora?		Contamos con la documentación de políticas de calidad , nosotros contamos con 2 documentaciones, una viene a ser los principios generales de higiene y el otro es el Plan Haccp, la documentación lo cambiamos cada medio año, en ese medio año vamos realizando, si hay cambios de documentación, si es que se tiene que reaplicar o se tiene que eliminar algún formato, nosotros vamos acumulando todos esos cambios en			C1: Calidad C2: Higiene	Higiene	Las políticas de calidad están presentes en la empresa, sin embargo no se están aplicando verdaderas herramientas de mejora, la relación de mejora en sus documentaciones se basa en anotaciones y no en estrategias de mejora en la calidad, lo que conlleva a analizar estas anotaciones y elaborar una estrategia de mejora en la calidad de la empresa.

	<p>medio año, y después de ese medio año tenemos una cierta cantidad de cambios y la aplicamos para una nueva versión de los dos formatos.</p>					
<p>2. ¿Se realiza un control de plagas en la empresa?, cada cuanto tiempo lo hacen?, hay controles de limpieza diariamente?</p>	<p>El control de plagas que manejamos son de dos tipos, una externa y una internamente; la externamente ya está programada se hace cada tres meses, contamos con una empresa que viene y hace la fumigación, hace un control</p>			<p>C2: Higiene</p>		<p>En el control de plagas se realizan, optan por dos tipos de controles, internamente como externamente, sin embargo hay falencias en estos controles, ya que no se están realizando con la frecuencia indicada y los planes establecido para el control de estas plagas están completos o no están siendo aplicados a la realidad de la empresa.</p>

	<p>para insectos y para roedores, esa si la tenemos bien precisa a la fecha que se tiene que ser se realiza, ahora el otro control que se realiza internamente no esta tan controlada acá en la empresa, tenemos si un plan que se debería cumplir pero no se está cumpliendo como debe ser, bueno ya se registra la documentación, hay días que se hacen la</p>					
--	--	--	--	--	--	--

	<p>fumigación interna que son los encargados de personal encargado, también hay una persona que se encarga de los roedores, pero no está siguiendo en si lo que dice la documentación o lo que dice el plan, que debería ser semanal, quincenal, a veces nos pasamos a veces hay problemas que no hay control permanente, a veces si es que el plan Haccp nos</p>					
--	---	--	--	--	--	--

	<p>dice o plan de higiene nos dice que eso debería ser semanalmente aquí lo hacen a veces cada dos semanas o tres semanas eso si tengo que decir que nos faltan más control en esa parte de lo que es internamente.</p>					
<p>3. ¿Los recursos con los que cuenta la empresa son aprovechadas al máximo para elaborar los productos?, se cumplen con entregar el</p>		<p>Si efectivamente, los productos que se traen, se utilizan para maximizar la productividad, ósea utilizamos al 100%, no hay perdidas, si no que todo lo</p>		<p>C3: Productividad</p> <p>C4: Planificación</p>		<p>La empresa trata de aprovechar todos los recursos con los que cuenta y tiene una mínima pérdida, también establece un plan de producción con relacionado a la entrega de los pedidos.</p>

<p>producto a tiempo al cliente?</p>		<p>aprovechamos, tenemos pérdidas del 2% aproximadamente, tratamos de no tener pérdidas sino aprovecharlos al máximo tanto la operatividad de los operarios, como de la misma producción de cada día, se organiza la producción por semanas y se ve lo que se va a comprar a la semana para no desperdiciar nada y</p>				
---	--	--	--	--	--	--

		<p>aprovechar lo máximo, se organiza para que la gente tenga su trabajo por horas, sus determinadas horas y de lunes a viernes , sin extralimitarse en las horas, si se tiene una planificación en la producción.</p>				
<p>4 ¿Los empleados cumplen sus jornadas laborales con normalidad?, ¿realizan horas extras?, solo realizan las funciones por las</p>		<p>Si, efectivamente depende de la producción y depende del pedido del cliente, si el cliente nos pide por ejemplo una cantidad elevada</p>		<p>C5: Rotación de puestos</p>	<p>Rotación de puestos</p>	<p>La empresa trata cumplan su jornada laboral normal de lunes a viernes, sin recurrir a horas extras, sin embargo esto es condicionado a los pedidos y el tiempo que tienen para entregarlo, esto hace que los trabajadores realicen horas extras, en base a las funciones de cada trabajador, en esta empresa los trabajadores rotan, dado</p>

<p>que se les contrato?</p>		<p>de productos obviamente los operarios, en este caso los colaboradores realizan sus horas extras el cual se cumple pagándoles su hora como decreta la ley, pero es en el caso del pedido por cliente, ósea si el cliente nos pide así, nos llega un pedido grande pues obviamente tiene que ser horas extras, pero si no, tenemos un stock, los</p>				<p>que tienen que aprender la funciones de los otros trabajadores a fin de que si uno falta este pueda cubrirlo, sin perjudicarse la producción, tipo un circulo de calidad.</p>
------------------------------------	--	---	--	--	--	--

		colaboradores trabajan para tener un stock en planta y abastecemos para los próximos pedidos, respecto a las horas extras, no, ellos realizan las funciones de producción, ósea lo que hace un operario dentro de la planta, ósea de la cadena desde la recepción de la materia prima hasta producto terminado, ósea ese es su fase de ellos, ellos entran				
--	--	--	--	--	--	--

		<p>con ese fin y rotan por áreas, ósea si por ejemplo 5 personas están no se pues condicionando la materia prima y otras 5 personas pues están envasando la materia prima porque nosotros somos una empresa de conservas, para empezar bueno hay que aclarar que Gambrinus es una empresa conservera donde se realizan por ejemplo lo</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		que son menstras enlatadas, pollo enlatado, salchichas enlatadas, entonces ellos rotan por áreas, ósea por ejemplo un tiempo pueden estar acondicionando y otro tiempo pueden estar envasando , otro tiempo pueden estar en la parte de recepción, osea rotan, , cuando entran se les dice mira tú vas a estar en producción pero				
--	--	---	--	--	--	--

		<p>vas a estar rotando por áreas, y cada día se te va a explicar lo que tienes que hacer.</p>				
<p>5 ¿Se realizan inventarios de los insumos o productos?, ¿cada cuánto tiempo?; se cuenta con un stock suficiente para atender la demanda actual?</p>		<p>Se realizan de forma mensual, por ejemplo, sacamos lo que es el inventario del producto terminado, así como también el inventario de materias primas y también de lo que parte de etiquetas, lo hacemos de forma mensual, en otras empresas lo</p>		<p>C6: Stock de seguridad</p>	<p>Stock de seguridad</p>	

		<p>hacen semanal, en otras quincenal pero en nuestro caso es mensual., como le comente hace un comienzo nosotros producimos según lo que pide el cliente y también contamos con un pequeño stock para alguna emergencia, porque nosotros producimos por ejemplo, durante una semana por ejemplo ponle pollo entonces</p>				
--	--	--	--	--	--	--

		<p>toda la semana es pollo, pero suponga nos pide un cliente de emergencia a otro producto salchicha, le damos paramos unos días para hacer la salchicha, pero tratamos de organizarnos para que toda la semana sea pollo, la otra semana sea salchicha, para mantener aunque sea un pequeño stock, para que el cliente nos pueda</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		pedir eventualmente.				
6. ¿ El almacén se encuentra ordenado?, cual es el orden?; los proveedores cumplen con las entregas a tiempo de los productos?, estos proveedores son siempre los mismos?		bueno, en nuestro caso la empresa, en el caso personal, yo manejo los almacenes porque la empresa eventualmente es pequeña no es grande, entonces uno a veces tiene que ver todas las áreas, tratamos de mantener los almacenes limpios porque nosotros trabajamos con Digesa. nosotros trabajamos con		C7: Logística C2: Higiene		La empresa utiliza una logística conveniente para el cumplimiento de las ordenes utilizando el método PES, sin embargo esta actúa en base a los pedidos del cliente, sin embargo los pedidos son diferentes y la empresa no tiene un cliente frecuente con el que pueda planificar una producción en línea, respecto a los proveedores la empresa realiza una evaluación de estos, teniendo a 3 o más en lista de espera en caso falle el primero, sin embargo debería tener un procedimiento por el cual se categoricen a los proveedores y se le enseñe a ser eficaces

		<p>el PES, lo primero que entra primero que sale, en ejemplo , nosotros somos producidos no se pues el estamos hoy 13, hemos producido el 11 por ejemplo no salchichas suponte y hoy día 13 producimos salchichas y nos pide un cliente, nosotros tenemos que respetar el orden, primero se va el más antiguo, osea la producción del día 11, eso</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		<p>significa lo primero entra primero que sale igual en materias primas, por ejemplo el día lunes 10 entro no se pues, va estar el tomate 10 kilos y el día 11 entro a 20 kilos pues se respeta el orden , empiezas produciendo agarrando la materia prima el día 10.</p> <p>Generalmente si pero a veces tenemos algunos problemas con los proveedores entonces para eso nosotros no</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		<p>debemos contar con un solo proveedor sino debemos de tener a partir de dos proveedores a tres proveedores porque a veces pues tu sabes que los proveedores no cumplen, exacto, por lo tanto nosotros tenemos más de dos proveedores y tenemos que estar ahí de cierta forma poner un nota para ver si son cumplidores o no porque tampoco nos pueden dejar pues en la nada para la producción, o cumplen también con unas evaluaciones también , así es tiene que constar dentro de los parámetros, primero dentro</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		<p>de los parámetros de calidad y nosotros lo manejamos con el HACCP, entonces ellos tienen que cumplir ciertas normas , por ejemplo que tengan su validación técnica, que tengan sus análisis y que sean cumplidores al momento de pedir el producto, entonces todo eso se evalúa y si es conveniente nos quedamos con el proveedor sino se va ver a otros proveedores , por eso es que lo ideal es nunca tener un solo proveedor, sino tener dos, tres hasta cuatro</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		proveedores del mismo producto para no tener estos inconvenientes y que todos estén en competencia porque todos supuestamente los estamos evaluando, entonces así se trabaja.				
7. ¿La fuerza de ventas es cada cuánto tiempo?, en que temas?; se aplican técnicas de merchadising para la rotación de los productos?, se aplican otras			La empresa no cuenta con una gran fuerza de ventas, dado que solamente tienen un representante de ventas, que se encarga de contactar a los clientes. La modalidad de nuestras ventas es a través de órdenes	C8: Comercial		La empresa no tiene muchos vendedores, resume su fuerza de ventas en uno solo, lo cual es un obstáculos para ampliar el mercado, y conseguir nuevos clientes o redirigir sus estrategias a la fidelización de los actuales, q fin de hacer más frecuente sus pedidos , otro punto a analizar es que la empresa no utiliza estrategias de merchandising, haciendo que su estrategia de ventas y atracción de clientes sea pobre.

herramientas de marketing?			de compra que nos envían las empresas, tanto como empresas distribuidoras y comercializadoras, colocando sus propias marcas, ejemplo de ello Costeño, Tottus también tiene su propia marca, Cencosud que viene ser Wong y Metro también tiene su marca y comercializadora de alimentos y abarrotes es una empresa que tiene la marca selecta y A1, también le hacemos las latas,			
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--

			<p>las menestras enlatadas a esas empresas. Ellos son los que envían a través de órdenes de compra. El vendedor se encarga de buscar distribuidores por ejemplo, ahora estamos tratando con distribuidoras directas de kaliwarma en las cuales estamos haciendo las conservas, ellos también nos mandan sus órdenes a través del vendedor y nosotros lo atendemos, esa es</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			<p>nuestra modalidad de ventas y también a veces hay clientes que nos contactan a través de la web y nos escriben directamente, atendemos directamente las ventas, las ventas como que podemos hacerlo a través de agencias le enviamos y así sucesivamente a empresas, también de fuera de acá de lima, ese es nuestra modalidad de ventas.</p>			
8. La empresa realiza promociones o			<p>La verdad, la marca de las otras empresas, nos genera mayores</p>	<p>C9: Promoción</p>		<p>La empresa puede desarrollar su propia marca si realizase una estrategia, la cual le permita</p>

<p>descuentos por sus productos?, con qué frecuencia?, como se le comunican a los clientes de estos descuentos o promociones?</p>			<p>ingresos al promocionarlas, porque nuestra marca Gambrinus no es muy conocida aquí, a pesar que estamos muchos años, como Tottus, Cencosud, comercializadora de alimentos</p>			<p>desarrollar sus nuevos producto, a esto nos referimos a la promoción dadoque tiene el producto pero no la difusión correcta.</p>
---	--	--	---	--	--	---

4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final

Mejorar la gestión en las empresas, se ha convertido en una prioridad en las organizaciones, a fin de alcanzar el éxito empresarial, las entidades ya no solo buscan tener un rendimiento continuo, sino también conseguir que exista una relación directa entre la cantidad de trabajo realizado y las horas destinadas a ello.

Sin embargo, un gran número de empresas se quedan estancadas, no crecen, no innovan, no buscan nuevas vías de negocio, y no saben cómo retener clientes, por tanto, no saben hacia donde están dirigiendo sus esfuerzos para colocar sus productos y/o servicios, por ello las organizaciones deben aplicar técnicas y realizar estrategias a fin de mejorar la su productividad.

Al analizar el Nivel de Gestión de la empresa, observamos que del total de 30 encuestados, el 76,67% indica que la gestión es regular y el 20% indica que la gestión es deficiente, así como en el nivel de la evolución de la calidad el 36,7% indica que es regular mientras que el 20% indica que es deficiente, determinando que la gestión de la empresa requiere cambios, usando herramientas de gestión que permitan ello, y en cuanto a sus políticas de calidad, sin bien están presentes, requiere aplicarse estrategias de mejora en la calidad.

Respecto al Nivel de Control de plagas y enfermedades, se observa un 60% de los encuestados indica que el control es regular en la empresa, frente a un 33,33% que indica que es eficiente, dado que hay un control de plagas y enfermedades realizado en la empresa, sin embargo, estos no se están realizando frecuentemente, siendo necesarios que se apliquen

con periodicidad en la empresa, siendo Productos Gambrinus una empresa dedicada al rubro de comida.

Refiriéndonos al nivel de eficacia en la empresa, se observa que el 53,33% de los encuestados indican que es el nivel de eficacia es regular, y otro 10% indica que el nivel de eficacia es deficiente, por lo cual no se están aplicando las estrategias correspondientes para entregar el producto que el cliente requiere, dando a entender que la empresa no es eficaz, respecto al nivel de eficiencia el 43,33% de los encuestados indica que la empresa es deficiente, y un 30% manifiesta que la eficiencia de la empresa es regular, por lo cual se entiende que la empresa no está aprovechando los recursos con los que cuenta a fin de poder cumplir sus objetivos, en otras palabras la empresa, no está siendo productiva, complementando que la empresa busca que los trabajadores cumpla con su jornada laboral, sin recurrir a horas extras, más la cantidad de pedidos a deshoras, hace que los trabajadores laboren más horas de lo estipulado en sus contratos, agregando que los trabajadores rotan a fin de aprender y cubrir las funciones de los demás, sin embargo, no se abastecen, disminuyendo la productividad.

Respecto a nivel de la gestión de inventarios, observamos que el 60% de los encuestados, indica que la gestión de los inventarios es deficiente, por cual el método logístico (PES) utilizado por la empresa para atender los pedidos, es deficiente o requiere mejoras en el proceso, dado que este método se basa en que lo primero que sale tiene que salir, los pedidos son diferentes y la empresa no trabaja, ni cuenta con un cliente frecuente, con el cual pueda planificar la producción en línea, por otro lado los proveedores no son categorizados, contactando y aceptando sus productos e insumos sin procedimientos establecido.

Respecto al nivel de recepción de la mercadería, se observa que, del total de encuestados, el 66,67% indica que la recepción de la mercadería está en un nivel regular, mientras que otro 30% indica el nivel de recepción de la mercadería es deficiente, por lo cual la empresa debe tratar de aprovechar los recursos con los que cuenta, a fin de obtener una mínima pérdida y establecer una estrategia en la cual la recepción de la mercadería por los proveedores sea eficiente y siga un protocolo establecido.

En cuanto a la estrategia de ventas, se observa que, del total de encuestados, el 90% manifiesta que la estrategia de ventas es deficiente, por lo cual las estrategias de ventas que están siendo aplicadas, no son las correctas para la empresa, dado que la empresa resume su fuerza de ventas a un solo vendedor, este no se abastece con el seguimiento de los clientes potenciales y la fidelización de los clientes existentes, siendo un obstáculo para ampliar el mercado, por otro lado el nivel de marketing aplicado en la empresa, el 86,67% de los encuestados indico que el nivel de marketing es deficiente, por lo cual la parte comercial es débil y se requiere utilizar estrategias de mejora en su gestión, a fin de aplicar herramientas que permitan ampliar el mercado de la empresa y promocionar sus productos con mayor frecuencia.

La buena administración de una empresa, dependerá de la gestión que realice, por ello si no existe una buena gestión, lo más probable es que la empresa pierda clientes y fracase con el tiempo, por lo cual las estrategias de gestión que se apliquen en la empresa deben de cubrir hasta el más mínimo detalle.

La situación de la empresa Productos Gambrinus, es que posee una mala gestión, esto resultado del análisis de la aplicación de las encuestas realizadas a sus trabajadores y las

entrevistas realizadas a los especialistas, por lo cual las consecuencias de ello, derivan en una baja eficiencia y eficacia, una mala estrategia de ventas y marketing, bajo nivel de recepción de mercadería, una gestión de inventarios deficiente, un bajo control de plagas y enfermedades y un baja evolución de la calidad, por lo cual las áreas de logística, producción, ventas, marketing, calidad y la gerencia de la empresa, deben redirigir sus estrategias de gestión a fin de que la empresa sea más productiva y competitiva en el mercado.

Por último, debido a los resultados de la encuesta y de las entrevistas realizadas, se realizarán estrategias para mejorar la gestión, acorde a la empresa Productos Gambrinus, analizando desde las áreas que presentan problemas hasta los procesos que presentan cuellos de botella; estableciendo prioridades, políticas y procedimientos que permitan a la empresa Productos Gambrinus cumplir su misión y alcanzar su propia visión.

CAPITULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

**“ESTRATEGIA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LA
EMPRESA PRODUCTOS GAMBRINUS, 2017”**

5.1 Fundamentos de la propuesta

La propuesta de estrategias para la mejora de la gestión administrativa se basa en utilizar herramientas de gestión, a fin de hacer que la empresa Productos Gambrinus sea más competitiva y mejore su productividad.

Dado que las empresas hoy en día buscan estrategias que mejoren la gestión de la compañía o de las áreas de esta, no realizan primero un análisis interno a fin de poder elegir las estrategias que deben aplicar.

García, Acero & Perea (2007) indicaron que:

El objetivo final de la gestión es mejorar la capacidad del empresario, por tanto, la implantación de herramientas o técnicas de gestión de gran complejidad solo se justifican en casos que el beneficio generado compense al coste adicional. (p. 6)

Estas herramientas serán presentadas como actividades en la presente propuesta; lo cual, apoyada en las teorías de la investigación, teoría del comportamiento del consumidor, teoría de la ventaja competitiva y teoría de la organización, permitirán desarrollar estrategias que eleven la productividad de la empresa y la hagan más competitiva.

Para el desarrollo de la propuesta, nos indica que es clave conocer el comportamiento del consumidor, esto, nos permite identificar sus necesidades, realizar acciones que lo conlleven a su satisfacción y como desarrollar los procesos de decisión que permitan el consumo del producto; otra teoría en que se apoya la investigación, es la ventaja competitiva; la cual, la empresa requiere moldear sus procedimientos y proceso para ser más competitivas, logrando ser apreciados por los clientes. Las áreas de operaciones, logística, calidad y ventas

deben emplear estrategias que permitan lograr ello; estas estrategias estarán detalladas según actividades a realizar en la propuesta. La Teoría de la Organización indica que, la organización tiene que actuar como un todo, dividiendo las tareas y los objetivos específicos para llegar a un objetivo en general. La presente investigación tiene como metas mejorar la gestión de la empresa, y para ello es preciso realizar las actividades propuestas como estrategias.

La productividad en todo sistema de operación de bienes o servicios obedece a la relación que guardan los resultados obtenidos para con los recursos empleados en el logro de los mismos, este factor es de vital importancia ya que de ser favorable se estará en condiciones de permanecer en el mercado, que es cada vez más competitivo. (Álvarez, García & Ramírez, 2012, p. 6)

Este concepto indica en que la empresa debe aprovechar sus recursos para lograr sus objetivos; sin embargo, el aprovechamiento de estos recursos radica en establecer una estrategia que permita no desperdiciar los recursos y procesos empleados en lograr los objetivos; es por ello que, el principal fundamento de la investigación radica en proveer estrategias de gestión que ayuden a la empresa a mejorar la gestión administrativa que viene realizando a través de una realización de actividades, las cuales son herramientas de gestión que identificarán los problemas de la empresa, a fin de eliminarlos.

5.2 Objetivos de la propuesta

Diseñar estrategias para mejorar la gestión de la empresa Productos Gambrinus, a partir de la aplicación de herramientas de gestión, que permitan cumplir los objetivos siguientes:

- Identificar la situación de la empresa en torno al mercado
- Mejorar la calidad de los procesos de la empresa
- Realizar un análisis comparativo de la empresa respecto a sus competidores
- Identificar las causas y efectos de la mala gestión que se realiza en la empresa
- Priorizar el inventario que determina la mayor fuente de ingresos

5.3 Problema

La empresa productos Gambrinus, presenta falencias en la gestión que viene realizando, esto es determinado por los indicadores que han sido analizados en la investigación a través de la elaboración de instrumentos como la encuesta y la entrevista, cuyos resultados obtenidos indican que la gestión necesita mejorarse.

En el indicador respecto a la gestión de la empresa, el 76,67% de encuestados, indico que la gestión es regular, el 20% indico que la gestión es deficiente y el 3,33% indico que la gestión es eficiente, por ende, se necesita mejorar la gestión de la empresa.

En el indicador evolución de la calidad, el 43,33% de encuestados indico que la evolución es eficiente, otro 36,67% indico que la evolución es regular y un 20% indicó que la evolución ha sido deficiente, por otro lado, en el indicador de control plagas y enfermedades, un 60% indico que este control es regular, un 33,33% indico que era eficiente y un 6,67% restante indico que es deficiente, la gestión de calidad en la empresa para estos aspectos requiere de mejoras y controles más efectivos.

En el indicador eficiencia de la empresa, el 26,67% de los empleados indico que la empresa eficiente, el 30% indico que la eficiencia es regular, y un 43,33% indico que la empresa es deficiente; mientras que en el indicador eficacia de la empresa, se observó que

el 36,67% de los empleados indicaron que la empresa es eficaz, el 53,33% indico que la eficacia es regular, por ultimo un 10% indico que la empresa es ineficaz, por cual analizando estos dos indicadores, existe un problema de aprovechamiento de los recursos de la empresa y los esfuerzos que está realizando en la gestión de operaciones.

En el indicador gestión de inventarios, el 20% de los encuestados indico que la empresa es eficiente en la gestión de estos, otro 20% indico que es regular, y un 60% indico que es deficiente, esto es preocupante en la empresa al no gestionar correctamente los inventarios; por otro lado, en el indicador recepción de la mercadería, el 66,67% de los trabajadores encuestados indico que la recepción de la mercadería se realiza en un nivel regular, un 3,33% indico que esta recepción se realiza eficientemente, y un 30% indico que esta operación es deficiente, al analizar estos indicadores, se observó que la empresa presenta serios problemas en la gestión logística.

Respecto al indicador de la estrategia de ventas se observó que el 6,67% de los encuestados indico que la estrategia que plica la empresa en relación a las ventas está en un nivel regular, un 3,33% indico que esta estrategia es eficiente, mientras que un 90% indico que esta estrategia es deficiente, un factor muy preocupante siendo las ventas el soporte económico de la empresa; por otro en indicador del marketing en la empresa, el 3,33% indico que este es eficiente, el 10% indico que es regular y un 86,67% indico que es deficiente, analizando estos dos indicadores, se observó que la gestión comercial de la empresa necesita cambios radicales inmediatos.

La relación de los datos cuantitativos y cualitativos, permitió definir el problema de la investigación y evidenciando los problemas que presenta la empresa en relación a la

gestión de la empresa, gestión de calidad, gestión de operaciones, gestión logística y gestión comercial, se determinó que, el problema de la propuesta recae en la gestión de cada área y que debe de aplicar herramientas de gestión en cada una de estas a fin de que la gestión de la empresa pueda girar a una más productiva y competente.

5.4 Justificación

Esta propuesta permitirá a la empresa, mejorar en las áreas que necesitan se apliquen herramientas de gestión, esta permitirá identificar los problemas de una forma más específica, dado que la estrategia que se proponen en esta propuesta radica en ello, ayudar a que la empresa a través de la realización de una serie de actividades logre mejorar la gestión que viene realizando.

Estas herramientas de gestión, que se desarrollaran en la propuesta en base a una serie de actividades, servirán de apoyo para otras investigaciones que buscan proponer estrategias de mejora en la gestión, sin importar el rubro o sector, dado que la gestión es solo una y la dirección y estrategias que se tomen, determinará la permanencia de la empresa en el mercado.

5.5 Resultados esperados

Los resultados que se esperan con la aplicación de esta propuesta, cuyo objetivo es mejorar la gestión de la empresa Productos Gambrinus, será determinada, mediante la aplicación del instrumento realizado en la investigación, por ello esta propuesta será brindada a la empresa como una posible solución a la identificación de sus problemas específicos, la implementación o no de esta propuesta la determinará la empresa.

Se espera que, en el indicador gestión de la empresa, refleje un 30% de eficiencia en su gestión y solo un 70% regular, esto a fin de corregir la mala gestión que se viene realizando.

Respecto a la gestión de la calidad, en el indicador de evolución de la calidad la eficiencia en su evolución este en un 60% y en 40% regular, en el indicador control de plagas y enfermedades este sea un 50% en eficiencia y un 50% regular; dado que Productos Gambrinus es una empresa cuyas actividades están relacionadas con los alimentos, la eficiencia no puede bajar de un 50%.

Respecto a la gestión de operaciones, en los indicadores eficacia y eficiencia, la empresa debe ser eficaz y eficiente al 50% siquiera, mejorando en gran medida a los resultados anteriores, dado que la deficiencia desaparecerá, el otro 50% estará en un nivel regular.

En la gestión logística, la gestión de inventarios tiene que estar ser un 40% eficiente y un 60% regular, dado que en los resultados anteriores es demasiada la ineficiencia en este indicador, esta se espera que desaparezca en una evaluación posterior, por otro lado, en la recepción de la mercadería, esta debe de estar en un 30% eficiente y en un 70% regular, dado que esto se puede mejorar con herramientas de gestión apropiadas.

Por último en la gestión comercial que es a base económica de la empresa, en los indicadores estrategia de ventas y marketing, estos tienen que dar un giro y lograr estar en un 50% eficiente y un 50% regular, para ello se debe ser más competitivo e intensivo en las herramientas que se están utilizando para lograr incrementar las ventas.

No hay duda que basado en lo que se observó anteriormente, los resultados esperados tendrán que obtenerse, puesto que si la empresa continua con la misma gestión puede desaparecer en el mercado.

5.6 Plan de actividades

Las actividades que se tiene que desarrollar en la propuesta de estrategia de mejora en la gestión de la empresa Productos Gambrinus, atacará el área operacional, calidad, logística y ventas de la empresa, a fin de mejorar la gestión administrativa.

Estrategias de mejora en la gestión

Tabla 13

Mejora en la gestión de la empresa.

N°	Actividad	Descripción	Tareas	Cronograma	Responsable
1	Estrategia de Gestión Administrativa	Identificación de las fuerzas, debilidades oportunidades y amenazas de la empresa	Realización de un FODA	Primera semana de enero	Analista de Operaciones
2	Estrategia de gestión en la calidad	Aplicar el programa de control integrado de plagas en las operaciones que requieran un control o evaluación a fin de mejorar la calidad con la que se vienen realizando	Aplicación de APPCC	Segunda semana de enero	Analista de Operaciones
3	Estrategia en la gestión de venta	Realizar un estudio de la competencia ya posicionada y aplicar las practicas que vienen realizando pero ya mejoradas	Realización de un Benchmarking	Tercera semana de enero	Analista de Marketing
4	Estrategia en la gestión de operaciones	Identificar las causas y efectos que producen los problemas en de la gestión de operaciones	Realizar un Diagrama de Ishikawa	Cuarta semana de enero	Analista de Operaciones
5	Estrategia en la gestión logística	Identificar el inventario que representa el mayor valor para la compañía y que la gestión de este sea eficiente	Diagrama de Pareto	Primera semana de febrero	Analista de Operaciones

Fuente: Elaboración Propia.

Actividad 1: Estrategia de Gestión Administrativa

La primera actividad consiste en desarrollar un FODA, a través de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Productos Gambrinus, permita sentar las bases para las próximas estrategias de mejora de la gestión en las otras áreas.

Esta actividad será desarrollada la primera semana de enero y estará bajo la responsabilidad del analista de operaciones, quien realizará el FODA de la empresa, de igual manera como evidencia en la investigación se realizará este FODA.

Actividad 2: Estrategia de gestión en la Calidad

La aplicación de plan APPCC, en los procesos de la organización permitirá aplicar toda una serie de medidas preventivas y de control que deberán ser utilizadas en los establecimientos alimentarios de forma sistemática para evitar la presencia de animales que puedan constituir una plaga.



Cuadro 3 Manejo Integral de Plagas. Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia será llevada a cabo por el analista de operaciones de la empresa, quien capacitará y evaluará al personal de la empresa en torno a este plan, también se

mantendrán las condiciones de organización, orden y limpieza en el control de las plagas y enfermedades que realiza, logrando cumplir los estándares de calidad de la empresa

Actividad 3: Estrategia de gestión de las ventas.

A raíz de la realización del análisis FODA, la empresa podrá utilizar como estrategia de ventas, la herramienta de gestión denominada Benchmarking, la cual permitirá realizar un diagnóstico y evaluación del mercado, logrando identificar las técnicas de venta que utiliza la competencia y mejorándolas a fin de aplicarlas, sin cambiar la identidad de la empresa.

La realización de esta actividad estará bajo la responsabilidad del analista de Marketing, quien realizará el estudio de la competencia e identificará que técnicas está aplicando para incrementar sus ventas.

Actividad 4: Estrategia en la gestión de operaciones.

El desarrollo de esta actividad consistirá en realizar un Diagrama de Ishikawa, en el cual se pueda identificar el problema, sus causas y sus efectos por el cual la empresa no está siendo eficiente ni eficaz en sus operaciones.

Esta actividad estará bajo la responsabilidad del analista de operaciones, quien desarrollará el diagrama de Ishikawa en la tercera semana de enero, previamente habiendo iniciado las bases de implementación del Plan APPCC en la organización.

Para evidencia de la investigación, se desarrollarla el diagrama de Ishikawa con identificando el problema en la gestión operacional de la empresa.

Actividad 5: Estrategia en la gestión logística

Para el desarrollo de esta actividad se aplicará el diagrama de Pareto, como herramienta de gestión, lo cual permitirá dedicarle más atención a los problemas de inventario y recepción de mercadería que presenta la empresa.

Dado que estos problemas son suscitados por la incorrecta atención de la mercadería y la mala gestión de los inventarios, el diagrama de Pareto, permitirá identificar los productos con mayor valor para la organización y que representan menor número de inventario, a los cuales la gestión tiene que enfocarse, tanto en la recepción como en su almacenamiento y distribución; esta actividad estará bajo la responsabilidad del Analista de operaciones.

Para evidencia de la propuesta se desarrollará un diagrama de Pareto identificando la prioridad de los inventarios en la empresa.

Estas actividades son las estrategias de mejora en la gestión que se proponen en la presente investigación, cada una de ellas es desarrollada bajo la aplicación de una herramienta de gestión, las cuales algunas permiten la identificación de los problemas de gestión y frente a esto dan una posible solución, y otras como la aplicación del Plan APPCC o el benchmarking son la solución al problema.

5.7 Evidencias (diseño de la maqueta, envases, embalajes, prototipo, etc.)

Como principal evidencia de la propuesta se realizará un Diagrama Ishikawa y se anexará un Plan APPCC para la empresa.

5.8 Presupuesto

Tabla 14

Presupuesto de la propuesta

Actividades de la Propuesta	Cantidad	Soles	Total
Estrategias de mejora en la gestión de la empresa Productos Gambrinus			
Estrategia de Gestión en la Calidad			
Copias del Plan APPCC	40	S/. 7	S/. 280
Capacitación pagada por la empresa	10 hora	S/. 40	S/. 400
Estrategia de Gestión en las Ventas			
Estudio de la Competencia	1	S/. 3.000	S/. 3.000
Estudio de Mercado	1	S/. 3.000	S/. 3.000
Capacitación pagada por la empresa	6 horas	S/. 40	S/. 240
Estrategia de Gestión en las Operaciones			
Copias de Manual de Operaciones	3	S/. 10	S/. 30
Capacitación pagada por la empresa	4 horas	S/. 40	S/. 160
Estrategia de Gestión en Logística			
Impresión de inventarios	10	S/. 1	S/. 10
Capacitación pagada por la empresa	4 horas	S/. 40	S/. 160
Total		S/. 3.047	S/. 7.280

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: El presupuesto es realizado en base a un estudio dentro de la empresa, en el cual se consultó de fuentes especializadas en estrategias, así como en capacitaciones para las distintas gestiones.

5.9 Diagrama de Gantt/ Pert CPM

Tabla 15

Actividades del Gantt

N°	Actividad	Inicio	Fin	Responsable
1	Estrategias de mejora en la gestión	02/01/18	02/02/18	
1.1	Estrategia de Gestión Administrativa	02/01/18	05/01/18	Analista de Operaciones
1.2	Estrategia de gestión en la calidad	08/01/18	12/01/18	Analista de Operaciones
1.3	Estrategia en la gestión de venta	15/01/18	19/02/18	Analista de Marketing
1.4	Estrategia en la gestión de operaciones	22/01/18	26/01/18	Analista de Operaciones
1.5	Estrategia en la gestión logística	29/01/18	02/02/18	Analista de Operaciones

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Estas 5 actividades, contienen tareas que permitirán desarrollar una propuesta viable a la situación de la empresa, lo cual ayudará a la empresa a mejorar su gestión.

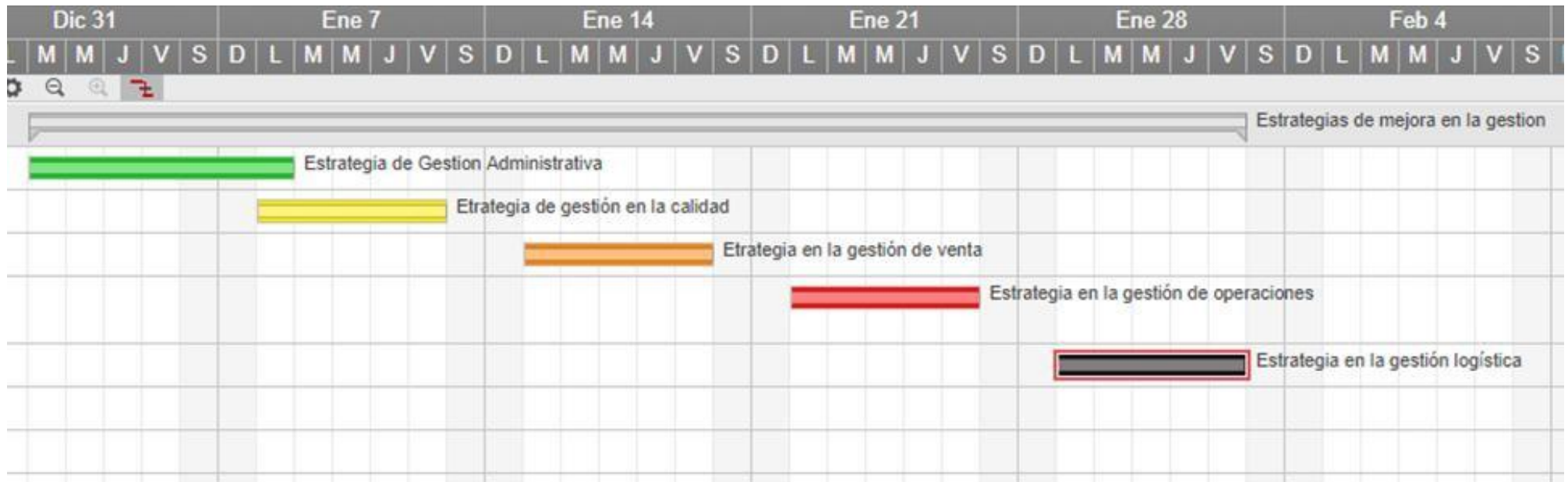


Figura 11. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia

5.10 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios

Escenario Regular:

Tabla 16

Datos en un escenario regular.

Tasa de Crecimiento de Ingresos	6,00%
Promedio de Ingresos del 2015 a 2016	S/. 96.500,00
Tasa de Crecimiento de Gastos	3,50%
Costo de Oportunidad del Capital	10%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Estos datos son para un escenario regular el cual se adecua a la realidad del país, en el 6% promedio de ingresos se obtuvo en base al año del 2015 y 2016.

Tabla 17

Flujo de caja en un escenario regular.

FLUJO DE CAJA						
Año	Año - 0	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos						
Total de Ingresos		S/. 102.290,00	S/. 108.427,40	S/. 114.933,04	S/. 121.829,03	S/. 129.138,77
Gastos						
Gastos Varios		S/. 12.557,80	S/. 12.997,33	S/. 13.452,23	S/. 13.923,06	S/. 14.410,37
Planillas - AFP - ESSALUD // EPS		S/. 41.859,34	S/. 43.324,42	S/. 44.840,78	S/. 46.410,20	S/. 48.034,56
Impuestos		S/. 32.482,85	S/. 33.619,75	S/. 34.796,44	S/. 36.014,32	S/. 37.274,82
Total Gastos		S/. 86.900,00	S/. 89.941,50	S/. 93.089,45	S/. 96.347,58	S/. 99.719,75
Flujo de Caja	-S/. 7.280,00	S/. 15.390,00	S/. 18.485,90	S/. 21.843,59	S/. 25.481,44	S/. 29.419,02
VAN	S/. 67.337,26					

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En este escenario en el cual por 5 años los ingresos crecen en un 6% y los gastos en un 3.50%, se obtiene un resultado positivo para la empresa, indicando que esta propuesta se adapta a la realidad del país.

Escenario Pesimista:

Tabla 18

Datos en un escenario pesimista.

Tasa de Crecimiento de Ingresos	5,00%
Promedio de Ingresos del 2015 a 2016	S/. 96.500,00
Tasa de Crecimiento de Gastos	4,00%
Costo de Oportunidad del Capital	10%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Estos datos son para un escenario pesimista el cual el ingreso es de 5% es decir están a 1% en crecimiento por arriba de los gastos, de igual manera estos datos se obtuvo en base al año del 2015 y 2016.

Tabla 19

Flujo de caja en un escenario pesimista.

FLUJO DE CAJA						
Año	Año - 0	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos						
Total de Ingresos		S/. 101.325,00	S/. 106.391,25	S/. 111.710,81	S/. 117.296,35	S/. 123.161,17
Gastos						
Gastos Varios		S/. 12.557,80	S/. 13.060,12	S/. 13.582,52	S/. 14.125,82	S/. 14.690,85
Planillas - AFP - ESSALUD // EPS		S/. 41.859,34	S/. 43.533,72	S/. 45.275,07	S/. 47.086,07	S/. 48.969,51
Impuestos		S/. 32.482,85	S/. 33.782,17	S/. 35.133,45	S/. 36.538,79	S/. 38.000,34
Total Gastos		S/. 86.900,00	S/. 90.376,00	S/. 93.991,04	S/. 97.750,68	S/. 101.660,71
Flujo de Caja	-S/. 7.280,00	S/. 14.425,00	S/. 16.015,25	S/. 17.719,77	S/. 19.545,67	S/. 21.500,46
VAN	S/. 53.711,42					

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En este flujo de caja adaptado a un escenario pesimista, se proyectaron los ingresos y gastos a 5 años, obteniéndose un VAN positivo, a pesar de estar en un escenario pesimista.

Escenario Optimista:

Tabla 20

Datos en un escenario optimista.

Tasa de Crecimiento de Ingresos	7,00%
Promedio de Ingresos del 2015 a 2016	S/. 96.500,00
Tasa de Crecimiento de Gastos	3,00%
Costo de Oportunidad del Capital	10%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Para un escenario optimista, se utilizaron datos en el cual la tasa de crecimiento de los ingresos sería un 7% y la de egresos sería un 3%, obteniendo una diferencia de un 4% a favor de los ingresos.

Tabla 21

Flujo de caja en un escenario optimista.

FLUJO DE CAJA						
Año	Año - 0	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos						
Total de Ingresos		S/. 103.255,00	S/. 110.482,85	S/. 118.216,65	S/. 126.491,81	S/. 135.346,24
Gastos						
Gastos Varios		S/. 12.557,80	S/. 12.934,54	S/. 13.322,57	S/. 13.722,25	S/. 14.133,92
Planillas - AFP - ESSALUD // EPS		S/. 41.859,34	S/. 43.115,13	S/. 44.408,58	S/. 45.740,84	S/. 47.113,06
Impuestos		S/. 32.482,85	S/. 33.457,34	S/. 34.461,06	S/. 35.494,89	S/. 36.559,74
Total Gastos		S/. 86.900,00	S/. 89.507,00	S/. 92.192,21	S/. 94.957,98	S/. 97.806,72
Flujo de Caja	-S/. 7.280,00	S/. 16.355,00	S/. 20.975,85	S/. 26.024,44	S/. 31.533,84	S/. 37.539,53
VAN	S/. 81.202,97					

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En este flujo de caja en un escenario optimista, se observa que el VAN de igual manera es positivo y el costo de la propuesta es insignificante, respecto a lo obtenido.

5.11 Viabilidad económica de la propuesta

Tabla 22

Viabilidad económica de la propuesta

Tasas	Regular	Pesimista	Optimista
Tasa Crecimiento de Ingresos	6,00%	5,00%	7,00%
Tasa Crecimiento de Gastos	3,50%	4,00%	3,00%
VAN	S/. 67.337,26	S/. 53.711,42	S/. 81.202,97

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Estos resultados determinan que la propuesta denominada Estrategias para mejorar la gestión en la empresa Productos Gambrinus, es viable para cualquier de los tres tipos de escenario sea pesimista, regular u optimista.

5.12 Validación de la propuesta

La Validación fue realizada por dos especialistas en Gestión:

Tabla 23

Validación de la propuesta.

Nro.	Expertos	Criterios
1	Dr. Sánchez Roque Leoncio	Aplicable
2	Dr. Ernesto Villon Bruno	Aplicable

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO VI

DISCUSIÓN

6.1 Discusión de los resultados

La gestión total de la empresa según el 20% de encuestados es deficiente, sin embargo, los especialistas indican, que estos problemas no son tan graves; dado que siguen produciendo lo necesario para que la empresa pueda ser solvente, sin embargo, los se ha determinado que para que mejore la gestión se deben utilizar herramientas de gestión en cada una de sus áreas afectadas.

La calidad en muchas empresas, es una forma de vida, dado que está en su evolución, depende totalmente del cliente, y esta evolución según algunos encuestados es deficiente; por ello en la empresa; la adopción de políticas de calidad, a raíz de la implementación del Plan APPCC, permitirá adoptar la calidad como una filosofía, que permita ser cada vez más competitiva.

Actualmente, las empresas pertenecientes al rubro de los alimentos, dependen de la higiene y limpieza de su área de trabajo o producción, como una planta de producción, la cocina, entre otros; es por ello que el control de plagas y enfermedades, debe de ser realizado con mayor frecuencia en la empresa, de lo contrario se puede incurrir en el surgimiento de vectores, cuya proliferación afecte la higiene de los alimentos y de esta forma perder clientes, perder la marca y hasta perder la empresa.

La eficacia y la eficiencia en la empresa, van de la mano, dado que el aprovechamiento de los recursos y el ser efectivos con los clientes, son las bases de una empresa competente y productiva; para ello la empresa no puede escatimar en gastos, desbordar el presupuesto o decepcionar al cliente; es por ello que estos factores no pueden estar en un nivel deplorable en la empresa, la aplicación de herramientas de gestión para la

solución de ello, tendrán que ser efectivas, de lo contrario la empresa puede estar enfocándose en temas adversos a su misión.

Los inventarios son la fuente de dinero momentánea de la empresa, dado que a mayor rotación de venta de estos, mayores ingresos para la compañía; sin embargo una mala gestión de los inventarios en la empresa, repercutiría en stock o bajo nivel de estos; lo cual de alguna manera u otra perjudicaría a la empresa; por ello el deficiente nivel de los inventarios en la empresa, da a entender que no se están dando prioridad a los que mayores ingresos generan para la empresa siendo estos pocos en número o hay una mala logística desde la recepción hasta la distribución, lo cual repercutiría en costes adicionales, en un área cuyos procedimientos no generan ganancias para la empresa.

El comercio en el mundo está en crecimiento, cada vez emergen nuevas empresas y caen otras con mucha historia, esto es producto del cambio constante del mercado y la adaptación que tenga la empresa a este; es por ello que si la empresa tiene muy bajos índices de venta, esta es una gran preocupación; dado que si las demás áreas están bien pero la que impulsa y ofrece el producto no está realizando bien su labor, la empresa no está siendo eficaz, o la fuerza de ventas no tiene las estrategias o técnicas de ventas necesarias para el negocio, por lo cual, a esta empresa le queda en cambiar y dar un nuevo giro a su área comercial; observar a la competencia estudiar al líder del rubro, y que es lo que está aplicando para ser eficaz con los clientes, en otras palabras utilizar el benchmarking para sobrevivir en un mercado cada vez más agresivo.

Algunas empresas tienen problemas de desarrollo debido a una mala gestión que vienen realizando, pero a otras empresas les va muy bien ya que han optado por utilizar la

estrategia del Plan APPCC, es por ello que sus empresas tienen buenos ingresos con cotizaciones muy altas.

Con este trabajo de investigación se pretende demostrar que existe una demanda de empresas que utilizan estas estrategias para mejorar su gestión de calidad.

CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

Las conclusiones para la siguiente investigación son las siguientes:

Primera: Ante la situación de mejorar la gestión de la empresa Productos Gambrinus; se diagnosticó los problemas de la empresa identificándolos por áreas; área de logística, de operaciones, de venta, de calidad y del área administrativa, es decir la empresa presenta falencias debido a la mala gestión que vienen desarrollando, a pesar de que tienen problemas en su gestión se encuentra estancado y no crece en el mercado, es por ello que se propuso mejorar la gestión de la compañía, en cada área aplicando herramientas de gestión de la administración, puesto que sirve para aumentar el rendimiento y la capacidad de la empresa, con la finalidad de que la empresa Productos Gambrinus mejore continuamente sus procesos, para que sea más competitiva y productivo.

Segunda: Mediante la investigación realizada se teorizaron los conceptos de las categorías de gestión y estrategias para su mejora y sub categorías, teniendo en cuenta los diferentes aportes que anteceden a mi investigación, las cuales son claves para gestionar de manera más efectiva, ya que lograron permitir dar una mayor visibilidad a la identificación de la problemática de la investigación, y proponer una posible solución con la finalidad de abordar estrategias que permita mejorar la situación actual de la empresa, obteniendo un incremento del rendimiento de la empresa, un aumento de la motivación de los equipos de trabajo.

Tercera: Se diagnosticaron los problemas con relación a la gestión de la compañía; esto en base a la triangulación de los datos cuantitativos y cualitativos recogidos en la aplicación de los instrumentos de la investigación; lo cual permitió comprender y evaluar específicamente los problemas que afectan a la gestión de la empresa, específicamente en cada área de la organización como en el área de

logística, operaciones, venta, calidad y el área administrativa. Ya que en el diagnóstico realizado se pretende demostrar que existe una demanda de empresas que utilizan estas estrategias para mejorar su gestión de la calidad.

Cuarta: Se validó la propuesta por dos expertos conocedores del tema y los instrumentos a través de un juicio de expertos en temas de Gestión administrativa, los cuales indican en el certificado de validez que existe relevancia, pertinencia y que es aplicable, quienes intervinieron durante el proceso de la investigación aportando sus conocimientos, lo cual recomendaron desglosar el problema de la gestión específicamente en las áreas de la empresa, y con ello atacar este problema de una forma más específica, dado que la estrategia que se proponen en esta propuesta radica en ello, aplicando herramientas de gestión se espera que la empresa mejore su calidad empresarial .

Quinta: La evidencia de la propuesta se vio reflejado en el desarrollo de las actividades propuestas, realizados en base a un estudio dentro de la empresa, en el cual se consultó de fuentes especializadas en estrategias, que permite desarrollar una propuesta viable a la situación de la empresa y su cronograma de implementación es decir actividades de estrategias de mejora en la gestión tanto en el área de gestión administrativa, gestión de calidad, de venta, de operaciones y logística, así como en el flujo de caja que se elaboró en tres escenarios regular, pesimista y optimista que conlleva la implementación de la propuesta, la cual determina que es viable para cualquiera de los tres escenarios ya sea en pesimista, regular u optimista.

7.2 Sugerencias

Primera: Se sugiere aplicar esta propuesta de mejora en la gestión dado que permitirá que la empresa sea más productiva en la realización de sus funciones y a la vez más eficaz con sus clientes, dado que las empresas hoy en día buscan estrategias que mejoren la gestión de la empresa, mejoren la capacidad del empresario es por ello que se establecerá estrategias de mejora para el área de gestión administrativa, gestión de calidad, de venta, de operaciones y logística y se establecerá un plan APPCC donde se detalla cada una de las actividades que ayudarán a solucionar los problemas detectados en la investigación, la finalidad de la propuesta es mejorar la gestión administrativa y lograr que la empresa mejore su eficacia y eficiencia.

Segunda: Se recomienda diagnosticar más categorías, que permitan diagnosticar desde un punto de vista más específico el problema del área de gestión administrativa, gestión de calidad, de venta, de operaciones y logística, para identificar nuevas oportunidades o herramientas que contribuyan la implementación de estrategias es decir herramientas que ayuden a mejorar los problemas frecuentes en las áreas administrativas, por ende mejorar la rentabilidad económica de la empresa, así mismo se sugiere implementar estrategias de mejora en la gestión, Foda para identificar de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, un plan APPCC donde se realicen procesos de medidas preventivas y de control, Benchmarking y el diagrama de Pareto.

Tercera: Ampliar más las teorías, relacionadas a la administración que consiste en lograr un objetivo con la máxima productividad, comercial que consiste en el movimiento que tienen los bienes y servicios a través de los distintos países, calidad consiste en ayudar a reducir la improvisación dentro de los procesos,

logística y operaciones, con la finalidad de diseñar estrategias, para lograr esto necesitan potencial humano que ayudaran a que la organización pueda resolver sus problemas en conjunto, trabajando todas las áreas de manera coordinada. Estos objetivos guardan relación con la misión de la organización y ayudan en la implementación del plan de benchmarking para mejorar la gestión en la empresa.

Cuarta: Tener más información acerca de la empresa, tanto financiera como tributaria, a fin de evaluar la situación de la empresa, más detalladamente, es decir los trabajadores deben manejar la información del proceso para que tengan conocimiento sobre el estado de la empresa, deben recibir capacitaciones constantes para que puedan identificar las necesidades y resolver las dudas de forma óptima, además si se considera incentivo económicos y programas de premiación para el mejor trabajador, entonces esta dinámica permitirá que el colaborador se sentirá a gusto en su trabajo.

Quinta: Validar la propuesta por al menos 5 expertos, siendo estos especialistas de diferentes áreas de la administración la cual tienen profesionalización y capacitación de los temas administrativos tienen una visión multidisciplinaria del proceso, están especializados en el campo de la planificación, la organización, la dirección y el control con la capacidad de coordinar los esfuerzos humanos y materiales para el logro de los objetivos empresariales, a fin de conocer su postura respecto a cada estrategia aplicada, se sugiere implementar un plan APPCC la cual deberán ser utilizadas en los establecimientos alimentarios de forma sistemática para evitar las presencia de animales que puedan constituir una plaga.

CAPÍTULO VIII

REFERENCIAS

- ALBE. (2017). *Estrategias Competitivas*. Recuperado de <http://www.grupoalbe.com/estrategias-competitivas-1ra-parte/>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Alonso, E., Ocegueda, V., & Castro, E. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: Umbral.
- Arcones, B. (2009). *Rotación de puesto de trabajo*. Recuperado de <https://www.informacion.com/blog/corporativo/prl/rotacion-de-puestos-de-trabajo/>. Extraído el 05 de Septiembre del 2017.
- Álvarez, C. (2012). *Productividad y Desarrollo, Gestión y aplicación del conocimiento en la mejora del desempeño de sistemas de operación*. México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Álvarez, C., García, J. & Ramírez, E. (2012). *Productividad y Desarrollo*. México: ITSON.
- Araiza, E. (2010). *Aplicación práctica de la técnica de Benchmarking en la empresa lechera*. (Tesis de Pregrado). México: Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro.
- Arista, C. (2017). *Propuesta de buenas prácticas de gestión administrativa a través del Benchmarking para optimizar e incrementar resultados en el área de negocios BPE*. (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Católica Santa María.
- BBC. (2014). *Las marcas que murieron por no innovar*. Recuperado de: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/09/140908_reto_innovacion_empresas_hr/. Extraído el 02 de Septiembre del 2017.
- Borrego, A. (2017). *Cálculo del stock de seguridad*. Recuperado de https://www.asgestion.com/?p=1858#Stock_de_seguridad. Extraído el 26 de Septiembre del 2017
- Cargua, S. (2012). *Benchmarking de las principales tecnologías de información utilizadas en la gestión de la cadena de suministro e implementación básica del modelo CFR en la empresa EDIMCA*. (Tesis de Maestría). Ecuador: Escuela Politécnica del Ejército.

- Carro, R., González, D. (2013). *Logística*. Argentina: Universidad Nacional del Mar de la Plata.
- Carro, R., González, D. (2013). *Productividad y Competitividad*. Argentina: Universidad Nacional del Mar de la Plata.
- Casani, F., Llorente, A., & Perez, E. (2008). *Economía*. Madrid: Editex S.A.
- Chávez, D. (2017). *Propuesta de Benchmarking para mejorar la Gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C 2017*. (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Privada Norbert Wiener.
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- De la Cruz, C., & Lora, L. (2014). *Propuestas de mejoras en la gestión de almacenes e inventarios en la empresa Molinera El Tropical*. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad del Pacífico.
- Deusto Formación. (2014). *Estrategias Competitivas de Porter: la estrategia de diferenciación del producto o servicio*. Recuperado de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-liderazgo-costes>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Domínguez, J. (2009). *La rotación de puestos y el falsacionismo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/rotacion-puestos-falsacionismo/>. Extraído el 05 de Septiembre del 2017.
- EAE. (2014). *Stock de seguridad: La fórmula*. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/calculo-del-stock-de-seguridad-la-formula/>. Extraído el 25 de Septiembre del 2017.
- El Dinamo. (2013). *Empresas chilenas se expanden en región latinoamericana copiando el modelo nacional*. Recuperado de: <http://www.eldinamo.cl/negocios/2013/06/02/empresas-chilena-se-expanden-en-region-latinoamericana-copiando-el-modelo-nacional/> . Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Erkizia, A. (2012). *Bases metodológicas para el diseño y desarrollo de un modelo de indicadores para la mejora de la gestión de los servicios públicos locales mediante*

- la utilización de la técnica del Benchmarking: Un estudio empírico.* (Tesis de Doctorado). País Vasco: Universidad del País Vasco.
- Escuela Europea de Management. (2016). *Que es gestión empresarial y cuáles son sus funciones.* Recuperado de <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/que-es-gestión-empresarial-y-cuales-son-sus-funciones>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Hurtado, J. (2000). *Investigación Holística.* Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.
- Hurtado, J. (2001). *El Proyecto de Investigación.* Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.
- García, A., Acero, R. & Perea, J. (2007). *Economía y Gestión.* Argentina: Universidad de Córdoba.
- Garza, E. (2007). *Estrategias y Ventajas Competitivas.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategias-y-ventajas-competitivas/>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Giugni, P. (2009). *La calidad como Filosofía de Gestión.* Recuperado de <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp91/>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Gómez, J. (2016). *El Haiku: Calidad significa hacer lo correcto cuando nadie esta.* Recuperado de <http://www.laboratorioti.com/2016/05/26/haiku-calidad-significa-lo-correcto-cuando-nadie-esta/>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- González, C. (2007). *14 puntos de calidad según Edwards Deming.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/14-puntos-de-la-calidad-segun-edwards-deming/>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill.
- ICESI. (2008). *Exportación.* Recuperado de <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/01/25/36/>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales.* México: Pearson Educación.

- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Caracas: Alfa.
- La Republica. (2016). *Marcas que fracasaron en el mercado peruano*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/marketing/783606-marcas-que-fracasaron-en-el-mercado-peruano>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Llamazares, O. (2014). *Que es un plan de exportación*. Recuperado de <http://www.globalnegotiator.com/blog/wp-content/uploads/2014/06/Que-es-un-plan-de-exportacion.pdf>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Lom, A. (2006). *Teoría de la organización*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-organizacion/>. Extraído el 28 de agosto del 2017
- Mendoza, A. & Hernández, R. (2008), *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Moreno, M. (1979), *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. México: Progreso Editorial.
- Noguez, O. (2016). *Que es una estrategia de promoción*. Recuperado de: <https://www.merca20.com/una-estrategia-promocion/>. Extraído el 05 de octubre del 2017.
- PAD. (2007). *Capacitación de Organizaciones de Base*. Recuperado de <http://www.mardelplata.gob.ar/documentos/ongs/gestioncenoc.pdf>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Paz, H. (2008). *Canales de Distribución: Gestión Comercial y Logística*. Argentina: Lectorum urgeman.
- Pérez, M. (2003). *El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseño/>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Pérez, E. (2014). *Evaluación comparativa utilizando las herramientas de benchmarking para mejorar las estrategias de marketing del Hostal Macaw*. (Tesis de Pregrado). Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

- PQS. (2017). *Qué es la logística y cuál es su importancia*. Recuperado de <http://www.pqs.pe/capacitacion/logistica-que-es-importancia>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Poma, W. (2014). *El Benchmarking competitivo y su incidencia en el fortalecimiento institucional de la Corporación de desarrollo económico y competitivo de Bolívar*. (Tesis de Pregrado). Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Prevenciones. (2016). *Higiene como sinónimo de éxito*. Recuperado de <http://prevencionar.com.pe/2016/03/09/la-importancia-de-la-higiene-en-la-empresa/>. Extraído el 23 de Septiembre del 2017.
- Preving. (2013). *La mejora de la higiene en la empresa motiva a los trabajadores e incrementa la productividad*. Recuperado de <http://www.preving.com/index.php/actualidad/noticias/item/272-la-mejora-de-la-higiene-en-la-empresa-motiva-a-los-trabajadores-e-incrementa-la-productividad.html>. Extraído el 24 de Septiembre del 2017.
- Quintero, J. (2009). *La Planificación*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp2.htm>. Extraído el 04 de Septiembre del 2017.
- Riquelme, M. (2010). *Administración de empresas*. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresas/que-es-planificacion>. Extraído el 04 de Septiembre del 2017.
- Rocca, J. (2014). *Propuesta de un modelo para la gestión estratégica de pedidos de gran volumen en asociaciones de Mypes de calzado basados en la gestión por procesos*. (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Rodríguez, D. y Valdeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: UOC.
- Rojas, E. (2002). *Modelo de Diseño y ejecución de Estrategias de Negocios*. Chile: Universidad de Chile.
- Salinas, A. (2010). *La importancia de las exportaciones*. Recuperado de <https://alfredosalinas.wordpress.com/2010/11/02/la-importancia-de-las-exportaciones/>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.

- Scolatelli, M. (2011). *La promoción & gestión de medios*. Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana5/LS5.5.pdf>. Extraído el 12 de octubre del 2017.
- Servera, D. (2010). *Concepto y evolución de la gestión logística*. Recuperado [https://www.researchgate.net/publication/257066556_Concepto_y_Evolucion_de_la_Función_Logística](https://www.researchgate.net/publication/257066556_Concepto_y_Evolucion_de_la_Funcion_Logistica) Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Silva, L. (2010). *Modelo de estrategias competitivas: aplicación al sector portuario*. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22287/34695>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Tamayo, M. (2007). *El proceso de Investigación Científica*. México DF: Limusa.
- Trejo, R. (2017). *Estrategias de Benchmarking para mejorar la Fidelización de clientes de la empresa Premiere de los Olivos*. (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Privada Norbert Wiener.
- UBA. (2012). *Desarrollo y gestión de Microemprendimientos en Áreas rurales*. Recuperado de: https://www.agro.uba.ar/unpuente/img/contenidos_pdf/modulo4.pdf. Extraído el 05 de octubre del 2017.
- Unión Europea. (2013). *Exportación e Importación de la empresa*. Recuperado de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/u.d.9_exportacion_importacion.pdf. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.
- Yepes, V. (2014). *Calidad en 14 pasos*. Recuperado de <http://victoryepes.blogs.upv.es/2014/06/21/calidad-en-14-pasos-phil-crosby/>. Extraído el 03 de Septiembre del 2017.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación	Estrategias para mejorar la gestión de la empresa Productos Gambrinus, 2017	
Planteamiento de la investigación	Objetivos	Justificación
Formulación del Problema	Objetivo General	<p>Las justificaciones prácticas para desarrollar esta investigación es tener un crecimiento económico de la empresa Productos Gambrinus mediante una estrategia para mejorar la gestión de la empresa, pues se observa que la empresa Productos Gambrinus en la actualidad, requiere mejorar su gestión con el fin de mejorar su competitividad.</p> <p>Además de utilizar herramientas y estrategias de gestión que hagan que la empresa pueda atacar la problemática de la empresa y de esta manera mejorar la gestión, hacer que la empresa mejore su eficacia y su eficiencia.</p>
¿De qué manera se puede mejorar la gestión de la empresa Productos Gambrinus?	Proponer una estrategia para mejorar la gestión de la empresa Productos Gambrinus.	
	Objetivos Específicos	
	Diagnosticar los problemas que están generando una mala gestión en la empresa Productos Gambrinus.	
	Teorizar los conceptos de gestión y las estrategias para su mejora en la empresa Productos Gambrinus.	
	Diseñar una estrategia competitiva, el cual pueda mejorar la gestión de la empresa Productos Gambrinus.	
	Validar los instrumentos de investigación y la propuesta por juicio de expertos que permita desarrollar una correcta aplicación de la estrategia.	
	Evidenciar a través de medios interactivos los beneficios de implementar una estrategia de mejora en la gestión de la empresa Productos Gambrinus	
Metodología		
Sistema y Enfoque	Tipo y Diseño	Método e instrumentos
Holístico y de enfoque mixto (Cuantitativo y Cualitativo)	Proyectivo y Diseño no experimental	Encuestas y Entrevistas

Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías	Subcategorías	Unidad de Análisis	Técnicas	Instrumentos
Estrategias para mejorar la gestión de la empresa Productos Gambrinus, 2017	Diagnosticar los problemas que están generando una mala gestión en la empresa Productos Gambrinus.	Gestión de la empresa	Calidad	Encargada de Calidad	Entrevista	Ficha de Evaluación de expertos
	Teorizar los conceptos de gestión y las estrategias para su mejora en la empresa Productos Gambrinus.		Productividad	Ingeniero de Operaciones		
	Diseñar una estrategia competitiva, el cual pueda mejorar la gestión de la empresa Productos Gambrinus.		Logística			
			Comercial	Encargada de ventas		
	Validar los instrumentos de investigación y la propuesta por juicio de expertos que permita desarrollar una correcta aplicación de la estrategia.	Estrategias de Mejora	Exportación	Cliente Final	Encuesta	Ficha de Encuesta
			Estrategias Competitivas			
	Evidenciar a través de medios interactivos los beneficios de implementar una estrategia de mejora en la gestión de la empresa Productos Gambrinus		Planificación			Cuestionario
		Promoción				

Anexo 3: Instrumento Cuantitativo

Análisis de la Gestión en la Empresa productos Gambrinus.

El propósito de la siguiente encuesta es recoger información valiosa, relacionada a la gestión que viene realizando la empresa productos Gambrinus, con el único objetivo de implementar una estrategia de mejora en su gestión, que permita incrementar la productividad y las ventas, en beneficio de la empresa y sus clientes.

Le agradecemos contestar a las siguientes preguntas con sinceridad y objetividad, a fin de poder desarrollar una óptima estrategia de mejora.

De igual forma queremos manifestarle que la información recibida en esta encuesta será confidencial y su uso será solo de carácter académico.

Marque con una **X** en el recuadro con la respuesta que Ud. crea conveniente.

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?

0 - 1 año () 2 año -5 años () 6 años – a más ()

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÌA CALIDAD					
1	¿La empresa cumple con sus políticas de calidad?	5	4	3	2	1
2	¿Se aplican herramientas de Gestión de Calidad?	5	4	3	2	1
3	¿La empresa dispone de un plan para prevenir plagas o posible brote?	5	4	3	2	1
4	¿La empresa cumple con normas de bioseguridad para los controles de la limpieza?	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÌA - PRODUCTIVIDAD						

5	¿La empresa cuenta con insumos para la elaboración de los productos?	5	4	3	2	1
6	¿La empresa cumple con la entrega de productos en el tiempo debido?	5	4	3	2	1
7	¿En la empresa se cumple con las jornadas laborales?	5	4	3	2	1
8	¿Los empleados cumplen eficientemente sus funciones por las que fueron contratados?	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÌA - LOGÌSTICA						
9	¿La empresa dispone de un stock de reserva, para evitar el desabastecimiento y falta de atención al cliente?	5	4	3	2	1
10	¿Los inventarios cumplen con la planeación prevista?	5	4	3	2	1
11	¿Los proveedores cumplen con los plazos de entrega de los insumos o productos?	5	4	3	2	1
12	¿El almacén se encuentra ordenado y organizado con los insumos o productos?	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÌA - COMERCIAL						
13	¿El personal de ventas es capacitado?	5	4	3	2	1
14	¿La empresa aplica técnicas de merchandising?	5	4	3	2	1
15	¿Los clientes reciben información mediante volantes o flyers?	5	4	3	2	1
16	¿La empresa ofrece descuentos o promociones en sus productos?	5	4	3	2	1

Muchas Gracias

Anexo 4: Fichas de validación del instrumento cuantitativo



Universidad
Norbert Wiener

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, MANUEL JESUS MENDIVÉS LAURA identificado con DNI Nro. 06200131 Especialista en GERENCIA Actualmente laboro en UPNW Ubicado en UNCC Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿La empresa cuenta con políticas de calidad?				✓								✓				✓	16	
2	¿Se aplican herramientas de Gestión de Calidad?				✓								✓				✓	16	
3	¿La empresa dispone de un plan para prevenir plagas o posible brote?				✓								✓				✓	16	
Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
4	¿La empresa cumple con normas de bioseguridad para los controles de la limpieza?				✓								✓				✓	16	
SUB CATEGORÍA: Calidad																			

5	¿La empresa cuenta con insumos para la elaboración de productos?				✓					✓					✓					✓	
6	¿La empresa cumple con la entrega de los productos con el tiempo debido?				✓					✓					✓					✓	
7	¿En la empresa se cumple con las jornadas laborales?				✓					✓					✓					✓	
8	¿Los empleados cumplen eficientemente sus funciones por las que fueron contratados?				✓					✓					✓					✓	
SUB CATEGORÍA: Productividad																					
9	¿La empresa dispone de un stock de reserva para evitar el desabastecimiento y falta de atención al cliente?				✓					✓					✓					✓	
10	¿Los inventarios cumplen con la planeación prevista?				✓					✓					✓					✓	
Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
11	¿Los proveedores cumplen con los plazos de entrega de los insumos o productos?				✓					✓				✓				✓			
12	¿El almacén se encuentra ordenado y organizado con los insumos o productos?				✓					✓				✓				✓			
SUB CATEGORÍA: Logística																					
13	¿El personal de ventas es capacitado?				✓					✓				✓				✓			
14	¿La empresa aplica técnicas de merchandising?				✓					✓				✓				✓			

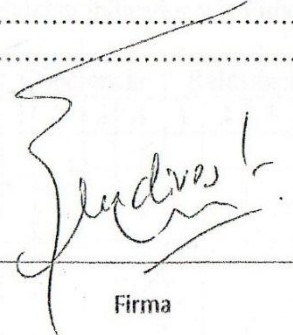
15	¿Los clientes reciben información mediana volantes o flyers?				✓				✓				✓				✓	
16	¿La empresa ofrece descuentos o promociones en sus productos?				✓				✓				✓				✓	
SUB CATEGORÍA: Comercial																		

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Si No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría
- 3.

Es todo cuanto informo;



 Firma



Universidad
Norbert Wiener

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, José Alfonso Piscoff Lucas identificado con DNI Nro. 04464256 Especialista en Administración Actualmente laboro en Un. N. Wiener Ubicado en N. 85 204 Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	¿La empresa cuenta con políticas de calidad?				✓					✓				✓				✓	16	
2	¿Se aplican herramientas de Gestión de Calidad?				✓					✓				✓				✓	16	
3	¿La empresa dispone de un plan para prevenir plagas o posible brote?				✓					✓				✓				✓	16	
Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
4	¿La empresa cumple con normas de bioseguridad para los controles de la limpieza?				✓					✓				✓				✓	16	
SUB CATEGORÍA: Calidad																				

5	¿La empresa cuenta con insumos para la elaboración de productos?				✓				✓					✓			✓	16	
6	¿La empresa cumple con la entrega de los productos con el tiempo debido?				✓				✓					✓			✓	16	
7	¿En la empresa se cumple con las jornadas laborales?				✓				✓					✓			✓	16	
8	¿Los empleados cumplen eficientemente sus funciones por las que fueron contratados?				✓				✓					✓			✓	16	
SUB CATEGORÍA: Productividad																			
9	¿La empresa dispone de un stock de reserva para evitar el desabastecimiento y falta de atención al cliente?				✓				✓					✓			✓	16	
10	¿Los inventarios cumplen con la planeación prevista?				✓				✓					✓			✓	16	
Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
11	¿Los proveedores cumplen con los plazos de entrega de los insumos o productos?				✓				✓					✓			✓	16	
12	¿El almacén se encuentra ordenado y organizado con los insumos o productos?				✓				✓					✓			✓	16	
SUB CATEGORÍA: Logística																			
13	¿El personal de ventas es capacitado?				✓				✓					✓			✓	16	
14	¿La empresa aplica técnicas de merchandising?				✓				✓					✓			✓	16	

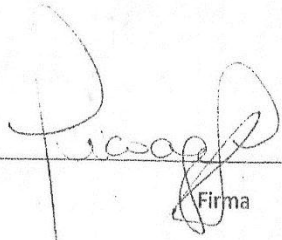
15	¿Los clientes reciben información mediana volantes o flyers?				✓				✓				✓			✓	16	
16	¿La empresa ofrece descuentos o promociones en sus productos?				✓				✓				✓			✓	16	
SUB CATEGORÍA: Comercial																		

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría
3. *Si cumple*

Es todo cuanto informo;



 Firma



Universidad
Norbert Wiener

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, ERNESTO NILSON BRUNO..... identificado con DNI Nro. 43297584..... Especialista en ADMINISTRACION..... Actualmente laboro en UNIVERSIDAD NORBERT WIENER Ubicado en EX-2151..... Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿La empresa cuenta con políticas de calidad?				X				X				X				X	16	
2	¿Se aplican herramientas de Gestión de Calidad?				X				X				X				X	16	
3	¿La empresa dispone de un plan para prevenir plagas o posible brote?				X				X				X				X	16	
Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
4	¿La empresa cumple con normas de bioseguridad para los controles de la limpieza?				X				X				X				X	16	
SUB CATEGORÍA: Calidad																			

5	¿La empresa cuenta con insumos para la elaboración de productos?				X					X					X	16			
6	¿La empresa cumple con la entrega de los productos con el tiempo debido?				X					X					X	16			
7	¿En la empresa se cumple con las jornadas laborales?				X					X					X	16			
8	¿Los empleados cumplen eficientemente sus funciones por las que fueron contratados?				X					X					X	16			
SUB CATEGORÍA: Productividad																			
9	¿La empresa dispone de un stock de reserva para evitar el desabastecimiento y falta de atención al cliente?				X					X					X	16			
10	¿Los inventarios cumplen con la planeación prevista?				X					X					X	16			
Nro.	CATEGORÍA: Gestión	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
11	¿Los proveedores cumplen con los plazos de entrega de los insumos o productos?				X				X				X				X	16	
12	¿El almacén se encuentra ordenado y organizado con los insumos o productos?				X				X				X				X	16	
SUB CATEGORÍA: Logística																			
13	¿El personal de ventas es capacitado?				X				X				X				X	16	
14	¿La empresa aplica técnicas de merchandising?				X				X				X				X	16	

Anexo 5: Fichas de Validación de la propuesta

Anexo 2. Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LA EMPRESA PRODUCTOS GAMBRINUS, 2017"
 Nombre de la propuesta: "ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PRODUCTOS GAMBRINUS, 2017"

Yo, LEONILDO ROBINSON SÁNCHEZ ROQUE, identificado con DNI Nro 43330740 Especialista en ADMINISTRACIÓN Actualmente laboro en UNIVERSIDAD WIRNER Ubicado en AV. P.T. 2051 Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

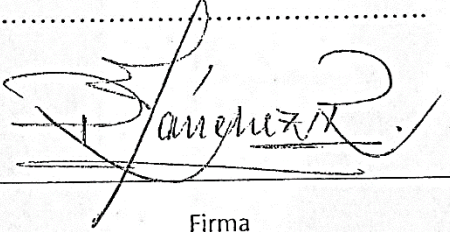
N°	INDICADORES DE EVALUACION	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			

10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓	*		
----	---	---	--	---	--	---	---	--	--

Y después de la revisión opino que:

- 1.
- 2.
- 3.

Es todo cuanto informo;


Firma

Anexo 2. Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PRODUCTOS GAMBRINUS, 2017"
 Nombre de la propuesta: "ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PRODUCTOS GAMBRINUS, 2017"

Yo, LEONCIO RODRIGUEZ SANCHEZ ROQUE, identificado con DNI Nro 43339740 Especialista en ADMINISTRACIÓN Actualmente laboro en UNIVERSIDAD WILBER Ubicado en AV. P. T. 2051..... Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

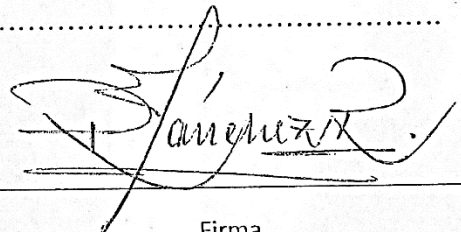
N°	INDICADORES DE EVALUACION	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			

10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓	*		
----	---	---	--	---	--	---	---	--	--

Y después de la revisión opino que:

- 1.
- 2.
- 3.

Es todo cuanto informo;


Firma

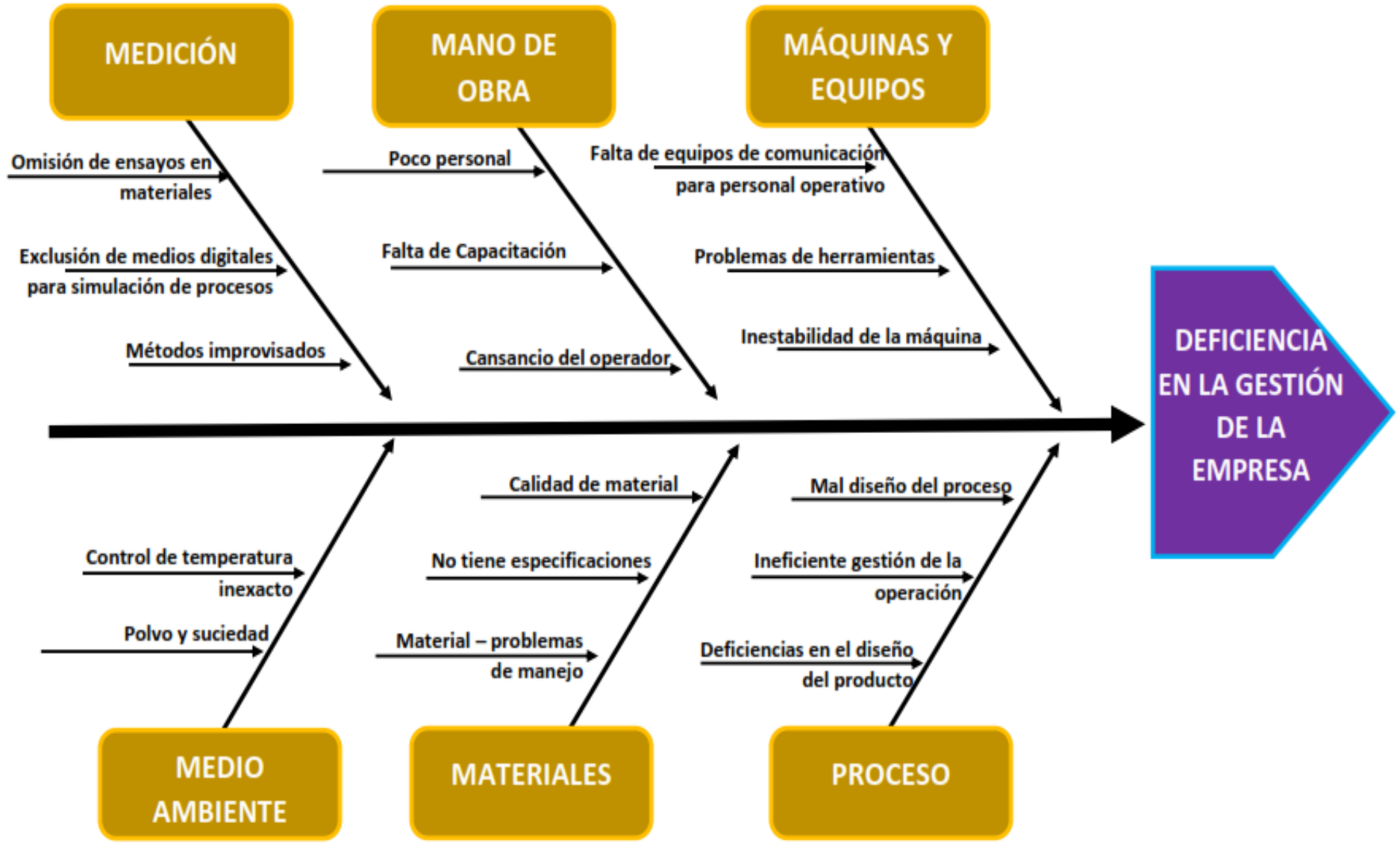
Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa







Anexo 7: Evidencia de la visita a la empresa



Propósito de la matriz FODA

La matriz FODA es una de las herramientas administrativas más importantes, la cual nos muestra la situación de la empresa, permite tomar decisiones y realizar un diagnóstico real para planear una estrategia de futuro; en este caso se realiza la matriz Foda a la empresa Productos Gambrinus con la finalidad de identificar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

<h1>MATRIZ FODA</h1>	FORTALEZAS (F): <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores competentes. 2. Suficiente capital de trabajo. 	DEBILIDADES (D): <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de marca reconocida en el mercado. 2. Mala organización de personal. 3. Falta de maquinaria nueva. 4. Dependencia de un solo vendedor. 5. Mercado altamente competitivo.
OPORTUNIDADES (O): <ol style="list-style-type: none"> 1. Lealtad a nuestros clientes. 2. Preferencia del cliente. 3. Precios competitivos. 4. Pedidos online. 	ESTRATEGIAS FO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener al personal constantemente capacitados para mantenerlos actualizados. 2. Ofrecer la mejor asistencia técnica personalizada y online por medios de un foro de consultas. 	DO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una estrategia de mercado agresiva a través de anuncios en la prensa escrita y en sitios de alto tráfico. 2. Descuentos a primeros clientes, por montos de compra y marcas.
AMENAZAS (A): <ol style="list-style-type: none"> 1. Continuo avance de la tecnología de aparatos para la producción. 2. Plagas y enfermedades. 3. Cambios en el consumidor. 	FA: <ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de contactos internacionales para lograr nuevas oportunidades de distribución. 	DA: <ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación constante de mercado, para conocer a nuestra competencia.

PLAN HACCP

**ANALISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL EN LA
PRODUCCIÓN
DE ALIMENTOS ENVASADOS DE BAJA ACIDEZ Y ACIDIFICADOS
(CONSERVAS)**

PRODUCTOS GAMBRINUS WERNER

RIEPL WAHL S.R.LTDA

Domicilio Legal: Pasaje San Antonio de Umaru 194 Urb. San Gregorio Ate – Vitarte –

Lima

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo			DESCRIPCION
			Tabla de Contenido
1.			Introducción
2.			Descripción de la empresa
3.			Objetivo
4.			Campo de aplicación
5.			Políticas
	5.1		Política de Calidad
	5.2		Política Sanitaria
6.			Fundamentos teóricos
	6.1		Definiciones
			Aspectos teóricos
	6.2		Principios del Sistema HACCP
7			Equipo HACCP
	7.1		Integrantes del Equipo HACCP
	7.2		Organigrama del Equipo HACCP
	7.3		Descripción de Responsabilidades
8.			Diseño de planta, instalaciones y equipos
9.			Descripción del Producto
	9.1		Descripción del Producto y uso previsto
		9.1.1	Frijol con Tocino
		9.1.2	Lenteja con Tocino
		9.1.3	Pallar con Tocino
		9.1.4	Garbanzo con Tocino

		9.1.5	Cazuela de Lentejas
		9.1.6	Lenteja Preparadas
		9.1.7	Frijol Cassoulet
		9.1.8	Garbanzo al Natural
		9.1.9	Garbanzo al Natural (15 oz)
		9.1.10	Pallar al Natural
		9.1.11	Trozos de pollo en salmuera
	9.2		Diagrama de Flujo de Elaboración de conservas de Frijoles con Tocino, Lentejas con Tocino, Pallar con Tocino, Garbanzo con Tocino, Cazuela de Lentejas, Frijol Cassoulet y Lenteja Preparada
		9.2.1	Descripción de las Etapas del Proceso de elaboración de conservas de Frijoles con Tocino, Lentejas con Tocino, Pallar con Tocino, Garbanzo con Tocino, Cazuela de Lentejas, Frijol Cassoulet y Lenteja Preparada
	9.3		Diagrama de Flujo de Elaboración de conservas de Garbanzos al natural y Pallares al natura
		9.3.1	Descripción de las Etapas del Proceso de conservas de Garbanzos al natural y Pallares al natural
	9.4		Diagrama de Flujo de Elaboración de conservas de trozos de pollo en salmuera
			Descripción de las Etapas del Proceso de elaboración de conservas de trozos de pollo en salmuera
10.			Análisis de Peligros
11.			Identificación de Puntos Críticos de Control (PCC)
12.			Determinación de Puntos Críticos de procedimientos de Control
	12.1		PCC 1: Sellado de Envases
	12.2		PCC 2: Esterilización

13.			Documentación y Registro del Sistema HACCP
	13.1		Manual del Sistema HACCP
14.			Procedimiento de Liberación del Producto
15.			Calibración de instrumentos de medición
16.			Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias
17.			Verificación del Sistema HACCP
18.			Preservación de Registros del Plan HACCP
19.			Procedimiento de Atención de Quejas al Consumidor y Control de Productos No Conformes Motivos de Queja
20.			Validación del Sistema de Calidad
21.			Procedimiento de Manejo de Documentos
22.			Procedimiento de Control de Cambios de Documentos del Sistema de Calidad
23.			Control de Productos No Conformes
24.			Retiro/ Recolecta de producto
25.			Procedimiento de Trazabilidad del Producto
			registros

1. INTRODUCCION

La industria de los alimentos desde tiempos atrás se ha preocupado por cubrir y satisfacer la demanda del consumo humano, garantizando la inocuidad y brindando un alto valor nutricional a los productos, satisfaciendo sus expectativas.

Con la finalidad de adecuarnos a los estándares calidad no solo en Perú, sino también a nivel mundial, nuestra empresa opta por la implementación del sistema haccp.

Con el haccp definiremos los peligros potenciales físicos, químicos y microbiológicos de la producción. Identificaremos los puntos críticos de control en el proceso, definiremos a medir en cada punto, efectuaremos las correcciones que sean necesarias y se monitorearan mediante vigilancias internas, las cuales se documentarán para responder ante cualquier auditoria a fin garantizar la inocuidad de los productos.

2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

PRODUCTOS GAMBRINUS WERNER RIEPL WAHL S.R.LTDA está ubicada en Pasaje San Antonio de Umaru 194 Urb. San Gregorio Distrito de ATE- Vitarte, en la Provincia de Lima, Departamento de Lima (PERU).

Fue creada con el objetivo de manufacturar productos agropecuarios para consumos nacional y extranjero, dar asistencia técnica, operativa y administrativa a diferentes empresas para el desarrollo de productos agroindustriales.

En la actualidad PRODUCTOS GAMBRINUS WERNER RIEPL WAHL S.R.LTDA, es una empresa con más de 30 años en el mercado nacional, reconocido por su alta calidad en el mercado peruano, cuyo giro principal actual son las comidas enlatadas.

3. OBJETIVO

- ✓ Establecer un sistema eficiente que garantice la inocuidad en la producción de los alimentos envasados de baja acidez y acidificados (conservas), identificando en forma sistemática los peligros biológicos, químicos y físicos, y estableciendo controles preventivos y criterios para garantizar el control, monitorear Puntos Críticos y registrar datos.

4. CAMPO DE APLICACIÓN

El presente plan HACCP lo ha elaborado el Equipo HACCP de la Empresa PRODUCTOS GAMBRINUS WERNER RIEPL WAHL S.R. LTDA para la Línea de alimentos envasados de baja acidez y acidificados (conservas), en el cual se cubre los aspectos de inocuidad, salubridad e integridad económica; desde la recepción de materia prima e insumos hasta el despacho del producto final de planta.

5. POLITICAS

5.1 POLÍTICA DE CALIDAD

PRODUCTOS GAMBRINUS WERNER RIEPL WAHL S.R. LTDA es una empresa productora de Conservas destinadas al mercado institucional y cadenas de supermercados.

Estamos comprometidos a desarrollar, producir y comercializar alimentos con altos estándares de calidad a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, mediante el respeto y cumplimiento de las políticas, normas y estándares de calidad.

Nos comprometemos en utilizar las mejores materias primas, cumplir con los requisitos técnicos de los clientes, resolver acciones correctivas y tomar acciones preventivas necesarias.

5.2 POLÍTICA SANITARIA

En PRODUCTOS GAMBRINUS WERNER RIEPL WAHL S.R.L cumplimos con los Principios Generales de Higiene y los Procedimientos de Sanitización de acuerdo a la normativa sanitaria nacional de alimentos y bebidas D.S 007-98 S.A. Estos son de conocimiento por parte de todos los trabajadores y directivos de cada uno de los departamentos a fin de obtener una eficaz aplicación del Sistema HACCP.

Estamos comprometidos a tomar acciones de prevención para evitar la posible contaminación física, química o biológica de nuestra línea de alimentos envasados de baja acidez y acidificados (conservas), que elaboramos y cumplimos con los requisitos sanitarios legales aplicables, con la finalidad de ofrecer productos saludables e inoos para el consumo humano.

6. FUNDAMENTO TEÓRICO

6.1 DEFINICIONES

- **ANALISIS DE PELIGROS** Proceso Sistemático, científico, mediante el cual se identifican los peligros potenciales (Físicos, Químicos, Biológicos o de Integridad Económica).
- **CALIDAD SANITARIA** Concepto de Calidad relacionado con la inocuidad de los productos alimenticios. Es la traducción más aceptada hoy para el término inglés: “Food Safety”.
- **CONTROLAR** Adoptar todas las medidas necesarias para asegurar y mantener el cumplimiento de los criterios establecidos en el plan de HACCP.
- **DESVIACION** Situación existente cuando un límite crítico es incumplido
- **LIMITES CRITICOS (LC)** Criterio que diferencia la aceptabilidad o inaceptabilidad del proceso en una determinada fase.
- **MEDIDA DE CONTROL** Cualquier medida y actividad que puede realizarse para prevenir o eliminar un peligro para la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.
- **MEDIDAS CORRECTIVAS** Acción que hay que realizar cuando los resultados de la vigilancia en los PCC indican pérdida en el control del proceso.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS** Acciones que, en conjunto, constituyen el sistema de manejo del riesgo de un proceso.

- **PELIGRO** Agente biológico, químico o físico presente en el alimento, o bien la condición en que éste se halla, que puede causar un efecto adverso para la salud
- **PUNTO CRITICO DE CONTROL (PCC)** Fase en la que puede aplicarse un control y que es esencial para prevenir o eliminar un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.
- **SEVERIDAD** Magnitud del peligro o grado de las consecuencias que se pueden tener cuando existe dicho peligro.
- **RIESGO** Función de la probabilidad de un efecto nocivo para la salud y de la gravedad de dicho efecto, como consecuencia de un peligro o peligros presentes en los alimentos.
- **VALIDACION** Constatación de que los elementos del plan de HACCP son efectivos.
- **VERIFICACION** Aplicación de métodos, procedimientos, ensayos y otras evaluaciones, además de la vigilancia, para constatar el cumplimiento del plan de HACCP.

6.2 PRINCIPIOS DEL SISTEMA HACCP

EL Sistema HACCP está basado en los siguientes siete principios básicos:

- **PRINCIPIO 1** Conducir un Análisis de peligros; identificar los posibles peligros asociados con la producción de alimentos en todas las fases.
- **PRINCIPIO 2** Determinar los Puntos Críticos de Control (PCC), determinar los puntos, procedimientos o fases de operación que pueden controlarse para eliminar los Peligros o reducir al mínimo la posible ocurrencia de estos.

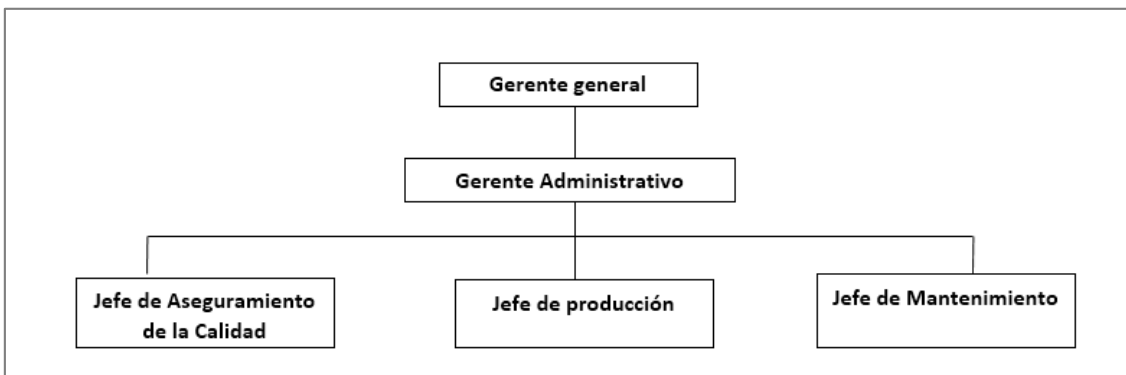
- **PRINCIPIO 3** *Establecer* Límites Críticos (LC), para asegurar que el PCC se encuentra bajo control.
- **PRINCIPIO 4** Establecer un Sistema de Monitoreo para asegurar el Control del PCC.
- **PRINCIPIO 5** Establecer la medida Correctiva que deberá tomarse cuando la vigilancia indique que un determinado PCC no se encuentra bajo Control.
- **PRINCIPIO 6** Establecer procedimientos para la Verificación, para confirmar que el Sistema está funcionando eficazmente.
- **PRINCIPIO 7** Establecer la documentación pertinente para todos los procedimientos, así como los registros apropiados para estos principios y su aplicación.

7. EQUIPO HACCP

7.1 INTEGRANTES DEL EQUIPO HACCP

- ✓ Gerente General
- ✓ Gerente Administrativo
- ✓ Jefe de Producción
- ✓ Jefe de Aseguramiento de la Calidad
- ✓ Jefe de Mantenimiento

7.2 ORGANIGRAMA DEL EQUIPO HACCP



7.3 DESCRIPCION DE RESPONSABILIDADES

- ✓ **Gerente General:** *Ejerce la representación de PRODUCTOS GAMBRINUS WERNER RIEPL WAHL S.R. LTDA, el Sr. Johann Michael Riepl Tacke el mismo que dirige y controla las actividades de la empresa, aprueba proyectos de inversión dando el visto bueno de todos los recursos.*

- ✓ **Gerente Administrativo:** *Controla y evalúa el cumplimiento de la gestión de todas las áreas de la empresa. Aprueba y elabora el plan operativo anual.*
 - Provee los recursos necesarios para la implantación del Sistema.
 - Asegura que el proyecto marche y mantenga su validez
 - Preside las reuniones periódicas del equipo HACCP para la revisión del plan y aprueba cualquier modificación sobre el original:

* supervisar el diseño y aplicación del Plan HACCP, convocar a las reuniones del equipo HACCP y coordinar con la Autoridad Sanitaria.

* Convocará a un ingeniero asesor externo, para actividades de verificación interna o externa y auditoria en general, como apoyo en caso lo requiera.

✓ *Jefe de Aseguramiento de la Calidad*

- Verifica el cumplimiento de los objetivos del Plan HACCP en la planta.
- Elabora el plan operativo anual o según sea su frecuencia.
- Controla y evalúa el cumplimiento de la gestión de las áreas de Producción de la empresa.
- Elabora, controla y revisa los procedimientos involucrados en la calidad del producto.
- Se encarga de la selección de proveedores y del abastecimiento de materia prima e insumos.
- Como miembro del equipo HACCP:
- Solicita y gestiona ante la Gerencia administrativa, la provisión oportuna de los recursos necesarios para la implantación del Sistema.
- Asegura que el proyecto marche y mantenga su validez

- Ante ausencia de la Administración y la Gerencia General preside las reuniones periódicas del equipo HACCP.
- Registrar y archivar toda la documentación pertinente a lo requerido por las instituciones,
- El Jefe de aseguramiento verificará que los formatos hayan sido llenados de manera efectiva.

✓ **Jefe de Producción**

Es la persona encargada de realizar los programas de producción, así como tener al día los registros del Plan HACCP y de Higiene que este a su alcance. Tener al día la documentación probatoria de los registros, Mantener el orden de los almacenes. Además lleva el control de asistencia de los trabajadores. Hace cumplir los procedimientos de los Principios Generales de Higiene, Monitorea los Puntos Críticos de Control.

✓ **Jefe de Mantenimiento**

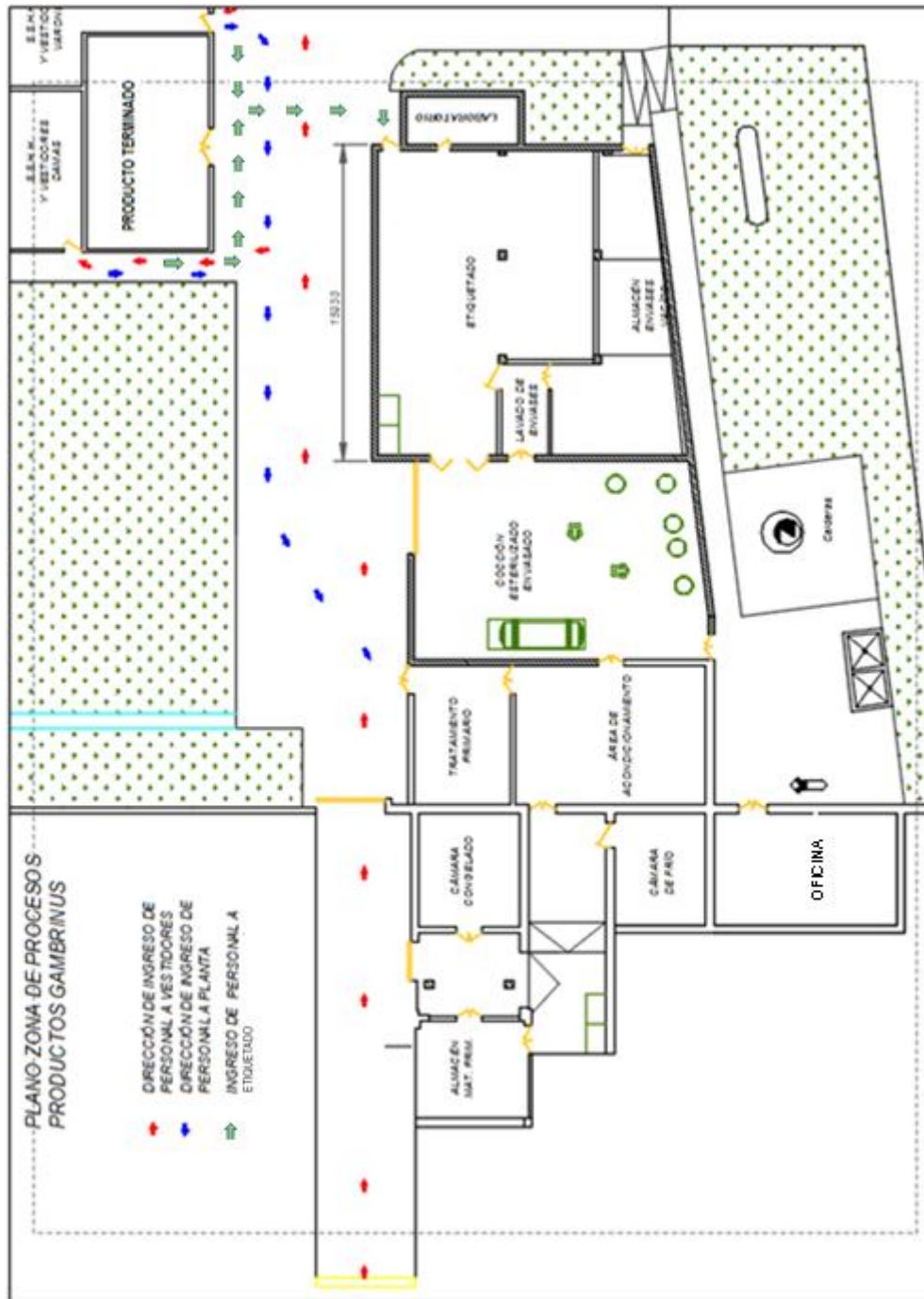
Ejerce los controles sistemáticos la aplicación del programa de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo de los equipos de planta, velando por el cumplimiento de las normas y estándares de calidad, y garantizando la disponibilidad de los equipos que intervienen los procesos, como apoyo a la producción eficiente y continua.

Asiste a las reuniones de elaboración y revisión del Plan HACCP.

✓ **Reuniones del Equipo Haccp**

El coordinador del equipo haccp será el Gerente Administrativo, cuya frecuencia será una vez al mes como mínimo y se firmará el Acta de Reunión del Equipo Haccp.

8. DISEÑO DE PLANTA, INSTALACIONES Y EQUIPOS



LINEA DE ALIMENTOS ENVASADOS DE BAJA ACIDEZ Y ACIDIFICADOS

(CONSERVAS)

9. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

9.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y USO PREVISTO

9.1.1 NOMBRE DEL PRODUCTO: FRIJOL CON TOCINO

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Porción de fríjol, cocinado, en salsa de tomate condimentada, con piezas de tocino, listas para calentar y consumir.																				
INGREDIENTES	Frijoles, agua, tocino, pasta de tomate, pimienta, sal, ajos, glutamato monosódico, orégano y aceite.																				
ESPECIFICACIONES FISICOQUÍMICAS	<p>Vacío: Mínimo 3" de Hg</p> <p>pH (a 20°C): > 4.6</p> <p>Aw: > 0.85</p> <p>Plomo: Máximo 1 mg/kg</p> <p>Estaño: Máximo 250 mg/kg</p>																				
ESPECIFICACIONES MICROBIOLÓGICAS	<p>ESTERILIDAD COMERCIAL</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center; font-size: small;">XIX.1 Alimentos de baja acidez, de pH > 4.6 procesados térmicamente y empacados en envases sellados herméticamente (de origen animal, leche UHT, leche evaporada; algunos vegetales, guisados, sopas).</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Análisis</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Plan de muestreo</td> <td style="text-align: center;">Aceptación</td> <td style="text-align: center;">Rechazo</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">n</td> <td style="text-align: center;">c</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Prueba de esterilidad comercial (*)</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">Estéril comercialmente</td> <td style="text-align: center;">No estéril comercialmente</td> </tr> </table> <p>Según RM N°591-2008-MINSA</p>	XIX.1 Alimentos de baja acidez, de pH > 4.6 procesados térmicamente y empacados en envases sellados herméticamente (de origen animal, leche UHT, leche evaporada; algunos vegetales, guisados, sopas).					Análisis	Plan de muestreo		Aceptación	Rechazo		n	c			Prueba de esterilidad comercial (*)	5	0	Estéril comercialmente	No estéril comercialmente
XIX.1 Alimentos de baja acidez, de pH > 4.6 procesados térmicamente y empacados en envases sellados herméticamente (de origen animal, leche UHT, leche evaporada; algunos vegetales, guisados, sopas).																					
Análisis	Plan de muestreo		Aceptación	Rechazo																	
	n	c																			
Prueba de esterilidad comercial (*)	5	0	Estéril comercialmente	No estéril comercialmente																	
TRATAMIENTO DE CONSERVACIÓN	Tratado térmicamente por esterilizado.																				
PRESENTACIÓN	<p>Envase de hojalata, herméticamente sellado</p> <p>Envase primario: Latas de hojalata barniz cuerpo y fondo de 20 oz, herméticamente sellado.</p>																				

	Envase secundario: Cajas de cartón corrugado con divisiones
CONDICIONES DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	Transporte: Vehículo cerrado Almacenamiento: En anaquel a temperatura y ambiente fresco y seco. T°: amb ; HR < 90%g
VIDA UTIL ESPERADA	3 años, en envase original, cerrado, almacenado en un ambiente fresco y colocado en anaquel.
REQUISITOS SOBRE ETIQUETADO	Incluirá la siguiente información: Numero de Registro Sanitario declaración de los ingredientes Peso neto, código de lote, fecha de producción, fecha de vencimiento, nombre del producto, nombre y dirección del productor, así mismo puede incluir otras especificaciones por parte del cliente.
USO PREVISTO Y CONSUMIDORES POTENCIALES	Una vez abierto vaciar a un recipiente no metálico y refrigerar o calentar si es de consumo inmediato. Dirigido público en general.

9.1.2 NOMBRE DEL PRODUCTO: LENTEJA CON TOCINO

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Porción de lentejas, cocinado, en salsa de tomate condimentada, con piezas de tocino, listas para calentar y consumir.																				
INGREDIENTES	Lentejas, agua, tocino, pasta de tomate, sal, pimienta, glutamato monosódico, especias (cebolla, ajos, ají panca)																				
ESPECIFICACIONES FISICOQUIMICAS	<p>Vacío: Mínimo 3" de Hg</p> <p>pH (a 20°C): > 4.6</p> <p>Aw: > 0.85</p> <p>Plomo: Máximo 1 mg/kg</p> <p>Estaño: Máximo 250 mg/kg</p>																				
ESPECIFICACIONES MICROBIOLÓGICAS	<p>ESTERILIDAD COMERCIAL</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="5" style="font-size: 0.8em;">XIX.1 Alimentos de baja acidez, de pH > 4.6 procesados térmicamente y empacados en envases sellados herméticamente (de origen animal, leche UHT, leche evaporada; algunos vegetales, guisados, sopas).</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Análisis</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Plan de muestreo</td> <td style="text-align: center;">Aceptación</td> <td style="text-align: center;">Rechazo</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">n</td> <td style="text-align: center;">c</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="font-size: 0.8em;">Prueba de esterilidad comercial (*)</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">Estéril comercialmente</td> <td style="text-align: center;">No estéril comercialmente</td> </tr> </table> <p>Según RM N°591-2008-MINSA</p>	XIX.1 Alimentos de baja acidez, de pH > 4.6 procesados térmicamente y empacados en envases sellados herméticamente (de origen animal, leche UHT, leche evaporada; algunos vegetales, guisados, sopas).					Análisis	Plan de muestreo		Aceptación	Rechazo		n	c			Prueba de esterilidad comercial (*)	5	0	Estéril comercialmente	No estéril comercialmente
XIX.1 Alimentos de baja acidez, de pH > 4.6 procesados térmicamente y empacados en envases sellados herméticamente (de origen animal, leche UHT, leche evaporada; algunos vegetales, guisados, sopas).																					
Análisis	Plan de muestreo		Aceptación	Rechazo																	
	n	c																			
Prueba de esterilidad comercial (*)	5	0	Estéril comercialmente	No estéril comercialmente																	
TRATAMIENTO DE CONSERVACIÓN	Tratado térmicamente por esterilizado.																				
PRESENTACIÓN	<p>Envase de hojalata, herméticamente sellado</p> <p>Envase primario: Latas de hojalata barniz cuerpo y fondo de 20 oz, herméticamente sellado.</p> <p>Envase secundario: Cajas de cartón corrugado con divisiones</p>																				

CONDICIONES DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	<p>Transporte: Vehículo cerrado</p> <p>Almacenamiento: En anaquel a temperatura y ambiente fresco y seco.</p> <p>T°: amb ; HR< 90%</p>
VIDA UTIL ESPERADA	<p>3 años, en envase original, cerrado, almacenado en un ambiente fresco y colocado en anaquel.</p>
REQUISITOS SOBRE ETIQUETADO	<p>Incluirá la siguiente información: Numero de Registro Sanitario declaración de los ingredientes Peso neto, código de lote, fecha de producción, fecha de vencimiento, nombre del producto, nombre y dirección del productor, así mismo puede incluir otras especificaciones por parte del cliente.</p>
USO PREVISTO Y CONSUMIDORES POTENCIALES	<p>Una vez abierto vaciar a un recipiente no metálico y refrigerar o calentar si es de consumo inmediato.</p> <p>Dirigido público en general.</p>

9.1.3 NOMBRE DEL PRODUCTO: PALLAR CON TOCINO

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Porción de pallares, cocinado, en salsa de tomate condimentada, con piezas de tocino, listas para calentar y consumir.												
INGREDIENTES	Pallares, agua, tocino, cebolla, ajos, pasta de tomate, glutamato monosódico, sal, pimienta.												
ESPECIFICACIONES FISICOQUIMICAS	<p>Vacío: Mínimo 3" de Hg</p> <p>pH (a 20°C): > 4.6</p> <p>Aw: > 0.85</p> <p>Plomo: Máximo 1 mg/kg</p> <p>Estaño: Máximo 250 mg/kg</p>												
ESPECIFICACIONES MICROBIOLÓGICAS	<p>ESTERILIDAD COMERCIAL</p> <p>XIX.1 Alimentos de baja acidez, de pH > 4.6 procesados térmicamente y empacados en envases sellados herméticamente (de origen animal, leche UHT, leche evaporada; algunos vegetales, guisados, sopas).</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 5px 0;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 30%;">Análisis</th> <th colspan="2" style="width: 20%;">Plan de muestreo</th> <th rowspan="2" style="width: 20%;">Aceptación</th> <th rowspan="2" style="width: 20%;">Rechazo</th> </tr> <tr> <th>n</th> <th>c</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Prueba de esterilidad comercial (*)</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">Estéril comercialmente</td> <td style="text-align: center;">No estéril comercialmente</td> </tr> </tbody> </table> <p>Según RM N°591-2008-MINSA</p>	Análisis	Plan de muestreo		Aceptación	Rechazo	n	c	Prueba de esterilidad comercial (*)	5	0	Estéril comercialmente	No estéril comercialmente
Análisis	Plan de muestreo		Aceptación	Rechazo									
	n	c											
Prueba de esterilidad comercial (*)	5	0	Estéril comercialmente	No estéril comercialmente									
TRATAMIENTO DE CONSERVACIÓN	Tratado térmicamente por esterilizado.												
PRESENTACIÓN	<p>Envase de hojalata, herméticamente sellado</p> <p>Envase primario: Latas de hojalata barniz cuerpo y fondo de 20 oz, herméticamente sellado.</p> <p>Envase secundario: Cajas de cartón corrugado con divisiones</p>												
CONDICIONES DE	<p>Transporte: Vehículo cerrado</p> <p>Almacenamiento: En anaquel a temperatura y ambiente fresco y seco.</p>												

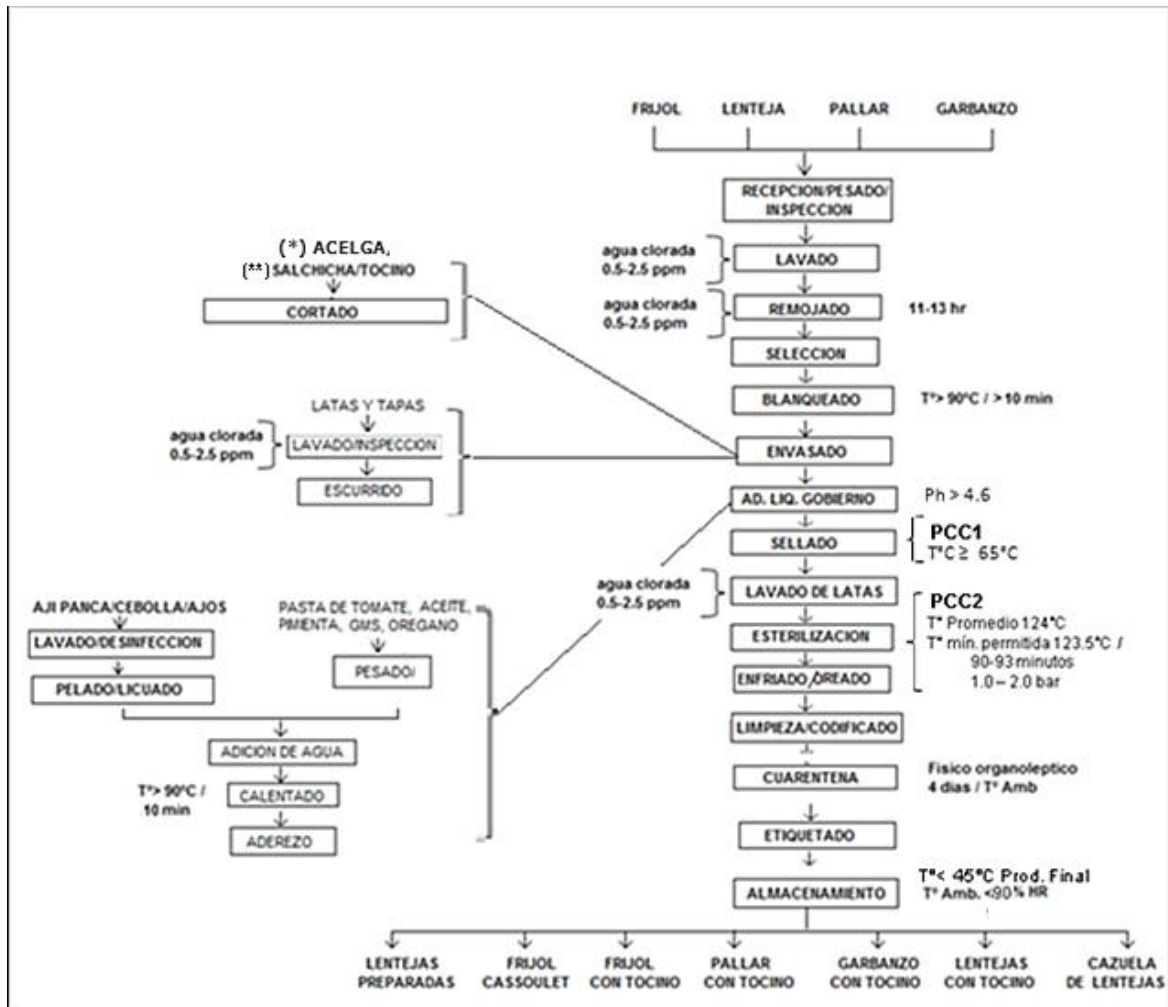
TRANSPORTE Y ALMACENAMIE NTO	T°: amb ; HR< 90%
VIDA UTIL ESPERADA	3 años, en envase original, cerrado, almacenado en un ambiente fresco y colocado en anaquel.
REQUISITOS SOBRE ETIQUETADO	Incluirá la siguiente información: Numero de Registro Sanitario declaración de los ingredientes Peso neto, código de lote, fecha de producción, fecha de vencimiento, nombre del producto, nombre y dirección del productor, así mismo puede incluir otras especificaciones por parte del cliente.
USO PREVISTO Y CONSUMIDORE S POTENCIALES	Una vez abierto vaciar a un recipiente no metálico y refrigerar o calentar si es de consumo inmediato. Dirigido público en general.

9.1.4 NOMBRE DEL PRODUCTO: GARBANZO CON TOCINO

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Porción de garbanzos, cocinado en salsa de tomate condimentada, con piezas de tocino, listas para calentar y consumir.												
INGREDIENTES	Garbanzos, agua, tocino, cebolla, ajos, pasta de tomate, glutamato monosódico, sal, acelga.												
ESPECIFICACIONES FISICOQUIMICAS	<p>Vacío: Mínimo 3" de Hg</p> <p>pH (a 20°C): > 4.6</p> <p>Aw: > 0.85</p> <p>Plomo: Máximo 1 mg/kg</p> <p>Estaño: Máximo 250 mg/kg</p>												
ESPECIFICACIONES MICROBIOLÓGICAS	<p>ESTERILIDAD COMERCIAL</p> <p>XIX.1 Alimentos de baja acidez, de pH > 4.6 procesados térmicamente y empacados en envases sellados herméticamente (de origen animal, leche UHT, leche evaporada; algunos vegetales, guisados, sopas).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Análisis</th> <th colspan="2">Plan de muestreo</th> <th rowspan="2">Aceptación</th> <th rowspan="2">Rechazo</th> </tr> <tr> <th>n</th> <th>c</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Prueba de esterilidad comercial (*)</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>Estéril comercialmente</td> <td>No estéril comercialmente</td> </tr> </tbody> </table> <p>Según RM N°591-2008-MINSA</p>	Análisis	Plan de muestreo		Aceptación	Rechazo	n	c	Prueba de esterilidad comercial (*)	5	0	Estéril comercialmente	No estéril comercialmente
Análisis	Plan de muestreo		Aceptación	Rechazo									
	n	c											
Prueba de esterilidad comercial (*)	5	0	Estéril comercialmente	No estéril comercialmente									
TRATAMIENTO DE CONSERVACIÓN	Tratado térmicamente por esterilizado.												
PRESENTACIÓN	<p>Envase de hojalata, herméticamente sellado</p> <p>Envase primario: Latas de hojalata barniz cuerpo y fondo de 20 oz, herméticamente sellado.</p> <p>Envase secundario: Cajas de cartón corrugado con divisiones</p>												
CONDICIONES DE	Transporte: Vehículo cerrado												

TRANSPORTE Y ALMACENAMIE NTO	Almacenamiento: En anaquel a temperatura y ambiente fresco y seco. T°: amb ; HR < 90%
VIDA UTIL ESPERADA	3 años, en envase original, cerrado, almacenado en un ambiente fresco y colocado en anaquel.
REQUISITOS SOBRE ETIQUETADO	Incluirá la siguiente información: Numero de Registro Sanitario declaración de los ingredientes Peso neto, código de lote, fecha de producción, fecha de vencimiento, nombre del producto, nombre y dirección del productor, así mismo puede incluir otras especificaciones por parte del cliente.
USO PREVISTO Y CONSUMIDORE S POTENCIALES	Una vez abierto vaciar a un recipiente no metálico y refrigerar o calentar si es de consumo inmediato. Dirigido público en general.

9.2. DIAGRAMA DE FLUJO DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS ENVASADOS DE BAJA ACIDEZ Y ACIDIFICADOS (Frijoles con Tocino, Lentejas con Tocino, Pallar con Tocino, Garbanzo con Tocino)



9.2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS ENVASADOS DE BAJA ACIDEZ Y ACIDIFICADOS (Frijoles con Tocino, Lentejas con Tocino, Pallar con Tocino, Garbanzo con Tocino)

a) Recepción de la materia prima, Pesado e Inspección

Las menestras (Frijoles, Pallares, Garbanzos y Lentejas) y demás insumos, son recibidos en sacos de polietileno llamados costales y bolsas plásticas respectivamente. Estos son recepcionados en materiales sanitarios, para evitar su contaminación. El peso es vital para asegurar los rendimientos normales durante la producción. En la inspección se evalúa características físicas como peso, color, olor, textura y empaque en buen estado. La apariencia física de coloración es importante para descartar la presencia de mohos o bacterias que contengan las menestras y los otros ingredientes e insumos.

b) Lavado

El lavado se da con abundante agua (clorada 0.5-2.5 ppm), para eliminar las pajillas, tierra u otros contaminantes que podrían pasar al producto terminado.

c) Remojado

Las menestras son remojadas en una tina o tanque sanitaria, con agua fría a temperatura ambiente con 0.5-2.5 ppm de cloro en el agua, para eliminar toda clase de impurezas y disminuir la carga microbiana; y para su aumento de peso entre 11 y 13 horas máximo para el frijol, garbanzo y pallar, para la lenteja será directo, sin remojo.

d) Selección

La selección está enfocada principalmente en las menestras, eliminándose cualquier grano de menestras que presente alguna anomalía como picaduras u otro elemento extraño.

e) Blanqueado

Las menestras son blanqueadas con la finalidad de reblandecer los tejidos e inactivar enzimas y toxinas como la saponina que contiene el frijol, garbanzo y pallar, además disminuye la carga microbiana y elimina los gases que tenga el producto. Sometiéndose el producto en agua a $T^{\circ} > 90^{\circ}\text{C}$ por un tiempo mínimo de 10 minutos.

f) Acondicionamiento de Materia Prima e Insumos

A) Se acondicionarán los insumos de la siguiente manera: la pasta de tomate, aceite, pimienta, glutamato monosódico y orégano, serán pesados y se inspeccionarán para evitar no conformidades.

B) La cebolla, ajos y ají panca, se pesarán, inspeccionarán, se lavarán y desinfectarán (agua clorada 0.5-2.5ppm), se pelarán y luego se licuarán.

C) Para la salchicha, tocino, menestras y acelga (garbanzo con tocino), éstas se pesarán durante la recepción, se pesarán e inspeccionarán para evitar no conformidades del producto, éstos serán picados directamente del empaque.

Luego, las menestras una vez blanqueadas, se pondrán en bandejas para ser envasadas posteriormente.

g) Envasado

Previo al envasado, los envases vacíos son lavados con agua de 0.5 a 2.5 ppm de cloro libre. Luego, durante el envasado se llenarán con tocino, las siguientes menestras: Frijol, garbanzo, lenteja y pallar; con salchicha será Cazuela de lentejas; con tocino y salchicha será Frijol cassoulet; Lentejas preparadas no llevará estos insumos. Luego se incorporan las menestras (por medio de un dosificador de sólidos). La adición de acelga picada, será para el Garbanzo con tocino.

h) Adición del líquido de gobierno

Previo al llenado, para las menestras con tocino y/o salchicha, se preparará un guiso a base de especias y condimentos. Para las lentejas, pallar, garbanzo con tocino (a éste último, se añada acelga cortada) y cazuelas de lentejas, se emplea ají panca; a excepción del frijoles con tocino, Frijol Cassoulet y Lenteja. Este líquido de gobierno (guiso) es cocido a $T^{\circ} > 90^{\circ}\text{C}$ por un tiempo mínimo de 10 min, con un $\text{Ph} > 4.6$

i) Sellado

Operación semiautomática o mecánica. Se considera un traslape mínimo de 1.02 mm y una $T^{\circ}\text{C}$ promedio $\geq 65^{\circ}\text{C}$

j) Lavado de latas

Luego son lavadas (con agua clorada de 0.5-2.5 ppm) completamente, para eliminar residuos en el exterior del envase.

l) Esterilizado

Los envases cerrados son colocados dentro de cada coche, luego son introducidos en el autoclave, calentándose hasta llegar a la T° promedio de trabajo de 124°C, manteniéndose entre 90-93 minutos. La presión de proceso es 1.0 a 2.0 bar. Pasa luego a la etapa de enfriado, con agua clorada (0.5 - 2.5 ppm), y ésta termina cuando la temperatura es \leq a 40° C.

m) Enfriado/oreado

Las conservas luego del tratamiento térmico, salen del autoclave para su enfriado y oreado a T° ambiente, por un periodo entre 8 – 12 horas.

n) Limpieza – Codificación

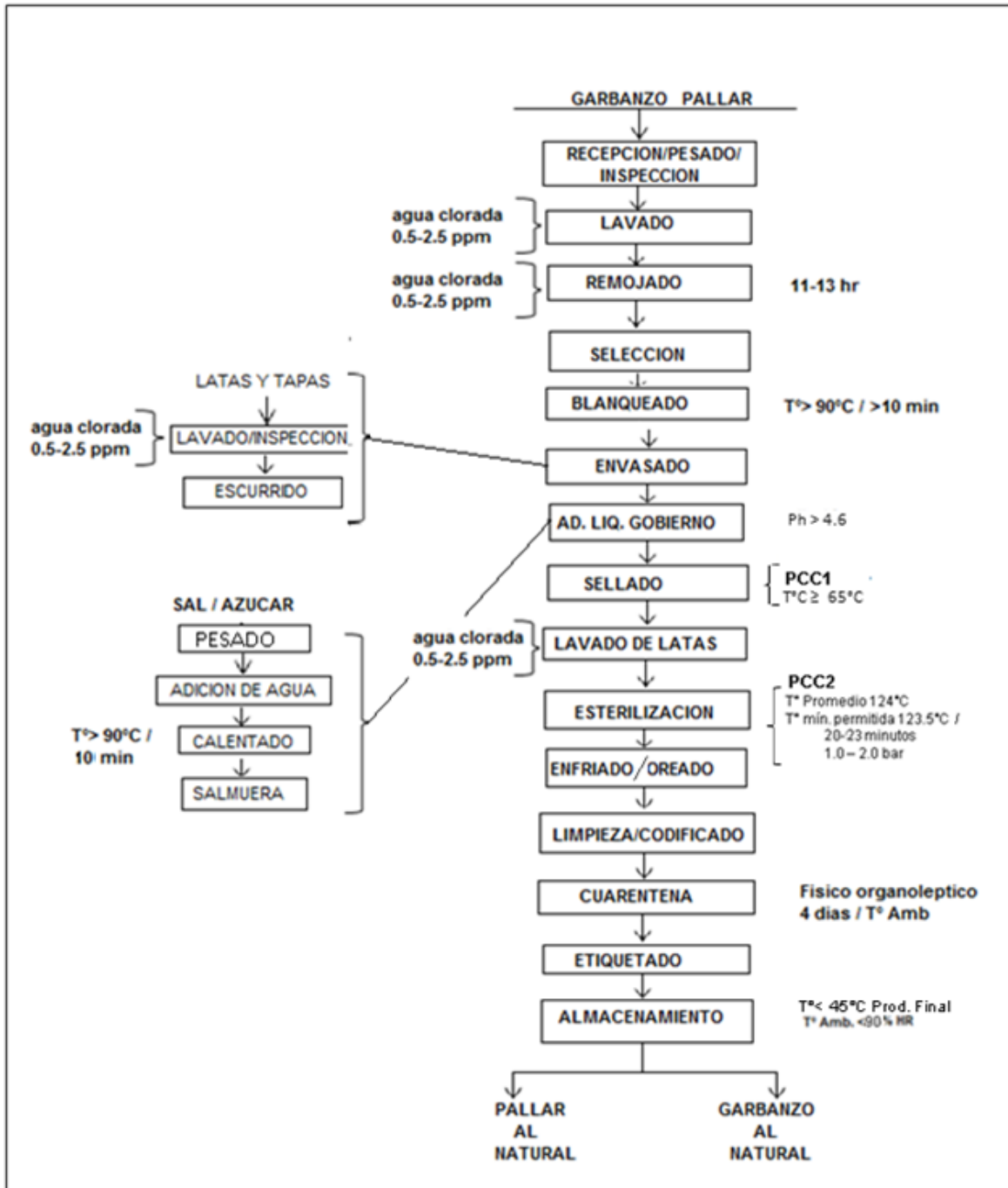
Una vez enfriados los envases, se codifican según lote de producción.

o) Cuarentena

- p) Observación visual de unidades hinchadas.
- q) Toma de muestra para análisis organoléptico después de 24 horas de producción.
- r) Una vez obtenido las pruebas de conformidad del producto, se procede a la siguiente etapa.

Los productos se almacenarán en el área de cuarentena durante cuatro días, para las pruebas respectivas, sin embargo a solicitud del cliente, éstos pueden salir, manteniendo su cuarentena en el almacén del cliente.

9.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS ENVASADOS DE BAJA ACIDEZ Y ACIDIFICADOS (Garbanzos al natural y Pallares al natural)



9.3.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS ENVASADOS DE BAJA ACIDEZ Y ACIDIFICADOS (Garbanzos al natural y Pallares al natural)

a) Recepción de la materia prima, Pesado e Inspección

Las menestras (Pallares, Garbanzos) y demás insumos, son recibidos en sacos de polietileno llamados costales y bolsas plásticas respectivamente. Estos son recepcionados en materiales sanitarios, para evitar su contaminación. El peso es vital para asegurar los rendimientos normales durante la producción. En la inspección se evalúa características físicas como peso, color, olor, textura y empaque en buen estado. La apariencia física de coloración es importante para descartar la presencia de mohos o bacterias que contengan las menestras y los otros ingredientes e insumos.

b) Lavado

El lavado de las menestras se da con abundante agua (con agua clorada de 0.5-2.5 ppm) para eliminar las pajillas, tierra u otros contaminantes que podrían pasar al producto terminado.

c) Remojado

Las menestras son remojadas en una tina o tanque sanitario con agua fría a temperatura ambiente con 0.5-2.5 ppm de cloro en el agua, para eliminar toda clase de impurezas y disminuir la carga microbiana; y para su aumento de peso entre 11 y 13 horas máximo para el garbanzo y pallar.

d) Selección

La selección está enfocada principalmente en las menestras, eliminándose cualquier grano de menestras que presente alguna anomalía u elemento extraño.

e) Blanqueado

Las menestras son blanqueadas con la finalidad de reblandecer los tejidos e inactivar enzimas y toxinas que contiene el garbanzo y pajar, además disminuye la carga microbiana y elimina los gases que tenga el producto. Sometiéndose el producto en agua a $T^{\circ} > (90^{\circ}\text{C})$ por un tiempo mínimo de 10 minutos.

f) Acondicionamiento de Materia Prima e Insumos

Se acondicionarán los insumos de la siguiente manera: la sal y el azúcar serán pesados y se inspeccionarán para evitar no conformidades.

Luego, las menestras una vez blanqueadas, se pondrán en bandejas para ser envasadas posteriormente.

g) Envasado

Previo al envasado, los envases vacíos son lavados con agua de 0.5 a 2.5 ppm de cloro libre. Luego, durante el envasado, se incorporarán las menestras (por medio de un dosificador de sólidos).

h) Lavado de latas

Luego son lavadas completamente (con agua clorada de 0.5-2.5 ppm), para eliminar residuos en el exterior del envase.

i) Esterilizado

Los envases cerrados son colocados dentro de cada coche, luego son introducidos en el autoclave, calentándose hasta llegar a la T° promedio de trabajo de 124°C, manteniéndose entre 20-23 minutos. La presión de proceso es 1.0 a 2.0 bar. Pasa luego a la etapa de enfriado, con agua clorada (0.5 - 2.5 ppm), y ésta termina cuando la temperatura es \leq a 40° C.

m) Enfriado/oreado

Las conservas luego del tratamiento térmico, salen del autoclave para su enfriado y oreado a T° ambiente, por un periodo entre 8 – 12 horas.

n) Limpieza – Codificación

Una vez enfriados los envases, se codifican según lote de producción.

o) Cuarentena

- ✓ Observación visual de unidades hinchadas.
- ✓ Toma de muestra para análisis organoléptico después de 24 horas de producción.
- ✓ Una vez obtenido las pruebas de conformidad del producto, se procede a la siguiente etapa.
- ✓ Los productos se almacenarán en el área de cuarentena durante cuatro días, para las pruebas respectivas, sin embargo a solicitud del cliente, éstos pueden salir, manteniendo su cuarentena en el almacén del cliente.

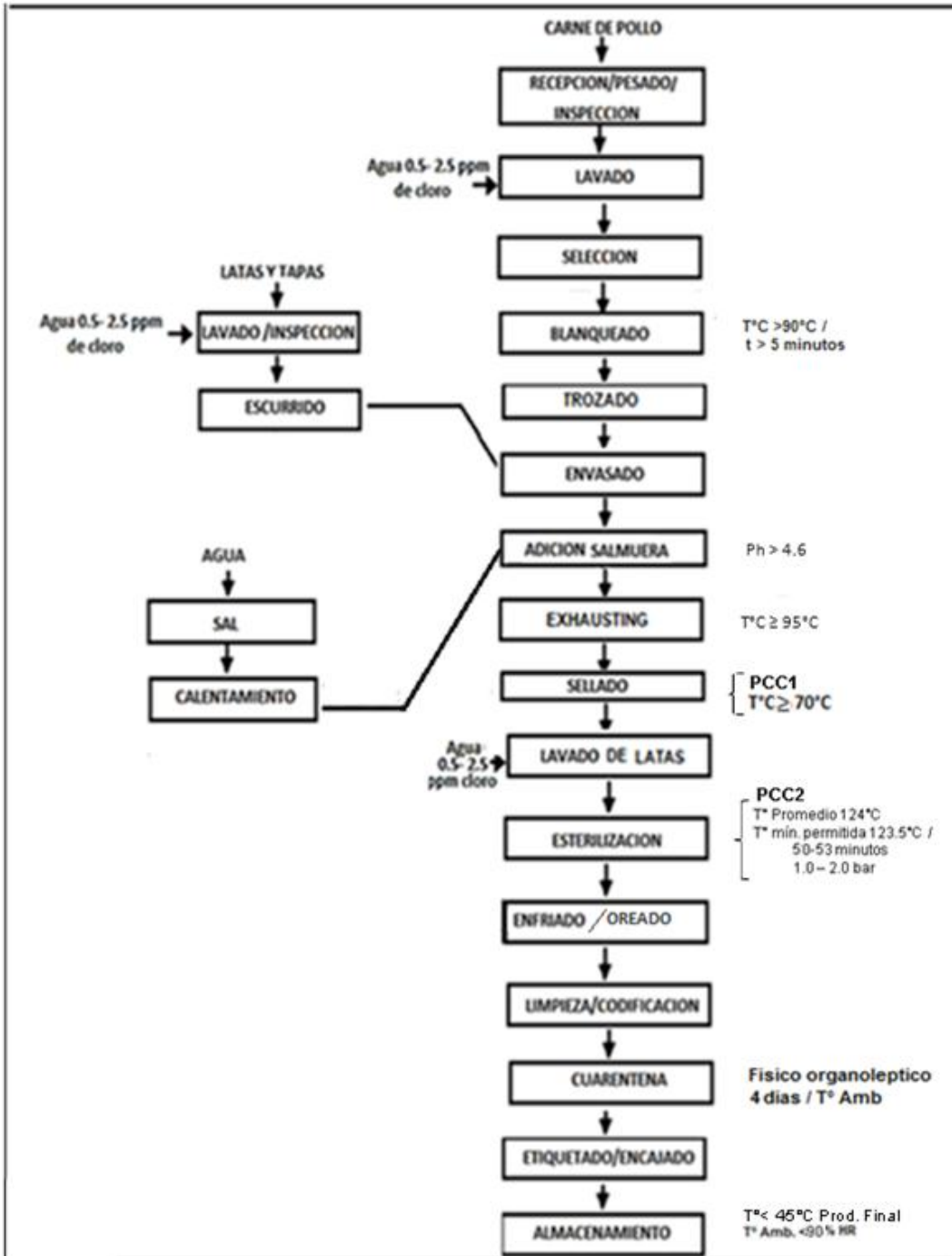
p) Etiquetado y embalado

Dependiendo del lugar de destino se etiqueta el producto terminado y se encajan en unidades por caja de acuerdo a su presentación.

q) Almacenamiento:

El producto ingresará al almacén de producto final a una T° interna < 45°C. Los envases encajados son almacenados en anaquel a temperatura y ambiente fresco y seco. (T Amb; HR <90%).

9.4. DIAGRAMA DE FLUJO DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS ENVASADOS DE BAJA ACIDEZ Y ACIDIFICADOS (Trozos de pollo en salmuera)



10. IDENTIFICACION DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (PCC)

CUADRO 1.- ANALISIS DE PELIGROS DE LA MATERIA PRIMA

Materia prima (1)	Peligro identificado (2)	Existen peligros significativos para la seguridad del alimento (Si/No) (3)	Justifique su decisión para la columna (3) (4)	Qué medidas preventivas se pueden aplicar para prevenir el peligro (5)	Este es un Punto Crítico de Control (SI o NO) (6)
Frijoles	<p><u>Peligro Biológico:</u> No existe</p> <p><u>Peligro Químico:</u> -Uso excesivo de residuos de plaguicidas -Plomo</p>	<p>Gravedad: Menor NO</p> <p>Riesgo: Remoto</p>	<p>Presencia de residuos de plaguicidas que no superen los LMP durante su cultivo.</p> <p><i>Cadmio: máximo 0.1 mg/kg</i></p> <p><i>Plomo: máximo 0.2 mg/kg</i></p>	<p>- se adquiere a proveedores que cuenten con autorización sanitaria de SENASA u otra documentación /certificación que corresponda.</p> <p>- de lo contrario, se hará control de análisis anual de LMP de plaguicidas cualitativos o cuantitativos y análisis de metales</p>	NO

	<p>-Cadmio <i>según Codex alimentario</i></p> <p><u>Peligro Físico:</u> No existe</p>			<p>pesados, por parte de la empresa o proveedor, de acuerdo a lo establecido por el CODEX.</p>	
<p>Materia prima (1)</p>	<p>Peligro identificado (2)</p>	<p>Existen peligros significativos para la seguridad del alimento (Si/No) (3)</p>	<p>Justifique su decisión para la columna (3) (4)</p>	<p>Qué medidas preventivas se pueden aplicar para prevenir el peligro (5)</p>	<p>Este es un Punto Crítico de Control (SI o NO) (6)</p>

Garbanzo	<p><u>Peligro Biológico:</u> No existe</p> <p><u>Peligro Químico:</u> -Uso excesivo de residuos de plaguicidas -Plomo -Cadmio <i>según Codex alimentario</i></p>	<p>Gravedad: Menor NO Riesgo: Remoto</p>	<p>Presencia de residuos de plaguicidas que no superen los LMP durante su cultivo. <i>Cadmio: máximo 0.1 mg/kg</i> <i>Plomo: máximo 0.2 mg/kg</i></p>	<p>- se adquiere a proveedores que cuenten con autorización sanitaria de SENASA u otra documentación /certificación que corresponda. - de lo contrario, se hará control de análisis anual de LMP de plaguicidas cualitativos o cuantitativos y análisis de metales pesados, por parte de la empresa o proveedor, de acuerdo a lo establecido por el CODEX.</p>	NO
----------	--	--	---	---	----

	<u>Peligro Físico:</u> No existe				
--	--	--	--	--	--

Materia prima (1)	Peligro identificado (2)	Existen peligros significativos para la seguridad del alimento (Si/No) (3)	Justifique su decisión para la columna (3) (4)	Qué medidas preventivas se pueden aplicar para prevenir el peligro (5)	Este es un Punto Crítico de Control (SI o NO) (6)
-------------------------	--------------------------------	--	--	--	---

	<u>Peligro Físico:</u> No existe				
Materia prima (1)	Peligro identificado (2)	Existen peligros significativos para la seguridad del alimento (Si/No) (3)	Justifique su decisión para la columna (3) (4)	Qué medidas preventivas se pueden aplicar para prevenir el peligro (5)	Este es un Punto Crítico de Control (SI o NO) (6)
	<u>Peligro Biológico:</u> No existe <u>Peligro Químico:</u> Uso excesivo de plaguicidas	Gravedad: Menor NO Riesgo: Remoto	Presencia de residuos de plaguicidas que no superen los LMP durante su cultivo.	- se adquiere a proveedores que cuenten con autorización sanitaria de SENASA u otra documentación /certificación que corresponda.	NO

Lentejas	-Plomo -Cadmio <i>según Codex alimentario</i> <u>Peligro Físico:</u> No existe			- de lo contrario, se hará control de análisis anual de LMP de plaguicidas cualitativos o cuantitativos y análisis de metales pesados, por parte de la empresa o proveedor, de acuerdo a lo establecido por el CODEX.	
----------	---	--	--	---	--

CUADRO 2.- ANALISIS DE PELIGROS DEL PROCESO DE LAS COMIDAS ENLATADAS

ETAPA	Peligro identificado	Existen peligros significativos para la seguridad del alimento (Si/No)		Este es un punto crítico de control	Qué medidas preventivas se pueden aplicar para prevenir el peligro
-------	----------------------	--	--	-------------------------------------	--

	(2)	(3)	Justifique su decisión para la columna (3) (4)	(si o no) (5)	(6)
Recepción de materia prima/ Inspección/ Pesado	<p><u>Peligro Biológico:</u> No existe</p> <p><u>Peligro Químico:</u> Contaminación con detergentes o sustancias químicas de limpieza.</p>	<p>Gravedad: Menor NO</p> <p>Riesgo: Remoto</p>	Utensilios mal lavados, o por contacto directo con las sustancias químicas de limpieza.	No	<p>Cumplimiento del PGH: Rotulado, almacenamiento y uso de sustancias químicas</p> <p>Limpieza y desinfección de equipos, maquinaria y utensilios.</p>

	<p><u>Peligro Físico:</u> No existe</p>				
ETAPA	Peligro identificado (2)	<p>Existen peligros significativos para la seguridad del alimento (Si/No) (3)</p>	<p>Justifique su decisión para la columna (4)</p>	<p>Este es un punto crítico de control (si o no) (5)</p>	<p>Qué medidas preventivas se pueden aplicar para prevenir el peligro (6)</p>

	<p><u>Peligro Biológico:</u> <i>Staphylococcus aureus.</i></p>	<p>Gravedad: Menor NO Riesgo: Remoto</p>	<p>Las manos de los manipuladores pueden portar microorganismos procedentes de las mucosas y piel.</p>	<p>No</p>	<p>Cumplimiento de PGH Supervisar al personal. Verificar el cumplimiento de las normas de higiene por parte del personal.</p>
<p>Lavado</p>	<p><u>Peligro Químico:</u> Déficit de cloro libre residual, mayor a 2.5 ppm.</p>	<p>Gravedad: Menor NO Riesgo: Remoto</p>	<p>No se controla en la dosificación del cloro en los tanques de agua.</p>	<p>NO</p>	<p>Cumplimiento del PGH Control de la concentración de cloro residual en el agua. Verificar el mantenimiento de los ppm durante la operación específica.</p>

	<u>Peligro Físico:</u> No existe				
ETAPA	Peligro identificado (2)	Existen peligros significativos para la seguridad del alimento (Si/No) (3)	Justifique su decisión para la columna (4)	Este es un punto crítico de control (si o no) (5)	Qué medidas preventivas se pueden aplicar para prevenir el peligro (6)
	<u>Peligro Biológico:</u> No existe				

Remojado	<p><u>Peligro Químico:</u> Contaminación con detergentes o sustancias químicas.</p> <p><u>Peligro Físico:</u> No existe</p>	<p>Gravedad: Menor NO</p> <p>Riesgo: Remoto</p>	Tinas mal lavadas, o por contacto directo con sustancias químicas de limpieza.	NO	Cumplimiento del PGH limpieza y desinfección de equipos, maquinaria y utensilios.
----------	---	---	--	----	---

ETAPA	Peligro identificado (2)	Existen peligros significativos para la seguridad del alimento (Si/No) (3)	Justifique su decisión para la columna (3) (4)	Este es un punto crítico de control (si o no) (5)	Qué medidas preventivas se pueden aplicar para prevenir el peligro (6)
Acondiciona miento de Materia Prima e Insumos	<p><u>Peligro Biológico:</u> <i>Staphylococcus aureus</i></p> <p><u>Peligro Químico:</u> No existe</p> <p><u>Peligro Físico:</u> Materias extrañas(restos de plásticos y guantes,</p>	<p>Gravedad: Menor NO</p> <p>Riesgo: Remoto</p>	<p>Debido a que esta operación se realiza en forma manual las malas prácticas de higiene del personal que labora en esta área contaminaría la materia prima.</p> <p>Se podrían incorporar materias extrañas, pedazos de guantes o de plásticos, así como tuercas provenientes de equipos en mal estado de mantenimiento.</p>	No	<p>Supervisar el cumplimiento de higiene personal (lavado de manos, uñas) y uso correcto de la indumentaria de trabajo (mascarilla, toca).</p> <p>Supervisar el cumplimiento del PGH.</p> <p>Mantenimiento de equipos del área de acondicionamiento de</p>

	tuercas u objetos metálicos)	Gravedad: Menor NO Riesgo: Remoto		No	materia prima e insumos.
ETAPA	Peligro identificado (2)	Existen peligros significativos para la seguridad del alimento (Si/No) (3)	Justifique su decisión para la columna (3) (4)	Este es un punto crítico de control (si o no) (5)	Qué medidas preventivas se pueden aplicar para prevenir el peligro (6)
	<u>Peligro Biológico:</u> Supervivencia de esporas de <i>Clostridium botulinum</i>	Gravedad: Serio SI Riesgo: Probable	El <i>Clostridium botulinum</i> es una bacteria cuya toxina es termo resistente. Al crecer son capaces de tolerar valores altos de pH. En entornos pobres en oxígeno produce toxinas peligrosas (toxinas botulínicas). Esta bloquea funciones nerviosas y puede producir parálisis respiratorio y muscular.	SI	Establecimiento de programas de esterilización adecuados al producto cumpliendo los parámetros de tiempo y T° según estudios de penetración de calor.

Esterilizado	<u>Peligro Químico:</u> No existe <u>Peligro Físico:</u> No existe				
ETAPA	Peligro identificado (2)	Existen peligros significativos para la seguridad del alimento (Si/No) (3)	Justifique su decisión para la columna (3) (4)	Este es un punto crítico de control (si o no) (5)	Qué medidas preventivas se pueden aplicar para prevenir el peligro (6)
	<u>Peligro Biológico:</u>		La recontaminación por microorganismos se da al ingresar por las fisuras debido a esfuerzos mecánicos o diferencia de presión en la lata.	No	Comprobación de los niveles de cloro, según

Enfriado dentro de proceso de tratamiento térmico	Recontaminación con microorganismos <u>Peligro Químico:</u> Exceso de cloro en el agua de enfriamiento <u>Peligro Físico:</u> No existe	Gravedad: Menor NO Riesgo: Remoto Gravedad: Menor NO Riesgo: Remoto	Un exceso de cloro durante el enfriamiento puede provocar la corrosión y la subsiguiente filtración y contaminación del producto final.	NO	Frecuencia establecida. Comprobación de los niveles de cloro, según Frecuencia establecida.
---	---	--	---	----	--

		Existen peligros significativos para la			Qué medidas preventivas se
--	--	--	--	--	-----------------------------------

ETAPA	Peligro identificado (2)	seguridad del alimento (Si/No) (3)	Justifique su decisión para la columna (3) (4)	Este es un punto crítico de control (si o no) (5)	pueden aplicar para prevenir el peligro (6)
Limpieza / Codificación	<p><u>Peligro Biológico:</u> No existe</p> <p><u>Peligro Químico:</u> No existe</p> <p><u>Peligro Físico:</u> Abolladuras en la lata</p>	<p>Gravedad: Menor NO</p> <p>Riesgo: Remoto</p>	<p>Algunas latas pueden caer al piso durante el lavado debido al manipuleo de estas. Una abolladura rompería el barniz que protege al alimento de los contaminantes propios del material de la lata.</p>	NO	<p>Control en la manipulación de la conserva final, durante esta etapa.</p>

ETAPA	Peligro identificado (2)	Existen peligros significativos para la seguridad del alimento (Si/No) (3)	Justifique su decisión para la columna (3) (4)	Este es un punto crítico de control (si o no) (5)	Qué medidas preventivas se pueden aplicar para prevenir el peligro (6)
Etiquetado/ Embalado	<p><u>Peligro Biológico:</u> No existe</p> <p><u>Peligro Químico:</u> Etiquetado inadecuado por omisión de ingredientes como: alérgenos, o aditivos no permitidos.</p> <p><u>Peligro Físico:</u></p>	<p>Gravedad: Menor NO</p> <p>Riesgo: Remoto</p>	La omisión de algún ingrediente en la etiqueta puede ocasionar algún problema de salud en el consumidor.	NO	Control de la formulación, Cumplimiento con los requisitos generales de

	No existe				etiquetado Codex Stan 1-1985
--	-----------	--	--	--	---------------------------------

11. DETERMINACION DE LOS PUNTOS CRITICOS DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL

OBJETIVO

Identificados los puntos de control Críticos, se establece lo siguiente:

- Establecer los límites críticos que se van a vigilar en cada PCC.
- Establecer procedimientos de vigilancia para cada PCC.
- Establecer medidas correctoras.
- Los registros que se llevarán para el control de los PCC.
- Establecer procedimientos de verificación.
- Establecer sistema de documentación de registro.

11.1 SELLADO DE ENVASES (PCC 1)

PUNTO CRÍTICO DE CONTROL

- Sellado

RIESGOS

- Crecimiento, desarrollo y contaminación microbiana por sellado defectuoso.

MEDIDAS PREVENTIVAS

1. Los envases vacíos que se encuentren defectuosas, se rechazará, y devolverá al proveedor la mercadería.

2. Inspección de los envases y tapas, al momento de recepción serán debidamente revisados y aprobados.
3. Control periódico en cierres completos de latas.
4. Calibración de equipos de sellado (máquina selladora).
5. Capacitación y equipamiento permanente del personal.

LIMITE CRÍTICO

- a. Medidas de cierre de latas: ancho o espesor, altura, profundidad y traslape, compacidad y % de arrugas.
- b. En el siguiente cuadro podemos observar los límites permitidos para una medición de envase dados en milímetros.

12 ESTERILIZACIÓN (PCC2)

PUNTO CRÍTICO DE CONTROL

- Esterilización

RIESGO

- Producto no estéril. Desarrollo microbiano por esterilizado (alta T° - largo tiempo) comercialmente no apto para consumo humano.

LÍMITE CRÍTICO

- La temperatura y el tiempo de esterilización se reporta en el siguiente cuadro:

13 DOCUMENTACION Y REGISTRO DEL SISTEMA HACCP

13.1 Manual del sistema HACCP: Este manual describe el desarrollo del Plan HACCP desarrollado para la línea de comidas enlatadas (**Frijoles con Tocino, Lentejas con Tocino, Pallar con Tocino, Garbanzo con Tocino, Cazuela de Lentejas, Garbanzo al natural, Frijol Cassoulet, Pallar al Natural, Lenteja Preparada y Trozos de pollo en conserva**)

a) Establecimiento de registros

Para el presente Plan HACCP, se establecen registros que demuestren los procedimientos de monitoreo y que las acciones correctoras están siendo ejecutadas. Se indican los siguientes:

1. Registro de evaluación de cierre FORMATO 03 HA – PG – PCC1
2. Registro de proceso de esterilización FORMATO 04 HA – PG – PCC2
3. Registro de control de proceso FORMATO 05-HA – PG - RCP
4. Registro de acciones correctoras FORMATO 06 HA – PG - AC
5. Registro de calibración de instrumentos de control y mantenimiento de maquinarias FORMATO 07 HA – PG - CMEM Y FORMATO 08 HA – PG – MPYCEM respectivamente.

b) Plan de Principios Generales de Higiene de planta

En este Plan se describen los lineamientos y procedimientos operacionales para asegurar un programa de Higiene y Saneamiento eficaz del establecimiento, equipos y utensilios, y del personal que participa activamente en el proceso de producción de comidas enlatadas.

14. PROCEDIMIENTO DE LIBERACIÓN DE PRODUCTOS**14.1 OBJETIVOS**

Tener unos mecanismos que permitan la distribución final del producto sin contratiempos y para un mejor manejo documentarlo y que satisfaga las expectativas, es decir, exponer a la venta los productos de la cuarentena, mediante controles y análisis de laboratorio.

14.2 ALCANCE

El presente procedimiento abarca a todos los productos que salgan de la planta.

14.3 RESPONSABLES

Jefe de Aseguramiento: Responsable de la calidad del producto

CUADRO N°3

ANÁLISIS	EVALUACIÓN	FRECUENCIA	LABORATORIO
Físico organoléptico	olor	Según producción	Gambrinus
	color		
	sabor		
	textura		
Químico Físico	PH	Según producción	Gambrinus
	Turbidez (*)	anual	Lab. externo
	Actividad de agua; Estaño; Plomo	anual	Lab. externo
	Vacío	Según producción	Gambrinus
Microbiológico	Esterilidad comercial	anual	Lab. externo

15. PRESERVACIÓN DE REGISTROS DEL PLAN HACCP

15.1 OBJETIVOS

- Establecer un procedimiento único para la preservación de todos los registros del plan HACCP y de los Principios Generales de Higiene
- Comprometer a los representantes de la empresa a mantener y administrar la seguridad y confiabilidad de la información y conservar los registros durante el periodo requerido por los Organismos Reguladores.

15.2 ALCANCE

- Aplicable a los registros del Plan HACCP y de los Principios Generales de Higiene

15.3 DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Plan HACCP.
- Principios Generales de Higiene

15.4 DEFINICIONES

Archivo muerto

- Lugar adecuado o depósito de documentos, registros, certificados, etc., pertenecientes al proceso productivo, al plan HACCP y de los Principios Generales de Higiene, manteniendo secuencialmente y ordenadamente por fechas, años, en archivadores adecuados y por tiempo indefinido.

15.5 PROCEDIMIENTO

1. Los registros de los puntos críticos de control (PCC's) se llevarán en los formatos con código HA-PG-PCC, y los Principios Generales de Higiene se llevarán en los formatos con código PGH-PG descritos anteriormente.
2. Al término de la jornada, todos los registros del plan HACCP y de los Principios Generales de Higiene serán reunidos y revisados por el responsable de Aseguramiento de la Calidad.
3. Estos registros deberán archivar en orden cronológico de acuerdo al tipo de formato.
4. Estos registros se mantendrán en el área correspondiente por un periodo de un (01) año y estarán accesibles a los miembros del equipo HACCP, miembros del Comité de Saneamiento, personal de producción, Aseguramiento de Calidad y Gerencia General.
5. Finalizado el año deberán conservarse en archivo muerto por un lapso máximo a dos (02) años.
6. Los registros deberán estar disponibles y accesibles a los representantes oficiales de los organismos reguladores y/o auditores externos, así como disponibles y accesibles para incidentes, como enfermedades y/o litigios derivados del procesamiento.

16. PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE QUEJAS DEL CONSUMIDOR Y CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES MOTIVOS DE LA QUEJA.

16.1 OBJETIVO

- Dar lineamiento para el manejo de quejas y seguimiento de los productos motivo de la queja, registrar y resolverlos para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

16.2 ALCANCE

El presente procedimiento abarca todas las quejas y reclamos recibidos por parte de los clientes.

16.3 RESPONSABLES

- Gerente Administrativo, recepciona y resuelve la queja.
- Jefe de Producción, encargado de investigar y verificar In Situ los motivos de la queja.
- Jefe de calidad y producción, encargados de recolectar los productos motivos de la queja
- Operarios de planta, encargados de realizar el reparto una vez terminada la producción así como también llenar el FORMATO 15: HA-PG-RQC en caso de que hubiese una queja.

16.4 PROCEDIMIENTO

1. Toda queja y/o reclamo del consumidor será dirigida al Gerente General.

2. Si existiese una queja, se llamará al cliente y se pedirá inmovilización del producto y dependiendo se realizará análisis de esterilidad comercial, para descartar. previamente se tomará los datos del Cliente y para ser llenado luego en el FORMATO 16: HA-PG-RQC
3. Ante cualquier queja sea leve o grave el producto será aislado hasta ser verificado In Situ por el Jefe de producción, en caso de que la queja sea legitima (es decir por causas de la empresa, ya demostrado) los productos serán recolectados por el JAC u Operarios de planta realizándose el cambio de los mismos. En el caso sea ilegítima (por causa de un mal manipuleo de parte de nuestros clientes) la empresa no se hará responsable; Levantar Acta y Registrar en el FORMATO 16: HA-PG-RQC. Los productos motivos de quejas graves serán y destruidos y desechados.
4. Queja Grave: Productos que pudiesen causar daño.
5. Queja Leve: Productos que no causan daño.

17. VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

Para validar el sistema se procederá a tomar muestras de lo siguiente:

- Toma de muestra de producto final para su análisis en laboratorio (Validación del sistema).
- Se realizará un análisis físico químico de algunas materias primas, ya que el resto es controlado anualmente por el proveedor y se verificara su calidad microbiológica cada año.
- Se realizará análisis microbiológico del agua usada en la planta cada año.

REGISTROS

FORMATO 01A: HA-PG-KMPIA

P.GAMBRINUS

KARDEX DE MATERIA PRIMA E INSUMOS ALIMENTICIOS

MATERIA PRIMA/INSUMOS:.....
.....

ALMACEN:

Compras / Ingreso					Producción/Salida				Stock / Cantidad (kg)
Fecha de compra	presentación	Total (kg)	Proveedor	Guía / LC/ Factura	Fecha de producción	Lote (m. prima)	Cantidad utilizada (kg)	Producto terminado	

Jefe de Aseguramiento de la Calidad

FORMATO 02: HA-PG-HFM

P. GAMBRINUS

Condición básica de trabajo:

Ganancia de peso (%) = $\frac{\text{Peso final (kg)} - \text{Peso inicial (Kg)}}{\text{Peso inicial (kg)}} \times 100$

Peso inicial (kg)

Fecha	Hora	Menestra	Número de saco o Código de lote	Peso inicial de la menestra(Kg.)	Tiempo de remojo(Hrs.)+	Peso final de la menestra (Kg.)+	Ganancia de peso (%) +

+Los pesos se dan a través de una muestra representativa.

Jefe de Producción

**FORMATO 05: HA - PG - RCP
GAMBRINUS**

REGISTRO CONTROL DE PROCESO

P.

Fecha	Hora	Código de producto	Cap. envase	T° de llenado (líquido-sólido) (*)	T° mínima de los envases más fríos (**)				PH (Liq. Gob.)	Observación	Acciones correctivas

LIMITES CRÍTICO

ACCIONES CORRECTIVA
