

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
OPERADORES COMERCIALES Y LOGÍSTICOS LIMAR S.A.C. –
PERIODO 2018

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA

LIZBETH JULEYSI VELA ALBITRES

ASESORA

Mgtr. ROCÍO ELIZABETH SAAVEDRA YORENTE

Chiclayo, 2019

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios y a nuestros padres. A Dios porque ha estado con nosotros en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, a nuestros padres, quienes a lo largo de nuestra vida han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se nos presentara sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad.

Agradecimientos

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Administración de Empresas.

Especial agradecimiento a mi Asesora, Mgtr. Rocío Elizabeth Saavedra Yorente por su visión crítica, conocimientos, experiencia y su motivación para lograr concluir con éxito el proyecto.

A mi madre, padre, tío y una persona muy especial, por su apoyo incondicional durante el proceso de la investigación.

Resumen

La presente investigación tiene como propósito mejorar el diseño organizacional de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C., para lo cual se propone un rediseño organizacional. El material y método utilizado en la investigación es de enfoque cualitativo, aplicándose entrevistas semi estructuradas y un focus group; asimismo se realizó un pequeño análisis financiero para determinar la situación actual de la empresa, siendo de tipo aplicada con un nivel descriptivo; su diseño de investigación es no experimental, transversal y prospectivo. Se obtuvo como resultado que a través de la propuesta se determinó que la empresa en estudio, requiere más énfasis en la implementación de una buena calidad a nivel organizacional, para lo cual se propone la Norma ISO 9001:2015, por otro lado, la internacionalización es fundamental porque permitirá abrirse hacia otros mercados y para ello se necesita un experto en el tema, el cual es el Broker; asimismo, el mapeo de procesos, ayudará tanto a los jefes como operarios a tener un orden en cuanto a los procedimientos de los procesos, esto llevará a que la empresa se formalice y permita la captación de nuevos clientes. Llegando a la conclusión que aplicando la propuesta de rediseño organizacional y teniendo los aspectos importantes planteados, generará una mejora en la organización para que pueda cumplir sus objetivos.

Palabras clave: Diseño organizacional, procesos, sistemas.

Clasificaciones JEL: M10, M19

Abstract

The purpose of this research is to improve the organizational design of the company Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C., for which an organizational redesign is proposed. The material and method used in the research is of qualitative approach, applying semi-structured interviews and a focus group; specifically, a small financial analysis was carried out to determine the current situation of the company, being of the applied type with a descriptive level; Its research design is non-experimental, transversal and prospective. It was obtained as a result that through the proposal it was determined that the company under study requires more emphasis on the implementation of good quality at the organizational level, for which the ISO 9001: 2015 Standard is proposed, on the other hand, internationalization It is essential because they can be opened to other markets and for this you need an exporter on the subject, which is the Broker; In addition, the mapping of processes, help both bosses and operators to have an order regarding the procedures of the processes, this will carry out the company is formalized and allows the acquisition of new customers. Coming to the conclusion that the organizational redesign proposal applies and taking into account the important aspects raised, it will generate an improvement in the organization so that it can meet its objectives.

Keywords: Organizational design, processes, systems.

JEL classifications: M10, M19

Índice

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

Abstract

I.	Introducción.....	10
II.	Marco teórico.....	12
	2.1. Antecedentes	12
	2.2. Bases teórico científicas.....	18
III.	Metodología.....	26
	3.1. Tipo y nivel de investigación	26
	3.2. Diseño de investigación	26
	3.3. Población, muestra y muestreo	26
	3.4. Criterios de selección	27
	3.5. Operacionalización de variables	28
	3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
	3.7. Procedimientos.....	30
	3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	31
	3.9. Matriz de consistencia.....	32
	3.10. Consideraciones éticas	34
IV.	Resultados y discusión	35
	4.1. Contextualización	35
	4.2. Estructural	44
V.	Propuesta.....	53
VI.	Conclusiones	92
VII.	Recomendaciones	93
VIII.	Referencias bibliográficas.....	94
IX.	Anexos	97

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de la población	27
Tabla 2. Operacionalización de variables	28
Tabla 3. Matriz de consistencia.....	32
Tabla 4. Análisis FODA.....	35
Tabla 5. Ratios de Liquidez.....	50
Tabla 6. Ratios de Apalancamiento.....	50
Tabla 7. Ratios de Cobertura.....	51
Tabla 8. Ratios de Gestión	51
Tabla 9. Ratios de Rentabilidad	51
Tabla 10. Análisis FODA al aplicar las propuestas	55
Tabla 11. Metas, indicadores, objetivos y estrategias de la propuesta.....	56
Tabla 12. Actividades y responsables de las metas y estrategias.....	58
Tabla 13. Presupuesto para la aplicación metas y estrategias	59
Tabla 14. Actividades anuales para planificación metas y estrategias.....	59
Tabla 15. Actividades y funciones de los responsables del SGC.....	61
Tabla 16. Presupuesto para la aplicación del SGC.....	62
Tabla 17. Actividades anuales para planificación e implementación del SGC.....	62
Tabla 18. Actividades mensuales del primer año para planificación, desarrollo e implementación del SGC	63
Tabla 19. Actividades mensuales del segundo año para control y seguimiento del SGC....	64
Tabla 20. Actividades mensuales del tercer año para internacionalización del producto	65
Tabla 21. Actividades y funciones de los responsables del Broker	66
Tabla 22. Presupuesto para la contratación del Broker	66
Tabla 23. Actividades mensuales del Broker	67
Tabla 24. Competencias del Gerente General	71
Tabla 25. Competencias del Asistente gerencial.....	73
Tabla 26. Competencias del Asistente de contabilidad.....	75
Tabla 27. Competencias del Jefe de operarios	77
Tabla 28. Competencias del Jefe de operarios	79
Tabla 29. Competencias del responsable del Sistema de Gestión de Calidad	81
Tabla 30. Competencias del responsable del Sistema de Gestión de Calidad	83

Tabla 31. Actividades y funciones para programas de capacitación.....	86
Tabla 32. Presupuesto para las capacitaciones	86
Tabla 33. Temas de capacitación de Rediseño Organizacional	87
Tabla 34. Temas de capacitación del Sistema de Gestión de Calidad	87
Tabla 35. Temas de capacitación de internacionalización	88
Tabla 36. Flujo de caja	90

Índice de figuras

Figura 1. Ranking de principales mercados que compran cebolla.....	22
Figura 2. Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft.....	25
Figura 3. Sub categoría metas y estrategias	36
Figura 4. Sub categoría PESTEC	39
Figura 5. Sub categoría de calidad	40
Figura 6. Sub categoría mejora continua.....	41
Figura 7. Sub categoría innovación.....	42
Figura 8. Sub categoría internacionalización	43
Figura 9. Sub categoría organigrama	44
Figura 10. Sub categoría MOF.....	45
Figura 11. Sub categoría certificaciones	46
Figura 12. Sub categoría mapeo de procesos	47
Figura 13. Sub categoría formalización de procesos.....	48
Figura 14. Sub categoría capacitaciones	48
Figura 15. Sub categoría beneficios organizacionales	49
Figura 16. Organigrama estructural	69
Figura 17. Mapa del proceso de producción	84

I. Introducción

Las organizaciones de la actualidad son difíciles de visualizar, pero lo que manifiestan se evidencia de forma distinta, esto se debe porque existe un contacto natural debido a que las personas siguen siendo parte fundamental en una organización. Éstas normalmente se enfrentan a grandes desafíos, esto se ve reflejado por el mal aprovechamiento de los intervalos de tiempo, lo que lleva a las organizaciones a estar en un constante cambio, obligado por la demanda del cliente. Es así que, las organizaciones actuales son competitivas y para lograr estar dentro del mercado necesitan tener una estructura flexible, que conlleva a un rediseño organizacional para poder cumplir las metas trazadas. (Daft, 2015)

Por otro lado, las empresas en especial las PyMES, enfrentan en la actualidad retos importantes, en las últimas décadas la economía nacional no ha logrado un crecimiento importante, debido a los nuevos mercados que son aperturados, los cuales han ingresado con un diseño organizacional adaptado al entorno, mientras que las organizaciones ya establecidas de adaptan a la realidad, esto los lleva a rediseñar su estructura interna para luego ser más competitivos. Además, la capacitación y el fomento a las pequeñas y medianas empresas pareciera no ser suficiente ante la cantidad de organizaciones que existen en el país, mientras tanto la auditoría administrativa vendría a ser la herramienta ideal que permitiría así conocer el desempeño de los procesos de gestión y las áreas funcionales. Es por ello que las empresas familiares se pueden encontrar diferentes factores del entorno que causan inquietud en ellas, también en las áreas donde se podrían generar oportunidades.

En el departamento de Tumbes las pequeñas y medianas empresas son de vital importancia para la atención al cliente, es por eso que, la empresa OPERADORES COMERCIALES Y LOGÍSTICOS LIMAR S.A.C., se dedica al empaquetado y exportación de la cebolla, café, cacao y arroz, del mismo modo brinda servicios de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional. El problema que tiene la empresa es que presenta muchas deficiencias en el aspecto organizacional, cuenta con una estructura organizacional de manera empírica que lo viene desarrollando desde principios de sus funciones. La empresa no cuenta con responsabilidades definidas, procesos, puestos y perfiles de trabajo, del mismo modo no tiene muy en claro cuáles son sus procesos que actualmente realizan.

La organización no cuenta con una formalidad frente a sus competidores que son más grandes y sobre todo son más formales, del mismo modo el personal no se encuentra

debidamente capacitado en relación a sus funciones, lo que genera retrasos en algunas entregas, procesos administrativos en relación a los puestos y perfiles del trabajo, funciones y responsabilidad, adicional a esto no cuenta con descripciones de los perfiles de cada puesto, trabajan de manera empírica dado que todos realizan labores que no le corresponden tan solo por apresurar el proceso, trayendo como consecuencia un desorden organizativo; también se analizará el enfoque financiero para tener más claro cuan viable es la empresa, de tal modo saber si existe sostenibilidad financiera y organizacional de la empresa.

Es así que se planteó como pregunta de investigación ¿Cómo mejorar el diseño organizacional de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.? Teniendo como objetivo general: Proponer un rediseño organizacional para la empresa Operadores Comerciales y Logístico Limar S.A.C.- periodo 2018, con la finalidad de aspirar a una sostenibilidad financiera y organizacional a un largo plazo, así mismo cuenta con los siguientes objetivos específicos: Diagnosticar el contexto actual de la empresa Operadores Comerciales y Logístico Limar S.A.C.- periodo 2018, Evaluar la estructura organizacional empírica con la que trabaja la empresa Operadores Comerciales y Logístico Limar S.A.C.- periodo 2018.

La investigación permitirá que el servicio ofrecido por la organización pueda cumplir con la mayoría de los estándares requeridos por el mercado extranjero, del mismo modo mejorará su imagen frente a sus actuales competidores y clientes, buscando su mejora de manera interna y externa por motivo de que es una empresa familiar y tiene años en el mercado, otro fin personal es que busco una sostenibilidad financiera y organizacional, para mejorar su perfil de la empresa.

A continuación, la investigación se encuentra fragmentada en nueve capítulos, donde en el capítulo II se hace mención el marco teórico donde se detalla los antecedentes y las bases teórico científicas; el capítulo III se manifiesta la metodología que abarca el tipo y nivel de investigación, diseño de investigación, población, muestra y muestreo, criterios de selección, operacionalización de variable, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimientos, plan de procedimiento y de análisis de datos, matriz de consistencia y consideraciones éticas; en el capítulo IV hace mención los resultados obtenidos y su discusión; capítulo V se detalla la propuesta planeada por el investigador; capítulo VI se detalla las conclusiones; capítulo VII las recomendaciones; capítulo VIII la listas de referencias y el capítulo IX sus respectivos anexos.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Debido a la naturaleza de la investigación cuyo factor de análisis es rediseño organizacional, se toman las categorías más resaltantes para explicar la parte estructural y contextual; permitiendo una comparación con realidades a nivel macro.

Factor de análisis

Estos antecedentes (journals), están basados en realidades de empresas extranjeras, permitiendo compararlos con la situación actual de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C., destacando la parte estructural de la investigación.

Olaunji y Adunola (2015) examina que, el impacto del diseño organizativo en el desempeño organizacional, el propósito del diseño organizativo es la división del trabajo entre los miembros de la organización y la coordinación de sus actividades para que estén dirigidos hacia los objetivos de la organización, por otro lado, en la parte metodológica este estudio utilizó principalmente la fuente secundaria de recolección de datos. La información secundaria se obtuvo a través de revistas, artículos, revistas y libros de texto.

Los resultados revelan que la estructura organizativa tiene un impacto en el desempeño organizacional, también se indica que existe una relación entre la especialización del proceso de trabajo y la productividad laboral, lo que implica que la estructura organizativa afecta el comportamiento de los colaboradores en la organización, concluyendo que el desempeño de una empresa depende en mayor parte de la estructura organizacional.

Chokheli (2015) desarrolla el análisis teórico en base a trabajos de los científicos de fama mundial, y el análisis práctico, teniendo como objetivo el estudio cualitativo de las empresas seleccionadas que trabajan en la rama industrial de Georgia. Metodológicamente, es usaron cuestionarios, entrevistas y fuentes de información de las empresas trabajadas, utilizando métodos gráficos y métodos de agrupación, comparación y análisis.

Entre los resultados más resaltantes tenemos que la estructura organizativa debe revisarse con frecuencia y modificarse utilizando los principios del diseño organizativo; el grado de delegación de autoridades a los gerentes de nivel medio y bajo debe ser máximo en la empresa, esto apoyará su participación en la toma de decisiones y mejorará la creatividad de

los empleados; también hallaron que el rango de la gerencia no debe ser alto, y cada gerente debe tener como máximo 10 empleados subordinados y los representantes de una unidad estructural concreta de una organización no deben centrarse únicamente en sus propios objetivos, sino que deben compartir los objetivos comunes de la organización y tomar decisiones concretas de acuerdo con los intereses generales de la organización.

Antecedentes del entorno

Los siguientes antecedentes (noticias) están basados en el entorno nacional e internacional del sector Agroexportador, permitiendo conocer la realidad externa y asimismo, poder comparar con en la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.; tal es el caso de Países bajos quien también se encuentra involucrado en el mismo rubro.

Kubičková., Votoupalová & Toulová (2014) determinan los motivos que inician el compromiso de las pymes Checas en el proceso de internacionalización y también verificar qué factores (características de una empresa) pueden afectar los motivos para ingresar a un mercado extranjero, en su metodología para identificar los aspectos específicos de los procesos de internacionalización de las pymes de la República Checa, se realizaron varias encuestas parciales de cuestionario entre 2010 y 2012. Entre los resultados, se encontró que los principales motivos son la demanda extranjera de los productos que ofrece la empresa, la falta de demanda en el mercado interno, la posibilidad de ampliar la cartera de clientes, el aumento de las ventas y la presión competitiva en el mercado interno. Los motivos que llevaron a las pymes a la internacionalización fueron vistos desde la perspectiva de algunos sectores específicos de la economía checa (industria de procesamiento de madera, agricultura, industria alimentaria, industria textil, ingeniería mecánica).

Resaltando que, las empresas menos motivadas para participar en el proceso de internacionalización son las PYME de la agricultura. Además, las pymes agrícolas se ven impulsadas a la internacionalización principalmente por los mayores precios de venta en los mercados extranjeros, mientras que los otros sectores están impulsados principalmente por la demanda externa de sus productos.

Matthews (2015) tiene el interés reciente en las iniciativas estratégicas relacionándose con tres formas de mejora: la mejora continua, el desarrollo continuo de ofertas para satisfacer los requisitos de los clientes; mejoras en la calidad, el desarrollo de ventajas a través de la

confiabilidad del producto y la no conformidad reducida; o mejora de procesos, mejorando el rendimiento mediante la mejora de procesos operativos.

El resultado de la investigación menciona que el modelo planteado ofrece orientación sobre cómo iniciar actividades de mejora (auditorías y no conformidad), cómo las actividades se integran a nivel organizativo (procedimientos) y la conciencia de la necesidad de equilibrar diferentes formas de actividades de mejora (formas de aprendizaje refinadoras y exploratorias); también ofrece a aquellos que implementan iniciativas de mejora, las opciones que pueden ser capaces de explicar las diferencias a nivel de empresa, y que podrían afectar la disposición y la capacidad de la misma para participar en actividades de mejora.

Ministerio del Ambiente (23 de diciembre de 2016), informa acerca de promover exportaciones con prácticas amigables con el medio ambiente, asimismo, enfatiza que el programa EUROECOTRADE, desarrolló en la capital el seminario Oportunidades y desafíos para la producción y exportación de productos ecológicos (quinua en Puno, castaña en Madre de Dios, quinua y kiwicha en Arequipa y Cusco, mango y banano en Piura), el cual culminó con éxito en las diferentes actividades realizadas en las regiones de Cusco, Arequipa, Madre de Dios, Piura y Puno. Quedando en claro que gracias a la inversión que fue de 13 millones de Euros se pudo financiar la producción y exportación de cinco productos ecológicos peruanos.

Miterev, Mancini y Turner (2016), hacen mención que el rediseño organizacional se estableció en un campo de investigación dentro de los estudios de la organización, centralizándose en diferentes formas, ligados a las tácticas de diseño a disposición de los administradores y sus contingencias internas y externas, en el cual tiene como objetivo identificar las opciones de diseños disponibles para el diseño de la organización basada en proyectos.

Dando como resultado que se necesita una contingencia para el análisis de la complementariedad y conceptualizar proyectos como organizaciones temporales, considerando que la presentación dio que las presentes dimensiones del modelo STAR se deben tener en consideración para los proyectos de orientación, cultura del proyecto.

Al Mamun (2017), examina los atributos de la adopción de la innovación y sus efectos en el desempeño de las pymes manufactureras de Malasia, por otro lado, la metodología que usó

fue recopilar datos cuantitativos de 360 pymes de fabricación seleccionadas al azar a través de entrevistas estructuradas.

El estudio se centró en las ventajas competitivas, la sostenibilidad y el rendimiento de las PYME que tienen funciones cruciales en la adopción de la innovación, el efecto de la persuasión, que representa el atributo percibido de la innovación. Los hallazgos respaldaron que la persuasión tiene un efecto positivo significativo, de tal manera la orientación estratégica y características firmes en innovación y desempeño, se relacionan y contribuyen con el efecto positivo en el desempeño de las PYMES.

Concluyendo con la confirmación de la mediación parcial de la adopción de la innovación en la vinculación de las características de la empresa y el rendimiento de Malasia fabricación de PYME, por tanto, el modelo de mediación para este estudio fue convincente.

Wojciech (2017) tiene como objetivo examinar la efectividad del funcionamiento de los principios de HACCP en negocios de alimentos certificados y no certificados, metodológicamente los datos se recopilaron mediante auditorías realizadas en 40 empresas alimentarias de diversos sectores de la industria alimentaria. Todas las empresas de alimentos estaban ubicadas en Polonia, donde el sistema de HACCP es obligatorio. La mitad de las empresas evaluadas implementaron una o más normas privadas certificadas voluntariamente.

Las auditorías encontraron que algunas compañías de alimentos, a pesar de tener certificación, no estaban practicando los principios de HACCP de forma correcta y completa. Además, entre las empresas no certificadas hubo algunas que hicieron todos los esfuerzos para la correcta operación y mantenimiento de los principios HACCP. Solo la implementación, el funcionamiento y el mantenimiento efectivos de los principios de HACCP pueden garantizar la inocuidad de los alimentos. Los puntajes de los principios de HACCP que funcionan, en la práctica, son más bajos que los puntajes de la implementación del sistema limitando la seguridad de los alimentos.

GESTIÓN (11 de abril de 2018), en su artículo PERUinUSA facilitará el proceso de exportación para Estados Unidos, tiene como objetivo informar que Estados Unidos ayudara a los empresarios peruanos que buscan internacionalizarse siendo un proyecto en conjunto con AmCham Perú, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y la oficina comercial de Perú en Miami, teniendo como método que estas entidades facilitaran todo el proceso de

exportación desde la ubicación de los productos y la distribución, hasta la permanencia dentro del mercado.

Max Rodríguez Guillén citado por Gestión (2018), quien es director de la Oficina Comercial del Perú en Miami, indicó que el proyecto plantea el poder adaptarse a las realidades de cada empresa, disminuyendo un porcentaje de las políticas planteadas de un principio, es así que el apoyo se realizará en todo el proceso de exportación; teniendo como beneficio el asesoramiento personalizado para mejorar la calidad de los productos (etiquetado) como lo requiere el mercado americano. De esta manera, las primeras ocho empresas estarán dentro del proyecto tendrán la experiencia de trabajar bajo un nivel de políticas menos estrictas.

GESTIÓN (17 de agosto de 2018), en su noticia tiene como objetivo brindar información con respecto a agro y minería: una suma que puede multiplicar; quien detalla que en los últimos 25 años, nuestro país viene consolidándose como uno de los principales proveedores adaptándose a los mercados mundiales que son los más exigentes del entorno, uno de ellos es el mercado de alimentos que en términos de competitividad el Perú tiene una excelente calidad de productos expandiendo la frontera agrícola, que gracias a los proyectos de irrigación y el buen rendimiento de cultivos permitió exportar frutos y hortalizas, superando el promedio mundial.

Según Minagri citada por Gestión (2018), las exportaciones nacionales están por encima de los US\$ 6,000 millones anuales, lo que convierte al Perú en el nuevo conductor de la economía para los próximos treinta años en el aspecto comercial de alimentos, incorporando en esos últimos treinta años más de 211 mil hectáreas de nuevas tierras y a su vez se mejoraron más de 168 mil hectáreas. Asimismo, hizo mención que para los últimos quince años se logró multiplicar su valor CIF en los bienes relacionados a la agricultura.

Wossen y Ayele (2018) explora la evidencia empírica sobre la relación entre la transformación agrícola, la estructura de propiedad de los agronegocios y la creación de empleo en Etiopía. Metodológicamente, se basa en datos secundarios para presentar evidencia de la transformación agrícola de Etiopía, las tendencias de empleo y la contribución del sector de agronegocios a la generación de empleo.

Entre los resultados se destaca que el crecimiento de la productividad laboral del sector ha sido fuerte. La modernización y la mejora de la productividad del sector deben impulsarse,

ya que persisten grandes brechas de productividad en comparación con los sectores de fabricación y servicios; aun así existe un alto desempleo especialmente en áreas urbanas en las que se encuentran jóvenes que desean trabajar. Se encontró un problema importante el cual consiste en que las empresas privadas tenían un bajo pago salarial y menos intensidad en habilidades.

Kerimkhanov (19 de diciembre de 2018) en su noticia menciona la creación de un centro tecnológico agrícola en Uzbekistán llevándose a cabo una reunión de los participantes del proyecto en la sede de la compañía holandesa Leli, discutiendo aspectos prácticos de la implementación del proyecto, estará asistida técnicamente por compañías de los países bajos

Teniendo como resultados que las tecnologías holandesas para el cultivo de la tierra, la producción agrícola, la ganadería, así como el procesamiento y almacenamiento de estiércol de productos agrícolas y la producción de productos lácteos terminados (quesos holandeses) se introducirán allí; teniendo a los Países Bajos como un líder mundial en la producción de materiales de reproducción, tecnologías modernas, innovaciones y experiencia de expertos en agricultura.

Wageningen University & Research (18 de enero de 2019) en su noticia la exportación holandesa de productos agrícolas supera los 90.000 millones de euros en 2018, menciona los valores económicos del mercado y como hubo un ligero aumento del 0,2% un año anterior. Siendo los Países Bajos el segundo exportador agrícola del mundo, EE.UU ocupa el primero. En el caso de Holanda logra exportar una parte de sus productos agrícolas a Alemania y Bélgica, representando ambos el 36% de todas las exportaciones referentes al sector agrícola

Asociación de Exportaciones (24 de febrero de 2019), en su boletín semanal Perú Exporta, que tiene como objetivo informar acerca del producto estrella “castaña” del Departamento de Madre de Dios, el cual sumó más de US\$ 66 millones 326 mil a finales del año 2017, llegando a 26 destinos por Corea del Sur, país que concentra el 77% de lo despachado, siguiendo sus pasos se encuentra EE.UU., Reino Unido, Rusia, Francia, Vietnam, Países Bajos, Nueva Zelanda y Colombia. Dejando en claro que, la castaña como otros productos relacionados al sector agrícola son requeridos por grandes potencias por la calidad, alto valor nutricional (gran cantidad de proteínas y grasas saludables), por lo tanto ADEX impulsa cada año eventos y ferias relacionados al sector agrario para que el público sepa de lo rico que es la cultura peruana en alimentos y encontrar opciones para exportar.

Chau (7 de marzo de 2019), a través de Andina (Agencia peruana de noticias) tiene como objetivo brindar información con respecto a la innovación tecnológica agraria hasta el año 2021, enfatizando que en el país la innovación tecnológica agrícola es un incentivo relevante que ayuda al crecimiento para las agroexportaciones. Barandarián citado por Chau (2019) testifica que, el aporte realizado por el estado con respecto a la innovación del sector agrícola se refleja a través del valor de las exportaciones realizadas por ese sector, que de un 6,000 millones de dólares, esperando llegar para el año 2021 a una suma de 10,000 millones; debido a este crecimiento acelerado estaremos cerca de países como Brasil, Colombia y Chile en un aproximado de 10 años. Por lo que sostiene que: “Esto es un ejemplo de cómo la innovación tecnológica agraria ha transformado el desierto en un jardín verde y con productividad”.

TNI LONGREADS (09 de mayo de 2019) en su artículo menciona que la política de la tierra detrás del movimiento de agroecología holandés se ha vuelto más homogéneo, estéril y vacío en los últimos 50 años, actualmente está surgiendo un nuevo movimiento entre los agricultores y los ciudadanos holandeses que tienen alguna relación, estas personas quieren apoyar una agricultura en la que el medio ambiente no se vea afectado, de esta manera el agricultor y ciudadanos produzcan alimentos saludables enriqueciendo la vida de estos.

Se llega a un resultado, quedando en claro que los agricultores deben permitir a los ciudadanos realizar sus cosechas respectivas, asimismo, a los productores de lácteos, productores de cereales y vegetales, se les convierta en accionistas.

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2019), informa sobre las distintas formas de regulaciones políticas, requisitos sanitarios y fitosanitarios, y requisitos para el acceso a otros mercados; explica las diferentes formas en que los países a destino tienen diferentes tipos de requisitos dependiente la región en donde se encuentra, las plataformas son parte de PROMPERU, el cual también facilita la recolección de diferentes exigencias, para que el empresario peruano tenga conocimiento de las diferentes formas en la que sus productos puedan salir del mercado de origen.

2.2. Bases teórico científicas

Las decisiones de diseño organizacional llevan a organizaciones estructuradas de manera mecánica (Alta especialización, formalización y centralización) u orgánica (Baja especialización, formalización y centralización) (Burns y Stalker, 1961). Aunque la

organización posee unos factores estratégicos y unos factores estructurales, cuyo acople, garantizará un mejoramiento en la eficiencia y la eficacia. (Burton y Obel, 2004)

El diseño organizacional, es la teoría general de la administración, por lo que no puede ser un contenido separado de ella. Anteriormente, el diseño organizacional, es identificado y estudiado como el elemento del proceso administrativo; según los antecedentes y aportes al diseño organizacional (Huamán y Rios, 2014) hace referente a tres grupos distintos, como en primer grupo conformado por estudios que hace énfasis en la sección histórica con respecto a la parte general de la administración referente a la teoría, donde los temas generales como concepto de la organización y como aparece. Los estudios realizados Chiavenato (2006) hace mención a la integración y análisis de temas con profundidad y se puede hallar referencias al tema de diseño organizacional. Como segundo grupo hace mención a los aportes fijados en el contexto del diseño organizacional, como pionero Chandler (1962), identificó las formas de estructuras y motivó para la realización de varias investigaciones.

Mintzberg (1997) hace mención acerca de la teoría administrativa, donde define una teoría para el diseño organizacional y es donde aporta conceptos excelentes como los mecanismos de coordinación, los parámetros de diseño, la identificación de diversas estructuras dominadas por configuraciones y la división fundamental del trabajo en las organizaciones que define las partes básicas de la empresa. Vigo (1999) hace un aporte práctico sobre manuales administrativos y lineamientos organizacionales, Segura (1978), aportó con el tema de la técnica y de la práctica del diseño organizacional. En el tercer grupo se hace mención a las propuestas de innovaciones más importantes en la teoría organizativa con parámetros de diseño convencional y de las investigaciones que plantea la teoría de la organización, Drucker (1999) hace mención a la referencia indirecta con respecto al tema y comentario de los elementos de la estructura de la organización.

En el transcurso de los años se ha estudiado, analizado y documentado acerca del diseño y las estructuras organizativas que se distinguen en las organizaciones o empresas actuales; llegando como resultado que es importante que el diseño organizacional para las empresas, así como su influencia directa sobre los resultados y beneficios. Hoy en día, ante el entorno cambian, la alta competitividad es una herramienta fundamental para conseguir los objetivos, así como una óptima ventaja competitiva. (Valenzuela, 2013). Mientras que, Alcides y Rivera (2013) dice que dentro de la empresa las actividades que se desempeñan no siempre se encuentran ligadas al reglamento interno, por que existirá trabajos que se realizaran de

manera empírica en diferentes áreas, por otro lado la falta de conocimiento en los trabajos que realizan los colaboradores.

Por otro lado, Daft (2015) hace mención que, la combinación de la teoría de diseño organizacional junto los acontecimientos versátiles en el mundo, teniendo como finalidad proporcionar la perspectiva más cercana y actualizada que se encuentre disponible del diseño organizacional. Sin embargo, una gran parte de los autores señalaron como indicadores el aspecto interno, de tal manera, los trabajos empíricos en la mayoría de los casos han sido aplicados tomando en cuenta solo los indicadores que pueden ser controlables por la propia empresa, haciendo una revisión de la literatura se indica que no resulta posible manejar la competitividad empresarial sin tomar en consideración los aspectos del entorno que afecta a la empresa. (Saavedra, 2012)

En los últimos años Lemus y Hidalgo (2016) concluyen que todavía hay una confusión si una organización sostenible es el único que puede lograr un cambio sostenido y transformación en el tiempo, o que se ocupa de la triple sostenibilidad (ambiental, social y económica), o que cumpla con ambas características, también muestra que las organizaciones obtienen mejores resultados cuando se tiene tanto la innovación y las iniciativas sostenibles que solamente poseer uno de los dos, la innovación permite a una organización mantener su supervivencia en el mercado tanto en el aspecto económica, social y ambiental.

Análisis PESTEC:

Cabe señalar que en el aspecto de la evaluación externa (análisis PESTEC), D'Alessio (2014) lo denomina como auditoría externa de la gestión estratégica enfocada hacia la indagación del entorno y el estudio de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar los estilos y eventos que están más allá del control inmediato de la organización. Para efectuar esta auditoría se recomienda:

- Implicar al gerente y jefes para hacer uso de sus conocimientos.
- Realizar una búsqueda de información referente a Ecológica, Política, Social, Económica y Tecnológica.
- Recolectar datos notables de los competidores y sustitutos más representativos.
- Realizar un rastreo de los datos relevante en diversas fuentes: artículos, revistas, anuarios, reportes, informes, etc.
- Manejar exhaustivamente internet y las TIC.

- Emplear a proveedores, distribuidores y clientes como fuentes de información.
- Asimilar y evaluar la información. Se requiere de una serie de sesiones para identificar las oportunidades y amenazas más resaltantes que enfrenta la organización, así como las fortalezas y debilidades de los competidores.
- Informar y distribuir la relación o lista final de los factores externos clave para la organización.

D'Alessio (2014), afirma:

Que la auditoría externa considera siete categorías de factores externos clave que afecta directamente a los productos, mercados, y organizaciones que compiten en el sector estudiado a través del análisis de las sientes fuerzas:

- Políticas, legales y gubernamentales (P)
- Económicas y financieras (E)
- Social, Cultura y demográfica (S)
- Tecnológicas y Científicas (T)
- Ecológicas y ambientales (E)
- Competitivas (C)
- Y de los factores claves de éxito (FCE) para el sector industrial

Calidad

Por otro parte, según Guevara, Canet y Balbastre (2005), comentan que la calidad es un elemento clave para llegar al éxito con respecto al campo de acción donde se desarrolla, pasa de ser aplicada en el ámbito de los productos y de los procesos, para ser permanente en el ámbito de la Gestión, con lo cual es evidente que el diseño y el desarrollo organizacional debe estar encaminado a la competitividad, diferenciación y servicios.

Mejora continua

Vallejo (2001) afirma: “La mejora continua del proceso se basa en la evaluación continua, a través de la aplicación del Ciclo de Shewart (Plan, Do, Check, Act)” (p.84). Donde el primero se debe planificar, definir los objetivos y las labores a desarrollar; segundo es el ejecutar lo planificado; tercero la verificación de lo ejecutado para poder comprar los

resultados y así evaluarlos; y último se tiene que actuar, ajustando o decidiendo lo que se mantendrá o se tiene que corregir.

Innovación

Slama, Niculcea, Jiménez, Ibarra y Cancho (2010), afirma: “El crecimiento sostenible de una empresa no puede proceder del business as usual, sino que deben buscarse nuevas fuentes de rentabilidad y, por ello, las compañías deben poner más énfasis en la innovación” (p.7).

Internacionalización

SIICEX (2019), indica los principales mercados del producto que se negocia en la empresa.

PRINCIPALES MERCADOS

Mercado	%Var 13-12	%Part. 13	FOB-13
Estados Unidos	11%	68%	43,118.05
Colombia	-6%	15%	9,432.72
España	5%	5%	3,039.97
Chile	599%	4%	2,781.56
Panamá	113%	4%	2,229.44
Venezuela	--	2%	1,226.50
Países Bajos	35%	1%	696.75
Ecuador	-52%	0%	171.00
Otros Países(8)	---	0%	189.23
Nicaragua	--	0%	163.54

Figura 1. Ranking de principales mercados que compran cebolla

Daniels, Radabaugh y Sullivan (2013) afirma:

Que existen tipos de organizaciones internacionales que explica que, básicamente, una "compañía internacional" es una empresa que tiene operaciones internacionales, pero tenemos una variedad de términos para diseñar los diferentes tipos de operaciones. Las empresas internacionales se comprometieron a menudo a reducir los múltiples tipos de operaciones. Las empresas son unidas - en empresas conjuntas, acuerdos de licencias, contratos administrativos, propiedad minorista y acuerdos contractuales a largo plazo - todos los cuales son conocidos como acuerdos de colaboración. El término

alianza estratégica a veces se usa para decir lo mismo, pero generalmente se da a conocer un asunto de importancia crítica para uno o más socios o un acuerdo que no implica una propiedad conjunta.

- Importancia del tamaño de la empresa

Algunas deficiencias requieren de un tamaño determinado - generalmente gigantesco -. Una empresa pequeña, sin embargo, puede tener una inversión extranjera directa y un modelo operativo. Por supuesto, una pequeña empresa internacional, si es exitosa, se vuelve una gran empresa.

- ¿Por qué los negocios internacionales difieren de los nacionales?

Las empresas inteligentes no forman o desarrollan los medios necesarios para implementar las estrategias internacionales sin examinar las condiciones de manera externa e interna y que se organizan también en las siguientes categorías:

Factores físicos (tales como la geografía y demografía de un país).

Factores sociales (tales como las políticas, las leyes, la cultura y la economía).

Factores competitivos (tales como el número y la fortaleza de los proveedores de una empresa, de sus clientes y de las empresas rivales). (p. 18)

Organigrama

Por otro parte Daft (2015), dice que el organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa. Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo.

Manual Organizacional de Funciones (MOF)

Villalba (2016), comenta que la finalidad del MOF es: determinar las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos del cargo dentro de la estructura orgánica de cada área o dependencia, proporcionar información al personal colaborador sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la facultad,

así como sus interrelaciones y facilitar el proceso de inducción del personal nuevo, además del adiestramiento y orientación del personal que labora

Mapeo de procesos

Según Huamán y Ríos (2015), “Es el conjunto de procesos de una organización ordenados y clasificados, de tal manera que trasluzca las acciones y estrategias que la organización realiza o pretende realizar en su interior” (p. 303).

Modelo del diseño organizacional

Existen diferentes modelos de diseño organizacional planteados por distintos autores, dependiendo el tipo de organización y de sus actividades. Se puede explicar a partir de modelos básicos el funcionamiento de las organizaciones. El Rediseño organizacional es una adaptación de Daft (2015) en referencia con otros autores, teniendo en cuenta la realidad, las funciones y el tipo de empresa en estudio.

Modelo de Richard L. Daft

Daft (2015) en su libro, desarrolla dos factores: estructura y contextual, donde habla del entorno interno y externo de la organización, asimismo hace mención en base a la administración estratégica, el diseño organizacional y los resultados de afectividad. Con respecto al entorno interno, Daft analiza las fortalezas y debilidades, el desempeño, etc., y en el entorno externo, analiza las oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos. Cuando se habla de rediseño organizacional, se hace mención a sus componentes como la forma estructural, la tecnología de información, políticas de RR.HH, beneficios organizaciones y las relaciones interorganziaciones.



Figura 2. Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft

La figura, muestra las formas más resaltantes en la que se puede determinar el desempeño. Se observa que las mediciones en base al desempeño están ligadas al entorno interno, teniendo en claro que la alta gerencia debe evaluar el desempeño anterior para poder establecer un camino de nuevas metas en conjunto con una relación estratégica.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

- Enfoque: Cualitativa, porque se aplicó entrevistas semi estructuradas y se realizó un focus group a las personas idóneas (como se muestra en la operacionalización); a su vez cuenta con un pequeño análisis financiero para analizar el balance sobre los estados financieros de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

- Tipo: Aplicada, porque está orientada a resolver un problema de investigación que se realizará en la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

- Niveles: Descriptivo, porque se redactó la situación actual de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C. para así encontrar la forma de tratar la problemática.

3.2. Diseño de investigación

Presenta la estrategia del investigador para alcanzar sus objetivos.

- No experimental, porque no existe manipulación de variable de investigación.

- Transversal, porque se desarrolló en el lapso de dieciocho (18) meses, el cual duró el proceso de investigación.

- Prospectivo, porque los datos fueron creados y recolectados por el propio investigador.

3.3. Población, muestra y muestreo

a) Población

La población del presente trabajo está conformada por los trabajadores de la organización, siendo un total de 84 personas.

En la tabla n°1, se ve distribuida la población considerada en este proyecto.

Tabla 1. Distribución de la población

POBLACIÓN	N°
Gerente General	1
Contador	1
Asistente Gerencial	1
Jefe de planta (ingeniero)	1
Jefe de operarios	1
Jefe de cuadrilla	1
Operarios	78
Total	84

Fuente: Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar, 2018.

b) Muestra

Se aplicó el instrumento de entrevistas personales a cinco (5) personas de alta dirección a excepción del contador, y un focus group de doce (12) personas para los operarios.

c) Muestreo

El tipo de Muestreo que se utilizó es no probabilístico por conveniencia, porque el criterio considerado es el tiempo que vienen laborando en la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

3.4. Criterios de selección

En la investigación se manejó una población de 84 personas, de la empresa Operadores comerciales y Logísticos Limar S.A.C. habiendo seleccionado a toda la población, porque se encuentran involucrados directamente en las diversas operaciones, otro aspecto que se tomó como criterio es que la empresa en estudio, se encuentra más direccionada a los temas de la actualidad.

También se tuvo en consideración el acceso directo a las instalaciones, debido al interés y a la solicitud que mostró el Gerente General por realizar cambios estructurales y contextuales en beneficio en la empresa.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 2. Operacionalización de variables

FACTOR DE ANÁLISIS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS	INDICADORES	TÉCNICA	ESCALA DE MEDICIÓN	APLICACIÓN	INSTRUMENTO
Rediseño organizacional	El papel del diseño organizacional radica en que la principal responsabilidad de la alta dirección es determinar las metas de la organización, la estrategia y el diseño mismo, de manera que se adapte la organización a un entorno cambiante. De manera que, el diseño organizacional se utiliza para implementar los objetivos y la estrategia, como también el éxito en la organización (Daft, 2011).	Modelo conceptual de Daft-adaptado a la realidad de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.	CONTEXTUAL	Metas y estrategias (i)	Claridad de metas y estrategias Metas y estrategias a largo plazo	Entrevista semi estructurada	-----	Alta dirección (entrevista)	Guion de entrevista semi estructurada
				Macro: PESTEC (i)	Implicancia del entorno Riesgos del entorno				
				Calidad (i)	Conocimiento de Sistemas de calidad. Planeación y previsión de la calidad Aplicación de sistemas de calidad				
				Mejora continua (i)	Mejoramiento del diseño organizacional Mejora continua de procesos				
				Innovación (e)	Operarios en constante innovación. Desarrollo de nuevos procesos. Aplicación de innovación				
				Internacionalización (e)	Venta hacia otros mercados. Análisis de mercado Instalación en otro país.				

FACTOR DE ANÁLISIS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS	INDICADORES	TÉCNICA	ESCALA DE MEDICIÓN	APLICACIÓN	INSTRUMENTO
			ESTRUCTURAL	Organigrama (n)	Conocimiento de la estructurada Contribución de los cargos Estructuración de puestos	Entrevista semi estructurada	-----	Alta Dirección (entrevista)	Guion de entrevista semi estructurada
				MOF (n)	Conocimiento del MOF MOF estructurado			Alta Dirección (entrevista)	Guion de entrevista semi estructurada
				Certificaciones (n)	Conocimientos de certificaciones Tipos de certificaciones Implementación de certificación			Alta dirección (entrevista)	Guion de entrevista semi estructurada
				Mapeo de Procesos (p)	Conocimiento de mapeo de proceso Seguimiento de mapeo de procesos.			Alta Dirección (entrevista) y operativa (Focus Gr	Guion de entrevista semi estructurada
				Formalización de procesos. (p)	Alineamiento de productos y servicios Participación en la planificación de actividades Compromiso en los procesos			Alta Dirección (entrevista)	Guion de entrevista semi estructurada
				Capacitación (t.h.)	Realización de capacitaciones Capacitaciones por áreas			Alta Dirección (entrevista) y operativa (Focus Group)	Guion de entrevista semi estructurada
				Beneficios organizacionales (t.h.)	Seguros de accidentes Bonos por productividad			Alta Dirección (entrevista) y operativa (Focus Group)	Guion de entrevista semi estructurada
				Financiera (f)	Liquidez Apalancamiento Cobertura Gestión Rentabilidad			Análisis Financiero	Razón

Fuente: Adaptación de Daft et. al (2013). Nota: (i) interno, (e) externo, (n) normativa, (p) procesos, (t.h.) talento humano, (f) financiera.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La presente investigación fue basada en la adaptación del Modelo de Daft (2011), para lo cual las ítems de la entrevista fue validado por 6 expertos (1 de una empresa externa, 5 de expertos por parte de la universidad, las cuales fueron 2 para el tema financiero y 3 del tema de rediseño), resultando óptima para el uso en la empresa en estudio, estas entrevistas se aplicaron junto a un focus group y una investigación bibliográfica Financiera, donde permitió una mayor cobertura de los colaboradores involucrados en la investigación.

El primer instrumento que se utilizó fue en base a guiones de entrevista semi estructuradas donde consta de 25 preguntas para entrevistar a los de alta dirección y 6 el Focus Group hacia los operarios.

Como último instrumento se utilizó una base de datos financieros de los dos últimos años de la empresa en estudio, para así desarrollar los ratios financieros necesarios en la investigación.

3.7. Procedimientos

En la presente investigación se basó al Modelo de Daft (2011), es un estudio descriptivo donde se busca determinar la gestión organizacional de la empresa Operadores Comerciales y Logístico Limar S.A.C.

La realización de la investigación fue realizada por una tercera persona por motivo de que la empresa a investigar es familiar, para evitar malos entendidos. En primer lugar se visitó a la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C., para establecer la autorización y los permisos correspondientes con cada uno de los integrantes del equipo gerencial, mostrando los documentos necesarios para la ejecución del proyecto.

Una vez obtenida la autorización, se coordinó con ellos mismos para la visita general de la empresa y del mismo modo se conoció las características de la población, y de esta manera se estableció el horario para realizar la investigación, se coordinó que tipo de instrumento se aplicará en la sala de reuniones de la empresa que se encuentra ubicada en el segundo nivel de la planta, donde se grabó por medio de audio.

Para la aplicación del instrumento, se hizo uso de entrevistas a alta gerencia, focus group a los operarios y se realizó una investigación bibliográfica financiera de la empresa

Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C., cada instrumento que se aplicó fue en horarios distintos, para obtener los resultados de la entrevista. Los instrumentos que se aplicó en el siguiente orden:

La fuente primaria que se utilizó fueron guiones de entrevista semi estructuradas para la realización del Focus Group al personal operativo, para la recaudación de información que sirvió para el análisis del estudio; la cual se realizó en horarios distintos, siendo así para la parte operativa el Focus Group tomó inicio a las 08:00 hrs a 9:00 hrs los días 7 y 8 de septiembre del 2018, se eligió este horario dado que los trabajadores ingresan a las 9:00 hrs, por lo que antes del focus group se realizó una coordinación con el Gerente General.

Por otro lado, se utilizó guiones de entrevista semi estructuradas para realizar entrevistas con Alta Gerencia , para poder así recolectar información que sirvió como soporte para la investigación; la cual se realizó el día 10 de septiembre del 2018 a las 12:00 md a 13:00 hrs, de esta manera los de Alta Gerencia tengan conocimiento de la información que se está brindando para la investigación; sin embargo, se eligió este horario por motivo de que Alta Gerencia tiene disponibilidad antes del almuerzo.

Finalizando, el último instrumento fue una base de datos financieros de la empresa en estudio, para así desarrollar los ratios financieros necesitados en la investigación, donde se le solicitó al contador de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C., con el día acordado.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Terminada la recolección de toda la información, se procedió al llenado a una hoja de Word cada información de los focus group y de las entrevistas a la Alta Gerencia, todo esto se pasó al programa Nvivo, el cual es un software que ayuda a organizar y analizar fácilmente información desorganizada, para poder tomar mejores decisiones. Por otro lado, para el análisis documental de los ratios financieros se utilizó el Excel para aplicar las formular del mismo.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 3. Matriz de consistencia

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	FACTOR DE ANÁLISIS	CATEGORÍAS	SUB- CATEGORÍAS	INDICADORES/ OPERACIONALIZACIÓN	
¿Cómo mejorar el diseño organizacional de la empresa Operadores Comerciales Y Logísticos Limar S.A.C.?	Proponer un rediseño organizacional para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos LIMAR S.A.C. – periodo 2018.	Estudio descriptivo carece de hipótesis	Rediseño Organizacional	CONTEXTUAL	Metas y estrategias (i)	Claridad de metas y estrategias Metas y estrategias a largo plazo	
	Objetivos Específicos				Macro: PESTEC (i)	Implicancia del entorno Riesgos del entorno	
					Calidad (i)	Conocimiento de Sistemas de calidad. Planeación y previsión de la calidad Aplicación de sistemas de calidad	
	-Diagnosticar el contexto actual de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos LIMAR S.A.C.				Mejora continua (i)	Mejoramiento del diseño organizacional Mejora continua de procesos	
	- Evaluar la estructura organizacional empírica con la que trabaja la empresa Operadores Comerciales y Logísticos LIMAR S.A.C.					Innovación (e)	Operarios en constante innovación. Desarrollo de nuevos procesos. Aplicación de innovación
					Internacionalización (e)	Venta hacia otros mercados. Análisis de mercado Instalación en otro país.	
					ESTRUCTURAL	Organigrama (n)	Conocimiento de la estructurada Contribución de los cargos Estructuración de puestos
						MOF (n)	Conocimiento del MOF MOF estructurado
						Certificaciones (n)	Conocimiento de certificaciones Tipos de certificaciones Implementación de certificación
						Mapeo de Procesos (p)	Conocimiento de mapeo de proceso Aplicación de procesos.
						Formalización de procesos. (p)	Alineamiento de productos y servicios Participación en la planificación de actividades Compromiso en los procesos
						Capacitación (t.h.)	Realización de capacitaciones Capacitaciones por áreas

		Beneficios organizacionales (t.h.)	Seguros de accidentes Bono por productividad
		Financiera (f)	Liquidez Apalancamiento Cobertura Gestión Rentabilidad
Diseño de Investigación	Población: 86	Técnicas Estadísticas	Tipo de investigación
No experimental Transversal Prospectiva	Muestra: 17 Muestreo: No probabilístico	Técnica para el análisis cualitativo: Nvivo	Enfoque: Cualitativo. Tipo: Aplicada Nivel: Descriptivo

Nota: Instrumento de investigación.

3.10. Consideraciones éticas

Los entrevistados fueron informados de forma verbal por medio del encargado de área, con anterioridad recomendando la participación de todos los involucrados para que hagan el favor de desarrollar la entrevista y el focus group en los días acordados.

Posteriormente, a las personas entrevistadas se les explicó la temática de cómo deben ser realizadas dichas entrevistas así mismo se les indicó que la información solo sería para fines académicos, de igual modo dicho proceso fue aplicada para las personas que realizarán el focus group.

Al finalizar, se les dio a conocer a los entrevistados que con la información ofrecida sobre la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C., también fueron beneficiados porque a través de lo aplicado se podrá hacer una mejora en la organización.

IV. Resultados y discusión

Los resultados y discusiones mostrados en este apartado están divididos en contextual y estructural; en cuanto a lo contextual está conformado por metas y estrategias, el análisis PESTEC, calidad, mejora continua, innovación e internacionalización; por otro lado, en el estructural, se encuentra el organigrama, Manual Organizacional de Funciones, certificaciones, mapeo de procesos, formalización de procesos, capacitaciones, beneficios organizacionales y financiera, esto permitirá el desarrollo de cada subcategoría conforme a lo que se recolecto de información, para realizar una comparación con otros autores y entorno.

4.1. Contextualización

Respondiendo al primer objetivo que es diagnosticar el contexto actual de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C., se determinaron los resultados y a su vez la discusión para cada sub categorías como lo son: Metas y estrategias, Análisis PESTEC, Calidad, Mejora Continua, Innovación e Internacionalización.

- Metas y estrategias

De acuerdo a la revisión de su FODA de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C. y las entrevistas realizadas, se obtuvo lo siguiente:

Análisis FODA:

Tabla 4. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento de procesos productivos.- Única empresa local con tecnología.- Buen ambiente laboral.	<ul style="list-style-type: none">- Crecimiento poblacional.- Tendencia a consumo de comida saludable.- Obtención de certificación internacional.- Internacionalización del producto.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Realización de actividades productivas y administrativas empíricamente.- Informalidad documentaria.- Pocas capacitaciones.- Falta de sistemas tecnológicos.- Contar con poco personal especializado.- Maquinaria para producción antigua.	<ul style="list-style-type: none">- Ingreso de nueva competencia.- Cambios en la legislación.- Crisis económicas.

Al analizar el FODA de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C., se determinó que la empresa actualmente presenta muchas debilidades en sus procesos administrativos, porque la forma de trabajo empleada es totalmente empírica y no presenta manuales, indicaciones, estructura jerárquica, se hace presente la falta de capacitación al personal en los procesos productivos, y las fortalezas que presentan son muy pocas para poder lograr una diferenciación en el mercado.

Por ende sus metas y estrategias, se determina que entre los jefes de las áreas establecidas organizacionalmente de manera empírica, solo tienen conocimiento de que las metas y estrategias que se encuentran publicadas de forma escritas y a inicios de sus operaciones se transmitieron verbalmente, así mismo entre la recopilación de información brindada por los jefes de las áreas se llega a determinar que solo tienen conocimiento de algunas metas y estrategias como: mejorar la calidad de producto y servicios, entregar el producto con prontitud y conforme avancen los trabajos para aumentar la producción.

Referente al plazo de las metas y estrategias la empresa actualmente lo realiza a corto plazo, debido a que los trabajos que se desarrollan internamente se realizan de un día para otro, dependiendo de las necesidades del comprador (mercado externo); por otro lado, una de las estrategias que si se planteó a largo plazo es el mejoramiento de la infraestructura del establecimiento operario, implementación de certificaciones y mejoramiento de sistemas operario.

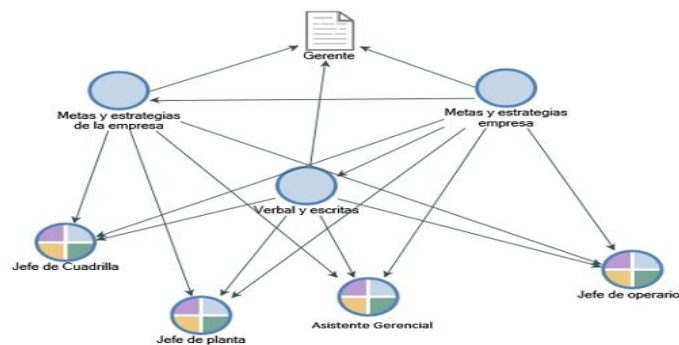


Figura 3. Sub categoría Metas y estrategias

Nota: Extraído del Programa Nvivo versión 12, resultado de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

- Análisis PESTEC

En el aspecto político, SIICEX (2019), menciona que las políticas que dirige cada país con respecto a las exportaciones cuentan con una serie de regulaciones y exigencias, las cuales deberán ser cumplidas al pie de la letra para evitar algún inconveniente, detenciones o rechazo de estos países a los que se desean exportar, como es en el caso de Estados Unidos y la Unión Europea, quienes son los mercados más potenciales (para el tipo de producto que la empresa quiere exportar), los cuales ponen diferentes políticas que derivan desde requisitos sanitarios, guía de etiquetado para exportar alimentos, entre otros; para el facilitamiento de la adaptación de estas políticas, PROMPERÚ realizó guías para los principales países de destino. Además GESTIÓN (11 de abril de 2018), a través de su artículo informa que EE.UU establece un proyecto para las ocho empresas destacadas, el cual reducirá sus políticas para que el Perú pueda exportar y a su vez esto facilite el proceso de exportación.

En el aspecto económico, GESTIÓN (17 de agosto de 2018), en su artículo hace mención que, las exportaciones agrarias peruanas, superaron los US\$ 6,000 millones anuales (Minagri, 2018), vislumbrándose un escenario favorable y que ayudará al crecimiento de ese sector, de esta manera el aspecto agrícola se convierte en el conductor de la economía peruana para las próximas tres décadas relacionadas al comercio de alimentos. De manera semejante Wageningen University & Research (18 de enero de 2019) hace mención que un país Europeo como Holanda, gracias a sus exportaciones creció 0.2% en el año 2017, esto se debe a que los Países Bajos están segundos en el ranking de países con mayor exportación.

En el aspecto social-cultural, ADEX (24 de febrero de 2019), menciona que en el departamento Madre de Dios un producto agrícola generó 2.5 millones de hectáreas destinadas a su cultivo, generando en la zona un impacto social, debido a que un 20% de su población depende directamente e indirectamente del acopio y producción, haciendo que la zona se comprometa a disminuir la tasa de analfabetismo, que la tasa de desempleo se reduzca considerablemente y el índice de pobreza disminuya, es decir que cuando existe un valor que se puede explotar y la sociedad esta inmiscuida crea influencia para que ambas partes se encuentren equilibradas; asimismo, Wossen y Ayele (2018) explora la relación del sector agrícola y la creación de empleo en Etiopía, guardando semejanza que en ambos países tienen la misma problemática con respecto a las variables sociales, culturales y demográficas.

En el aspecto tecnológico y científicas, Chau (7 de marzo de 2019), comenta que la innovación tecnológica para el sector agrícola es un incentivo relevante para el crecimiento

de las agroexportaciones, por tal motivo que el Gobierno en conjunto con otras entidades del estado como Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) invirtieron 600 millones de soles en los últimos cinco años, asimismo, sus resultados muestran un crecimiento a las ventas en el exterior sumando 6, 000 millones de dólares, esperando llegar a los 10, 000 millones en el 2021; Chau (7 de marzo de 2019) recopiló el comentario de Miguel Barandarián, recalcando que “actualmente estamos creciendo a un ritmo vertiginoso que podría ser el más acelerado de la región. Al ritmo que vamos seguramente podemos estar cercanos a países como Chile, Colombia y Brasil, en el transcurso de 5 a 10 años”. Si bien Perú no es un país bien desarrollado tecnológicamente, en Holanda, siendo uno de los principales países que exporta cebolla, Kerimkhanov (19 de diciembre de 2018) menciona que, realizan proyectos a gran escala y no necesariamente en su país de origen, sino como es en el caso de Uzbekistán ubicada en Europa, que desarrollan un centro tecnológico agrícola para la mejora de calidad de sus productos

En el aspecto ecológico – ambiental, Ministerio del Ambiente (23 de diciembre de 2016), a través de su noticia que, se promueven exportaciones con prácticas amigables con el medio ambiente, se realizó por parte de EUROECOTRADE el apoyo a la Política Peruana de Promoción de Exportaciones de Productos Ecológicos, se planteó en la capital el seminario OPORTUNIDADES Y DESAFIOS para estas políticas, siendo un éxito en las cinco regiones que intervinieron (Arequipa, Cusco, Madre de Dios, Piura y Puno). En contraste, TNI Longreads (09 de mayo de 2019), menciona que últimamente el sector agrícola en Holanda con respecto al cultivo ha estado estéril, por lo cual se formaron asociaciones que involucran tanto agricultores como civiles en realizar sus cosechas adecuadamente para así poder elevar el potencial agroexportador.

Acorde con el análisis de los resultados del entorno, D'Alessio (2014) a través de su teoría aporta que los datos obtenidos son dables, pero hace un contraste mencionando que la evaluación no solo debe de ser externa sino también interna; no obstante al análisis PESTEC se le denomina también como auditoría externa de la gestión estratégica enfocándose a la indagación del entorno, este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias que están fuera del alcance de las organizaciones

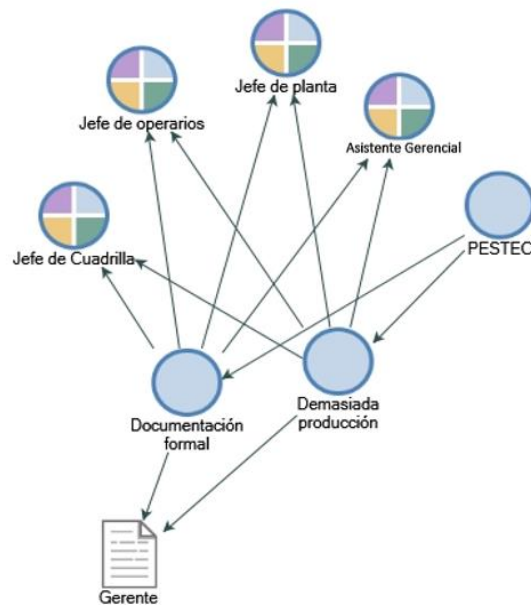


Figura 4. Sub categoría PESTEC

Nota: Extraído del Programa Nvivo versión 12, resultado de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

- Calidad

En la figura 5, trata de la sub-categorías Calidad, se determina los jefes de las áreas establecidas organizacionalmente de manera empírica, no tienen el conocimiento necesario sobre los sistemas de calidad y uno que otro jefe tiene una visión distinta sobre dos sistemas de calidad, que son: HACCP y BPM; por otro lado, un punto crítico sobre la planeación y previsión de la calidad a largo plazo es que no existe conocimiento del tema, esto ocurre en todo el sistema jerárquico de la empresa. Asimismo, en la planeación y previsión de la calidad se encuentran en un nivel funcional en el cual se mejora la efectividad en las funciones dentro de la empresa desde la llegada del producto y el servicio que se le realiza, para el cual se ha previsto una secuencia de procesos hasta que termine en un producto final.

Así mismo, en la planeación y previsión de la calidad se encuentran en un nivel funcional en el cual se mejora la efectividad en las funciones dentro de la empresa desde la llegada del producto y el servicio que se le realiza, para el cual se ha previsto una secuencia de procesos hasta que termine en un producto final.

Finalmente se encuentra la aplicación de sistemas de calidad, recordando que la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C., cuenta con certificación HACCP, teniendo como dificultad y desventaja el mal uso de dicha certificación que no se realiza de

manera adecuada establecido por la norma. En relación con el resultado, para poder exportar se necesita como mínimo la certificación HACCP, la empresa en estudio, no realiza el procedimiento adecuado; lo antes mencionado guarda similitud con Wojciech (2017) quien menciona que, el funcionamiento que los principios de HACCP realizados a través de auditorías en su investigación en empresas del rubro alimentario, no se están realizando de forma correcta, sin embargo Guevara, Canet y Balbastre (2005), aporta diciendo que la calidad es un elemento clave, debido que si se planea implementar un sistema de calidad no solo se debe realizar para la exportación adecuada, sino para estar encaminadas hacia la competitividad y diferenciación.

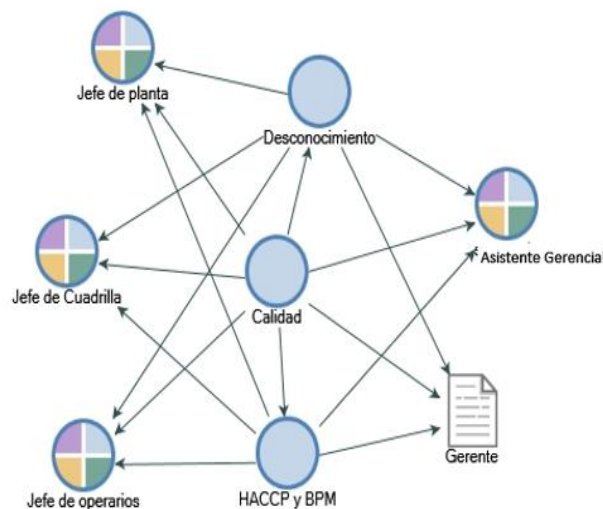


Figura 5. Sub categoría de calidad

Nota: Extraído del Programa Nvivo versión 12, resultado de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

- Mejora Continua

En la figura 6, trata de la sub-categorías Mejora continua, se determina el mejoramiento del diseño organizacional a través de los jefes de las áreas establecidas de manera empírica, encontrando una gran similitud en las respuestas debiendo mejorar el diseño organizacional actual, esto se debe, debido que la empresa empezó a operar sin ningún orden, realizando las tareas en cada área de forma verbal.

En el mejoramiento de los procesos la empresa no identifica la necesidad de cambio, debido a que no realizan un análisis completo del proceso actual (de principio a fin), sin considerar que existen herramientas para el análisis. Por otro lado, no se llega a conseguir

compromiso y apoyo por todas las partes, lo cual es imprescindible para mejorar lo que se planificó, sin lo antes mencionado no se podrá crear una estrategia de mejora continua. Además, el estudio realizado por Matthews (2015) contrasta diciendo que existe diferentes actividades de mejora continua y es necesario saber cómo iniciarlas (a través de auditorías), también habla de cómo las actividades se integran a nivel organizativo mediante procedimientos, para todo esto se necesita equilibrar las diferentes formas de mejora, por otro lado, Vallejo (2001), aporta diciendo que, para que haya una mejora continua en los procesos se debe de aplicar la teoría acerca del Ciclo de Shewart (Plan, Do, Check, Act), puesto que, al planificar, ejecutar, verificar y actuar, ayuda a resolver los problemas de calidad y a conducir al mejoramiento continuo de la empresa.

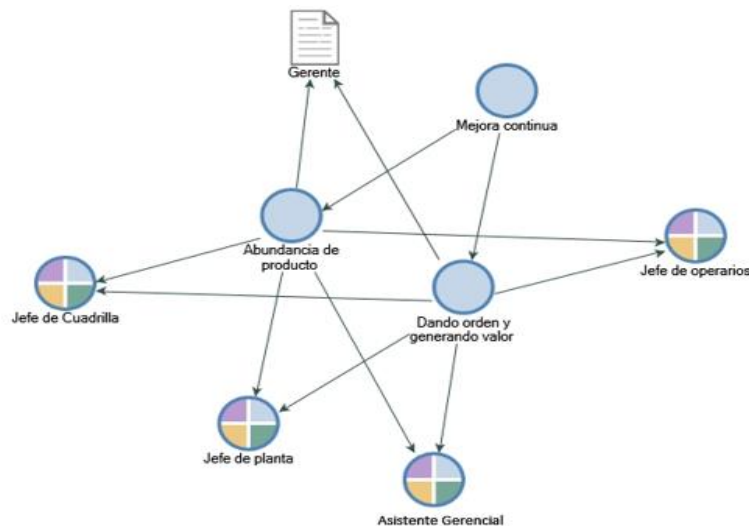


Figura 6. Sub categoría Mejora continua

Nota: Extraído del Programa Nvivo versión 12, resultado de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

- Innovación

En la figura 7, trata de la sub-categoría Innovación, en el punto de operarios en constante innovación; los jefes de cada área concuerdan en que se debería capacitar al operario en todo el proceso concerniente de su área (capacitación por igual), por razones que existe una gran cantidad de colaboradores por área, un ejemplo claro es en el área de cargar y descarga los de la cuadrilla deben de manejar las montacargas por igual, debido a que si la tarea de le encomienda a un encargado, perjudicaría si es que se ausenta por alguna razón personal u organizacional.

Con respecto al desarrollo de nuevos procesos, queda en claro que la empresa no avanza y mejora los procesos actuales o con los que empezaron a operar, pero mediante las entrevistas se llega a determinar que se necesita un sistema CRM y la adopción de nuevas tecnologías para el proceso en general. Asimismo, en la aplicación de la innovación se tiene en cuenta que a través de las capacitaciones y de un buen uso de la tecnología, este punto beneficiario a la empresa a coexistir y rivalizar con empresas del mismo rubro o dedicadas a algo similar.

En base a los resultados de la empresa en estudio, Al Mamun (2017) contrasta diciendo que, el personal debe de tener una orientación estratégica en conocimiento de innovación y eso contribuye con un desempeño positivo de las PyMES; conforme a Slama, Niculcea, Jiménez, Ibarra y Cancho (2010), menciona en su teoría que la innovación consiste en surgir y recopilar las ideas surgidas en la organización para poner en práctica las que son viables para la empresa, es así que justifican que el crecimiento sostenible de una organización no se debe de realizar como de costumbre (por impulso), sino que deben buscarse nuevas ideas para mejorar las fuentes de rentabilidad, para todo esto las compañías deben esforzarse en poner más practica en el énfasis de la innovación; estos autores ponen en claro que, una organización no solo debe basarse en innovación tangible sino también en lo intangible, como el conocimiento de todas las áreas que aporten para el beneficio de la organización; calificando a Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C. como una empresa que le falta mejorar la innovación intangible .

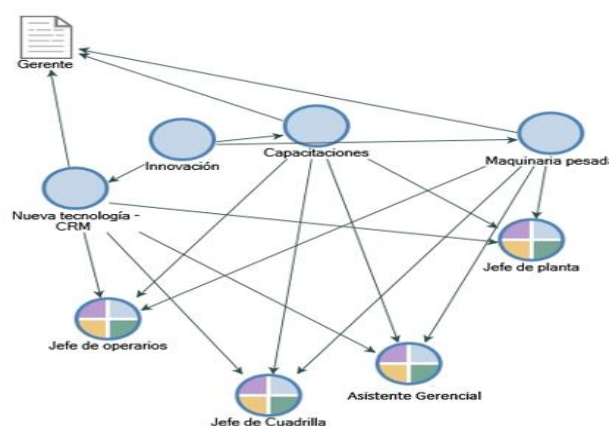


Figura 7. Sub categoría innovación

Nota: Extraído del Programa Nvivo versión 12, resultado de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

- Internacionalización

En la figura 8, trata de la Sub-categoría Internacionalización, se determina que la internacionalización es el factor mediador para la realización de alianzas estratégicas con los países que brindan el mismo servicio, siendo Colombia y Bolivia los que producen al igual que Perú y también que están en vías de desarrollo en el servicio de empaquetado de cebolla y ajos.

En su investigación Kubíčková., Votoupalová y Toulová (2014), concuerdan con lo que está realizando la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C. respecto a su formalización e internacionalización, porque la organización aparte de vender a un mercado extranjero a previsto ampliar la cartera de clientes y para esto se necesita que todos los procesos se encuentren en orden, pero hay que recalcar que el Perú se toma la facilidad de exportar cualquier producto, debido a que la agricultura es uno de los principales sectores que aporta al PBI (Producto Bruto Interno); en la investigación estos autores citan que en Europa los negocios que más demandan tienen es la industria de madera, alimentaria y textil, pero la menos motivada a participar en el proceso son las PYMES relacionadas a la agricultura, aclarando que los productos presentados por ambos países son de calidad distinta.

A pesar lo que la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C. muestra que solo exporta a un país, el cual es Colombia, dado que no se realiza frecuentemente, sino a pedido cuando lo solicita, Daniels, Radabaugh y Sullivan (2013), contrasta diciendo que para ser exitosa, la empresa debe hacer un análisis interno y externo, y clasificarse por categorías como: factores físicos, factores sociales y factores competitivos, estos factores ayudan a interpretar las necesidades y puntos fuertes de las PyMES, contribuyendo con un buen servicio y producto de calidad a mercados extranjeros.

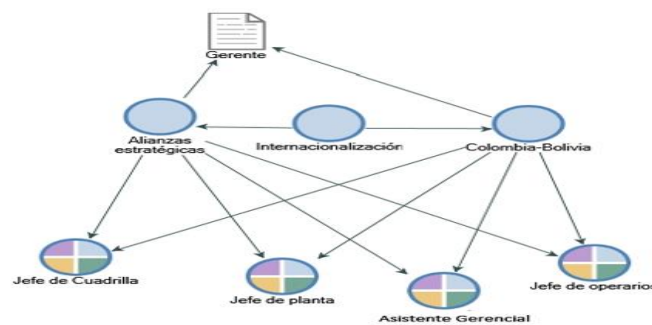


Figura 8. Sub categoría internacionalización

Nota: Extraído del Programa Nvivo versión 12, resultado de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

4.2. Estructural

Respondiendo al segundo objetivo que es evaluar la estructura organizacional empírica de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C., se determinaron los resultados para cada sub categorías como lo son: Organigrama, Manual Organizacional de Funciones, Certificaciones, Mapeo de Procesos, Formalización de Procesos, Capacitaciones, Beneficios Organizacionales y Financiera.

- Organigrama

En la figura 9, trata de la sub categorías Organigrama, se determina que solo los jefes tienen conocimiento de la estructura, pero de manera empírica, dado que tienen mayor conocimiento de cómo se desarrolla la empresa; a su vez la contribución que realizan estas personas sobre sus cargos no es la adecuada porque la Asistente Gerencial está en constantemente detrás de cada Jefe de área para que puedan desarrollar sus tareas competentemente. La empresa no cuenta con una estructura de puestos, trayendo consigo la falta de involucramiento con las áreas respectivas.

Por otro lado, se tiene un estudio cualitativo realizado por Chokheli (2015), quien aporta diciendo que, la estructura basado en el organigrama se debe realizar con frecuencia y si existe alguna modificación se debe de utilizar los principios del diseño organizativo, esto permitirá la delegación de tareas a cada jefe, creando un involucramiento laboral correcto; así lo afirma Olaunji y Adunola (2015), recalando que si existe una buena estructura organizativa el impacto en el desempeño organizacional será productivo. Dicho lo anterior, Daft (2015) en su teoría hace mención que, el organigrama es de mucha utilidad, porque da a entender el funcionamiento de una empresa, mostrando la interrelación, posición y demás.

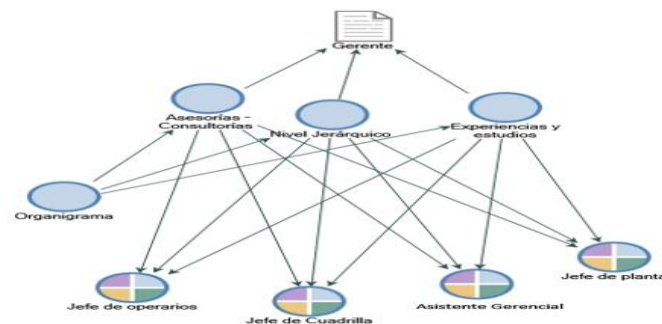


Figura 9. Sub categoría organigrama

Nota: Extraído del Programa Nvivo versión 12, resultado de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

- Manual Organizacional de Funciones

En la figura 10, trata de la sub categorías MOF, se determina que entre los jefes de las áreas establecidas organizacionalmente de manera empírica, no conocen el MOF de la empresa, dado que no han tenido el tiempo necesario para organizar correctamente porque han crecido de manera acelerada, hasta el momento se ha trabajado de forma regular.

En vista que la empresa no pone énfasis al MOF de la organización, Villalba (2016), difiere diciendo que el MOF permite determinar cuáles son las funciones para cada área, a su vez proporciona información al colaborador sobre las funciones y cuál es su ubicación dentro de la organización. Otro rasgo que presenta es que el MOF ayuda al proceso de inducción de los colaboradores, adiestrándolos y orientándolos en las labores que desempeñan.

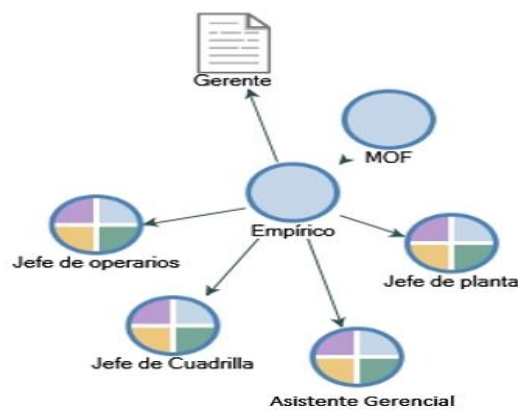


Figura 10. Sub categoría MOF

Nota: Extraído del Programa Nvivo versión 12, resultado de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

- Certificaciones

En la figura 11, trata de la sub categorías Certificaciones, se determina que entre los jefes de las áreas establecidas organizacionalmente de manera empírica, en este punto las certificaciones juegan un rol muy importante para darle el valor que le hace falta a la empresa, es por eso que según los datos recolectados de las distintas áreas llegan a un acuerdo que si tienen en su mayoría la idea de que las certificaciones se podrían implementar dentro de la organización, teniendo en cuenta que estas certificaciones se podrían realizar mediante una consultoría externa en coordinación con el gerente.

La certificación con la que cuenta actualmente la empresa es HACCP, como se ha explicado anteriormente. Llegando al resultado de que, si conocen otro tipo de

certificaciones, tales como ISO 9001-2015 y BRC. Se tiene planeado implementar la ISO 9001-2015 en un plazo de 3 años lo que dura el proceso.

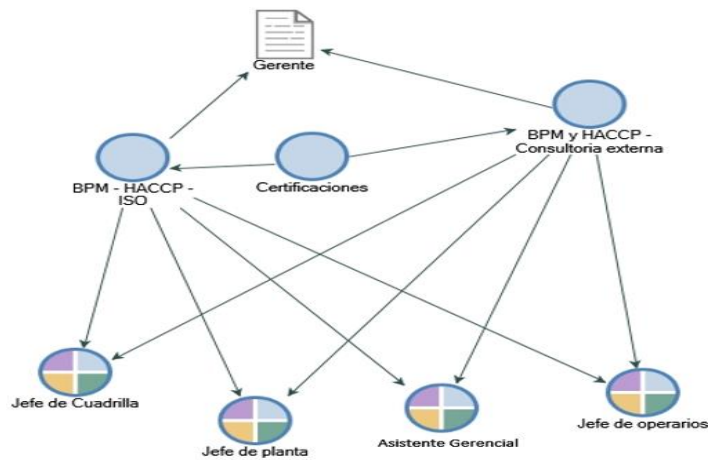


Figura 11. Sub categoría certificaciones

Nota: Extraído del Programa Nvivo versión 12, resultado de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

- Mapeo de procesos

En la figura 12, trata de la sub categorías Mapeo de Procesos, se determina que los operarios que se tomaron como muestra para la realización de focus group, tienen conocimiento solo del proceso de limpieza-corte del producto, por otro lado, durante la investigación se obtuvo otra información, haciendo mención que el empaquetado lo realizan los operarios de cuadrilla.

Los operarios hicieron mención que, los únicos que saben sobre el mapeo de procesos son los altos cargos como el Gerente General y Jefes de cada área, quienes se encargan de que los procesos estén de acuerdo a lo establecido organizacionalmente, pero no porque exista un proceso estandarizado. Asimismo, la teoría de Huamán y Ríos (2015) aporta mencionando que, el mapeo de procesos se desarrolla para tener un orden y especificar la clasificación reflejando las acciones y estrategias que la organización plantea.

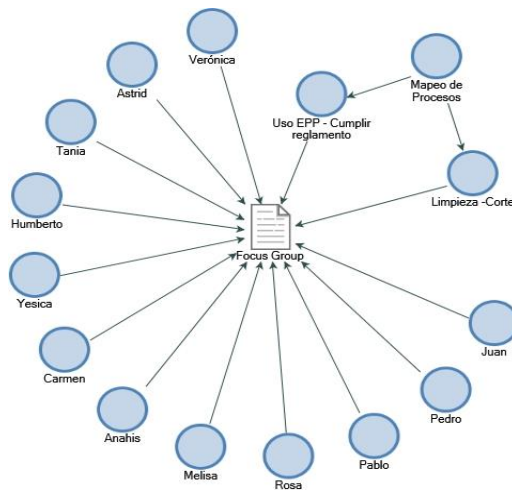


Figura 12. Sub categoría mapeo de procesos

Nota: Extraído del Programa Nvivo versión 12, resultado de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

- Formalización de procesos

En la figura 13, trata de la sub categorías Formalización de Procesos, se determina que los operarios dentro de su área si realizan los procesos que se les encomienda. Se encuentran identificados con tales procesos porque es ahí donde más se desenvuelven, existiendo una coordinación entre procedimientos y horarios para así poder evitar cualquier inconveniente, debido que se necesita al menos avanzar un camión de exportación con 650 mayas de cebolla; otro punto dentro de la formalización de procesos es que las áreas se encuentran interconectadas, por eso se debe dar ejemplo y exigir el uso de equipos de protección persona.

La participación en la planificación de actividades, se lleva a cabo a través de reuniones antes y después de las actividades, dependiendo de la necesidad. Desde que la mercadería ingresa hasta que se termina el proceso, los operarios solo pueden opinar de las áreas en que cada uno se encuentra involucrados. Lo cual se ve reflejado a través de un compromiso y preocupación por parte de los operarios, quienes son responsables del que el producto y servicio terminen en buenas condiciones.

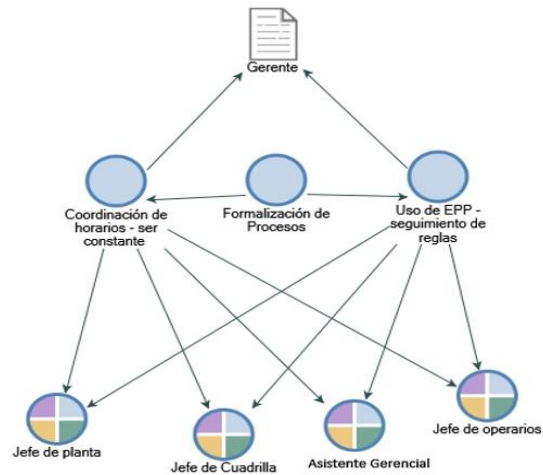


Figura 13. Sub categoría formalización de procesos

Nota: Extraído del Programa Nvivo versión 12, resultado de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

- Capacitaciones

En la figura 14, trata de la sub categorías Capacitaciones, se determina que entre los operarios que se tomaron como muestra para la realización de focus group, demandan que las capacitaciones deberían basarse en el uso correcto de los EPP, para el mejoramiento de los procesos que realizan constantemente; dichas capacitaciones deben ser aplicativas y aportadas para el enriquecimiento de las actitudes y conocimientos de los colaboradores, dejando en claro que cada área recibirá la capacitación adecuada.

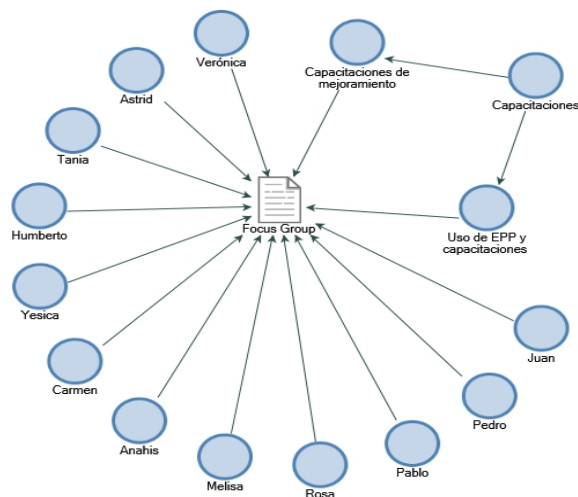


Figura 14. Sub categoría Capacitaciones

Nota: Extraído del Programa Nvivo versión 12, resultado de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

- Beneficios organizacionales

En la figura 15, trata de la sub categorías Beneficios Organizacionales, se determina que entre los jefes de las áreas establecidas organizacionalmente de manera empírica, dentro de las obligaciones de la empresa, se debe cumplir que cada colaborador cuente con un seguro contra accidentes, que por norma internacional es obligatorio, otro beneficio sustancioso para los colaboradores son los bonos que se les da por motivo de avance en la producción, cada fin de mes, no hay que olvidar que las capacitaciones que también juegan un rol importante debido a que nutre de conocimientos a los colaboradores.

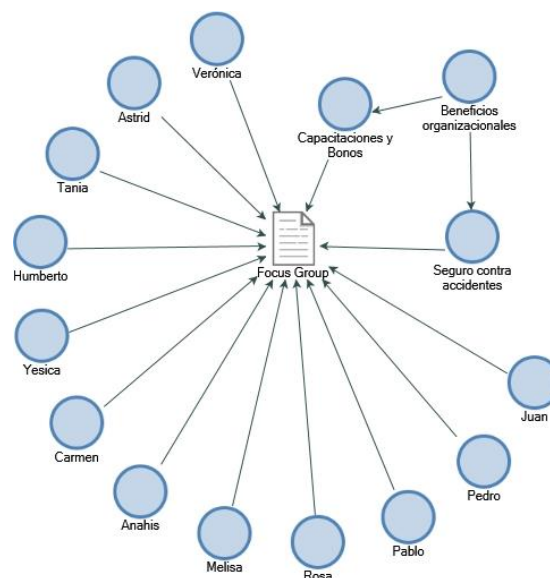


Figura 15. Sub categoría beneficios organizacionales

Nota: Extraído del Programa Nvivo versión 12, resultado de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

- Financiera

Para conocer la situación general de la organización, se ha visto conveniente, realizar un análisis, es por ello que se realizaron ratios para obtener una comprensión de que tan eficiente es la gestión empresarial en la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C, cabe recalcar que para dicha información se hizo de información histórica de la organización como balance general y estados de resultado de los periodos 2016 y 2017.

Tabla 5. Ratios de liquidez

RATIOS DE LIQUIDEZ							
		2016		2017			
LIQUIDEZ GENERAL=	Activo corriente	=	S/ 5,218	=	23.61	S/ 13,095 = 24.85	Veces
	Pasivo corriente		S/221			S/ 527	
PRUEBA ACIDA=	Activo	=	S/ 5,218	=	23.61	S/ 13,095 = 24.85	Veces
	Corriente - Inventarios						
	Pasivo corriente		S/ 221			S/ 527	
CAPITAL DE TRABAJO=	Activo	=	S/ 4,997			S/ 12,568	UM
	Corriente - Pasivo Corriente						

En conclusión, en cuanto análisis con respecto a los ratios de liquidez, tal como se muestra en la tabla N° 4 , la empresa cuenta con la capacidad de poder solventar sus obligaciones, esto se debe a que, sus activos corriente son 23 veces más que sus pasivos, así mismo, al no considerar sus inventarios, productos terminados u otras cuenta que correspondan a materiales terminados o en proceso de la organización, Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C., no tendría problemas en el cumplimiento de dichas obligaciones.

Tabla 6. Ratios de apalancamiento

RATIOS DE APALANCAMIENTO							
		2016		2017			
APALANCAMIENTO FINANCIERO=	Total pasivo	=	S/ 221	=	0.02	S/ 527 = 0.017	Veces
	Total patrimonio		S/ 13,716			S/ 30,492	
FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS=	Total pasivo	=	S/ 221			S/ 527 = 0.02	Veces
	Total activos		S/ 13,937	=	0.02	S/ 31,019	
GRADO DE PROPIEDAD=	Total patrimonio	=	S/ 13,716	=	0.98	S/ 30,492 = 0.98	Veces
	Total activos		S/ 13,937			S/ 31,019	
APALANCAMIENTO DE CAPITAL=	Total activos		S/ 13,937			S/ 31,019	
	Total patrimonio	=	S/ 13,716	=	1.02	S/ 30,492 = 1.02	Veces

En cuanto, al análisis considerando las cifras obtenidas en la tabla N° 5 correspondientes a los ratios de apalancamiento, la organización refleja que cuenta con poca participación de terceros, como refleja sus niveles de endeudamiento siendo 2%, así mismo, el 98% es capital propio, cabe mencionar que resultaría beneficioso aumentar su endeudamiento con el fin de aumentar la capacidad, previo estudio de inversión, esto les permitirá ser competitivos y aumentar su participación en el mercado extranjero.

Tabla 7. Ratios de cobertura

RATIOS DE COBERTURA						
		2016			2017	
COBERTURA DE INTERES =	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Intereses}}$	=	$\frac{\text{S/ 15,318}}{\text{S/ 973}}$	=	15.74	
						$\frac{\text{S/ 13,095}}{\text{S/ 527}} = 24.85$ Veces

Después, se realizó análisis correspondientes a los ratios de cobertura reflejados en la tabla N° 6, obteniendo resultados positivos para la organización, puesto que, al obtener un alto porcentaje más utilidad recupera la empresa por la misma cantidad que incurre en los gastos financieros, cabe mencionar, que esto se debe a que la empresa se financia poco.

Tabla 8. Ratios de gestión

RATIOS DE GESTIÓN						
		2016			2017	
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	=	$\frac{\text{S/ 193,248}}{\text{S/ 13,937}}$	=	13.87	$\frac{\text{S/ 170,980}}{\text{S/ 31,019}} = 5.51$ veces
ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$	=	$\frac{\text{S/ 193,248}}{\text{S/ 4,000}}$	=	48.31	$\frac{\text{S/ 170,980}}{\text{S/ 4,000}} = 42.75$ veces

Con respecto, a los ratios de gestión expresados en la tabla N° 7, se da a notar que existe una buena gestión empresarial, ya que, el periodo promedio de pagos para es mínimo, ya que es una política de la organización, por otro lado, existe una rotación regular en cuanto a los activos totales.

Tabla 9. Ratios de rentabilidad

RATIOS DE RENTABILIDAD						
		2016			2017	
ROE=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital o Patrimonio}}$	=	$\frac{\text{S/ 7,716}}{\text{S/ 6,000}}$	=	129%	$\frac{\text{S/ 13,774}}{\text{S 6,000}} = 229.6\%$ %
ROA=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	=	$\frac{\text{S/ 7,716}}{\text{S/ 13,937}}$	=	55%	$\frac{\text{S/ 13,774}}{\text{S/ 31,019}} = 44.4\%$ %
MARGEN OPERATIVO=	$\frac{\text{Utilidad Antes de}}{\text{S/ 11,699}}$	=	6%	$\frac{\text{S/ 15,318}}{\text{S/ 15,318}}$	=	9% %

	intereses e impuestos						
	Ventas	S/ 193,248			S/ 170,980		
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA=	U. BRUTA Ventas	= S/ 90,814 S/ 193,248	=	47%	S/ 55,677 S/ 170,980	=	33% %
MARGEN NETO DE UTILIDAD=	Utilidad neta	= S/ 7,716	=	4%	S/ 13,774	=	8% %
	Ventas netas	S/ 193,248			S/ 170,980		

Por último, en cuanto a los ratios de rentabilidad, en la tabla n° 8, refleja que la organización goza de beneficios rentables, Según Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018), menciona que las exportaciones han crecido en un 14%, por lo que la empresa se está entre 33% y 47% con respecto a su Utilidad bruta, siendo beneficioso para ella.

V. Propuesta

Conforme el diagnostico actual de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C., se llegó a la conclusión de realizar un rediseño organizacional, con el fin de planear soluciones a la problemática que enfrentan hoy en día, lo cual esto impide que sea sostenible con el pasar en el tiempo. La propuesta de rediseño organizacional está acorde a las necesidades de la empresa, tiene como finalidad hacerla más competitiva, conocida en el mercado nacional e internacional y que sea sostenible en el mercado.

Como objetivo general: Presentar una propuesta de rediseño organizacional para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.; a su vez se obtienen objetivos específicos: Sugerir un FODA, metas y estrategia en base a lo necesitado por la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.; designar un sistema de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.; estimar la contratación de servicios de un Broker para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C; establecer un Organigrama para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.; definir el Manual Organizacional de Funciones para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.; diseñar un Mapeo de procesos para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.; organizar programas de capacitación para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.; y analizar costo - beneficio de la propuesta para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

Y su siguiente estructura es:

1. FODA, Metas, indicadores, objetivos y estrategias en base a lo necesitado por la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.
 - Roles, responsabilidades y autoridades.
 - Presupuesto para la aplicación de las metas y estrategias.
 - Cronograma de actividades.
2. Sistema de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.
 - Roles, responsabilidades y autoridades.

- Presupuesto para la aplicación de las metas y estrategias.
 - Cronograma de actividades.
3. Servicios de un Broker para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.
 - Roles, responsabilidades y autoridades.
 - Presupuesto para la aplicación de las metas y estrategias.
 - Cronograma de actividades.
 4. Organigrama para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.
 5. Manual Organizacional de Funciones para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.
 6. Mapeo de procesos para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.;
 7. Programas de capacitación para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.
 - Roles, responsabilidades y autoridades.
 - Presupuesto para la aplicación de las metas y estrategias.
 - Cronograma de actividades.
 8. Análisis costo - beneficio de la propuesta para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

1. FODA, Metas y estrategia en base a lo necesitado por la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

De acuerdo al diagnóstico del contexto actual de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C., se determinó que el FODA de la empresa no es consistente para su sostenibilidad en el mercado, asimismo sus metas y estrategias se desarrollan de manera

empírica; por lo cual se ha diseñado una propuesta más adecuada del FODA (ver tabla N° 10, metas y estrategias (ver tabla N°11) que deben ser aplicadas en la empresa teniendo en cuentas las deficiencias que presentan en la actualidad, lo cual ayudará a una mejor organización y administración de procesos.

Tabla 10. Análisis FODA al aplicar las propuestas

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Certificación internacional. - Personal especializado. - Implementación de tecnología de punta. - Procesos productivos estandarizados. - Implementación de sistema administrativo. - Formalización laboral. - Capacitaciones constantes. - Exportación de productos. - Productos orgánicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso a mercados internacionales. - Fácil implementación de más Sistemas de Gestión. - Aumento de consumo saludable y eco-responsable.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de asesorías externas en marketing y exportación. - Pocas áreas administrativas de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económicas en los países donde se logró la exportación del producto. - Posibles cambios en la legislación.

Tabla 11. Metas, indicadores, objetivos y estrategias de la propuesta

METAS	OBJETIVOS	INDICADOR	ESTRATEGIAS
Proceso continuo y eficaz de selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de manual de reclutamiento. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de MOF's 	<ul style="list-style-type: none"> - Calificación de candidatos por cumplimiento de requisitos. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Determinación de perfil psicológico aceptable. 	<p>Operarios:</p> <p>Aplicar un protocolo de evaluación y selección del personal (se evaluará en base a experiencia).</p> <hr/> <p>Administrativos:</p> <p>Aplicar un protocolo formal el cual se basará en los requisitos solicitados dependiendo del puesto.</p>
Mejora de la calidad de servicio y lograr su expansión	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar plan de trabajo en base a las exigencias de las certificaciones internacionales. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir asesoramiento externo. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Lograr alianza con principales brókeres con experiencia en exportación de insumos perecibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener certificación ISO y HACCP simultáneamente. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación mensual del desempeño comercial 	<p>Calidad de producto y servicio:</p> <p>Implementación de Certificaciones como Norma ISO 9001:2015 y HACCP.</p> <p>Expansión:</p> <p>Asociaciones con Broker nacionales e internacionales.</p>
Capacitaciones laborales sobre temas de rediseño, calidad, sistematización e internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar programa mensual de capacitaciones. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Contratar especialistas en los diversos temas a capacitar. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Concientizar al personal de la importancia de capacitarse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir dos capacitaciones mensuales, como mínimo. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar los conocimientos adquiridos aplicando cuestionarios. 	<p>Contratar especialistas externos para temas relacionados en el aspecto de producción y calidad.</p> <hr/> <p>Contar con el apoyo del personal interno capacitado en temas específicos como seguridad industrial, uso correcto de EPP, uso de los diferentes tipos de extintores y primeros auxilios.</p>
Análisis anuales del entorno interno y externo de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer mejoras. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar análisis trimestrales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Corrección eficaz de mejoras 	<p>Contratar un analista para la realización del análisis del entorno.</p>

Aplicar estrategias de publicidad empleando páginas web y redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de dominio web. - Creación de perfil en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Medición mensual del incremento transacciones vía internet. 	Contratar a un profesional especialista en Marketing digital para uso de redes sociales y website.
Coordinaciones entre el Asistente Gerencial y jefes de las áreas respectivas para la realización del MOF y el Organigrama	<ul style="list-style-type: none"> - Definir requerimientos de cada perfil del trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de exigencias establecidas para cada puesto de trabajo. 	Clasificar los requisitos más relevantes que se necesitan para ocupar un puesto de cada área para la realización del MOF y del organigrama.
Formalización de colaboradores (Beneficios laborales y bonos productivos)	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con la clínica la evaluación mensual del personal, clasificándolos por prioridades en salud 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr la total Evaluación del personal en el primer bimestre del año. - Brindar beneficios económicos o pedagógicos al personal con mejor desempeño laboral. 	<p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contratar una clínica especializada en seguridad ocupacional que lleve a cabo los trámites pertinentes para asegurar a los operarios y personal administrativo. <p>Bonos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Motivar a los trabajadores por medio de incentivos para lograr la meta establecida por parte de la empresa
Evaluación financiera periódica, para analizar el crecimiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar el sistema en el área de producción y administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar semanalmente las cuentas por cobrar. - Controlar semanalmente la pérdida de insumos. - Reducir el uso de formatos impresos. 	Contratar a un ingeniero de sistemas para la realización e implementación de un Software y la capacitación de todo el personal.

- Roles, responsabilidades y autoridades:

Las personas a cargo de esta primera propuesta, serán el Gerente General, su respectivo asistente, los jefes de cada área y los especialistas externos contratados (ver tabla 12).

Muchas de las actividades a realizar tienen como etapa final al ser coordinación directa con el Gerente General para conseguir la aprobación de posibles cambios o implementación de procesos.

Y, por otro lado, los especialistas externos serán contratados solo cuando se necesite aplicar procesos de internacionalización o de publicidad web, razón por la cual no estarán considerados dentro del organigrama estructural de la empresa.

Tabla 12. Actividades y responsables de las metas y estrategias

ACTIVIDAD / FUNCIONES	RESPONSABLE
Diseño y desarrollo de nuevas metas y estrategias	Gerente general / Asistente Gerencial / Jefes de cada área.
Mejora de procesos de selección y capacitación de personal	Jefe de Planta
Implementar del Sistema de Calidad	Responsable del Sistema de Calidad y su asistente
Planificación y desarrollo de la internacionalización	Broker (contratado externo)
Manejo de publicidad	Especialista en Marketing (contratado externo)
Actualización de MOF y Organigrama	Asistente Gerencial / Jefes de cada área
Realizar análisis mensual del entorno	Asistente Gerencial
Formalización del personal	Jefes de cada área
Realizar auditorías financieras periódicamente	Gerente General y Asistente Gerencial

Siguiendo con el diagnóstico del contexto actual de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C., se determinó que la empresa requiere de un sistema de calidad para

un crecimiento hacia otros mercados internacionales, dado que actualmente solo es dirigido a un solo mercado que es Colombia. Es por ello que, se ha diseñado de manera de propuesta, el procedimiento para implementar un sistema de calidad basada en la Norma ISO 9001:2015, lo que a su vez vendría ser una certificación para la mejora de la empresa.

- Presupuesto para la aplicación de las metas y estrategias

Las contrataciones externas del bróker y especialista en marketing, la implementación del SGC, la internacionalización del producto y los costos empleados en distintos procesos administrativos son los ítems considerados para la estimación del presupuesto anual descrito a continuación (ver tabla 13).

Tabla 13. Presupuesto para la aplicación metas y estrategias

ITEM	PRECIO ANUAL APROXIMADO (S/.)
Contratación del broker	16,500.00
Contratación de especialista en marketing	9,600.00
Implementación del SGC	73,660.00
Desarrollo de internacionalización	13,500.00
Procesos administrativos	2,800.00
TOTAL	S/. 116,060.00

- Cronograma de actividades

Tabla 14. Actividades anuales para planificación metas y estrategias

ACTIVIDAD	AÑO	1	2	3
Contratación del broker				X
Contratación de especialista en marketing		X	X	
Implementación del SGC		X	X	X
Desarrollo de internacionalización				X
Procesos administrativos		X		

En la Tabla 14 se especifican los años en los que se aplicarán las actividades anteriormente descritas, algunas tendrán duración de un año como también otras serán continuas durante 3 años hasta lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

2. Sistema de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

Siguiendo con el diagnóstico del contexto actual de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C., se determinó que la empresa requiere de un sistema de calidad para un crecimiento hacia otros mercados internacionales, dado que hoy por hoy solo es dirigido a un solo mercado que es Colombia. Es por ello que se ha diseñado de manera de propuesta, el paso a paso para implementar un sistema de calidad basada en la Norma ISO 9001:2015, lo que a su vez vendría ser una certificación para la mejora de la empresa.

Se propone implementar un SGC en los procesos productivos para lograr la certificación internacional la cual será un requisito para ingresar nuestros productos hacia otros mercados; para lo cual se realizarán las siguientes acciones:

- Priorizar los requerimientos de nuestros clientes.
- Contratar un asesor externo especializado en implementación de Normas ISO, quien llegará a realizar capacitaciones al personal, dirigir y supervisar la implementación del sistema, proponer posibles cambios dentro de los procesos, entre otras actividades necesarias para el correcto desarrollo del SGC.
- Implementar el sistema Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) , el cual apoya a establecer los objetivos centrales, definir resultados esperados, establecer la política de calidad, planificar y realizar actividades, seguimiento y medición de resultados y objetivos, la corrección de decisiones y la mejora de resultados iniciales.
- Identificar los posibles efectos negativos para aprovechar oportunidades de mejora interna y externa (planificación predictiva y preventiva).

Las actividades anteriormente descritas garantizarán el diseño de un SGC totalmente articulado y detallado teniendo en consideración los riesgos asociados al desarrollo del producto; como también creará procesos interrelacionados para el logro de resultados que optimice el sistema y su desempeño con constante realimentación.

Para este SGC se tendrán en cuenta también:

- Norma ISO 9000: Fundamentos y vocabulario, conceptos principios y beneficios clave.

- Norma ISO 9004: Gestión para el éxito sostenido de una organización, garantizando la satisfacción de necesidades y expectativas de los stakeholders, y mejora continua.

El sistema tendrá una estructura de alto nivel, donde la política, objetivo, optimización de recursos, unificación del sistema y procesos, iniciativas de mejora estarán formulados en base a la planificación estratégica del SGC. Los documentos que se emplearán son registros y formatos para la planificación, operación y control de procesos.

Por último:

- Se priorizarán las mejoras en los procesos de producción.
- La ISO 9001:2015 será totalmente desarrollada en base a prevención de riesgos.
- La mejora constante se dará con acciones correctivas y seguimiento de no conformidades para priorizar los requerimientos de nuestros clientes.
 - Roles, responsabilidades y autoridades:

Las personas a cargo del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) serán el Responsable del SGC y su respectivo asistente (ver tabla N° 15); quienes obtendrán los conocimientos necesarios por parte del asesor externo, durante aproximadamente un año de capacitaciones constantes.

Tabla 15. Actividades y funciones de los responsables del SGC.

ACTIVIDAD / FUNCIONES	RESPONSABLE
Elección de responsables y autoridades de gestión de calidad	Responsable del SGC
Diseño y desarrollo de nuevos productos y/o servicios	Responsable del SGC
Capacitaciones de Gestión de Calidad	Responsable del SGC
Identificación de oportunidad de mejora de procesos	Asistente del SGA
Control de salidas no conformes	Responsable del SGC
Identificación de cuellos de botella	Asistente del SGA
Establecimiento de la política de calidad	Responsable del SGC
Comunicación interna a los colaboradores	Asistente del SGA
Revisión de formatos y registros	Asistente del SGA
Auditorías internas	Responsable del SGC
Control operacional (medición y calibración)	Asistente del SGA

- Presupuesto para la aplicación del SGC

En el presupuesto descrito a continuación se especifican los costos aproximados de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 para conseguir la certificación internacional. Todos los ítems expuestos son calculados anualmente y están basados en la tienda virtual de INACAL y el presupuesto empleado en otras empresas de la región al aplicar la certificación de calidad.

Tabla 16. Presupuesto para la aplicación del SGC

ITEM	PRECIO ANUAL APROXIMADO (S/.)
Norma ISO 9001:2015 (INACAL)	160.00
Consultor externo	42,000.00
Inversión inicial	15,000.00
Certificación Internacional	16,500.00
TOTAL	S/. 73,660.00

El monto total obtenido es de S/. 73,660.00 soles anuales, siendo la inversión a realizar el primer año, el cual luego se reducirá a un aproximado de S/. 33,900.00 soles anuales teniendo en cuenta el mantenimiento de la certificación (S/. 9,900.00) y otras posibles modificaciones para la mejora de procesos (S/. 10,000.00) y asesorías externas periódicas (S/. 14,000.00).

Toda la inversión tendrá múltiples beneficios, como puede ser la facilidad de ingresar a otros mercados ya que se conoce que la certificación de calidad es requisito primordial para lograr la internacionalización, que es uno de los objetivos principales de la empresa.

- Cronograma de actividades para la implementación del SGC

Tabla 17. Actividades anuales para planificación e implementación del SGC

ACTIVIDAD AÑO	1	2	3
Asignación de personal para el desarrollo del SGC	X		
Planificación	X		
Mejora de procesos	X		
Evaluación del desempeño del SGC		X	
Establecimiento de política de calidad, objetivos y estrategias	X		
Capacitaciones	X		

Auditorías internas	X
Certificación internacional	X
Internacionalización del producto	X
Cumplimiento de leyes internacionales	X
Mejora de infraestructura	X

El primer año de aplicación del SGC se ha tomado en cuenta todas las actividades de planificación e identificación de problemas en los procesos administrativos y productivos (ver tabla 17).

También para esta primera etapa la política, objetivos y estrategias a cumplir periódicamente deben ser establecidos entre los jefes de cada área y el gerente general para luego ser expuesto en los lugares de mayor avistamiento dentro de la empresa como también comunicados de manera oral a cada uno de los colaboradores y lograr la aceptación de los cambios a generar.

Tabla 18. Actividades mensuales del primer año para planificación, desarrollo e implementación del SGC

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Mes												
Contratación de asesor externo	X	X										
Identificación de cuellos de botella	X	X	X	X								
Mejora de procesos						X	X	X	X	X		
Establecimiento de política de calidad	X	X										
Establecimiento de objetivos y estrategias	X	X	X									
Capacitaciones al personal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elección de responsables del SGC			X	X	X							
Identificación de riesgos y oportunidades	X	X	X	X	X	X	X					
Planificación y control operacional					X	X	X	X	X	X	X	X

Ya en el segundo periodo del SGC se aplicarán las actividades de apoyo, medición y control (ver tabla 19) para asegurar que la retroalimentación de las no conformidades sea de ayuda en la mejora continua del sistema y aplicar acciones correctivas necesarias, lo que garantizará la obtención de la certificación internacional al terminar el año.

Tabla 19. Actividades mensuales del segundo año para control y seguimiento del SGC

Actividad Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Revisión de no conformidades			X	X	X							
Auditorías finales									X	X	X	X
Medición y calibración de procesos							X	X	X			
Control de información documentada	X	X	X	X								
Diseño de nuevos productos				X	X	X	X					
Control de cambios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Control de procesos y productos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Seguimiento y evaluación del desempeño del sistema							X	X	X	X	X	X
Acciones correctivas										X	X	X
Certificación internacional											X	X

Y por último en el tercer año después de obtener la certificación internacional se realizarán actividades de promoción, diseño de productos, alianzas estratégicas y demás procesos necesarios para el ingreso del producto a diferentes mercados internacionales (ver tabla 20).

Tabla 20. Actividades mensuales del tercer año para internacionalización del producto

Actividad Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Investigación de mercado	X	X	X	X	X							
Creación de alianzas estratégicas		X	X	X	X							
Promoción del producto				X	X	X	X					
Lanzamiento del producto								X	X	X		
Corrección de no conformidades					X	X	X	X				
Ingreso al nuevo mercado											X	X
Cumplimiento de leyes internacionales			X	X	X	X	X	X				

3. Servicios de un Broker para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

Así mismo, se determinó que la empresa para que pueda expandirse a nuevos mercados internacionales, se propone contratar a un Broker, donde este se encarga de representar a la empresa, y gestionar las actividades económicas y comerciales del producto. Asimismo, da a conocer el producto a la cadena de clientes, hace la gestión comercial en el mercado exterior, extranjeros, precio estipulado, pero con una comisión para sí.

Se propone contratar a un Broker, para expandirse a nuevos mercados internacionales, lo cual realizarán en tres etapas:

ETAPA I:

- Elaboración de cuadros estimados de costos de exportación.
- Consultoría sobre proceso de exportación.

ETAPA II:

- Diseño de Material promocional (Replanteamiento de Carta de presentación de la empresa, sugerencias para la elaboración de brochure y página web)

- Elaboración de Ficha técnica para la exportación.
- Búsqueda y seguimiento de cliente(s).

ETAPA III:

- Coordinación logística para la exportación.
- Elaboración y trámites de documentos para la exportación.

- Roles y responsabilidades y autoridades:

El Broker contratado externamente será el único responsable de los procesos necesarios para de exportación del producto (ver tabla N° 21).

Tabla 21. Actividades y funciones de los responsables del Broker

ACTIVIDAD / FUNCIONES	RESPONSABLE
Cuadros de exportación	Broker
Consultorías	Broker
Material promocional	Broker
Ficha técnica	Broker
Seguimiento de clientes	Broker
Coordinaciones logísticas	Broker
Tramitación de documentos	Broker

- Presupuesto para la contratación del Broker

En el presupuesto descrito a continuación se especifican los costos de la Contratación de un Broker, que pertenece a Corporación A y M E.I.R.L., para poder exportar a nuevos mercados. Todos los ítems expuestos son calculados Mensualmente

Tabla 22. Presupuesto para la contratación del Broker

ITEM	PRECIO MENSUAL APROXIMADO (S/.)
Etapa I	2500.00
Etapa II	4000.00
Etapa III	4% del Valor FOB (según Volumen)

- Cronograma de actividades

Tabla 23. Actividades mensuales del Broker

Actividad Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Elaboración de cuadros estimados de costos de exportación.	X											
Consultoría sobre proceso de exportación.	X											
Diseño de Material promocional (Replanteamiento de Carta de presentación de la empresa, sugerencias para la elaboración de brochure y página web)		X	X									
Elaboración de Ficha técnica para la exportación.		X	X									
Búsqueda y seguimiento de cliente(s).		X	X									
Coordinación logística para la exportación.				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaboración y trámites de documentos para la exportación.				X	X	X	X	X	X	X	X	X

De acuerdo a la evaluación de la estructura organizacional de la empresa Operadores Comerciales y Logísticos LIMAR S.A.C., se llegó a la conclusión de realizar un rediseño organizacional, con el fin de planear soluciones a la problemática que enfrentan hoy en día, lo cual esto impide que sea sostenible con el pasar en el tiempo. El rediseño organizacional propuesta está acorde a las necesidades de la empresa, tiene como finalidad hacerla más competitiva, conocida en los Mercados Nacionales e internacionales y una que sea sostenible en mercado.

4. Organigrama para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

En la actualidad la empresa de estudio no cuenta con una organización bien establecida, por lo cual actúan empíricamente al conocer los cargos principales.

Por esa razón se ha desarrollado un organigrama estructural que involucra los cargos mencionados en apartados anteriores y a la vez se añade un nuevo departamento dedicado especialmente al SGC donde se encontrarán el responsable, asistente y el asesor externo. Este departamento debe coordinar directamente todas sus actividades con el Jefe de planta, operarios y cuadrillas, para posteriormente presentar las posibles propuestas de mejora al Gerente general.

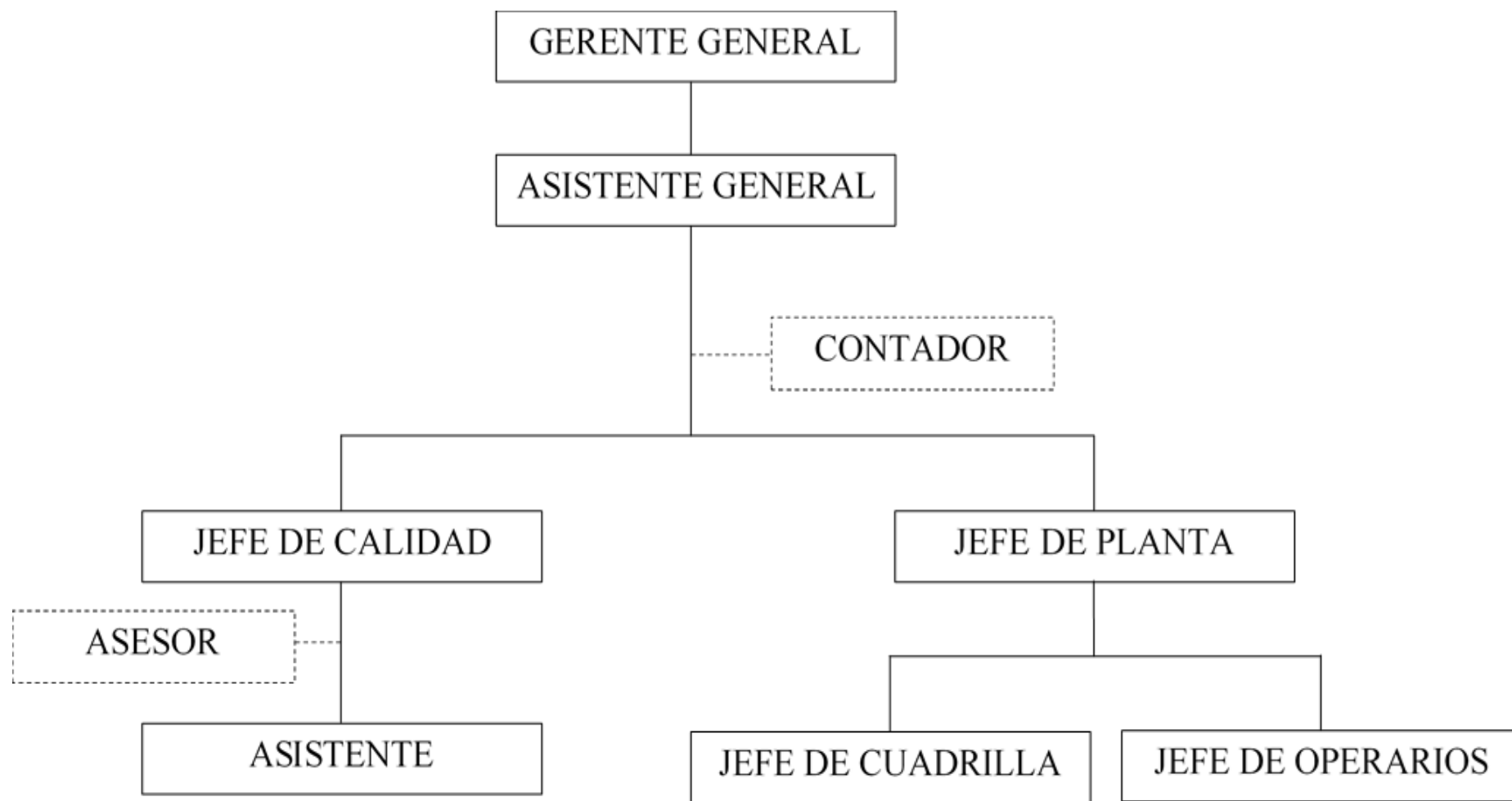


Figura 16. Organigrama Estructural

5. Manual Organizacional de Funciones para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

A continuación, se muestra el manual de organización y funciones propuesto, en donde les ayudará a cada integrante de la empresa a desempeñar bien sus funciones, logrando el éxito de empresarial y evitar la duplicidad de funciones.

Gerente General

MOF - GERENCIA GENERAL	BN-MOF-2019-001-01 Rev. 01	31 OCTUBRE 2019
TITULO	CÓDIGO	FECHA DE APROBACIÓN

AREA FUNCIONAL: GERENCIA GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL

OBJETIVO:

Realizar las coordinaciones que se establecen en la Junta Directiva para optimizar la gestión de la organización, ejerciendo la representación administrativa, comercial y legal de la empresa. Administrar los recursos económicos, financieros y humanos, para asegurar su empleo en óptimas condiciones de costo, oportunidad y productividad para lograr los resultados esperados en coordinación con los objetivos establecidos.

DEPENDENCIA:

Quien le reporta: Contador, Asistente Gerencial, Jefe de Planta (ingeniero), Jefe de Operarios, Jefe de Cuadrilla y Operarios.

A quien le reporta: A nadie.

FUNCIONES:

- Dirigir los procesos internos de la empresa y su administración, asegurando que todas las actividades cumplan los requisitos de la legislación nacional.
- Velar por que se solucionen problemas y quejas con clientes, garantizando la satisfacción de nuestros clientes.
- Cumplir y hacer cumplir las directivas y acuerdos establecidos en las reuniones de la Junta Directiva.
- Formular los presupuestos necesarios de la Gerencia a su cargo.
- Dirigir las acciones contables y financieras, controlando que todas las operaciones contables se encuentren en balance diario.

- Participar en reuniones con Junta Directiva, para informar sobre las actividades de la Gerencia a su cargo y plantear soluciones, a la problemática que se presenta en las diferentes áreas de trabajo.
- Dar cuenta, a la Junta Directiva, de la marcha y estado de todas las actividades de la empresa, como la recaudación, inversión, existencia de fondos, etc.

PERFIL:

Experiencia: 4– 5 años en administración de empresas agroexportadoras.

Grado académico: Se requiere Administrador de empresas con especialidad en exportación y manejo de planta

Competencias:

Tabla 24. Competencias del Gerente General

	COMPETENCIA	PUNTUACIÓN REQUERIDA (1 - 10)
Psicológicas	Trabajo en equipo	10
	Iniciativa/autonomía	9
	Liderazgo	10
	Habilidad analítica	10
	Habilidad sintética	10
	Capacidad de aprendizaje	10
	Productividad/responsabilidad	10
	Trabajo bajo presión	9
Técnica	Paquete Office e Internet a nivel avanzado.	10
	Valorable conocimiento de programas informáticos de gestión de almacén (NEW LOG, etc.)	10
	Sistemas contables.	10
	Planificación en recursos humanos.	10
	Conocimientos y experiencia en el sector agroexportador	10
Gestión	Comunicación oral	10
	Comunicación escrita	10
	Orientación a resultados	10

AMBITO DE TRABAJO

- **Condiciones de trabajo:** Trabajo sentado por periodos largos, también por periodos cortos en campo.
- **Uso de Herramientas:** Computadora y Uso de Materiales Peligrosos (MAP).
- **Uso de Equipos de protección del personal:** Mascarilla, lentes, gorra, guantes y zapatos cerrados.

Asistente Gerencial:

MOF - ASISTENTE GERENCIAL	BN-MOF-2019-001-01 Rev. 01	31 OCTUBRE 2019
TITULO	CÓDIGO	FECHA DE APROBACIÓN

AREA FUNCIONAL: Gerencia General

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente Gerencial

OBJETIVO: Mantener informado al Gerente y tener contacto directo.

DEPENDENCIA:

A quien le reporta: Gerente General.

FUNCIONES:

- Asistir en la programación, ejecución y supervisión de actividades las áreas administrativas.
- Realizar actividades de coordinación para todas las actividades o reuniones que se realicen en la organización.
- Analizar y evaluar documentos contables, verificando la autorización de pago de las obligaciones adquiridas.
- Coordinar con el Jefe de Planta el despacho de mercadería.
- Analizar y emitir informes de los reportes administrativos mensuales, para ser empleados en la toma de decisiones.
- Actualizar periódicamente reglamentos, manuales, políticas y normas.
- Coordinar y ejecutar actividades administrativas.

PERFIL:

Experiencia:

- 3 años de experiencia de Administración.
- Haber trabajado en una empresa Agroexportadora.

Grado académico: Se requiere profesional con el grado de Licenciado

Competencias:

Tabla 25. Competencias del Asistente Gerencial

COMPETENCIA		PUNTUACIÓN REQUERIDA (1-10)	
Psicológicas	Trabajo en equipo	10	
	Inteligencia emocional	9	
	Iniciativa/autonomía	9	
	Liderazgo	10	
	Habilidad analítica	10	
	Habilidad sintética	10	
	Gestión de procesos	9	
	Capacidad de aprendizaje	10	
Técnica	Técnicas administrativas y técnicas de manejo de grupo.	9 8	
	Estados Financieros	9	
	Sistemas operativos	10	
	Conocimiento acerca de la normativa Tributaria (planillas, IGV, retenciones, deducciones e impuesto a la renta)	10 10	
	Conocer acerca de la normativa de los Sistemas de: Tesorería, Presupuesto, Recursos Humanos y Logística	10	
	Programa de Declaración Telemática - PDT SUNAT		
	Gestión	Comunicación oral	10
		Comunicación escrita	10
Orientación a resultados		10	

AMBITO DE TRABAJO:

- **Condiciones de trabajo:** Trabajo de pie por periodos intermitentes, trabajo sentado por periodos largos, disponibilidad para movilizarse en tramos largos dentro y fuera de la empresa.
- **Uso de Herramientas:** Computadora
- **Uso de Materiales Peligrosos (MAP):** Ninguno
- **Uso de Equipos de protección del personal:** Mascarilla, lentes, gorra, guantes y zapatos cerrados.

Jefe de Planta

MOF - JEFE DE PLANTA	BN-MOF-2019-001-01 Rev. 01	31 OCTUBRE 2019
TITULO	CÓDIGO	FECHA DE APROBACIÓN

AREA FUNCIONAL: Área de Producción

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Planta

OBJETIVO: Garantizar eficiencia en la administración y control del personal de producción, mediante actividades que contribuyan al buen ambiente laboral. Garantizar la formalidad y beneficios laborales, creando un ambiente de bienestar para los colaboradores.

DEPENDENCIA:

Quien le reporta:

Trabajador de cada departamento

A quien le reporta:

Asistente Gerencial

FUNCIONES:

- Supervisar y controlar el proceso de producción implementando estrategias de producción para cumplir con las metas establecidas.
- Organizar el personal de planta mediante órdenes y delegación de autoridades.
- Hacer cumplir las políticas establecidas en todos los sistemas de gestión implementados (ISO 9001, HACCP).
- Establecer el cronograma de actividades de confraternidad laboral.
- Planificar, organizar y realizar la solicitud del requerimiento de nuevo personal. Y dirigir la evaluación de todos seleccionados que cumplan los requisitos del puesto solicitado.
- Cumplir y hacer cumplir el MOF de cada puesto, manuales de buenas prácticas, entre otros.

PERFIL:**Experiencia:**

- Experiencia mínima de cuatro años en el puesto en Empresas del sector Agroexportadora.
- De preferencia con especialización en: Recursos Humanos, Adquisiciones y Contrataciones, Control de Gestión, Normalización.
- Experiencia en implementación y mantenimiento de certificaciones de inocuidad y calidad.

Grado académico:

- Se requiere con el grado de Ingeniero Agrónomo
- Adquisiciones y Contrataciones, Control de Gestión, Normalización y Control de Calidad.

Competencias:*Tabla 26. Competencias del Asistente de Contabilidad*

	COMPETENCIA	PUNTUACIÓN REQUERIDA (1 - 10)
Psicológicas	Trabajo en equipo	10
	Iniciativa/autonomía	9
	Liderazgo	10
	Habilidad analítica	10
	Habilidad sintética	10
	Capacidad de aprendizaje	10
	Productividad/responsabilidad	10
	Trabajo bajo presión	9
Conocimiento	Fisiología Vegetal	10
	Ley sanitaria Vegetal	10
	Leyes y reglamentos que rigen en materia ambiental	10
	Principios administrativos	
Gestión	Comunicación oral	10
	Comunicación escrita	10
	Orientación a resultados	10

AMBITO DE TRABAJO:

- **Condiciones de trabajo:** Trabajo de pie por periodos largos.
- **Uso de Herramientas:** Computadora, computadora y tablet
- **Uso de Materiales Peligrosos (MAP):** Ninguno
- **Uso de Equipos de protección del personal:** Mascarilla, lentes, gorra, guantes y zapatos cerrados

Jefe de Operarios

MOF - JEFE DE OPERARIOS	BN-MOF-2019-001-01 Rev. 01	31 OCTUBRE 2019
TITULO	CÓDIGO	FECHA DE APROBACIÓN

AREA FUNCIONAL Área de Recursos Humanos

NOMBRE DEL PUESTO Jefe de Operarios

OBJETIVO: Supervisar el funcionamiento, coordinación y organización óptimas del proceso de producción, a nivel producto y gestión de personal; para cumplir con las matas de producción, tiempo y calidad.

DEPENDENCIA

Quien le reporta: Operarios

A quien le reporta: Jefe de Planta.

FUNCIONES

- Revisión del uso de EPPs de los colaboradores de planta.
- Establecer los estándares de aprobación de los productos que ingresan a la Planta.
- Controlar y realizar la programación de actividades para los operarios.
- Supervisar la limpieza, cortado y seleccionado de cebolla.
- Preparar los patios de producción.
- Formular y ejecutar el presupuesto del área correspondiente

PERFIL

Experiencia:

- 1 año en el puesto de recursos humanos.
- Experiencia sólida en el manejo de equipos y maquinarias de plantas agroexportadoras.
- Experiencia en la dirección de personal operativo.

Grado académico:

- Se requiere con el grado de Lic. de finanzas, administración o contabilidad.

Competencias:

Tabla 27. Competencias del Jefe de Operarios

COMPETENCIA		PUNTUACIÓN REQUERIDA (1 - 10)
Psicológicas	Trabajo en equipo	10
	Iniciativa/autonomía	9
	Liderazgo	10
	Habilidad analítica	10
	Habilidad sintética	10
	Capacidad de aprendizaje	10
	Productividad/responsabilidad	10
	Trabajo bajo presión	9
Técnica	Paquete Office e Internet a nivel avanzado.	10
	Valorable conocimiento de programas informáticos de gestión de almacén (NEW LOG, etc.)	10
	Sistemas contables.	10
	Planificación en recursos humanos	10
	Conocimientos y experiencia en el área de logística (Curso superior o Master en Logística).	10
Gestión	Comunicación oral	10
	Comunicación escrita	10
	Orientación a resultados	10

AMBITO DE TRABAJO

- **Condiciones de trabajo:** Trabajo sentado por periodos largos.
- **Uso de Herramientas:** Computadora
- **Uso de Materiales Peligrosos (MAP):** Ninguno
- **Uso de Equipos de protección del personal:** Mascarilla, lentes, gorra, guantes y zapatos cerrados

Jefe de Cuadrilla

MOF - JEFE DE CUADRILLA	BN-MOF-2019-001-01 Rev. 01	31 OCTUBRE 2019
TITULO	CÓDIGO	FECHA DE APROBACIÓN

AREA FUNCIONAL Área de Recursos Humanos

NOMBRE DEL PUESTO Jefe de Cuadrilla

OBJETIVO: Gestionar los servicios de ingreso y despacho de insumos de la planta.

DEPENDENCIA

Quien le reporta: Operarios de Cuadrilla

A quien le reporta: Jefe de planta.

FUNCIONES

- Revisión de los EPP's en operarios de cuadrilla.
- Llevar el registro interno de entrada, salida y trámites respectivos de estibo.
- Supervisar el cumplimiento de deberes del personal de cuadrilla.
- Supervisar la condición del insumo que ingresa a la planta.
- Garantizar la correcta llegada de los productos terminados al destino de despacho.

PERFIL

Experiencia:

- 1 año en el puesto de recursos humanos

Grado académico:

- Se requiere con el grado de Lic. en administración o ingeniería industrial
- De preferencia con especialización en: Logística, Adquisiciones y Contrataciones, Control de Gestión, Normalización y Control de Calidad.

Competencias

Tabla 28. Competencias del Jefe de Operarios

COMPETENCIA		PUNTUACIÓN REQUERIDA (1 - 10)
Psicológicas	Trabajo en equipo	10
	Iniciativa/autonomía	9
	Liderazgo	10
	Habilidad analítica	10
	Habilidad sintética	10
	Capacidad de aprendizaje	10
	Productividad/responsabilidad	10
	Trabajo bajo presión	9
Técnica	Paquete Office e Internet a nivel avanzado.	10
	Valorable conocimiento de programas informáticos de gestión de almacén (NEW LOG, etc.)	10
	Sistemas contables.	10
	Planificación en recursos humanos	10
	Conocimientos y experiencia en el área de logística (Curso superior o Master en Logística).	10
Gestión	Comunicación oral	10
	Comunicación escrita	10
	Orientación a resultados	10

AMBITO DE TRABAJO

- **Condiciones de trabajo:** Trabajo sentado por periodos largos.
- **Uso de Herramientas:** Computadora
- **Uso de Materiales Peligrosos (MAP):** Ninguno
- **Uso de Equipos de protección del personal:** Mascarilla, lentes, gorra, guantes y zapatos cerrados

Responsable del Sistema de Gestión de Calidad

MOF - RESPONSABLE DEL SISTEMA DE CALIDAD	BN-MOF-2019-001-01 Rev. 01	31 OCTUBRE 2019
TITULO	CÓDIGO	FECHA DE APROBACIÓN

AREA FUNCIONAL: Sistemas de Gestión.

NOMBRE DEL PUESTO: Responsable del sistema de calidad.

OBJETIVO: Realizar una eficiente gestión sistema de calidad de la Empresa, mediante la planificación e implementación adecuada de la norma ISO 9001:2015, para asegurar la mejora de procesos y conseguir la certificación internacional.

DEPENDENCIA

Quien le reporta: Asistente de SGC

A quien le reporta: Asistente Gerencial

FUNCIONES

- Designar al personal de apoyo para la implementación y desarrollo del SGC.
- Diseño y desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- Cumplir y hacer cumplir las especificaciones que indica la Norma ISO 9001:2015.
- Formular, proponer, ejecutar y controlar el plan y presupuesto anual del área.
- Establecer un cronograma anual de actividades y acciones de la oficina y elevarlo a la Gerencia General para que en coordinación con las unidades orgánicas correspondientes se logre ejecutar el cronograma.
- Identificación de cuellos de botella, niveles de calidad en los insumos y su respectiva solución para el mejoramiento de procesos.
- Establecer la política de calidad, estrategias y objetivos del SGC.
- Realizar auditorías internas periódicamente.

PERFIL

Experiencia:

- 1 año como encargado de sistemas de calidad.

Grado académico:

- Se requiere con el grado de Lic. Administración de empresas o Ingeniería Industrial.
- De preferencia con especialización en: Control de gestión, normalización y control de calidad, mejora o reingeniería de procesos.

Competencias

Tabla 29. Competencias del Responsable del sistema de gestión de calidad

COMPETENCIA		PUNTUACIÓN REQUERIDA (1 - 10)
Psicológicas	Trabajo en equipo	10
	Iniciativa/autonomía	9
	Liderazgo	10
	Habilidad analítica	10
	Habilidad sintética	10
	Capacidad de aprendizaje	10
	Productividad/responsabilidad	10
	Trabajo bajo presión	9
Técnica	Paquete Office e Internet a nivel avanzado.	10
	Gestión de sistemas de calidad	10
	Diseño y desarrollo de nuevos productos y/o servicios	10
	Identificación de cuellos de botella	10
	Conocimientos y experiencia en reingeniería de procesos	10
Gestión	Comunicación oral	10
	Comunicación escrita	10
	Orientación a resultados	10

AMBITO DE TRABAJO

- **Condiciones de trabajo:** Trabajo sentado por periodos cortos y desplazamiento constante por la planta de producción.
- **Uso de Herramientas:** Computadora
- **Uso de Materiales Peligrosos (MAP):** Ninguno
- **Uso de Equipos de protección del personal:** Mascarilla, lentes, gorra, guantes y zapatos cerrados

Asistente del SGC

MOF – ASISTENTE DEL SGC	BN-MOF-2019-001-01 Rev. 01	31 OCTUBRE 2019
TITULO	CÓDIGO	FECHA DE APROBACIÓN

AREA FUNCIONAL: Sistemas de Gestión

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente del sistema de calidad

OBJETIVO: Apoyar al Responsable del SGC en el cumplimiento de sus funciones y realizar las coordinaciones necesarias que se le encomienden.

DEPENDENCIA

Quien le reporta: Jefe de Operarios y Jefe de Cuadrilla

A quien le reporta: Responsable del Sistema de Calidad

FUNCIONES

- Identificación de posibles mejoras en procesos.
- Formulación y seguimiento a los formatos y registros del SGC.
- Identificación de cuellos de botella.
- Comunicación interna a todos los colaboradores de los posibles cambios.
- Control operacional (medición y calibración de procesos).
- Otras funciones que le sean encargadas por su superior.

PERFIL

Experiencia:

- 6 meses como operario al mando y/o supervisor.

Grado académico:

- Se requiere con el grado técnico en: Ingeniería Mecánica o Ingeniería Alimentaria.

Competencias

Tabla 30. Competencias del Responsable del sistema de gestión de calidad

COMPETENCIA		PUNTUACIÓN REQUERIDA (1 - 10)
Psicológicas	Trabajo en equipo	10
	Iniciativa/autonomía	9
	Liderazgo	8
	Habilidad analítica	10
	Habilidad comunicativa	10
	Capacidad de aprendizaje	10
	Productividad/responsabilidad	10
	Trabajo bajo presión	9
Técnica	Paquete Office e Internet a nivel básico	10
	Conocimiento en registros y formularios	10
	Control de operaciones	10
	Identificación de cuellos de botella	10
Gestión	Comunicación oral	10
	Comunicación escrita	10
	Orientación a resultados	10

AMBITO DE TRABAJO

- **Condiciones de trabajo:** Trabajo sentado por periodos cortos y desplazamiento constante por la planta de producción.
- **Uso de Herramientas:** Computadora
- **Uso de Materiales Peligrosos (MAP):** Ninguno
- **Uso de Equipos de protección del personal:** Mascarilla, lentes, gorra, guantes y zapatos cerrados

6. Mapeo de procesos para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

En la actualidad la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C no cuenta con una Mapeo de Procesos, donde se propone diseñar uno, para así tener una visión más clara de los procesos que se lleva a cabo mediante la exportación del producto.

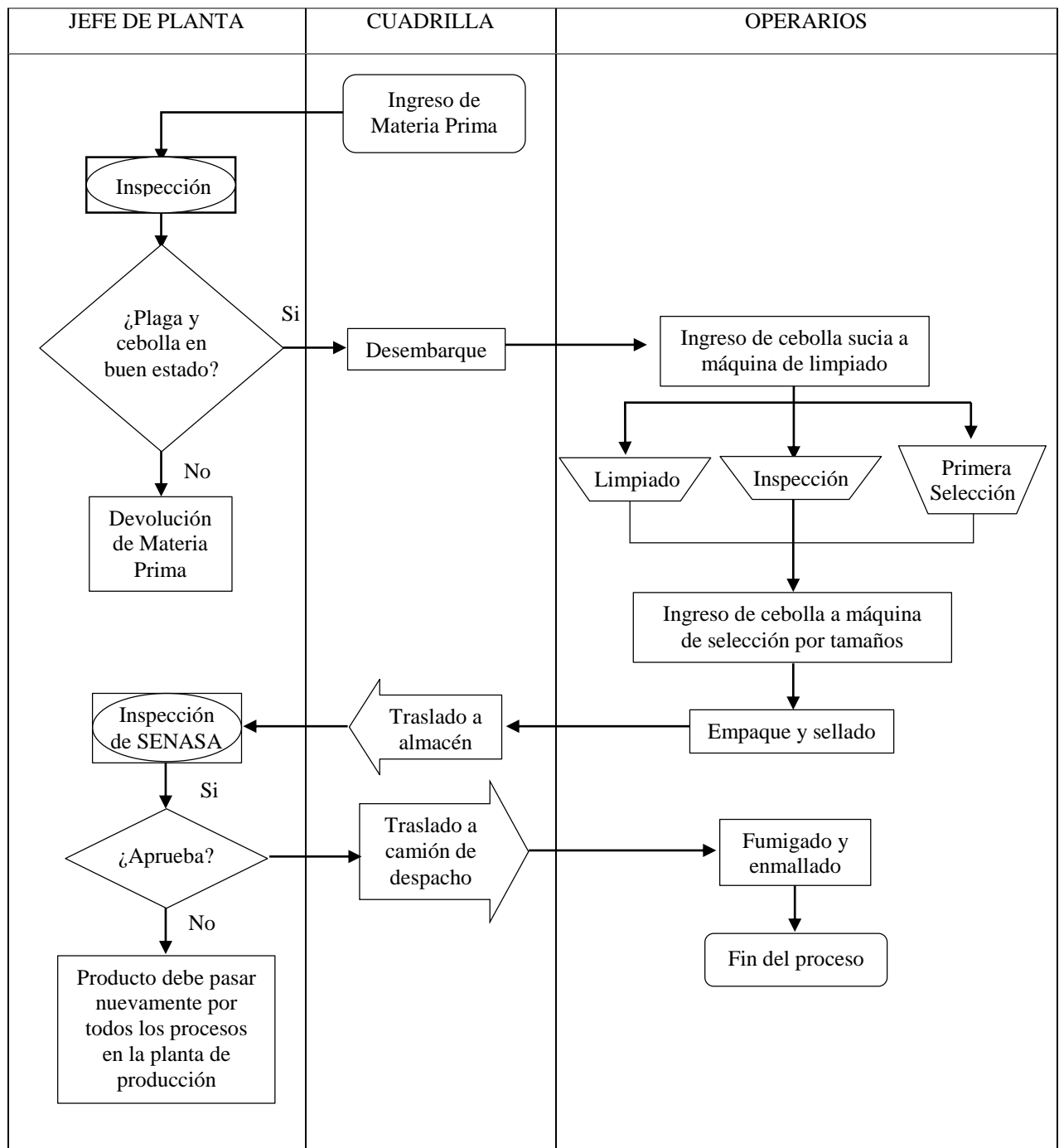


Figura 17. Mapa del proceso de producción

Número de procesos:

1. Ingreso de materia prima.
2. Inspección.
3. Si existe plaga y la cebolla está en mal estado se retorna al proveedor o cliente.
4. Si no existe plaga y la cebolla está en óptimas condiciones para al desembarque.
5. Ingreso de cebolla sucia a maquinaria de limpiado.
6. Limpiado, inspección y primera selección.
7. Ingreso de cebolla a máquina de selección por tamaños.
8. Empaque y sellado.
9. Traslado a almacén
10. Inspección de SENASA
11. Si no aprueba la inspección el producto debe pasar nuevamente por todos los procesos en la planta de producción.
12. Si aprueba la inspección el producto se traslada al camión de despacho.
13. Fumigado y enmallado.
14. Fin del proceso.

Descripción del proceso

Los operarios de la cuadrilla ingresan la materia prima a la planta de producción, al instante el Jefe de Producción realiza la inspección correspondiente y controla el nivel de plaga y el estado de la cebolla; si se aprueba el proceso se realiza el desembarque de toda la materia prima, por el contrario si no pasa la inspección se hace la respectiva devolución.

Posteriormente, los operarios de planta hacen el ingreso de la cebolla sucia a la máquina de limpiado, seguido pasara por la zaranda y los operarios realizaran el limpiado, cortado y primera selección, y se realiza el ingreso de la cebolla a la máquina de selección por tamaños.

Después del proceso de producción los operarios realizan el empaquetado y sellado para ser trasladado por la cuadrilla al almacén.

A continuación, el Jefe de Planta se encarga de asumir la inspección del Servicio de Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) para comprobar la conformidad final del producto, al no pasar la prueba todo debe pasar nuevamente los procesos productivos; pero

si aprueba la inspección entonces es trasladado al camión de despacho para finalizar con el fumigado y enmallado final de todo el proceso.

7. Programas de capacitación para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

La última propuesta presentada es un programa de capacitaciones para lograr que los colaboradores conozcan acerca de los todos los cambios a realizar durante el proceso de rediseño, implementación del SGC y la internacionalización; sin dejar de lado el compromiso e identificación de cada colaborador con la empresa entendiendo que cada uno de los procesos son de gran necesidad para que tanto ellos también mejoren, por lo que al término de cada capacitación recibida obtendrán los certificados correspondientes (ver tabla N° 31).

- Roles, responsabilidades y autoridades

Tabla 31. Actividades y funciones para programas de capacitación

ACTIVIDAD / FUNCIONES	RESPONSABLE
Programación de capacitaciones	Jefes de cada área
Capacitaciones de rediseño organizacional	Gerente general
Capacitaciones del SGC	Asesor externo y Responsable del SGC
Capacitaciones de Internacionalización	Broker

- Presupuesto para las capacitaciones

En el presupuesto se describen las tres capacitaciones que se llevarán a cabo una tras otra en coordinación con la implementación del mismo proceso, por esa razón se establece el precio mensual de cada capacitación ya que solo se darán una vez en distintos periodos.

Tabla 32. Presupuesto para las capacitaciones

ITEM	PRECIO MENSUAL APROXIMADO (S/.)
Capacitaciones de rediseño organizacional	700.00
Capacitaciones de SGC	950.00
Capacitaciones de Internacionalización	950.00
TOTAL	S/. 2,600.00

- Cronograma de actividades para la implementación del SGC

Tabla 33. Temas de capacitación de rediseño organizacional

Actividad	Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
La empresa		X											
Metas y estrategias		X											
Calidad			X										
Mejora continua			X										
Innovación			X										
Estructura de la empresa				X									
MOF				X									
Certificaciones				X									
Mapeo de procesos					X								
Beneficios organizacionales					X								

Tabla 34. Temas de capacitación del Sistema de Gestión de Calidad

Actividad	Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
ISO 9001						X							
Liderazgo y compromiso						X							
Política y estrategias						X							
Procesos por mejorar							X						
Planificación y control operacional							X						
Evaluación del desempeño							X						

Tabla 35. Temas de capacitación de Internacionalización

Actividad Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Exportación							X					
Requisitos y reglamentación							X					
Estudio de mercado								X				
Oferta y demanda								X				
Diseño del producto									X			
Formas de comercialización									X			

8. Análisis costo - beneficio de la propuesta para la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

A continuación, se muestra el análisis costo – beneficio de la propuesta, en donde se unen todos los presupuestos de cada propuesta dividiéndolos en inversión y costos, para así desarrollar el flujo de caja de 5 años y dar a conocer el VAN y TIR, esto ayudará a ver el retorno de inversión y conocer la verdadera rentabilidad del proyecto.

Los presupuestos considerados son para la aplicación de metas y estrategias, para la aplicación del Sistema de gestión de calidad, para la contratación de un Brocker especializado en exportaciones y las capacitaciones constantes para la implementación de cada propuesta establecida.

	ITEM	PRECIO ANUAL APROXIMADO (S/.)	
Metas y estrategias	Contratación del broker	S/. 16,500.00	INVERSION
	Contratación de especialista en marketing	S/. 9,600.00	
	Implementación del SGC	S/. 73,660.00	
	Desarrollo de internacionalización	S/. 13,500.00	
	Procesos administrativos	S/. 2,800.00	

TOTAL		S/. 116,060.00
ITEM	PRECIO ANUAL APROXIMADO (S/.)	
Sistema de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015	Norma ISO 9001:2015 (INACAL)	S/. 160.00
	Consultor externo	S/. 42,000.00
	Inversión inicial	S/. 15,000.00
	Certificación Internacional	S/. 16,500.00
TOTAL	S/. 73,660.00	

INVERSION

ITEM	PRECIO MENSUAL APROXIMADO (S/.)	
Contratación del Bróker	Etapa I	2500
	Etapa II	4000
	Etapa III	4% del Valor FOB (según Volumen)

COSTO

ITEM	PRECIO ANUAL APROXIMADO (S/.)	
Capacitaciones	Capacitaciones de rediseño organizacional	700
	Capacitaciones de SGC	950
	Capacitaciones de Internacionalización	950
TOTAL	S/. 2,600.00	

COSTO

La proyección de un escenario conservador demuestra que durante el primer año de inversión se presencia una pérdida de S/. 192,346.00 soles, pero en el transcurso de los 5 años de periodo de recupero se obtendrán ganancias en crecimiento y significativas de hasta S/. 201,365.46 soles.

Tabla 36. Flujo de Caja

PERIODO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		S/ 310,800.00	S/ 338,772.00	S/ 369,261.48	S/ 402,495.01	S/ 500,219.56
VENTAS		S/ 310,800.00	S/ 338,772.00	S/ 369,261.48	S/ 402,495.01	S/ 438,719.56
VALOR RESIDUAL ACTIVOS FIJOS						S/ 26,500.00
VALOR RESIDUAL CAPITAL DE TRABAJO						S/ 35,000.00
EGRESOS		S/ 198,386.00	S/ 207,208.24	S/ 216,794.34	S/ 227,212.43	S/ 238,536.80
INVERSION:						
INTANGIBLES	S/ 189,720.00					
AMORTIZACION INTANGIBLE		S/ 37,944.00	S/ 37,944.00	S/ 37,944.00	S/ 37,944.00	S/ 37,944.00
TANGIBLES	S/ 53,000.00					
DEPRECIACION TANGIBLES		S/ 5,300.00	S/ 5,300.00	S/ 5,300.00	S/ 5,300.00	S/ 5,300.00
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	S/ 35,000.00					
COSTO DIRECTOS		S/ 93,240.00	S/ 101,631.60	S/ 110,778.44	S/ 120,748.50	S/ 131,615.87
COSTO INDIRECTOS		S/ 21,532.00	S/ 21,962.64	S/ 22,401.89	S/ 22,849.93	S/ 23,306.93
GASTOS OPERATIVOS		S/ 40,370.00	S/ 40,370.00	S/ 40,370.00	S/ 40,370.00	S/ 40,370.00
GASTOS DE VENTA		S/ 34,422.00	S/ 34,422.00	S/ 34,422.00	S/ 34,422.00	S/ 34,422.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		S/ 5,948.00	S/ 5,948.00	S/ 5,948.00	S/ 5,948.00	S/ 5,948.00
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.	S/ 277,720.00	S/ 112,414.00	S/ 131,563.76	S/ 152,467.14	S/ 175,282.58	S/ 261,682.77
IMPTO. (29.5%)		S/ 33,162.13	S/ 38,811.31	S/ 44,977.81	S/ 51,708.36	S/ 77,196.42
FLUJO ECONOMICO	S/ 277,720.00	S/ 79,251.87	S/ 92,752.45	S/ 107,489.34	S/ 123,574.22	S/ 184,486.35
DEPRECIACION		S/ 5,300.00	S/ 5,300.00	S/ 5,300.00	S/ 5,300.00	S/ 5,300.00
AMORTIZACION		S/ 37,944.00	S/ 37,944.00	S/ 37,944.00	S/ 37,944.00	S/ 37,944.00
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/ - 277,720.00	S/ 122,495.87	S/ 135,996.45	S/ 150,733.34	S/ 166,818.22	S/ 227,730.35
PRESTAMO	S/ 85,374.00					

AMORTIZACION PRESTAMO		S/ 11,030.83	S/ 13,457.61	S/ 16,418.28	S/ 20,030.31	S/ 24,436.97
INTERESES		S/ 16,140.78	S/ 13,714.00	S/ 10,753.32	S/ 7,141.30	S/ 2,734.63
ESCUDO FISCAL POR INTERESES		S/ 4,761.53	S/ 4,045.63	S/ 3,172.23	S/ 2,106.68	S/ 806.72
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. - 192,346.00	S/. 100,085.79	S/. 112,870.47	S/. 126,733.96	S/. 141,753.29	S/. 201,365.46

El análisis de la evaluación económica y financiera expresa que mediante la inversión de financiamiento propio se obtendrá un 21% de rentabilidad; se detalla también que por cada sol invertido se obtendrá S/. 1.15 soles de ganancia.

Por otro lado, si se opta por el financiamiento bancario el valor porcentual de rentabilidad sería de 33% y se obtendría una ganancia de S/. 1.38 soles por cada sol invertido.

Finalmente, la empresa de estudio ha optado por el financiamiento bancario, ya que al ser una entidad pequeña y familiar no cuentan con el monto de presupuesto necesario para realizar la inversión; y al considerar el soporte económico con un banco será más accesible lograr el crecimiento económico que se necesita para el desarrollo del rediseño, además al realizar la inversión requerida con entidades bancarias se obtiene un Valor actual neto de S/. 72,452.63 soles de ganancias por encima de la rentabilidad.

	ECONOMICO	FINANCIERO
VA N	S/ 41,654.36	S/ 72,452.63
TIR	21%	33%
B/C	S/ 1.15	S/ 1.38

VI. Conclusiones

- La investigación realizada a la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C. permitió generar una propuesta para mejorar su diseño organizacional, la cual se encuentra estructurada de acuerdo a la realidad de la empresa, siendo la opción más factible para cubrir sus necesidades, considerando que la propuesta planteada es válida solamente para el sector agroexportador, empresas exportadoras y empresas que trabajan empíricamente.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, en base al primer objetivo, se demostró que, en el análisis PESTEC que se realizó tanto a nivel nacional como internacional, permitiendo comparar la realidad con Holanda, quien es potencia en este sector y producto; la empresa cuenta con una certificación HACCAP, pero no lo realiza adecuadamente; asimismo, la innovación se hace presente en la empresa de manera tangible, pero en la forma intangible, la cual se refiere al conocimiento, no se ha desarrollado de manera adecuada, debido a la falta de interés de ambas partes (alta gerencia y colaboradores), porque la empresa solo se dedica en cumplir a tiempo los pedidos, sin importar los aportes, opiniones y sugerencias que puedan dar los colaboradores; en internacionalización, la empresa en estudio no cuenta con alianzas estratégicas, dado que vende a solo dos países.
- En base al segundo objetivo, se demostró que, el MOF en la empresa no es relevante, porque hasta la fecha siguen trabajando empíricamente; el Mapeo de Procesos, está planteada de manera empírica (se maneja de forma verbal) impidiendo un mejor desarrollo en los procesos, asimismo, no se viene desarrollando las capacitaciones para los colaboradores y alta dirección, impidiendo un mejor desarrollo en la organización.
- La propuesta está basada en dar el valor agregado que necesita la empresa para mejorar el funcionamiento de todos los procesos, tanto contextuales y estructurales, se encuentra estructurada de manera que el Gerente pueda apreciar desde lo más básico hasta lo más complejo, como es un nuevo FODA, metas y estrategias, la implementación de un sistema de calidad en base a la Norma ISO 9001:2015, la contratación de los servicios de un Broker, un nuevo organigrama, Manual Organizacional de Funciones, Mapeo de procesos y un Programa de capacitaciones; todo lo mencionado aportará para un mejor crecimiento tanto organizacional y poder expandirse hacia nuevos mercados.

VII.Recomendaciones

- Se sugiere a la empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C. implementar la propuesta de la presente investigación, buscando una mejora en eficiencia por medio de todas actividades planteadas, permitiendo a la empresa mantenerse en un orden organizacional y tener una formación organizacional frente a sus competidores, proveedores y clientes.
- Enfocarse a considerar las metas y estrategias con la debida importancia, determinando la viabilidad dependiendo el plazo en que se desee implementar, y mejorarlos de acuerdo a la necesidad de la organización, la que debe ser dirigida por la alta gerencia y hacerlo conocer periódicamente a toda la organización. En el análisis PESTEC, se debe realizar de manera trimestral, debido que los puntos integrados varían consecutivamente, dependiendo del entorno en que se encuentra, para que se pueda desarrollar correctamente este punto se debe trabajar conjuntamente entre toda la organización para poder recoger los diferentes puntos de vista.
- Con respecto al tema de calidad, se sugiere implementar un sistema de calidad basada a la Norma ISO 9001:2015, dándole consistencia a los procesos y una mejora en productividad, el encargado de esa tarea es el jefe de calidad, el cual estará asesorado por un agente externo, experto en normas y certificaciones.
- Para la internacionalización, se sugiere contratar los servicios de un Broker de la empresa Corporación A y M E.I.R.L., el cual permitirá la búsqueda de nuevos mercados y la negociación de nuevos pedidos, encontrándose en coordinación constante con el Gerente General y su asistente.
- El organigrama y Manual Organizacional de Funciones, se deben incluir en la organización y estar al alcance de los colaboradores para que tengan conocimiento de sus responsabilidades y a quien deben acudir si ocurre algún inconveniente interno. En cuanto a las capacitaciones, deben ser realizadas cada vez que el personal lo requiera (actualización sobre un proceso o implementación de nueva tecnología), esto aportará conocimientos que luego se verán plasmados en el desarrollo de las habilidades.
- La investigación realizada a la empresa que pertenece al sector agroexportador, aporta con información valiosa de acuerdo a la realidad del sector.

VIII. Referencias bibliográficas

- ADEX. (24 de febrero de 2019). Perú exporta boletín semanal, p. 5.
- Alcides, F. y Rivera, A. (2014). Diseño organizacional para la Empresa Operadora de Turismo Carol Tours S.A. del cantón Salinas de la provincia de santa elena año 2013. *Ecuador: Universidad Estatal Península De Santa Elena.*
- Al Mamun, A. (2017). Diffusion of innovation among Malaysian manufacturing SMEs. *Emeraldinsight, 2-17.*
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). The Management of Innovation. London: Tavistock. Recuperado de <http://www.worldcat.org/title/management-of-innovation/oclc/867767913>
- Burton, R. & Obel, B. (2004). Strategic organizational diagnosis and design: The dynamics of fit. *Massachusetts: Kluwer Academic.*
- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters on the History of the American Industrial Enterprise. *Wilmington: DL: Mit Press.*
- Chau, E. (7 de marzo de 2019). Perú invertirá 600 millones de soles en innovación tecnológica agrícola en 5 años. Andina agencia peruana de noticias. Recuperado de https://andina.pe/agencia/noticia-peru-invertira-600-millones-soles-innovacion-tecnologica-agricola-5-anos-702417.aspx?fbclid=IwAR3kgR1XqVEzGNuh2eNNXzD_pEQa34YnUxL5TC1pOzWaoTmqGiqVOJyj9no
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. *México D.F: McGraw-Hill Interamericana.*
- Chokheli, E. (2015). Role of the organizational design in the Company's success. *European Scientific.*
- Daft, R. (2011). Teoría y Diseño Organizacional. *Madrid: Learning Editores S.A.*
- Daft, R. (2015). Teoría y diseño organizacional. En R. Daft, Teoría y diseño organizacional (pág. 14). *Mexico: CENGAGE Learning.*
- Daniels, J., Radabaugh, L. y Sullivan, D. (2013). Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones. *México: PEARSON.*
- D'Alessio, F. (2014). El proceso estretégico un enfoque de gerencia. *Mexico: Pearson Educación*
- Drucker, P. (1999). Desafíos de la gerencia para el siglo XXI. *Bogotá: Grupo Editorial Norma.*

- GESTIÓN (11 de abril de 2018). PERUinUSA facilitará el proceso de exportación para Estados Unidos. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peruinusa-facilitara-proceso-exportacion-estados-unidos-231270>
- GESTIÓN (17 de agosto de 2018). Agro y minería: una suma que puede multiplicar. Recuperado de https://gestion.pe/blog/innovacion-sinergias-y-crecimiento/2018/08/agro-y-mineria-una-suma-que-puede-multiplicar.html?fbclid=IwAR3Y01U8q1UMvi2Xkh9cwO2FZiI0TD0bvdEEHLmNTYxYB3zq_jqMVP2T2gk
- Guevara, M, Canet, T. y Balbastre, F. (2005). Autoevaluación de los títulos universitarios y requerimientos de diseño organizativo. *Tecnología en marcha*.
- Huamán, L. y Rios, F. (2014). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. Lima: UPC.
- Kerimkhanov, A. (19 de diciembre de 2018). Netherlands creates agricultural technology center in Uzbekistan. Recuperado de <https://www.azernews.az/region/142902.html>
- Kubíčková, L., Votoupalová, M. & Toullová, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Proceed Economics and Finance, Elsevier*
- Lemus, I. y Hidalgo, A. (2016). El diseño de una organización sostenible: un camino sólido a través de la innovación. *Universidad Politécnica de Madrid, España*.
- Matthews, R. (2015). Process, Continuous and Quality Improvement: Disintegrating and Reintegrating Operational Improvement?. *ResearchGate*.
- Ministerio del Ambiente (23 de diciembre de 2016). Promueven exportaciones con prácticas amigables con el medio ambiente. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/promueven-exportaciones-con-practicas-amigables-con-el-medio-ambiente/?fbclid=IwAR0mIaWZP02s2Cype2arAyW5TwV-B0YY4eKv4lpDehKgyR-OaFjpbKqBa3Y>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). Reporte mensual de Comercio. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2018/RMC_Agosto_2018.pdf?fbclid=IwAR1XIVIyxwPJUAbHgd bcoqqUkdHOITLyFY148PoJi9aOLddnUH596U1yuQ
- Miterev, M., Mancini, M. & Turner, T. (2016). Towards a design for the project-based organization. *Elsevier*.

- Olaunji, F. & Adunola, M. (2015). Impact of Organizational Structure on Organizational Performance. *ResearchGate*.
- TNI Longreads (09 de mayo de 2019). A living countryside the land politics behind the Dutch agroecology movement. Recuperado de [http:// http://longreads.tni.org/a-living-countryside/](http://longreads.tni.org/a-living-countryside/)
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme. Mexico: Scielo. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005
- Slama, J., Niculcea, A., Jiménez, M., Ibarra, I. y Cancho, M. (2010). El arte de innovar y emprender. Cuando las ideas se convierten en riqueza. *España: Fundación de la Innovación Bankinter*.
- SIICEX (2019). Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Recuperado de www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/223pdf2014Sep22.pdf
- SIICEX (2019). Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=709.69200&fbclid=IwAR1wOALLXB9Qr_SwKTqabH-_LxiaR9FfMIs2Yt0m0nfvKf4tQUx1JQdNDmU
- Vallejo, F. (2001). Guía de diseño y mejora continua de procesos asistenciales. *España: Junta de andalucia*.
- Villalba, R. (2016). Elaboración del MOF y MAPRO para una gestión por procesos y la propuesta de desarrollo de un sistema de control de documentos en la facultad de odontología. *USMP*.
- Wageningen University & Research (18 de enero de 2019). Dutch export of agricultural products exceeds € 90 billion in 2018. Recuperado de <https://www.wur.nl/en/newsarticle/Dutch-export-of-agricultural-products-exceeds-90-billion-in-2018.htm?fbclid=IwAR3GbdnceOeo9dOhoNbFMrE1KZtaTmLZxw3G1ABn4iG5-SaZHSPeCd4xFFM>
- Wojciech, J. T. (2017). Implementation and functioning of HACCP principles in certified and non-certified food businesses a preliminary study. *British Food Journal*.
- Wossen, T. & Ayele, S. (2018). Ethiopia's Agricultural Transformation: Agribusiness' Contribution to Reducing Youth Unemployment. Recuperado de <https://bulletin.ids.ac.uk/idsbo/article/view/3006/Online%20article>

IX. Anexos

Anexo 1: Carta de autorización por parte de la empresa

OPERADORES COMERCIALES Y LOGISTICOS

LIMAR S.A.C.

R.U.C. N° 20523229797

Chiclayo, 28 de mayo del 2018

Señora:

DIRECTORA UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

VALERIA TAMARA LLONTOP HERNANDEZ

Escuela Administración de Empresa

Presente.-

OPERADORES COMERCIALES Y LOGISTICOS LIMAR S.A.C., identificado con Registro Único de Contribuyente N° 20523229797, con domicilio fiscal en MITOBAMBA MZA. D3 LOTE. 27 PQUE DEL NARANJAL (ALT. CDRA.14 AV. NARANJAL) LIMA - LIMA - LOS OLIVOS, debidamente representado por su Gerente General Sra. **ROSA DALILA ALBITRES AGUIRRE**, identificada con D.N.I. N°33589049, ante Ud. me presento y digo:

Acepto a la estudiante del VIII ciclo **LIZBETH JULEYSI VELA ALBITRES**, de la carrera de Administración de empresas, para que realice su trabajo de investigación nombrada: <<PROPUESTA DE UN REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OPERADORES COMERCIALES Y LOGÍSTICOS LIMAR S.A.C.- PERIODO 2018>> y del mismo modo brindarle las facilidades del caso.

Quedando agradecidos por la universidad por tenernos siempre presente en los trabajos de investigación, sin otro particular, quedo de Uds.

Atentamente,

OPERADORES COMERCIALES Y LOGISTICOS
LOGISTICOS "LIMAR" S.A.C.

ROSA D. ALBITRES AGUIRRE
GERENTE

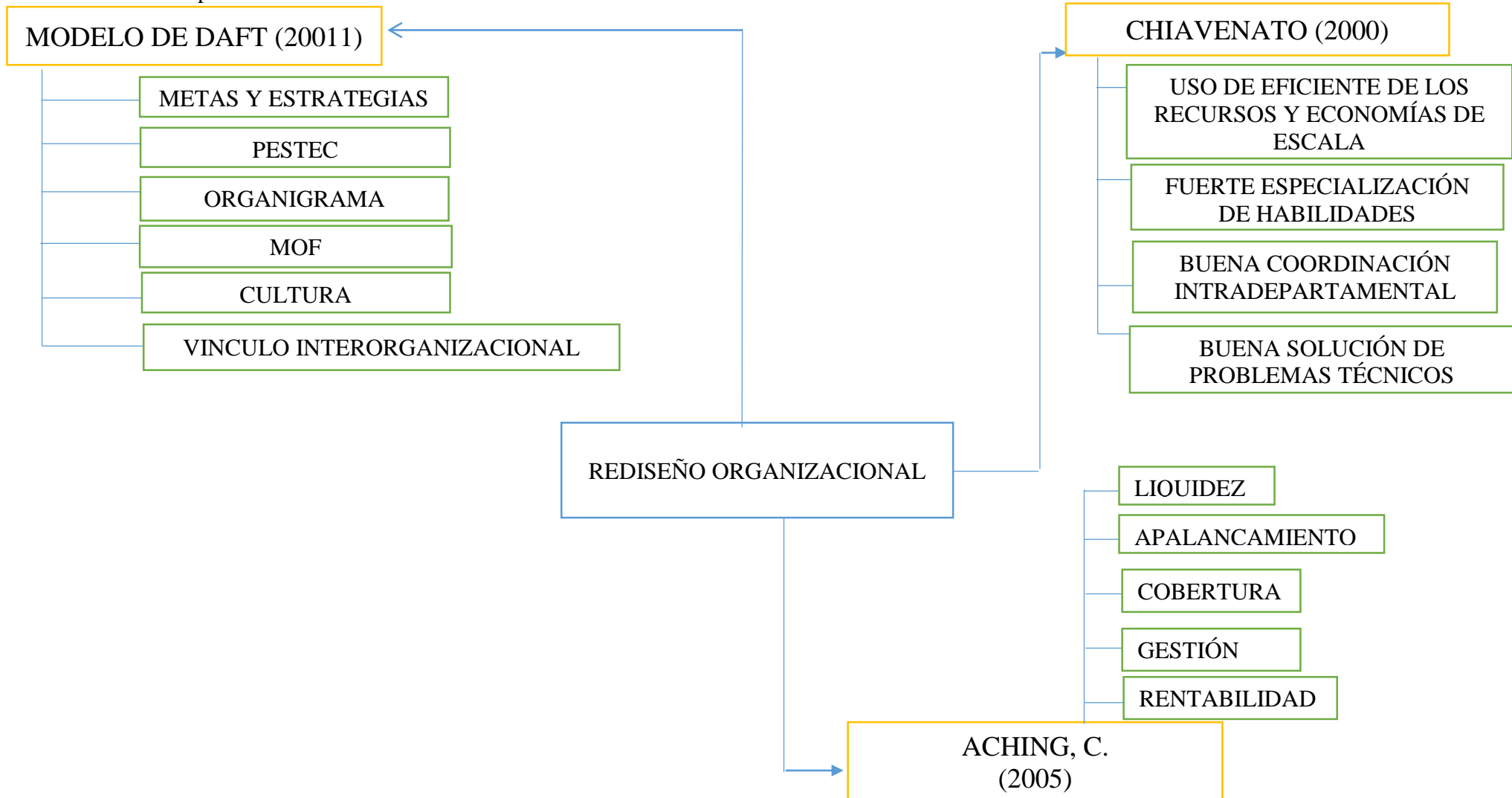
ROSA DALILA ALBITRES AGUIRRE

D.N.I. N°33589049

MITOBAMBA MZA. D3 LOTE 27 PQUE. DEL NARANJAL
(ALT. CDRA. 14 AV. NARANJAL) LIMA- LIMA- LOS OLIVOS

Cel.: #979602547 - #979602605

Anexo 2: Mapa de revisión de literatura



Anexo 3: Fotos de la empresa



Anexo 4: Constancia de validación por juicio de expertos – Mgtr. Roncal Díaz, Cesar Wilbert



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mgtr. RONCAL DIAZ CESAR WILBERT**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OPERADORES COMERCIALES Y LOGÍSTICOS LIMAR S.A.C. – PERIODO 2018”**, elaborado por la Bach. **LIZBETH JULEYSI VELA ALBITRES**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 22 de octubre de 2018.



RONCAL DIAZ CESAR WILBERT

Dr./ Mg./Lic. Nombre: RONCAL DIAZ CESAR WILBERT

Cargo Actual: DOCENTE

Anexo 5: Constancia de validación por juicio de expertos – Mgtr. Penalillo Pimentel, Javier
Alfredo



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mgtr. PENALILLO PIMENTEL JAVIER ALFREDO**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OPERADORES COMERCIALES Y LOGÍSTICOS LIMAR S.A.C. – PERIODO 2018”**, elaborado por la Bach. **LIZBETH JULEYSI VELA ALBITRES**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 22 de octubre de 2018.



PENALILLO PIMENTEL JAVIER ALFREDO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: PENALILLO PIMENTEL JAVIER ALFREDO.

Cargo Actual: COORDINADOR GENERAL PROGRAMAS GO

Anexo 6: Constancia de validación por juicio de expertos – Mgtr. Portaro Inchaustegui,
Marta Fiorella



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mgtr. PORTARO INCHAUSTEGUI MARTHA FIORELLA**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OPERADORES COMERCIALES Y LOGÍSTICOS LIMAR S.A.C. – PERIODO 2018”**, elaborado por la Bach. **LIZBETH JULEYSI VELA ALBITRES**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 22 de octubre de 2018.

PORTARO INCHAUSTEGUI MARTHA FIORELLA

Dr./ Mg./Lic. Nombre: PORTARO INCHAUSTEGUI MARTHA FIORELLA.

Cargo Actual: Directora Planificación y Desarrollo.

Anexo 7: Constancia de validación por juicio de expertos – Mgtr. Anchorena Roggeroni Roberto Manuel.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mgtr. ANCHORENA ROGGERONI ROBERTO MANUEL**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OPERADORES COMERCIALES Y LOGÍSTICOS LIMAR S.A.C. – PERIODO 2018”**, elaborado por la Bach. **LIZBETH JULEYSI VELA ALBITRES**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 22 de octubre de 2018.

ANCHORENA ROGGERONI ROBERTO MANUEL

Dr./ Mg./Lic. Nombre: **ANCHORENA ROGGERONI ROBERTO MANUEL**

Cargo Actual:

Docente FICEE

Anexo 8: Constancia de validación por juicio de expertos – Mgtr. Llontop Hernandez,
Valeria Tamara



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mgtr. LLONTOP HERNANDEZ VALERIA TAMARA**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OPERADORES COMERCIALES Y LOGÍSTICOS LIMAR S.A.C. – PERIODO 2018”**, elaborado por la Bach. **LIZBETH JULEYSI VELA ALBITRES**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 22 de octubre de 2018.

LLONTOP HERNANDEZ VALERIA TAMARA

Dr./ Mg./Lic. Nombre: LLONTOP HERNANDEZ VALERIA TAMARA.

Cargo Actual: Directora Escuela Administración de Empresas.

Anexo 9: Constancia de validación por juicio de expertos – Empresario Seminario Fernández, Ever Quinciño.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **EVER QUINCIÑO SEMINARIO FERNÁNDEZ**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OPERADORES COMERCIALES Y LOGÍSTICOS LIMAR S.A.C. – PERIODO 2018”**, elaborado por la Bach. **LIZBETH JULEYSI VELA ALBITRES**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 25 de Octubre del 2018.

MOCHICA AGRO EXPORT S.A.S.


Ever Quinciño Seminario Fernández

GERENTE GENERAL
EVER QUINCIÑO SEMINARIO FERNÁNDEZ

Dr./ Mg./Lic. Nombre: **EVER QUINCIÑO SEMINARIO FERNÁNDEZ**

Cargo Actual: Gerente General

Anexo 10: Preguntas para el Focus Group

Mapeo de procesos

1. ¿Cuáles son los procesos completos de la empresa?
2. ¿De qué manera se aplican los procesos adecuados en la empresa?

Capacitaciones

3. ¿Qué tipo de capacitaciones realiza la empresa para el mejoramiento de procesos?
4. ¿De qué manera le gustaría que haya capacitación por áreas?

Beneficios organizaciones:

5. ¿Con qué seguro social cuenta por parte de la empresa?
6. ¿Qué servicios le ofrece la empresa que le beneficie a usted como trabajador y a la misma empresa?

Anexo 11: Preguntas para los de Alta dirección

Metas y estrategias

1. ¿De qué manera están planteadas las metas y estrategias?
2. ¿Cuáles son las metas y estrategias a largo plazo?

Macro: PESTEC

3. ¿Cuál es la implicancia del entorno que engloba la empresa?
4. ¿Cuáles son los riesgos que tiene la empresa en su entorno?

Calidad

5. ¿Qué sistemas de calidad ha pensado en agregar?
6. ¿De qué manera la empresa cuenta con Planeación y previsión de la calidad a largo plazo?
7. ¿Con qué sistema de calidad ha trabajado?

Mejora Continua

8. ¿Cómo cree que influye un Rediseño organizacional en la empresa?
9. ¿Cómo aplican la mejora continua con respecto a los procesos dentro de la empresa?

Innovación

10. ¿Cómo la empresa fomenta a que sus operarios estén en constante innovación?
11. ¿Cuáles son los nuevos procesos que ha pensado en desarrollar la empresa?

Internacionalización

12. ¿De qué manera cree usted que pueda aplicar la innovación en la empresa?

13. ¿De qué manera ha pensado vender hacia otros mercados?
14. ¿Qué otros países brindan el mismo servicio que ustedes?
15. ¿A qué otros países tienen como destino?

Organigrama

16. ¿Cómo está estructurada la empresa?
17. ¿De qué manera los altos cargos contribuyen en la empresa?
18. ¿Cómo deberían estar los puestos de trabajo en la empresa?

MOF

19. ¿De qué manera se aplica el Manual de Organización y Funciones de la empresa?
20. ¿Cuál es el Manual de Organización y Funciones de la empresa?

Certificaciones

21. ¿Qué tipo de certificaciones conoce?
22. ¿Qué tipo de certificaciones implementaría en la empresa?
23. ¿De qué manera piensa implementar certificaciones en la empresa?

Formalización de procesos

24. ¿De qué manera participa usted en la planificación de actividades que realiza la empresa?
25. ¿Cómo aplica el compromiso para el cumplimiento de procesos ya estandarizados?

Anexo 12: Estados financieros (año 2016) de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

1.- ESTADOS FINANCIEROS		
I.-Balance General		
ACTIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2016
Caja y Bancos	359	5,218
Inv. valor razonab. y disp. P venta	360	
Cuentas por cobrar com.- terceros	361	
Ctas por cobrar com - relacionadas	362	
Ctas p cob per, acc, soc, dir y ger	363	
Cuentas por cobrar div. - terceros	364	
Ctas por cobrar div. - relacionadas	365	
Serv. y otros contratad. p anticip.	366	
Estimación de ctas cobranza dudosa	367	
Mercaderias	368	
Productos terminados	369	
Subproductos, desechos y desperdic.	370	
Productos en proceso	371	
Materias primas	372	
Mat. Auxiliar., sumin. y repuestos	373	
Envases y embalajes	374	
Existencias por recibir	375	
Desvalorización de existencias	376	
Activos no ctes manten. p la venta	377	
Otros activos corrientes	378	
Inversiones mobiliarias	379	
Inversiones inmobiliarias	380	
Activ. adq. en arrendamiento finan.	381	
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	4,000
Dep Inm, activ arren fin. e IME acum.	383	(925)
Intangibles	384	
Activos biológicos	385	
Deprec. act. biol. amort y agota acum.	386	
Desvalorización de activo inmoviliz	387	
Activo diferido	388	5,644
Otros activos no corrientes	389	
TOTAL ACTIVO NETO	390	13,937
PASIVO		V.Histórico 31 Dic 2016
Sobregiros bancarios	401	
Trib y apor sis pen y salud p pagar	402	221
Remuneraciones y participaciones por pagar	403	
Ctas p pagar comercial - terceros	404	
Ctas p pagar comer - relacionadas	405	
Ctas p pag acc, directrs y gerentes	406	
Ctas por pagar diversas - terceros	407	
Ctas p pagar divers - relacionadas	408	
Obligaciones financieras	409	
Provisiones	410	
Pasivo diferido	411	
TOTAL PASIVO	412	221

Anexo 13: Estados financieros (año 2016) de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

PATRIMONIO	Valor Histórico Al 31 Dic. de 2016	
Capital	414	6,000
Acciones de Inversión	415	
Capital adicional positivo	416	
Capital adicional negativo	417	
Resultados no realizados	418	
Excedente de revaluación	419	
Reservas	420	
Resultados acumulados positivo	421	
Resultados acumulados negativo	422	
Utilidad de ejercicio	423	7,716
Pérdida del ejercicio	424	
TOTAL PATRIMONIO	425	13,716
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	13,937

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos		
	Importe Al 31 Dic. de 2016	
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	193,248
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	
Ventas Netas	463	193,248
(-) Costo de Ventas	464	(102,434)
Resultado Bruto	466	90,814
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos de venta	468	(59,271)
(-) Gastos de administración	469	(19,844)
Resultado de operación	470	11,699
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos financieros	472	(973)
(+) Ingresos financieros gravados	473	0
(+) Otros ingresos gravados	475	0
(+) Otros ingresos no gravados	476	0
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478	
(-) Gastos diversos	480	(7)
REI Positivo	481	
REI Negativo	483	
Resultado antes de participaciones	484	10,719
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del impuesto	487	10,719
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Impuesto a la Renta	490	(3,003)
Resultado del ejercicio	492	7,716
	Utilidad	
	Pérdida	0

Anexo 14: Estados financieros (año 2016) de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

2.- DETERMINACION DEL IMPUESTO A LA RENTA			
Utilidad antes de adiciones y deducciones	100		10,719
Pérdida antes de adiciones y deducciones	101		0
(+) Adiciones para determinar la renta imponible	103		7
(-) Deducciones para determinar la renta imponible	105		
Renta neta del ejercicio	106		10,726
Pérdida del ejercicio	107		0
Ingresos Exonerados	120		
Pérdidas netas compensables de ejercicios anteriores	108		0
Renta Neta Imponible	110		10,726
Total Impuesto a la Renta	113		3,003
Saldo de pérdidas no compensadas	111		0
Coficiente o porcentaje para el cálculo del pago a cuenta	610		1.55
Coficiente	686		0.0155
3.- DETERMINACION DE LA DEUDA TRIBUTARIA-CREDITOS CONTRA EL IMPUESTO A LA RENTA			
Créditos sin Devolución			
(-) Crédito por impuesto a la Renta de fuente extranjera	123		
(-) Crédito por reinversiones	136		
(-) Crédito por Inversión y/o Reinversión - Ley del Libro	134		
(-) Pago a cuenta del impuesto a la Renta acreditados contra el ITAN	126		
(-) Otros créditos sin derecho a devolución	125		
SUBTOTAL (Cas. 113 - (123+136+134+126+125))	504		3,003
Créditos con devolución			
(-) Saldo a favor no aplicado del ejercicio anterior	127		
(-) Pagos a cuenta mensuales del ejercicio	128		(2,935)
Retenciones renta de tercera categoría	130		
Ley 28843 (No incluir monto compensado contra pagos a cta. de Rta.)	124		
(-) Otros créditos con derecho a devolución	129		
SUBTOTAL (Cas 504 - Cas (127+128+130+124+129))	506		68
Pagos del ITAN (No incluir monto compensado contra pagos a cta. de Rta.)	131		
Otros			
Saldo del ITAN no aplicado como crédito	279		0
4.- DEUDA TRIBUTARIA			
			Imp. Renta 3ra.
			ITF
SALDO POR	A FAVOR DEL	1.- Devolución	
REGULARIZAR	CONTRIBUYENTE	2.- Aplic. F. P.	
	A FAVOR DEL FISCO		
Actualización del saldo			
Total Deuda Tributaria			
(-)Saldo a favor del exportador			
(-)Pagos realizados antes de presentar esta declaración			
(+)Interés moratorio			
SALDO DE LA DEUDA TRIBUTARIA			
		IMPORTE A PAGAR	
Forma de Pago	X	EFFECTIVO	CHEQUE
5.- ITF - IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS			
Monto total de pagos realizados en el ejercicio gravable	155		
Monto de pagos realiz. en el ejerc. gravable - utiliz. efect. o Medios de Pago	156		
Pago efectuados con otros medios de pago	157		
15% sobre el total de pagos realizados en el ejercicio gravable	158		
Base Imponible - Alicuota del Ejercicio - Exceso del 15% Total de Pagos	159		
ITF - Impuesto a Pagar - Base Imponible x 0.005 % x 2	160		

Anexo 15: Estados financieros (año 2017) de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

1.- ESTADOS FINANCIEROS		
I.-Balance General		
ACTIVO	Valor Histórico Al 31 Dic. de 2017	
Caja y Bancos	359	13,095
Inv. valor razonab. y disp. P venta	360	
Cuentas por cobrar com.- terceros	361	
Ctas por cobrar com - relacionadas	362	
Ctas p cob per, acc, soc, dir y ger	363	
Cuentas por cobrar div. - terceros	364	
Ctas por cobrar div. - relacionadas	365	
Serv. y otros contratad. p anticip.	366	
Estimación de ctas cobranza dudosa	367	
Mercaderias	368	
Productos terminados	369	
Subproductos, desechos y desperdic.	370	
Productos en proceso	371	
Materias primas	372	
Mat. Auxiliar., sumin. y repuestos	373	
Envases y embalajes	374	
Existencias por recibir	375	
Desvalorización de existencias	376	
Activos no ctes manten. p la venta	377	
Otros activos corrientes	378	
Inversiones mobiliarias	379	
Inversiones inmobiliarias	380	
Activ. adq. en arrendamiento finan.	381	
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	4,000
Dep Inm, activ arren fin. e IME acum.	383	(1,850)
Intangibles	384	
Activos biológicos	385	
Deprec. act. biol. amort y agota acum.	386	
Desvalorización de activo inmoviliz	387	
Activo diferido	388	15,774
Otros activos no corrientes	389	
TOTAL ACTIVO NETO	390	31,019
PASIVO	V.Histórico 31 Dic 2017	
Sobregiros bancarios	401	
Trib y apor sis pen y salud p pagar	402	527
Remuneraciones y participaciones por pagar	403	
Ctas p pagar comercial - terceros	404	
Ctas p pagar comer - relacionadas	405	
Ctas p pag acc, directrs y gerentes	406	
Ctas por pagar diversas - terceros	407	
Ctas p pagar divers - relacionadas	408	
Obligaciones financieras	409	
Provisiones	410	
Pasivo diferido	411	
TOTAL PASIVO	412	527

Anexo 16: Estados financieros (año 2017) de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

PATRIMONIO	Valor Histórico	
	Al 31 Dic. de 2017	
Capital	414	6,000
Acciones de Inversión	415	
Capital adicional positivo	416	
Capital adicional negativo	417	
Resultados no realizados	418	
Excedente de revaluación	419	
Reservas	420	
Resultados acumulados positivo	421	10,718
Resultados acumulados negativo	422	
Utilidad de ejercicio	423	13,774
Pérdida del ejercicio	424	
TOTAL PATRIMONIO	425	30,492
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	31,019

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos		
	Importe	
	Al 31 Dic. de 2017	
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	170,980
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	
Ventas Netas	463	170,980
(-) Costo de Ventas	464	(115,303)
Resultado Bruto	466	55,677
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos de venta	468	(34,411)
(-) Gastos de administración	469	(5,948)
Resultado de operación	470	15,318
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos financieros	472	
(+) Ingresos financieros gravados	473	0
(+) Otros ingresos gravados	475	0
(+) Otros ingresos no gravados	476	0
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478	
(-) Gastos diversos	480	(14)
REI Positivo	481	
REI Negativo	483	
Resultado antes de participaciones	484	15,304
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del impuesto	487	15,304
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Impuesto a la Renta	490	(1,530)
Resultado del ejercicio	492	13,774
	Utilidad	
	Pérdida	0

Anexo 17: Estados financieros (año 2017) de la Empresa Operadores Comerciales y Logísticos Limar S.A.C.

2.- DETERMINACION DEL IMPUESTO A LA RENTA		
Utilidad antes de adiciones y deducciones	100	15,304
Pérdida antes de adiciones y deducciones	101	0
(+) Adiciones para determinar la renta imponible	103	
(-) Deducciones para determinar la renta imponible	105	
Renta neta del ejercicio	106	15,304
Pérdida del ejercicio	107	0
Ingresos Exonerados	120	
Pérdidas Netas Compensables y/o Aplicación de Ejercicios Anteriores	108	
Renta Neta Imponible	110	15,304
Total Impuesto a la Renta	113	1,530
Saldo de pérdidas no compensadas	111	0
Coefficiente o porcentaje para el cálculo del pago a cuenta	610	1.5
Coefficiente	686	0.0089

3.- DETERMINACION DE LA DEUDA TRIBUTARIA-CREDITOS CONTRA EL IMPUESTO A LA RENTA		
Créditos sin Devolución		
(-) Crédito por impuesto a la Renta de fuente extranjera	123	
(-) Crédito por reinversiones	136	
(-) Crédito por Inversión y/o Reinversión - Ley del Libro	134	
(-) Pago a cuenta del impuesto a la Renta acreditados contra el ITAN	126	
(-) Otros créditos sin derecho a devolución	125	
SUBTOTAL (Cas. 113 - (123+136+134+126+125))	504	1,530
Créditos con devolución		
(-) Saldo a favor no aplicado del ejercicio anterior	127	
(-) Pagos a cuenta mensuales del ejercicio	128	(1,576)
Retenciones renta de tercera categoría	130	
Ley 28843 (No incluir monto compensado contra pagos a cta. de Rta.)	124	
(-) Otros créditos con derecho a devolución	129	
SUBTOTAL (Cas 504 - Cas (127+128+130+124+129))	506	(46)
Pagos del ITAN (No incluir monto compensado contra pagos a cta. de Rta.)	131	
Otros		
Saldo del ITAN no aplicado como crédito	279	

4.- DEUDA TRIBUTARIA				Imp. Renta 3ra.	ITF
SALDO POR REGULARIZAR	A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	1.- Devolución	137	138	(46)
	A FAVOR DEL FISCO	2.- Aplic. F. P.		139	0
Actualización del saldo				142	
Total Deuda Tributaria				505	0
(-)Saldo a favor del exportador				141	143
(-)Pagos realizados antes de presentar esta declaración				144	163
(+)-Interés moratorio				145	164
SALDO DE LA DEUDA TRIBUTARIA				146	0
IMPORTE A PAGAR				180	0
Forma de Pago				X	EFFECTIVO
					CHEQUE

5.- ITF - IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS	
Monto total de pagos realizados en el ejercicio gravable	155
Monto de pagos realiz. en el ejerc. gravable - utiliz. efect. o Medios de Pago	156
Pago efectuados con otros medios de pago	157
15% sobre el total de pagos realizados en el ejercicio gravable	158
Base Imponible - Alicuota del Ejercicio - Exceso del 15% Total de Pagos	159
ITF - Impuesto a Pagar - Base Imponible x 0.005 % x 2	160