



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

**Propuesta de mejora en la gestión comercial de la empresa**  
**Facilidad Portuaria S.A.C. Mollendo - Matarani, 2021**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADA DE ADMINISTRACIÓN

**AUTORA:**

Amanqui Céspedes, María Del Carmen(ORCID: 0000-0002-2423-3904)

**ASESOR:**

Dr. Romero Pacora, Jesús (ORCID: 0000-0003-4188-2479)

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de Organizaciones

**AREQUIPA**

**2021**

## **DEDICATORIA**

A mi madre y hermano: Luz Marina y Bryan

Personas que llenan mi vida. Este esfuerzo es para ustedes. Con amor, perseverancia, se puede lograr todo en la vida.

Nunca dejen de soñar.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios; por haberme permitido poder culminar y haberme logrado mis objetivos, además de su infinita bondad, amor para poder realizar esta investigación

A todas aquellas personas que estuvieron presentes en la realización de esta meta que es tan importante para mí, agradecer todo su apoyo, sus palabras motivadoras, sus conocimientos, sus consejos y su dedicación.

## RESUMEN

La investigación tiene el principal objetivo de brindar la propuesta de mejora en la gestión comercial para ver los ingresos y darse cuenta de cosas que pasan en el entorno de las empresas ya que estando muy cerca se pudo atender dicha situación, para ello se tiene que realizar un estudio enfocado en las necesidades de la empresa.

Para lo cual se aplicaron herramientas tales como 5 fuerzas de Porter, y Kaizen 5S ,la obtención de los datos en el diagnóstico inicial se basó en la toma de información. La propuesta se realizó mediante la implementación de las metodologías del análisis del valor y trabajo estandarizado

En las entrevistas realizadas a los encargados de las áreas, se pudo apreciar que ambos tienen una misma lectura del problema de la empresa, que el gerente general, no tiene confianza o delega pocas funciones a los hijos, y ello, ha generado una brecha importante en el desarrollo de la propia empresa y han limitado aspectos como la comunicación, coordinación y capacitación que toda empresa debe mantener como un pilar de su propio desarrollo

**Palabras Claves:** *Plan de mejora, capacitación, evaluación, eficiencia, eficacia.*

## ABSTRACT

The main objective of the research is to provide the proposal for improvement in commercial management to see the income and realize things that happen in the environment of the companies since being very close, this situation could be addressed, for this it has to be carried out a study focused on the needs of the company.

For which tools such as Porter's 5 forces and Kaizen 5S were applied, obtaining the data in the initial diagnosis was based on the collection of information. The proposal was made by implementing the methodologies of value analysis and standardized work

In the interviews carried out with those in charge of the areas, it was observed that both have the same understanding of the problem of the company, that the general manager does not have confidence or delegates few functions to the children, and this has generated an important gap in the development of the company itself and have limited aspects such as communication, coordination and training that every company must maintain as a pillar of its own development

**Key Words:** *Improvement plan, training, evaluation, efficiency, effective*

## ÍNDICE

	Pág.
<b>CARATULA</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>v</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>	<b>1</b>
1.1.1. <b>Reseña Histórica</b>	<b>1</b>
1.1.2. <b>Actividad Principal de la empresa</b>	<b>2</b>
1.1.3. <b>Organigrama</b>	<b>2</b>
1.1.4. <b>Misión, Visión y marco axiológico de la institución</b>	<b>3</b>
1.1.5. <b>Funciones del Área donde se labora</b>	<b>5</b>
<b>1.2. ANALISIS DE LA EMPRESA</b>	<b>5</b>
1.2.1. <b>Análisis FODA</b>	<b>5</b>
1.2.2. <b>Análisis del Mix Marketing</b>	<b>6</b>
1.2.3. <b>Proceso de Reclutamiento</b>	<b>7</b>
1.2.4. <b>Evaluación de Desempeño</b>	<b>7</b>
1.2.5. <b>Clima y cultura Organizacional</b>	<b>9</b>

1.2.6.	<b>Capacitación del Personal</b>	9
1.2.7.	<b>Análisis Financiero</b>	11
1.3.	<b>PROBLEMÁTICA</b>	13
1.3.1.	<b>Área donde se encuentra los problemas</b>	13
1.3.2.	<b>Diagnóstico de la Problemática</b>	14
1.3.3.	<b>En Base al diagnóstico, seleccionar un problema y fundamentar su elección.</b>	14
II.	<b>MARCO TEORICO</b>	15
2.1.	<b>Teorías; enfoques conceptuales en base a variables encontradas en el problema a desarrollar:</b>	15
2.1.1.	Bases teórico-científicas	15
	<b>Plan de Mejora:</b>	15
2.1.2.	Gestión empresarial:	17
2.1.3.	KAISEN Y LAS 5S:	19
2.1.4.	LAS 5 FUERZA DE PORTER:	22
2.1.5.	CONCEPTUALIZACIÓN DE TÓPICOS CLAVE. DEFINICIONES:	27
	<b>Plan de Mejora:</b>	27
	<b>Productividad:</b>	27
	<b>Eficiencia:</b>	27
	<b>Eficacia:</b>	28
	<b>Efectividad:</b>	28
	Efectividad = Eficiencia x Eficacia	28

<b>Outsourcing</b>	28
<b>Benchmarking:</b>	29
<b>Gestión comercial:</b>	30
<b>Planificación comercial:</b>	30
<b>Grab:</b>	30
<b>Tina:</b>	31
<b>Tolvas:</b>	32
<b>Cargador frontal:</b>	33
<b>Mini cargador frontal:</b>	33
<b>Montacarga:</b>	34
<b>Barredora:</b>	35
<b>ANÁLISIS CRÍTICO:</b>	35
<b>2.2. Antecedentes de estudios:</b>	36
<b>III. METODOLOGÍA</b>	40
<b>PRINCIPALES COMPETIDORES:</b>	41
<b>Datos de los entrevistados:</b>	46
Pregunta N° 1:	46
Pregunta N° 2:	47
Pregunta N° 3:	48
Pregunta N° 4:	49
Pregunta N° 5:	49
Pregunta N° 6:	50

Estrategia de diferenciación:	54
Estrategia de enfoque:	54
Mecanismos de control y seguimiento:	55
En la estiba:	55
En el agenciamiento:	55
En la logística:	55
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>56</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>57</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>58</b>
<b>VII. REFERENCIAS</b>	<b>59</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tablas</b>	<b>Pág.</b>
Tabla N° 01: Organigrama Actual	3
Tabla N° 02: Análisis Financiero	11
Tabla N° 03: Movimiento de Naves recibidas en puertos Perú	43
Tabla N° 04: Evaluación de los Modelos de Gestión Portuaria	44
Tabla N° 05: Plan de Mejora	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Pág.</b>
Figura N° 01: Lo que se genera con un PLAN DE MEJORA	16
Figura N° 02: Preguntas esenciales para elaborar un plan de mejora	17
Figura N° 03: Kaisen las 5S	19
Figura N° 04 Cinco Fuerzas de Michael Porter 1979	23
Figura N° 05: Grabs	31
Figura N° 06: Tinas	32
Figura N° 07: Tolva	33
Figura N° 08: Cargador frontal	33
Figura N° 09: Mini cargador frontal	34
Figura N° 10: Montacarga	34
Figura N° 11: Barredora	35

# **I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

### **1.1.1. Reseña Histórica**

Facilidad Portuaria SAC lleva en el mercado 25 años de labor de forma continua y su titular gerente lleva en el sector más de 40 años. El fundador Sr. Gilberto Lucas Céspedes Osorio empezó la empresa con 3 colaboradores en la ciudad de Mollendo, su experiencia de haber trabajado en varias empresas y en posiciones como Almacenero en la Empresa ENAPU (Hoy extinta), y sus estudios de Economía en la Universidad Nacional de San Agustín (Estudio inconclusos), le otorga un grado de experiencia elevado en comparación con otras empresas. Los conocimientos y experiencia son valiosas para el desarrollo de su empresa y se sostiene gracias a dicha experiencia y habilidad comercial desde hace más de 20 años.

El Sr. Gilberto Lucas Céspedes Osorio tiene claro que la experiencia y los conocimientos del sector son importantes, pero también tiene claro que la estrategias y la mejora continua son importantes para un mejor desempeño de sus operaciones, por ello, la presente investigación propone un plan que le permita a la empresa Facilidad Portuaria SAC seguir compitiendo en lo más alto, haciendo frente a los competidores cada vez más agresivos y atendiendo clientes cada vez más exigentes, formando un equipo de colaboradores tanto en el ámbito gerencial, como en el ámbito operativo.

La empresa Facilidad Portuaria SAC, tiene las herramientas necesarias para hacer frente a su mercado, ya que cuenta con máquinas, equipos y personal capacitada y preparado para atender operaciones tanto de importación como de exportación los 7 días de la semana, las 24 horas del día sin ningún inconveniente. Esta estructura le ha valido, lograr contratos que al principio se limitaba solo a las zonas sur como Mollendo, Matarani e Ilo, para luego, ampliar su horizonte comercial a La Planchada, Lima, Salaverry, Paita

### **1.1.2. Actividad Principal de la empresa**

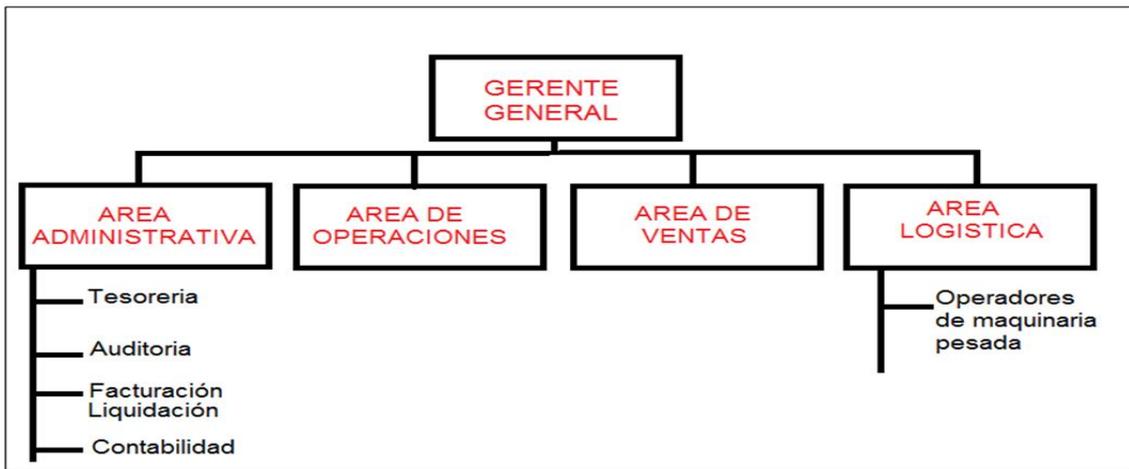
Facilidad Portuaria S.A.C. es una empresa que tiene como giro principal el agenciamiento marítimo, servicios de estiba y desestiba en naves mercantes, así como manipuleo y movilización de mercadería y equipos en los terminales portuarios y extra portuarios, con más de 25 años de experiencia en el mercado. Tiene presencia en los puertos de Ilo, Matarani, Mollendo, Chimbote, La Planchada, Salaverry y Callao.

### **1.1.3. Organigrama**

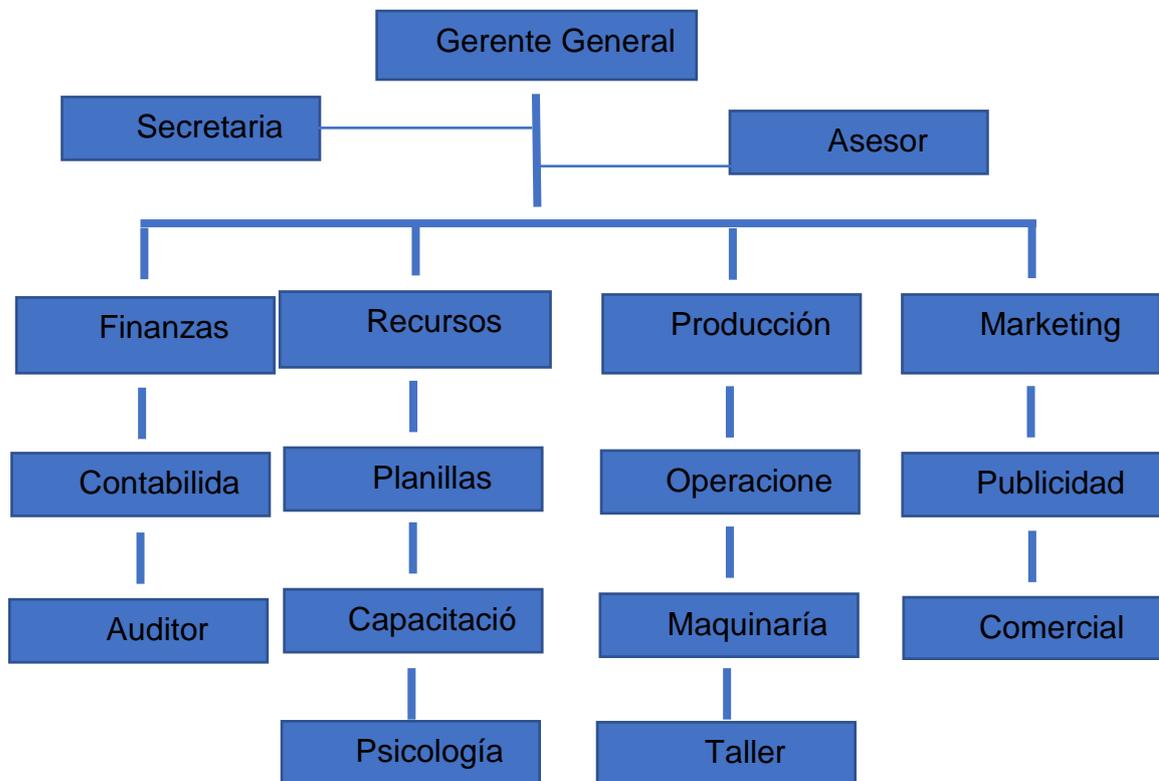
En Facilidad Portuaria SAC se ha adoptado un modelo lineal o jerárquico, es decir, que el poder está centralizado en el gerente general y todo se mueve o ejecuta con su dirección.

Existen ejecutivos de menor rango dentro de la empresa (Como se aprecia en el organigrama), pero no tienen capacidad de decisión, o tienen que consultar las mismas con el propio gerente general lo que ocasiona algunos problemas de comunicación, y coordinación entre las áreas.

En el organigrama también se puede apreciar que no existe una organización funcional, sino, orgánica por la forma de coordinación que se tiene dentro de la misma. Solo se tiene un nivel de jerarquía y la estructura es básica, poco desarrolladas, y se aprecia la ausencia de áreas importante en el desarrollo de empresa como Marketing, RRHH, auditorías internas que reporten a la gerencia general y finanzas, si bien se aprecia el área administrativa con estas labores, contar con un área definida es mucho más provecho y ayuda a la mejor gestión empresarial.



Organigrama Propuesto 2021



Fuente: Facilidad Portuaria SAC – Matarani – Elaboración Propia

#### 1.1.4. Misión, Visión y marco axiológico de la institución

##### 1.1.4.1. Misión

Algunos autores definen la misión empresarial de la siguiente manera:

- **Gary Armstrong y Philip Kotler** la definen como «un elemento importante de la planificación estratégica».
- **O.C Ferrel** define esto como “versatilidad interna”.
- **Pietro F. Drucker** dice que esta es "la base de la estrategia, prioridades, misión y plan de trabajo que distingue a una empresa de otra".

Ofrecer nuestros servicios excediendo las expectativas de nuestros clientes, brindando información constante sobre el estado de sus naves mercantes, así como de las cargas, situación de puerto, estado del mar, nuestro factor de éxito es nuestro esfuerzo en asegurar el desarrollo de nuestras actividades coordinando a nivel interno como externo; analizando y estudiando cada una de las necesidades de nuestros clientes, logrando su satisfacción.

#### 1.1.4.2. Visión

Algunos autores definen la misión empresarial de la siguiente manera:

- **Quigley** señala que la visión es "comprender el pasado y el presente para crear un futuro próspero"
- **Kevan Scholes y Gerry Johnson** dicen que esto "incluye un futuro deseable y el deseo de la organización de motivar a las personas dentro de la empresa".
- **Bengt Karlof** lo define como “el nacimiento de un futuro lejano en el que una empresa puede desarrollarse lo mejor posible según los deseos de la dirección”.
- **Mintzberg** afirma que la visión es "una inspiración para proporcionar ideas orientadoras o planes bien presentados".

Ser la agencia marítima posicionada en las mentes de nuestros clientes cuando necesiten nuestros servicios y a largo plazo extender nuestras ubicaciones a lo largo del litoral peruano.

#### Objetivo Social

Nuestro principal objetivo es promover la mejora continua, brindando los mejores estándares de calidad y seguridad en el proceso logístico, y continuar invirtiendo en

recursos que permitan ofrecer a nuestros clientes una logística integral, atendiendo sus requerimientos dentro de los plazos previstos y las exigencias del mercado.

#### **1.1.5. Funciones del Área donde se labora**

- Elaborar planillas de estibadores,
- Preparar liquidaciones,
- Operaciones logísticas.
- Reclutamiento de personal eventual
- Elaboración de Sctr

### **1.2. ANALISIS DE LA EMPRESA**

#### **1.2.1. Análisis FODA**

El FODA, implica verificar los factores fuertes y débiles para diagnosticar las condiciones internas y externas de una organización: posibles oportunidades y amenazas. Es una herramienta importante para obtener una visión general de la situación estratégica de una empresa particular.

Thompson y Strikland (1998) Indica que el análisis FODA muestra que se estima que la efectividad de una estrategia logra un equilibrio o cambio entre las capacidades internas y externas de la organización, es decir, oportunidades y amenazas.

##### **1.2.1.1. Fortalezas:**

- ✓ Contar de 25 años de experiencia en el rubro.
- ✓ Atención de 24 x 7 (24 horas al día, los 7 días de la semana).
- ✓ Recursos e infraestructura propia.
- ✓ Cartera de Clientes
- ✓ Calidad en los servicios.
- ✓ Ubicación estratégica, por tener locales y oficinas propias en los mismos puertos.
- ✓ Buena imagen como empresa.
- ✓ Reconocimientos por trabajos brindados (Cinta verde por la calidad Puerto de Matarani).

#### **1.2.1.2. Debilidades:**

- ✓ Débil sistema contable (Ausencia de reportes periódicos a la gerencia general)
- ✓ Falta de preparación e inducción al personal en temas de administración y gestión.
- ✓ Ausencia del área de recursos humanos
- ✓ Falta de diseño organizacional MOF
- ✓ Ausencia del departamento de Créditos Cobranza
- ✓ Ausencia del área legal

#### **1.2.1.3. Oportunidades:**

- ✓ Las empresas competidoras por su gran envergadura, tienen decisiones muy lentas, lo que se presenta como oportunidad por tener Facilidad Portuaria SAC, mayor rapidez en sus decisiones (Su gerente general, se encuentra en el mismo lugar de operaciones).
- ✓ Los mercados y las transacciones comerciales en el mundo van en aumento y ello, genera mayor movimiento de contenedores, tanto de importación, como de exportación.

#### **1.2.1.4. Amenazas:**

- ✓ Competencia desleal
- ✓ Aumento de tarifas portuarias
- ✓ Aumento de tarifa de estibadores
- ✓ Leyes que apoyen el monopolio en los puertos (Como lo ocurrido en el puerto del Callao), donde solo grandes empresas podían cumplir las exigentes normas para los trabajos en el puerto.

### **1.2.2. Análisis del Mix Marketing**

En el mundo de hoy, el concepto de marketing ha cobrado especial importancia, convirtiéndose no sólo en una función gerencial de primer orden, sino que constituye, en sí misma, una filosofía de servicio, ya que, a partir del estudio y comprensión de las necesidades y deseos del consumidor, las organizaciones ofertan un mix ajustado

a los gustos de los compradores, entrega beneficios incrementa el nivel de satisfacción, todo lo cual se traduce en valor

El marketing se trata de poder satisfacer las necesidades de los compradores que ven aumentar las ganancias de una organización, y es inevitablemente un concepto importante no solo en una economía de mercado sino también en la gestión de las actividades de marketing. Junto con el intercambio, el producto y el consumidor, forma la base de las acciones de marketing.

### **1.2.3. Proceso de Reclutamiento**

Asegurar que los nuevos colaboradores antes de incorporarse en la organización atraviesen de manera completa y satisfactoria.

Revisar los CV's que llegan producto de las convocatorias y realizar el filtro de estos en base a los requisitos mínimos indispensables definidos para la posición, según Formato de la Descripción de Puesto y formato Guía para complementar Perfil.

- Contactar a los candidatos seleccionados, presenciales o virtuales y tratar lo siguiente:
- Información de la empresa, el área y el puesto vacante.
- Constatación de la aceptación del candidato a las condiciones de contratación: sede, horario de trabajo, compensación y beneficios en general.
- Entrevista con el Responsable de Selección, obteniendo el resultado en el formato Resultado de Entrevista.
- De manera opcional se realiza una dinámica grupal o individual, de preferencia invitando al cliente interno a la misma.

En caso el candidato tenga alguna discapacidad, se debe realizar ajustes razonables y acondicionar el lugar de la entrevista según la necesidad de discapacidad.

Se valida, en caso el candidato tenga discapacidad, cuenta con la acreditación emitida por alguna de las instituciones de servicio de salud (IPRESS)

### **1.2.4. Evaluación de Desempeño**

Es el proceso que busca alinear a los colaboradores con las metas estratégicas para la organización y asegurar su cumplimiento. Se define en el QUÉ hacemos y

CÓMO lo hacemos. Esta instrucción tiene como alcance la evaluación de desempeño de todo el personal de que ocupan las posiciones de Gerente, Administradores de Sede, Subgerentes

Se da mientras se brinda el servicio a los capitanes de la naves ya sea en agenciamiento o en estibas/ desestibas firman un certificado donde aceptan que se brindó un buen servicio por parte de nuestra empresa. Se trata de cumplir todas las perspectivas de nuestros clientes.





### 1.2.5. Clima y cultura Organizacional

Responsabilidad, liderazgo, integridad y calidad de nuestros servicios para la mejor atención a nuestros clientes, por parte de los colaboradores y jefes.

Continuar con el uso intensivo de tecnología para simplificar el sistema de trabajo, mejora de los procesos y seguridad de protección de la ejecución del servicio, así como una mayor eficiencia, rentabilidad y continuidad

Liderazgo en seguridad y control, lucha anticorrupción

Liderazgo en coordinación y comunicación con nuestros asociados de negocio y puesta en valor de los servicios

Promover imagen positiva con la implementación efectiva contra la lucha frente al COVID-19

### 1.2.6. Capacitación del Personal

Mantener a los colaboradores, con la confianza de poder expresarse sus inquietudes, brindando alternativas a sus necesidades, con los recursos necesarios.

Dar a conocer los mecanismos de protección y control para que así se pueda evitar actividades ilícitas, como la corrupción, el soborno que puedan afectar la cadena de suministro de los servicios que brinda la empresa.

Otorgar un ambiente de trabajo estable y libre de riesgos, así como también mantener la continuidad de nuestros procesos y la operatividad de nuestras instalaciones.

Brindar los respectivos procedimientos a seguir para que se pueda atender las sugerencias, reclamos y inquietudes de los clientes que contacten con respecto a los servicios que brinda la empresa.

Analizar el ambiente laboral que sea entretenido, dinámico y desafiante, donde el equipo de trabajo les enseñe el método de trabajo, a las personas que se integran

## 1.2.7. Análisis Financiero

INFORMACIÓN FINANCIERA				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
	Año 1		Año 2	
Nº de días:	365		365	
Periodo:	2019		2020	
Activo Corriente:	S/.	4,026,290.08	S/.	5,151,521.23
Caja y Bancos	S/.	570,463.65	S/.	1,369,340.95
Cuentas por cobrar	S/.	2,777,842.00	S/.	3,269,092.53
Inventarios:	S/.	-		
Activo No Corriente:	S/.	5,216,072.99	S/.	4,857,586.86
Total Activo:	S/.	9,242,363.07	S/.	10,009,108.09
Pasivo Corriente:	S/.	762,339.54	S/.	737,651.98
Pasivo no Corriente:	S/.	3,227,325.01	S/.	3,981,437.64
Total Pasivo:	S/.	3,989,664.55	S/.	4,719,089.62
Patrimonio Neto:	S/.	5,252,698.52	S/.	5,290,018.47
Capital:	S/.	250,000.00	S/.	250,000.00
Resultados acumulados:	S/.	4,467,382.54	S/.	4,897,261.00
Resultados del ejercicio:	S/.	430,325.05	S/.	37,766.54
ESTADO DE RESULTADOS				
Ventas:	S/.	8,985,702.84	S/.	5,857,598.17
Costo de Ventas:	S/.	-6,890,747.93	S/.	-4,642,218.09
Gastos de Operación:	S/.	-1,314,471.00	S/.	-1,047,589.42
Utilidad Operativa:	S/.	780,483.91	S/.	167,790.66
Otros gastos:	S/.	-205,032.81	S/.	-180,979.03
Otros ingresos:	S/.	79,608.03	S/.	77,775.34
Utilidad antes de impuestos:	S/.	655,059.13	S/.	64,586.97
Utilidad Neta:	S/.	430,325.05	S/.	37,766.54
Ratios Financieros	1. Índice de Liquidez	Activo Corriente/ Pasivo Corriente		6.983674374
	2. Prueba Ácida	(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente		6.983674374
	3. Índice de Endeudamiento	Pasivo Total/ Patrimonio Neto		0.892074318
	4. Índice de Rentabilidad	Utilidad Neta/ Ventas Netas		0.006447445
	5. Índice ROA	Utilidad Neta / Total Activo		0.003773217

Los ingresos del año 2019 con relación al año 2020 han disminuido lo que indica menor ingreso en las estibas, como agenciamientos marítimos esto debido a algunos

proyectos paralizados debido a pandemia mundial del Cov 19, además de la fuerte competencia de las grandes empresas.

Facilidad Portuaria SAC es una empresa mediana que no dispone de grandes recursos financieros para ser dedicados a compras millonarias de recursos como remolcadores, lanchas, etc y hacer frente a la competencia como el Grupo Romero que es dueño del Terminal Portuario de Matarani y de la empresa TRAMARSA

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019</b> ( En nuevos soles )			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	570463.65	Tributos Contraprestaciones y	385251.34
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	779951.02	Aportes al Sistema de Pensiones y	
Cuentas por Cobrar Personal/Accionistas	988797.25	Remuneraciones y Part. Por Pagar	34664.92
Cuentas por Cobrar Diversas Terceros	1009093.73	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>419916.26</b>
Servicios y Otros Contratados por Anticip.	24629.49		
Otros Activos Corrientes	653354.94	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>4026290.08</b>	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	328218.16
		Cuentas por Pagar Diversas Terceros	3227325.01
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		Pasivo Diferido- Imp.a la Renta	14205.12
Activos Adquiridos en Arrendamiento F.	84554.31	Cuentas por Pagar Accionistas	
Inmuebles Maquinaria y Equipo	8913753.28	<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>3569748.29</b>
Intangibles			
Depreciación Acumulada	-3783657.60	<b>PATRIMONIO</b>	
Otros Activos no corrientes	1423.00	Capital	250000.00
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>5216072.99</b>	Capital Adicional	54990.93
		Reservas	50000.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>9242363.07</b>	Resultados Acumulados	4467382.54
		Determinación del Resultado del Ejercicio	430325.05
		<b>Total Patrimonio</b>	<b>5252698.52</b>
		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>9242363.07</b>

<b>Razón Social</b>	: FACILIDAD PORTUARIA, S.A.C.		
<b>R.U.C.</b>	: 20311765222		
<b>DOMICILIO</b>	: CALLE PUMACAHUA N° 149 MOLLENDO		
<b>ACTIVIDAD</b>	: TRANSPORTE MARITIMO Y CABOTAJE		
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE JULIO DEL 2020</b>			
( En nuevos soles )			
	<b>ACTIVO</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	737516.41		Tributos Contraprestaciones y
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	752171.22		Aportes al Sistema de Pensiones y
Cuentas por Cobrar Personal Accionistas	969860.56		Remuneraciones y Part. Por Pagar
Cuentas por Cobrar Diversas Terceros	995164.76		
Servicios y Otros Contratados por Anticip.	30063.67		<b>Total Pasivo Corriente</b>
Otros Activos Corrientes	0.00		738685.42
<b>Total Activo Corriente</b>	<u>3484776.62</u>		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>
			Cuentas por Pagar Comerciales Terceros
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			Cuentas por Pagar Diversas Terceros
Activos Adquiridos en Arrendamiento F.	84554.31		
Inmuebles Maquinaria y Equipo	9784286.89		<b>Total Pasivo No Corriente</b>
Intangibles	0.00		3379788.31
Depreciación Acumulada	-3909116.24		
Otros Activos no corrientes	136839.00		<b>PATRIMONIO</b>
			Capital
<b>Total Activo no Corriente</b>	<u>6096563.96</u>		Capital Adicional
			Reservas
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u>9581340.58</u>		Resultados Acumulados
			Determinación del Resultado del Ejercicio
			<b>Total Patrimonio</b>
			5462666.85
			<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>
			9581340.58

### 1.3. PROBLEMÁTICA

#### 1.3.1. Área donde se encuentra los problemas

Facilidad Portuaria SAC es una empresa familiar que cuenta con 25 años de experiencia en el rubro marítimo: agenciamiento marítimo de buques, servicios de estiba/ desestibas de naves mercantes y servicios logístico. Debido a una serie de factores externos, la compañía enfrenta amenazas de quedarse fuera del mercado. Es por ello, que hoy la empresa debe implementar una nueva estrategia comercial que le ayude a enfrentar tal peligro y logre de este modo permanecer en el mercado.

Una estrategia de crecimiento enfocada principalmente en una penetración de mercado resulta ser idónea para que Facilidad Portuaria SAC no pierda esta

competitividad. Para ello, la compañía debe desarrollar una diferencia con respecto a la competencia. El modelo de negocio Delta, presenta una alternativa de diferenciación, porque sitúa al cliente en medio de la gestión y establece una vinculación entre el negocio, sus clientes y empresas complementarias. En otras palabras, a través de este modelo se pretende establecer las actividades adicionales que provean mayor valor agregado al consumidor y una mayor integración del sistema.

### **1.3.2. Diagnóstico de la Problemática**

Se ha podido observar que el área de ventas no existe un Plan comercial semestral y anual donde se programen visitas a clientes nacionales e internacionales, proyecciones, cuotas de mercado y crecimiento.

Las decisiones comerciales son tomadas de manera práctica o empírica, combinando conocimientos y experiencias, pero sin hacer el seguimiento respectivo; si esta situación perdura en el tiempo sin un consolidado muy contundente y bien identificado de los procesos internos de mejora, esto a futuro dificultaría el manejo en la toma de decisiones al no contar con esta información en tiempo real de los avances, los cuellos de botellas, etc.

### **1.3.3. En Base al diagnóstico, seleccionar un problema y fundamentar su elección.**

La propuesta de mejora que se estará exponiendo pretende optimizar los procesos internos de esta área específica “comercial”; permitiendo conocer el crecimiento progresivo en el mercado anualmente, analizando nuestra facturación por cliente y mejorando nuestros servicios.

Estas nuevas propuestas de mejora serán llevadas a cabo con la colaboración de nuestro personal lo cual ayudará al compromiso e identificación con la empresa.

El objetivo es poder implementar un plan comercial que ayude a poder enfrentar las amenazas del mercado, centrarnos en hacer frente a la competencia, continuar brindando un servicio siempre con miras a mejorarlo, sostenido bajo una auditoría permanente de nuestras gestiones, que nos permitirá tener mejor visión, cálculo y

acierto, para continuar con las inversiones en infraestructura y recursos, generando mayor rentabilidad en los servicios que ofrecemos.

La presente investigación se fundamenta en la necesidad de mejorar la organización interna del área comercial; debido al alto riesgo que tiene la empresa en el mercado, debido al monopolio que enfrenta en el Puerto de Matarani, y a la privatización de otros puertos en el litoral peruano.

La finalidad de esta es sostener e incrementar las ventas, afianzamiento de la empresa y la expansión sostenida de esta, en el mercado.

## **II. MARCO TEORICO**

El marco teórico detalla los conceptos utilizados en este estudio; con el fin de conocer el sustento teórico del análisis y la propuesta de mejora que se realizará.

### **2.1. Teorías; enfoques conceptuales en base a variables encontradas en el problema a desarrollar:**

#### **2.1.1. Bases teórico-científicas**

##### **Plan de Mejora:**

Es ver las propuestas que se proponen para mejorar el rendimiento de una organización, de forma total o parcial o enfocada en un área específica y debe ser tomada con responsabilidad, desde su etapa de análisis, diagnóstico, planificación y ejecución.

Para que un plan de mejora tenga efectividad se debe considerar lo siguiente:

- ✓ Estar convencidos que el plan de mejora es posible ejecutar y cumplir.
- ✓ Evitar tener actitudes negativas en todo momento, desde la planificación hasta la etapa de ejecución.
- ✓ Evitar planes que no se justifiquen, pueden desgastar el espíritu del plan de mejora.
- ✓ Tener y plasmar un liderazgo del equipo directivo efectivo, eficiente y eficaz.

- ✓ La implicancia de todo el personal es importante en el proceso de implementación del plan de mejora, desde la alta gerencia, hasta el área operativa, incluidos los trabajadores temporales.
- ✓ Comprender el sentido de proponer un plan de mejora.

El plan de mejora es una serie de actividades ligadas entre sí, que son planificadas, organizadas integradas y sistematizadas con el único objetivo de mejorar el área o institución que lo requiera.

En este sentido, un plan de mejora se puede resumir en 03 grandes líneas:

- ✓ Invertir en capacitación permanente (En aprendizaje transversal).
- ✓ Seguir el trabajo actual, pero de forma diferente - eficiente.
- ✓ Realizar el trabajo de forma conjunta, reforzando la coordinación.

El objetivo principal del plan de mejora es proponer opciones para el seguimiento y mejora de las áreas determinadas y lograr su mejora continua. Dicho plan de mejora debe ser compartido a todos los involucrados en la organización para tener pleno conocimiento, total apoyo e involucramiento pleno.

Figura 1

### ***Plan de Mejora***

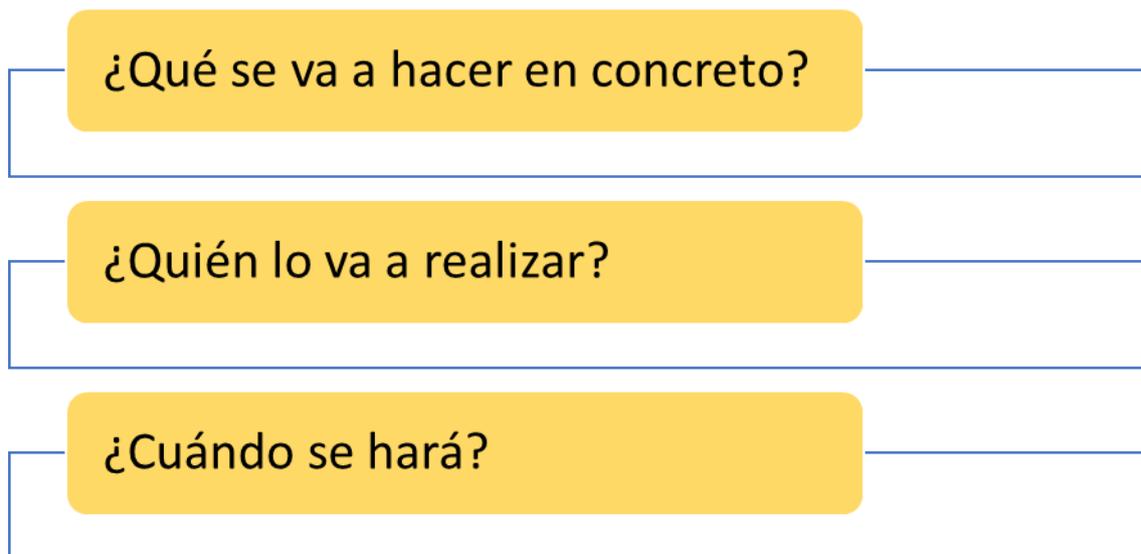


Fuente: Elaboración Propia

Un Plan de mejora debe enfrentar ciertas líneas esenciales para una buena aplicación dentro de la organización, y ello, exige expresar lo siguiente:

Ver figura 2

***Preguntas esenciales para elaborar un plan de mejora***



Fuente: Elaboración Propia

En los planes de mejora analizados, aquellos que están bien diseñados incorporan esta información, aunque utilicen formatos diferentes expresan información relevante, clara y concreta.

**2.1.2. Gestión empresarial:**

Categorías y principios de la producción ajustada (Gestión Empresarial):

Liker (2010) la producción ajustada y desarrollo de las organizaciones consta de 14 principios, los cuales están organizados en 4 categorías; a continuación, se detalla los principales enfocados a la gestión empresarial:

## **A) FILOSOFÍA A LARGO PLAZO:**

- ✓ **Principio 1:** Tomar decisión administrativa y de gestión con una filosofía de largo plazo

## **B) PROCESOS CORRECTOS PRODUCEN RESULTADOS CORRECTOS:**

- ✓ **Principio 2:** El proceso de flujo continuo permite detectar problemas.
- ✓ **Principio 3:** El sistema de “jalar” (Pull System) evita desperdicio de sobreproducción.
- ✓ **Principio 4:** Equilibrio en la organización (Actúa como una tortuga, no como un conejo).
- ✓ **Principio 5:** Una empresa que da soluciones a los problemas fabrica productos de calidad.
- ✓ **Principio 6:** Mejora continua mediante el trabajo estándar y capacitación del personal.
- ✓ **Principio 7:** Aplique el control visual para detectar problemas ocultos.
- ✓ **Principio 8:** Los equipos y la tecnología confiables ayudan a las personas y los procesos.

## **C) EL VALOR AGREGADO EN LA ORGANIZACIÓN DESARROLLA A SU GENTE Y A LOS SOCIOS:**

- ✓ **Principio 9:** Capacite al líder para que aprendan su trabajo y filosofía y guíen a otros.
- ✓ **Principio 10:** Los colaboradores deben seguir la política de la organización.
- ✓ **Principio 11:** Respetar a los socios y proveedores, superarnos a través de desafíos para lograr nuestros objetivos.

## **D) RESOLVER LOS PROBLEMAS DE RAÍZ, AYUDA A HACER UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**

- ✓ **Principio 12:** El entorno de una empresa debe ser visualizado por los colaboradores encargado del área

- ✓ **Principio 13:** Tomar las decisiones de una manera adecuada segura (considerar opciones, pero actúe sobre ellas eficazmente).
- ✓ **Principio 14:** Una organización en constante aprendizaje es una organización que mejora constantemente y ofrece mejores resultados de manera constante.

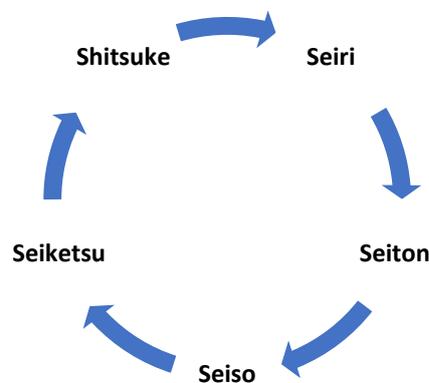
### 2.1.3. KAISEN Y LAS 5S:

Es un proceso que traduce el cambio para mejorar. Aunque la traducción real al castellano es mejora continua o mejoramiento continuo. En ambos casos, se trata de mejorar de forma constante una acción y traducido en una organización, es mejorar los procesos de una organización. En una estrategia de calidad en la empresa, tanto individual como en grupo. Inclusive algunas empresas han adoptado su filosofía a esta herramienta de desarrollo y mejora continua, como Toyota, cuando dice: “Hoy mejor que ayer, y mañana mejor que hoy”, es decir, ningún día debe pasar sin una cierta mejora.

- ✓ Separar innecesarios
- ✓ Situar necesarios
- ✓ Suprimir suciedad
- ✓ Señalizar anomalías
- ✓ Seguir mejorando

Figura 3

#### ***Kaisen las 5s***



Fuente: Basado en la teoría de Kaisen – 5S – Elaboración Propia

Algunos autores como, Hernández y Vizán (2013), creen que 5S es una técnica popular con excelentes resultados por ser sencillo de entender y lo efectivo que resulta su aplicación y comprensión. Es la primera herramienta y que debe ser utilizada en toda empresa al iniciar sus operaciones.

Los principios 5S son fáciles de comprender y ejercerlo. No requiere conocimientos especiales ni grandes inversiones financieras. Sin embargo, detrás de esta aparente simplicidad se esconde una herramienta poderosa y flexible que la mayoría de las empresas no aprovechan al máximo.

Para implementar las 5S, se debe evitar que lo siguiente:

- ✓ Aspecto sucio: Máquinas, instalaciones, técnicas, etc.
- ✓ Desorden: Espacio ocupado, embalajes, etc.
- ✓ Elementos rotos: Muebles, cristales, señales, topes, indicadores, etc.
- ✓ Falta de instrucciones sencillas de operación.
- ✓ Averías: Número superior de lo normal.

Las empresas deben tratar de implementar su propia política de 5S y de acuerdo a la naturaleza de su sector o actividad comercial, de tal manera que sea una herramienta útil y no una norma incómoda para la organización y sus trabajadores en su afán de seguir modelos de otras empresas, ninguna empresa puede aplicar su proceso de mejora continua siguiendo estilos o estrategias ajenas, cada empresa debe diseñar su propio modelo de mejora continua en su mejor beneficio.

La filosofía de las 5S, se debe entender como una herramienta amigable, y de fácil aplicación en la organización, y no debe ser una imposición por parte de la parte gerencial, por ello, entender no es la meta, sino, el convencimiento pleno de qué hacer.

- ✓ **Seiri** (Clasificación): Eliminar del trabajo los elementos innecesarios o inútiles.

- ✓ **Seiton** (Orden): Organizar solo los elementos necesarios (Facilidad de uso y ubicación).
- ✓ **Seiso** (Limpieza): Elimina del entorno defectos, es decir, anticipa y previene defectos.
- ✓ **Seiketsu** (Normalización): Previene anomalías, señala (Mejora los tiempos de traslados y recorridos).
- ✓ **Shitsuke** (Disciplina): Seguir mejorando. Consolidar esfuerzos en ese sentido.

Es probablemente volver a indicar el significado o beneficio de la aplicación de las 5S, pero es de mucha ayuda e importancia su aclaración total, por ello, los beneficios son los siguientes:

- ✓ Integre el espíritu de equipo
- ✓ Involucrar a los empleados en la mejora desde el principio.
- ✓ Mayor productividad:
  - Menos productos defectuosos
  - Menos fallas
  - Menor nivel de existencias o inventarios
  - Menos accidentes
  - Menos movimientos y traslados innecesarios
  - Menos tiempo para el reemplazo de herramientas.
- ✓ Mejor ambiente de trabajo para todos, ya que se obtiene:
  - Mayor espacio, más satisfacción
  - Orgullo del lugar del trabajo
  - Mejor imagen con los clientes
  - Mas cooperación y trabajo en equipo
  - Mayor compromiso y responsabilidad en la función
  - Mejor conocimiento en el campo de trabajo

- ✓ Reducir gastos de dinero y tiempo
- ✓ Reduce los riesgos
- ✓ Mejora la seguridad en el trabajo

#### **2.1.4. LAS 5 FUERZA DE PORTER:**

Se define como una estrategia para medir la competitividad de una organización analizando cinco fuerzas del entorno de la propia empresa.

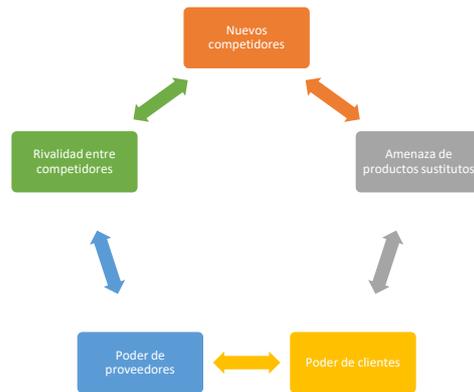
Su fundador y creador fue Michael Porter, profesor de la escuela de negocios de Harvard quien relaciona en su investigación las cinco principales fuerzas que determinan la rivalidad y agresividad de la competencia en una empresa, por lo tanto, se puede determinar la rentabilidad y oportunidad de inversión en determinada empresa.

Esta investigación, detalla cinco fuerzas que se analizaran a continuación para identificar cuáles pueden ser los problemas que una empresa puede enfrentar si no analiza su entorno o no valora los cambios de este:

- ✓ Nuevos competidores:
- ✓ Amenaza de productos sustitutos:
- ✓ Poder de clientes:
- ✓ Poder de proveedores:
- ✓ Rivalidad entre competidores

Figura 4

***Cinco Fuerzas de Michale Porter 1979***



Fuente: Michael Porter - Elaboración Propia

Las cinco fuerzas de Porter, están clasificadas en dos tipos de competencias:

- ✓ Competencias de tipo vertical (3 fuerzas)
- ✓ Competencias de tipo horizontal (2 fuerzas)

### Competencias de tipo vertical:

#### Nuevos competidores:

- ✓ Pueden ocasionar un desequilibrio en la empresa, por la magnitud de los competidores que puedan aparecer en el mercado. Pueden ocasionar un sismo empresarial por el grado de agresividad que tenga su aparición en escena y la empresa puede no estar preparada para esa aparición.
- ✓ Una empresa debe estar preparada para hacer frente a cualquier nuevo competidor y aunque tarde en llegar, llegará y para ello, se debe preparar siempre.

Para Facilidad Portuaria SAC, enfrentar nuevos competidores, es un poco difícil, pero no imposible, ya que el sector tiene barreras altas como:

- Contar con una fuerte inversión para ingresar al sector
- Exigencia de cartas fianzas
- Exigencia de seguros de carga y mercadería

- Cartera de clientes
- Know- how del negocio.
- El negocio marítimo es un rubro complejo y existen pocas empresas especialistas en estos servicios, que implican:
  - Acción rápida
  - Proactividad
  - Servicio 24 x 7 (365 días al año).
  - Calidad en el servicio

### **Amenaza de productos sustitutos:**

Para hacer frente a los diferentes ataques de las empresas que pretendan ingresar al mercado marítimo, y a los diferentes servicios que se brindan en dicho servicio, Facilidad Portuaria SA, deberá diversificar sus servicios, y pretender copar toda la gama de servicios posibles, de otra forma, las consecuencias podrían ser letales, porque el mercado es muy exigente y cambia muy rápido.

Por ejemplo:

Facilidad Portuaria SAC, además de los servicios de carguío y atención de las embarcaciones que anclan en los puertos Matarani e Ilo, además de algunos puertos del norte como Salaverry, tiene otros productos y servicios adicionales los cuales son:

- Estiba de Importación
- Estiba de Exportación

Las amenazas que tiene la empresa Facilidad Portuaria SAC con los productos sustitutos son los siguientes:

- Que los grabs de 12.00 m<sup>2</sup> sean superados por grabs de mayor capacidad (De 20.00 o 30.00 m<sup>3</sup>).
- Grúas de mayor capacidad y mayor potencia.
- La implementación de fajas transportadoras encapsuladas (Limitando los servicios de estiba), principal servicio de Facilidad Portuaria SAC.

- Limitación en el servicio de tinajas para movilizar minerales a granel en los Puertos.
- Descarga en otros puertos nacionales e internacionales, por altos costos portuarios.
- Tarifas más competitivas en puertos a nivel internacional.
- Privatización de puertos nacionales generando mono operadores.

### **Rivalidad entre competidores:**

El sector ofrece ganancias superiores al promedio por ser un servicio que atiende al comercio internacional y la diferencia de moneda, la demanda internacional, el intercambio de mercadería de proveedores y clientes en el mundo genera un nivel de rotación interesante para inversionista que desean ingresar al sector.

Por ello, la competencia siempre será un factor para tener en cuenta y de alto impacto para Facilidad Portuaria SAC, en el rubro marítimo las empresas están en constante competencia, ya sean en:

- Tarifas (menores precios)
- Inversiones
- Equipamiento
- Paquetes integrales

La barrera de entrada en el país no es problema para las organizaciones que compiten en el sector portuario, se trata de grandes conglomerados financieros que respaldan sus operaciones e incursionan sin problema a los diferentes servicios y generar una competencia muy elevada a las empresas que como Facilidad Portuaria SAC tratan de sobrevivir en el mercado cada vez más competitivo.

### **Competencias de tipo horizontal:**

La parte modular de toda empresa gira en torno dos factores que son los clientes y sus proveedores, por ello, se tratan de competencias de tipo horizontal, ya que tienen relación con toda la organización.

### **Poder de clientes:**

Los clientes son cada vez más exigentes, y los servicios cada vez más precisos. Por ello, la empresa Facilidad Portuaria SAC invierte mucho en sus recursos, porque cada vez la exigencia de sus clientes así lo requiere; los servicios que los clientes requieren son:

Logística: La barrera de entrada y exigencia puede ocasionar la implementación de sus propias máquinas y servicios, como:

- Cargadores frontales.
- Operadores especialistas.
- Estiba con máquinas propias.
- Barredoras para descargas.
- Mayor poder y acceso de negociación

Los clientes hoy en día solicitan reducción de precios y financiamiento, no todos pueden trabajar con estructuras financieras dinámicas que les permitan trabajar con facilidad. Sin embargo, no son especialistas en el rubro de agenciamiento marítimo-estiba y logística.

### **Poder de proveedores:**

La provisión de insumos, materiales y servicios son hoy un elemento disputado entre muchas empresas y en el tema marítimo no es la excepción. Existen proveedores muy potentes tanto nacionales como internacionales, listos y preparados para negociar y atender clientes locales, nacionales e internacionales, tanto en el mercado nacional e internacional; empresas que han ejecutado fuertes inversiones en Logística marítima y terrestre, con máquinas como:

- Lanchas
- Remolcadores de última generación
- Grúas
- Cama baja, entre otros.

Algunos otros proveedores tienen la capacidad para integrarse hacia atrás y competir directamente con los clientes.

## **2.1.5. CONCEPTUALIZACIÓN DE TÓPICOS CLAVE. DEFINICIONES:**

### **Plan de Mejora:**

Martí y Casillas (2014), afirman: "Se trata de una serie de valoraciones del estado real de una empresa y la ocurrencia de cambios (sin alterar la estrategia actual) en determinadas áreas de actividad o de las misiones de la organización"

### **Productividad:**

Griffin (2010), es una medida de eficiencia económica que aumenta el valor de un producto en relación con el valor de un insumo utilizado.

Productividad se puede evaluar de diferentes maneras en diferentes niveles de análisis".

García (2011), La productividad indica la conexión entre el producto obtenido y el insumo o factor de producción utilizado.

Los indicadores de productividad reflejan el uso apropiado de cada factor de producción principal e importante durante un período determinado.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Recursos Empleados}}$$

La productividad no es solo una medida de la producción, tampoco no es la cantidad de bienes producidos. Esta es una medida de lo que se sabe que utiliza una combinación de recursos para lograr un objetivo deseado en particular.

### **Eficiencia:**

García (2011) La eficiencia se refiere a la división entre los recursos planificados y los insumos realmente utilizados. La eficiencia representa el uso racional de recursos

en la producción de un producto dentro de un cierto período de tiempo. Eficiencia es hacer bien las cosas. Su fórmula es:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{Entrada de la materia prima}}$$

### **Eficacia:**

García (2011) Indica que es el desglose entre los productos obtenidos y las metas fijadas; logrando resultados. El índice de eficacia brinda el buen efecto de la realización de un producto en un periodo definido. Su fórmula es:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Productos Logrados}}{\text{Meta}}$$

### **Efectividad:**

García (2011) menciona: “la efectividad es el fruto entre eficiencia y eficacia; es hacer las cosas, obteniendo resultados”. El índice de efectividad manifiesta una combinación de la eficiencia y eficacia en la producción de un producto en un periodo definido. Su fórmula es:

$$\text{Efectividad} = \text{Eficiencia} \times \text{Eficacia}$$

### **Outsourcing**

Es la contratación de servicios que brindan empresas externas a la propia empresa, es también conocido como la subcontratación de empresas para brindar servicios que la empresa por estrategia decide contratar para una mayor y mejor operatividad de sus funciones.

Las empresas contratadas vía outsourcing son generalmente especialistas en su ramo y otorgan a la empresa contratante espacio, y tiempo ahorrado bajo esta modalidad.

Facilidad Portuaria SAC, ha identificado 02 importantes razones por las cuales la empresa requiere el outsourcing.

Primero: Enfocarse en su core business para continuar potenciándose y hacer frente a las continuas amenazas del mercado.

Segunda: Otorgar poder a los especialistas poder hacer su trabajo dándole las directivas necesarias y revisando los resultados mensualmente.

En los sistemas de contabilidad y finanzas, los outsourcing brindaran servicios de:

- Planillas
- Declaración de impuestos
- Presupuestos
- Créditos
- Tesorería.
- Cotizaciones de estudios contables)

En el sector de Recursos Humanos los outsourcing brindarán los siguientes servicios, para entre otras cosas lograr un clima laboral óptimo:

- Selección de personal
- Capacitación del personal (Inducción)
- Reclutamiento de personal
- Gestionar las inquietudes y sugerencias
- Gestión de mejoras para el personal.

### **Benchmarking:**

Es una práctica muy empleada en el mundo de los negocios y consiste en tomar y considerar comparadores de empresas que evidencien las mejores prácticas en el

sector, independientemente de la actividad, ya que puede aplicarse en producción, servicios y procesos de trabajo.

Debido a que la empresa Facilidad Portuaria SAC es mediana en el mercado y su competencia son empresas grandes con una capacidad financiera respaldada por grupos de empresas importantes en nuestro país, es importante poder conocer sus prácticas de negociación con clientes y políticas de inversión, para así poder implementar las que se requiera necesario y mejorarlas.

Lo primero es identificar el área, en este caso la gestión gerencial, el área comercial (ventas), para mejorar la estructura de la organización, para poder conocer sus prácticas, sus indicadores y el desempeño actual.

### **Gestión comercial:**

Manejar los procesos correctos y estructurados de la parte comercial, llevar un correcto desarrollo en el área comercial, velar por el correcto desempeño de los métodos y estrategias planteadas para alcanzar de manera eficiente los objetivos planteados.

Para Facilidad Portuaria SAC, los clientes son básicamente empresas locales y algunas extranjeras con nexos en el país (exportadores e importadores), con los cuales se realiza el servicio de agenciamiento marítimo, estiba y desestiba de su mercadería. Lo que se busca en esta investigación es contribuir a la mejora de la competitividad de la empresa, respecto a sus principales competidores.

### **Planificación comercial:**

Esta es la parte del plan de negocios, en la cual se establecen los objetivos de ventas a realizar y se detalla de qué forma se conseguirán estos resultados, para luego cuantificar este en un presupuesto. La medida puede ser anual y los planes de acción se miden en el mismo tiempo.

### **Grab:**

También llamados Clamshell o cucharas:

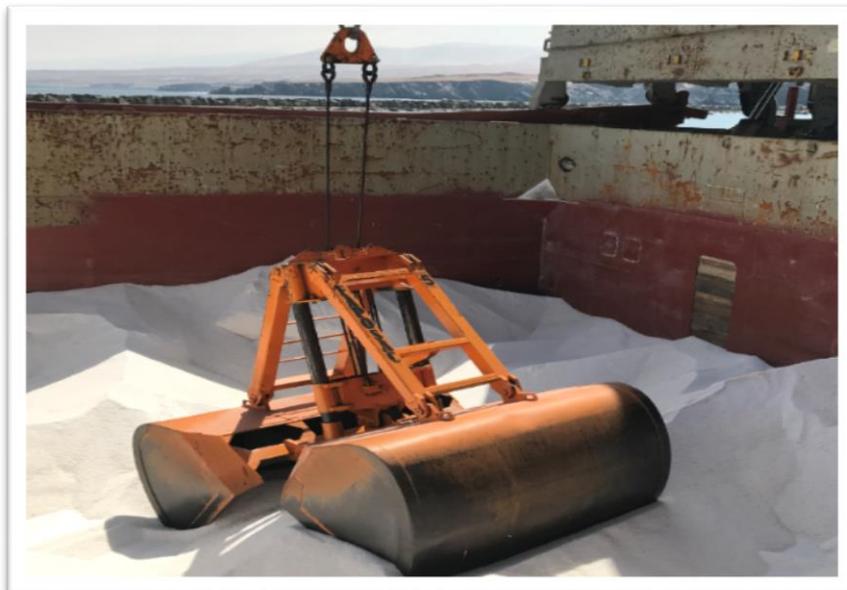
Son herramientas de metal mecánicas en forma de cucharas, su función es ingresar

a las bodegas de la nave para sacar la carga, al tocar la tolva se abren y proceden a descargar el producto vía tolvas a camión. Estos equipos tienen que ser mejorados constantemente en su parte técnica – mecánica, para lograr mejoras en su velocidad para dar mayor productividad a las operaciones de ventas y ser muy competitivos.

Además, se tiene que invertir en tecnología internacional en países más avanzados para modernizar y ampliar la logística con equipos más fuertes y más productivos en capacidad y velocidad, sin descuidar a los competidores que no se vayan a acercar con sus propuestas a los clientes.

Figura 5

**Grabs**



Fuente: Almacén Facilidad Portuaria SAC – Matarani

**Tina:**

Son contenedores metálicos de forma rectangular, conectados a cadenas las cuales permiten ser izadas vía el gancho de la nave, estas son transportadas encima de la plataforma; su función es transportar carga.

Figura 6

**Tinas**



Fuente: Almacén Facilidad Portuaria SAC – Matarani

**Tolvas:**

Son estructuras metálicas en forma de embudo que sirven para cargar y descargar materiales a los camiones de transporte.

Figura 7

**Tinas**



Fuente: Almacén Facilidad Portuaria SAC – Matarani

### **Cargador frontal:**

Es un tipo de maquinaria que contiene una pala que sirve para trasladar, arrumar carga.

Figura 8

#### ***Cargador frontal***



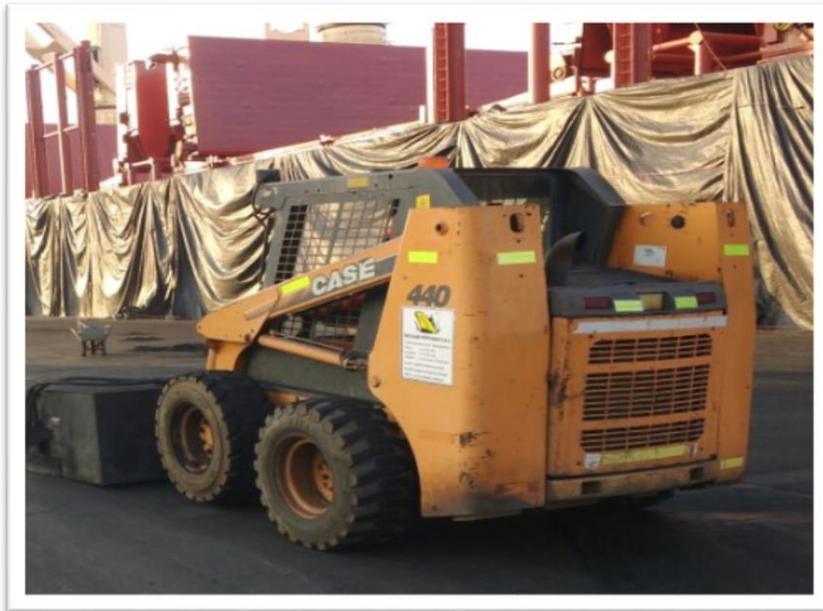
Fuente: Almacén Facilidad Portuaria SAC – Matarani

### **Mini cargador frontal:**

Es la versión de un cargador frontal solo que, en pequeño, es decir el tamaño de la pala y el peso de la misma maquinaria es menor.

Figura 9

#### ***Cargador frontal***



Fuente: Almacén Facilidad Portuaria SAC – Matarani

**Montacarga:**

Es un tipo de maquinaria pesada utilizada para levantar, transportar y almacenar cargas pesadas.

*Figura 10*



Fuente: Almacén Facilidad Portuaria SAC – Matarani

## **Barredora:**

Es una maquina rodante que contiene cepillos especiales y un sistema hidráulico que permite realizar la limpieza en zonas como puertos, terminales, almacenes, zonas húmedas, zonas de polvos, zonas con agua; todo es dirigido a su tolva trasera.

**Figura 11**



Fuente: Almacén Facilidad Portuaria SAC – Matarani

## **ANÁLISIS CRÍTICO:**

Las teorías, procesos y estrategias aportadas por Michael Porter y Kaisen, son instrumentos muy importantes dentro del desarrollo de las organizaciones y en especial para la empresa Facilidad Portuaria SAC, quien enfrenta constantemente competidores potentes con estructuras amplias en temas de organización y clientes cada vez más exigentes que le exigen mejores máquinas, personal mejor preparado y tiempos de respuesta eficientes.

Tener implementado un sistema óptimo en la gestión de la empresa otorgaría a la empresa Facilidad Portuaria SAC, las herramientas de gestión para necesarias para tomar las mejores decisiones en favor de la empresa y en favor de un trabajo de largo aliento, con personal comprometido con su trabajo y clientes satisfechos.

Estos escenarios otorgarían a la empresa la posibilidad de enfrentar mejor cualquier amenaza posible e inclusive lograr avanzar hacia una porción más de mercado y el reconocimiento del sector por su buen desempeño comercial y empresarial.

## **2.2. Antecedentes de estudios:**

Sánchez (2014); en su investigación, denominada “Propuesta de un plan de mejora basado en Lean Manufacturing para incrementar la productividad en la empresa textil Oh! Baby - Chiclayo”, y cuya finalidad era incrementar la productividad en dicha empresa, y quien desarrolló una metodología utilizando las herramientas de Manufactura Esbelta, deja ver que la empresa tiene varios frentes que limitan a una organización tener un desarrollo normal, y estos pueden ser varios, uno de ellos, y muy importante es, la falta de aplicación de instrumentos gerenciales, que muchas veces pueden ser limitadores hacia un desarrollo institucional sostenible y pueden causar un problema enorme a la misma organización; otros problemas pueden ser:

- ✓ La falta de confianza en la propia organización.
- ✓ La falta de la aplicar o practicar la delegación (Delegar funciones).
- ✓ La falta de creación de grupos de mandos medios en la organización.
- ✓ Falta de un programa de capacitación interna en temas operativos y de trabajo en equipo.
- ✓ Falta de un programa que genere inclusión en los trabajadores.

Los trabajadores de las empresas industriales tienen una constante, que, por su actividad, que muchas veces requiere de esfuerzo mayor, y es la motivación, elemento que ayuda mucho a un mejor desempeño, y el reconocimiento crea en ellos, un sentido de pertenencia en la empresa que puede otorgar un mayor índice de productividad comparado con un ambiente que no ofrezca este elemento de pertenencia, confianza y reconocimiento.

A través del plan de mejora se debe elevar el índice de informalidad mostrado a la

fecha en la empresa Facilidad Portuaria SAC, ya que esta reconocerá procesos en:

- ✓ Selección y contratación de personal (Mejora del proceso de contratación), respetando las normas vigentes y respetando el derecho de los propios trabajadores.
- ✓ Diseño organizacional (Estructuras dentro de la organización), delegando la responsabilidad y poder de cada área dentro de la empresa:
  - Finanzas
  - Recursos Humanos
  - Marketing
  - Área de Producción y Servicios
- ✓ Manual de Funciones y reglamentos dentro de la organización (Funciones específicas), y normas que regulen la operatividad de la propia empresa y en beneficio de la organización y de sus propios colaboradores.
- ✓ Motivación y capacitación del personal (Mayor motivación, mayor productividad), muchas investigaciones concluyen que la relación de motivación con la productividad de las personas es directa y por ello, y basados en dichas investigaciones es que se pretende proponer un programa de satisfacción de los trabajadores, desde la plana directiva hasta la planilla de obreros y operarios (Estibadores).

Mejía (2013) en su tesis “Análisis y propuesta de mejora del proceso productivo de una línea de confecciones de ropa interior en una empresa textil mediante el uso de herramientas de Manufactura Esbelta” de la Universidad Católica del Perú, dice que: “se debe mejorar la eficiencia de las líneas de producción, mediante el análisis, el diagnóstico y la propuesta de mejora en base a este estudio.

El mejoramiento de los procesos reduce los tiempos de respuesta y regula o

evita gastos innecesarios; con la mejora de procesos las organizaciones logran ser eficientes y alcanzar a mejorar indicadores financieros de forma más rápida.

Gonzales (2018) En su Tesis Propuesta de mejora de la gestión comercial para incrementar las ventas de las líneas de servicio de la empresa Promas S.R.L. Trujillo indica proponer mejoras que permitan incrementar las ventas de la misma. Para ello realizó una evaluación actual de la organización, recogiendo resultados y reportes de ventas anuales. Esta propuesta tiene como objetivo reorientar la publicidad e implementar planes de marketing existentes que no se han implementado, utilizando herramientas más efectivas y generalizadas como el uso de las redes sociales. Asimismo, los aspectos de servicio al cliente, desempeño del servicio y entrega son buenos, pero los aspectos publicitarios son buenos.

Melgar (2013) en su tesis “Propuesta para el mejoramiento de los procesos de producción en una empresa de corte y confección -Lima”, concluye que el propósito de la mejora de sus procesos mediante un nuevo diseño de operaciones empresarial, tiene la finalidad de elevar sus indicadores o resultados finales y de la misma forma la mejora en los procesos de gestión empresarial, ya que otorgan a la empresa mejores resultados versus si éstas herramientas de gestión empresarial no se aplicaran, además, generan a la larga una imagen en el mercado muy alta y el orgullo de los trabajadores que forman parte de dicha organización crece de forma exponencial.

El sector de estibas y acomodo de mercadería de exportación e importación en el país tiene una marcada tendencia hacia la informalidad, y por muchos años este problema no puede ser resuelto, debido a muchos factores. Entre los más importantes tenemos la falta de apoyo del gobierno a empresa pequeñas que realizan el trabajo de estiba a embarcaciones que anclan en los muelles peruanos, y se ven obligados a contratar de forma temporal a los trabajadores (estibadores), para realizar dichas labores y no tienen reglamentos de trabajo establecidos o hechos para esta modalidad de contrato, y las empresas se ven obligadas a contratar bajo regímenes de otros sectores que les impide generar una relación de largo plazo con los trabajadores.

Otro problema que tienen es el sindicato de los propios trabajadores, que presionan la contratación de sus propios agremiados ocasionando conflictos entre ambas partes y en el medio siempre y con resultados poco alentadores, están los trabajadores.

Por ello, las empresas no pueden desarrollar una ventaja competitiva sostenible y que asegure un desarrollo de largo plazo, ya que las grandes empresas, que tienen su propia logística y operatividad durante todo el año, monopolizan las operaciones y dejan operaciones pequeñas para la empresa pequeña del sector, en este caso particular en el puerto de Matarani, Mollendo Arequipa.

MOREIRA (2020) En su tesis de Formulación de una propuesta de mejora para el área comercial de Univisa, Una encuesta a los equipos de ventas concluyó que se estaba desempeñando bien, pero que necesitaban capacitación de la empresa en áreas como tecnología de ventas, negociación y servicio al cliente.

También se reconoce que es necesario abrir nuevos canales de venta en línea y telemarketing a nivel nacional para atraer clientes a través de medios digitales. Si quiere conseguirlo, se necesita desarrollar un plan de mejora específico para cada área de trabajo, así como medir los resultados de la gestión de los trabajadores.

Buri, C. (2016), en su tesis "Manejo óptimo de la gestión económica y administrativa de los condominios que se encuentran bajo el régimen de propiedad horizontal en la ciudad de Guayaquil" para obtener el título profesional de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, en la Universidad Católica De Santiago de Guayaquil Objetivo Común: Diseñar una guía para el manejo óptimo de la gestión económica y administrativa de condominios de propiedad horizontal en la ciudad de Guayaquil. Llegando a las siguientes conclusiones. Poder enfatizar la importancia de una óptima gestión económica y financiera compartida a través de controles internos precisos, una gestión transparente de los recursos y la racionalidad y fiabilidad de los informes. Presentar y conocer el

perfil de administrador.

### **III. METODOLOGÍA**

La presente investigación se realizará en la empresa Facilidad Portuaria S.A.C. ubicada en la ciudad de Mollendo – Matarani / Arequipa durante el 2021. Y tendrá como áreas de estudio el área comercial.

La propuesta de mejora se hará mediante el diagnóstico de la gestión comercial actual en la empresa. Se comenzará por conocer cuáles son las herramientas y la planificación comercial actual y sus resultados (ventas).

Posteriormente se realizará un estudio de mercado para conocer las herramientas actuales, metodología y estrategias comerciales usadas por la competencia, la participación de ellos en el mercado y analizaremos la evolución de estas.

Finalmente se diseñará un plan comercial para plasmar los conocimientos adquiridos, modelos de planificaciones comerciales actuales, acompañado con un presupuesto en función a los objetivos planteados.

Intervendrán en esta importante tarea, el staff comercial, auditorías internas de la empresa, y fundamentalmente el staff técnico y de experiencia del campo, de los terminales, de almacenes, de puertos, para lograr llegar a los mejores cálculos y poder acertar mejor con las propuestas técnicas y de ventas, justamente para hacer frente a los monopolios y al libre mercado.

En el mercado actualmente existen empresas que desarrollan labores en paralelo, con presencia dominante y ubicación estratégica en el mercado del comercio exterior, pueden subsidiar costos a las empresas de sus grupos, para sacar del mercado a las empresas competidoras, por lo tanto las propuestas comerciales de ventas tienen que estar muy sostenidas por una combinación táctica de los directores y los técnicos del campo, para acertar en los costos y en la velocidad + eficiencia de las operaciones con recursos estratégicamente apropiados, ya que la velocidad de las operaciones de ventas influye bastante en reducir costos para lograr ser competitivos, por eso es la finalidad de contar con recursos y logística inteligentes

- Debido a que Facilidad Portuaria S.A.C., cuenta con más de 25 años en el

mercado, se debe entender que tanto el sistema de trabajo como los colaboradores, presentan resistencia al cambio, pero se debe embellecer y alegrar las ideas que nos permitirá aplicar las mejores tácticas y técnicas de motivación, de entusiasmo y de liderazgo.

- Como parte de la investigación, se verá que para lograr nuestros objetivos será necesaria una importante inversión de dinero y ello, puede generar una limitación para la ejecución para la puesta en marcha del plan de mejora.
- Debido a la privatización y concesionarias existentes en el sector, específicamente en la ciudad de Mollendo, es complicado y costoso mantenerse vigente en el mercado; a pesar de ello, la empresa ha sabido mantenerse vigente y con buena presencia en el mercado, lo que ha generado gran trayectoria a lo largo de sus años de actividad y que marca la diferencia entre sus competidores.

## **PRINCIPALES COMPETIDORES:**

### **Empresa TRAMARSA:**

Cuenta con 30 años liderando el mercado nacional, brindando servicios a las operaciones marítimas y portuarias en el Perú. Se trata de una asociación de Central Puerto Holding, operador portuario del grupo Romero. La empresa se constituyó en el Puerto del Callao el 9 de noviembre de 1990 e inició operaciones el 1 de abril de 1991 Dedicada a la atención de naves, carga e infraestructura marítima y portuaria, operan en terminales portuarios privados. La empresa tiene presencia en todos los puertos del país.

### **Empresa COSMOS:**

Ofrece los siguientes servicios: Agenciamiento, estiba, remolcaje, transporte marítimo, fluvial, operaciones submarinas, servicios integrales en los puertos de:

Zorritos, Talara, Paita, Salaverry, Chimbote, Pucallpa, Iquitos, Callao, Pisco, Ilo, Mollendo y Yurimaguas.

#### **Empresa OCEANO:**

Empresa en el mercado nacional que es parte del grupo Transtotal con sede en diferentes puertos: Paita, Salaverry, Chimbote, Callao, Matarani, Mollendo, Ilo; ofreciendo los siguientes servicios: practicafe, lanchas, agenciamiento marítimo, fletamento de barcos.

#### **Empresa INMARPAC:**

Empresa en el mercado nacional con sede en los diferentes puertos: Supe, Ilo, Ático, Matarani, Paita, Salaverry ofreciendo los siguientes servicios de agenciamiento marítimo, agentes protectores, estiba y desestiba, supervisiones a la carga, transporte y alquiler de equipos.

### **MOVIMIENTO DE NAVES ATENDIDAS POR LA AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL A NIVEL NACIONAL:**

Este dato considerado no menor, muestra lo atractivo del sector en términos de oportunidad de negocio, además, se puede apreciar que los puertos más importantes del país son los puertos del sur del país, como Ilo y Matarani. La empresa Facilidad Portuaria SAC tiene presencia exactamente en ambos puertos.

Después del Callao y Paita, los puertos de Matarani e Ilo, son los de mayor volumen en atender la recepción y despacho de naves en el país, y ello, genera expectativas tanto de los actuales competidores o empresas que brindan los mismos servicios portuarios, como las empresas que miran a nuestros puertos (por su ubicación), como atractivos para su inversión, lo que se constituye como una amenaza latente para la empresa Facilidad Portuaria SAC.

Tabla 1 :

#### ***Movimiento de Naves recibidas en puertos Perú***

**Cuadro N° 1**  
**Movimiento de naves recibidas y despachadas a nivel nacional,**

PUERTO	Ene-21		Ene-20		Variación %	
	Recepción	Despacho	Recepción	Despacho	Recepción	Despacho
<b>Marítimo</b>	<b>475</b>	<b>462</b>	<b>538</b>	<b>527</b>	<b>-11.7%</b>	<b>-12.3%</b>
Callao	251	244	277	269	-9.4%	-9.3%
Paita	64	62	65	67	-1.5%	-7.5%
Matarani	42	42	43	42	-2.3%	(*)
Pisco	27	28	34	39	-20.6%	-28.2%
Salaverry	21	20	23	25	-8.7%	-20.0%
Ilo	20	21	29	27	-31.0%	-22.2%
Talara	12	12	21	21	-42.9%	-42.9%
Bayóvar	13	11	12	10	8.3%	10.0%
San Nicolás	15	12	14	9	7.1%	33.3%
Eten	4	4	5	4	-20.0%	(*)
Supe	5	5	6	5	-16.7%	(*)
Zorritos	0	0	7	8	-	-
Chancay	1	1	2	1	-50.0%	(*)
Huacho	0	0	0	0	-	-
<b>Fluvial</b>	<b>1,068</b>	<b>1,180</b>	<b>1,100</b>	<b>1,203</b>	<b>-2.9%</b>	<b>-1.9%</b>
Iquitos	317	342	363	406	-12.7%	-15.8%
Santa Rosa	36	86	40	85	-10.0%	1.2%
Nauta	218	221	252	253	-13.5%	-12.6%
Yurimaguas	226	241	218	222	3.7%	8.6%
Pucallpa	271	290	227	237	19.4%	22.4%
<b>Lacustre</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Puno	0	0	0	0	-	-
<b>Total naves</b>	<b>1,543</b>	<b>1,642</b>	<b>1,638</b>	<b>1,730</b>	<b>-5.8%</b>	<b>-5.1%</b>

### DATOS IMPORTANTES:

Los puertos del ámbito marítimo atendieron 475 naves, entre los más representativos son: puerto del Callao, Paita y Matarani con 251, 64 y 42 naves comerciales, respectivamente.

- En el ámbito marítimo, se observó una disminución de naves recibidas en 11.7% con respecto al mismo mes del año anterior.
- El puerto de Callao bajo en 9.4% la llegada de naves.
- El puerto de Paita bajo en 1.5% la llegada de naves.
- El puerto de Matarani disminuyó en 2.3% la recepción de naves.
- En el ámbito fluvial, se observó una disminución de naves recibidas en 2.9%

La Ley del Sistema Portuario Nacional (LSPN) de 20037 sentó las bases para el cambio portuario, incluida la renovación y el desarrollo del sistema portuario nacional. El sistema que se ha implementado en el sector portuario fomenta la colaboración del área privada ya sea en el modelo de negocio como en de gestión de operaciones y servicios portuarios.

. En este nuevo enfoque portuario, la gestión de los puertos públicos alienta a los operadores privados a invertir en:

- ✓ Infraestructura portuaria: desarrollo de nuevos muelles y concesiones, infraestructura marítima
- ✓ Super estructura portuaria: Equipos de manipulación moderna, pavimentos e instalaciones.
- ✓ Infraestructura para tecnologías y las comunicaciones.

Se puede afirmar que la introducción del esquema de operador exclusivo en la LSPN tiene como objetivo enriquecer la eficiencia y competencia del área portuaria. Este modelo tiene ventajas obvias en cuanto a eficiencia y puede generar una inversión dinámica en infraestructura y equipamiento

Tabla 2: Evaluación de los Modelos de Gestión Portuaria

Hasta 1992 Modelo "Service Port"	1992 - 2003 Modelo "Tool Port"	2003 - En adelante Modelo "Land Lord Port"
<p><b>MTC ENAPU SA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inversión pública</li> <li>✓ Servicios prestados en exclusividad por ENAPU SA</li> <li>✓ Normativa sujeta a decisiones de gobierno, sin intervención del sector privado</li> <li>✓ Sin planificación del sistema portuario nacional</li> <li>✓ Tarifas reguladas por el estado</li> </ul>	<p><b>MTC ENAPU SA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desregulación de los servicios portuarios</li> <li>✓ Ingreso del sector privado a operaciones básicas en el puerto</li> <li>✓ Aparición depósitos temporales extraportuario</li> <li>✓ Regulación técnica portuaria</li> <li>✓ Inversiones privadas en equipamiento y en mejoras de infraestructura</li> </ul>	<p><b>MTC Autoridad Portuaria Nacional OSITRAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación del sector privado en la provisión de infraestructura y equipamiento portuario</li> <li>✓ Regulación económica (OSITRAN)</li> <li>✓ Regulación técnica (APN)</li> <li>✓ Competencia por el mercado</li> <li>✓ Exclusividad de servicios portuarios</li> <li>✓ Planificación del SPN</li> </ul>

Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Perú

Actualmente, en el Perú existen 07 puertos concesionados:

- ✓ Terminal Portuario del Callao
- ✓ Terminal Portuario de Contenedores Muelle Sur
- ✓ Terminal Portuario Norte Multipropósitos
- ✓ Terminal Portuario de Embarque de Concentrados de Minerales
- ✓ Terminal Portuario de Matarani
- ✓ Terminal Portuario de Paita

- ✓ Terminal Portuario de Yurimaguas - Nueva Reforma
- ✓ Terminal Portuario General San Martín
- ✓ Y otros cinco puertos están en proceso

El primer puerto fue de Matarani en 1999 por 30 años. La concesión fue para el Terminal Internacional del Sur S.A. – TISUR.

Entre los principales clientes o usuarios del puerto de Matarani está Sociedad Minera Cerro Verde que como exportador se convierte en el principal cliente del puerto y 7 compañías más, pero importadoras y entre ellas, Yura SAC, Leche Gloria, Southern Perú entre otras.

Se desarrollará el análisis y se diagnosticará la situación real de la empresa, para ello, se ha realizado entrevista a las personas responsables que dirigen la empresa y la convierten en una organización competitiva y sostenible.

Las entrevistas se hicieron en ambientes externos de la empresa y aplicando la modalidad de investigación (preguntar abiertas para dejar hablar a los entrevistados), y obtener información real, para sacar conclusiones de cómo se maneja la empresa, enfocados en seis frentes:

- 1) Manejo de la organización (Responsable de las decisiones).
- 2) Nivel de comunicación entre los encargados que tomen decisiones.
- 3) Nivel de Coordinación en la empresa (Nivel alto, medio, operativo).
- 4) Nivel de Compromiso y sucesión de los involucrados (Empresa familiar)
- 5) Nivel de Colaboración en la empresa (Si existe competencia sana)
- 6) Programa de capacitación en la empresa

No se utilizó una encuesta con preguntas y respuesta definidas, debido al número de personas a entrevistar (03), el gerente general, que ve los asuntos de las decisiones más importantes y las ventas de la empresa, (Negocio); el jefe de operaciones y logística (parta operativa y contacto con los trabajadores y ejecución de

tareas); y la encargada del área de administración, quien ve los temas financieros, pago de planillas y contacto con los trabajadores desde la administración

La primera entrevista, fue con el Sr. Gilberto Cespedes, quien indico que luego de haber empezado a estudiar la carrera de Economía en la Universidad Nacional de San Agustín empezó a trabajar como almacenero en los almacenes de ENAPU (Empresa nacional de Puertos), y fue allí, don empezó su historia y relación con los asuntos portuarios, marítimos y de logística que le ha valido la creación de su empresa Facilidad Portuaria SAC.

Las entrevistas realizadas al Sr. Franco Céspedes y la Srta. Sandra Céspedes, hijos del Sr. Gilberto Céspedes (Empresa de gestión familiar), empezaron con las siguientes preguntas; sus respuestas se colocan de forma literal, con algunas correcciones de forma, para una mejor presentación de la presente investigación

#### **Datos de los entrevistados:**

##### **ENTREVISTADOS:**

**Nombre: Franco Céspedes Llerena**

Cargo: Jefe de Logística

Experiencia: 10 años

Edad: 34

**Nombre: Sandra Céspedes Llerena**

Cargo: Administradora

Experiencia: 7 años

Edad: 31

#### **Pregunta N° 1:**

Sr. Franco Céspedes:

##### **¿Cómo te sientes en la empresa?**

Preocupado.

Siento que mi papá se encarga de todo en la empresa, no me otorga la suficiente confianza para realizar el trabajo, siempre está vigilando mi trabajo, eso me incomoda un poco; yo veo la parte operativa y me encargo de tratar con los operadores, y las áreas más difíciles de le empresa y cuando he tratado de poner mano fuerte en la

empresa, mi papá (el gerente), me desautoriza y eso, me quita autoridad con la gente; sé que me falta mucho por aprender, pero también siento que puedo hacerlo, solo necesito un poco más de confianza.

Srta. Sandra Céspedes

**¿Cómo te sientes en la empresa?**

Con ganas de trabajar.

Atiendo la parte financiera y me encargo de los temas relacionados a la contratación de personal, pago de impuestos, liquidaciones, cobranzas, etc. Siento que la confianza es muy importante en una empresa y aquí, me falta un poco más de confianza por parte de mi papá. Mi trabajo, no siento que lo hago mal, pero la gestión de mi papá es muy intensa, muchas veces quiere hacer reuniones a altas horas de la noche o muy temprano o tengo que viajar a otras zonas como Salaverry (norte) de un día para otro, porque tenemos que contratar personal y eso me estresa un poco. Pero, estoy entendiendo que el trabajo es así, que la naturaleza de la empresa es así y la forma de trabajo es así; los barcos llegan a cualquier hora y por cada segundo les cobran en el puerto, por ello, cada segundo es un costo adicional para ellos; debo entender que nuestra empresa debe trabajar así.

**Pregunta N° 2:**

Sr. Franco Céspedes

**¿Cómo es la relación con los trabajadores y en general con el personal de la empresa?**

Regular, no es de los mejores, mi papá se lleva mejor con los trabajadores por queles permite algunos beneficios que yo no entiendo cómo se pueden otorgar, inclusive ha desautorizado mis órdenes y siento que he perdido autoridad en algunos casos.

Mi papá, inclusive se va a jugar fulbito con los operadores y eso les permite cierta confianza y siento que abusan de esa confianza, y siento que la relación no es la mejor, no es mala, pero debería ser mejor.

Srta. Sandra Céspedes

**¿Cómo es la relación con los trabajadores y en general con el personal de la empresa?**

Mala.

La empresa tiene doble orden, no existe una sola persona que da las ordenes, sino, existe desautorización por parte del gerente general ante cualquier orden o sanción y ello, produce un poco de problema en la empresa; yo atiendo la parte de administración y veo los contratos y precisamente los contratos son un problema por la naturaleza del negocios, los trabajadores piensan que somos nosotros los que no queremos mejorar sus honorarios, sino, que las circunstancia nos dejan crecer más u otorgar mejores remuneraciones. Inclusive estamos pensando crear el área de recursos humanos para ordenar este en la empresa y crear un escenario de ganar – ganar con los empleados, ya que ellos tendrían mejores condiciones de trabajo y nosotros más seguros con los contratos de los trabajadores, evitando sanciones.

**Pregunta N° 3:**

Sr. Franco Céspedes

**¿Cómo te ves dentro de 5 años?**

Trabajando en la empresa.

La empresa tiene mucho por desarrollar, es una empresa conocida en el medio y las empresas nos buscan mucho para que les brindemos el servicio. A pesar de tener competidores muy fuertes y con espaldas mucho más grandes empresarialmente, nosotros tratamos de ser más eficientes y ello, nos va a ayudar a trabajar por muchos años más.

**Srta. Sandra Céspedes**

**¿Cómo te ves dentro de 5 años?**

No lo sé, quizá trabajando en la empresa.

Siento que mi relación con la empresa no es de las mejores, y debe de cambiar, pero si no cambia no es bueno para ambos. La empresa tiene mucho por crecer, a pesar de la presencia de otras empresas que nos llevan mucha ventaja en máquinas y equipos, pero nosotros tenemos un factor importante y es la rapidez en nuestras

operaciones y que dependemos de nosotros mismos, además, tenemos una estructura de equipos buena, que apoya nuestras operaciones.

**Pregunta N° 4:**

Sr. Franco Céspedes

**¿Cómo ves a la empresa dentro de 5 años?**

No lo sé, creo que, siendo líder en el mercado, con nuevos contratos, mi papá dirigiendo como siempre y no dejando manejar la empresa a otra persona que no sea él. Ese factor es muy poderoso, porque mi papá (el gerente), es una persona muy conocida en el medio y por ello, las empresas o sus representantes del extranjero lo valoran y buscan para el trabajo.

Srta. Sandra Céspedes

**¿Cómo ves a la empresa dentro de 5 años?**

Con mejores perspectivas de trabajo, con nosotros (los hermanos), involucrados mucho más en las decisiones de la empresa; siento que todo va a mejorar, estamos preocupados en mejorar y eso ya es una buena señal, de lo contrario, sino no nos interesara el futuro de la empresa, no querríamos mejorar o proponer un plan de mejora en la gestión empresarial de la Facilidad portuaria SAC.

**Pregunta N° 5:**

Sr. Franco Céspedes

**¿Qué cambiarías de la empresa?**

La estructura como organización, el tener una sola persona que dirija y tome las decisiones es bueno en algunos casos, pero no en todos y no siempre. Creo que se debe tener gerentes dedicados y especialistas para cada área y tomar las decisiones que corresponda; me gustaría aportar conocimientos para que pueda diseñar una estructura organizacional que ayude en los procesos y servicios que brindamos; quiero estudiar una carrera profesional para aportar en ese sentido.

Srta. Sandra Céspedes

**¿Qué cambiarías de la empresa?**

La forma de dirigir la empresa; mi papá tiene la razón en muchas cosas y de hecho las tiene, pero siento que una sola persona no puede hacerlo todo, al menos, no por mucho tiempo o por todo el tiempo; una empresa debe tener un socio estratégico, un aliado, una persona en la cual confíe en sus decisiones y le ayude a tomar las mejores decisiones y quizá se pueda lograr mejores resultados comerciales, que los logrados a la fecha.

**Pregunta N° 6:**

Sr. Franco Céspedes

**¿Qué tiene la empresa que te gusta y sientes es una fortaleza?**

Mi papá.

Es una persona que tiene muy claro su trabajo, conoce como hacerlo, conoce mucha gente relacionada a la actividad portuaria y eso le concede un margen de éxito elevado, y la empresa viene aprovechando ello.

Además, es una empresa que tiene sus equipos y que tiene un equipo de personas fieles y que reconocen al gerente como su líder, y eso es muy importante en nuestra empresa.

Srta. Sandra Céspedes

**¿Qué tiene la empresa que te gusta y sientes es una fortaleza?**

Mi papá y el trabajo con sus propios equipos.

Mi papá es una persona que se ha desarrollado desde muy joven en el rubro y ello, le ha otorgado una ventaja importante para desarrollar y poder trabajar por más de 20 años con relativo éxito. Dentro de la gestión o política de la empresa (Mi papá), está el hecho de trabajar con su propio capital y no depender de terceros (bancos); otro factor que me gusta mucho es que tiene un gerente que todo el mundo lo conoce (Mundo = Matarani), las personas que trabajan con él, las empresas con las que trabaja, los gerentes de otras compañías reconocen su trabajo y por ello, confían en su trabajo, son clientes recurrentes por ese motivo; yo creo que no dejará de tener contratos por ese reconocimiento, pero ya no tiene 45 años, a sus 66 años creo que debemos aprender todo lo que sabe del negocios, porque alguna vez tendremos que tomar (hermanos), la sucesión (posta), en la empresa.

Facilidad Portuaria SAC es una empresa mediana que no dispone de grandes recursos financieros para ser dedicados a compras millonarias de recursos como remolcadores, lanchas, etc y hacer frente a la competencia como el Grupo Romero que es dueño del Terminal Portuario de Matarani y de la empresa TRAMARSA.

**El trato con los Consumidores – Clientes:** Los contratos comerciales se realizan de manera verbal o por correo electrónico (nominación oficial), en algunas ocasiones sin definir los términos, condiciones, sanciones.

**El Proceso interno:** Se centra en el proceso desde que llega la nominación del cliente a nosotros, las pre-juntas diarias antes de asistir a la junta de operaciones en el Terminal Portuario y todas las gestiones que se lleva a cabo pre-operación hasta la post operación y posterior liquidación de la nave bajo una auditoria de calidad y eficacia.

**El Personal y sus capacidades:** El área comercial actual está dirigida por 3 miembros quienes también tienen otras funciones operativas y administrativas, los cuales son dirigidos por el Gerente General quien tiene la habilidad de establecer rápidos vínculos comerciales a través de estrategias.

**Puntos a considerar:**

- ✓ Ausencia de un MOF (Manual de organización y funciones).
- ✓ El equipo comercial trata con clientes en Lima.
- ✓ Se mantiene buenas relaciones empresariales.
- ✓ No tiene una estructura comercial, ni plan que contemple visitas, objetivos, metas, incrementos anuales, etc.

**Aplicación de Outsourcing en Facilidad portuaria SAC:**

Asignar tareas desde las más básicas hasta las más complejas, desde empresas especializadas. Que permitan el espacio y para fijarse en las funciones y procesos que son la esencia de la organización, o las tareas que conforman la unidad de negocio, con el propósito de obtener los resultados esperados de la organización.

Hemos podido identificar dos importantes razones por las cuales la empresa requiere el outsourcing:

La primera: Enfocarse en nuestro core business para continuar potenciando a la empresa y poder hacer frente a las continuas amenazas del mercado.

La segunda: Dejar a los especialistas hacer su trabajo, dándole las directivas necesarias y revisando los resultados mensualmente.

### **Outsourcing de los sistemas contables y financieros:**

Funciones:

- ✓ Sueldos
- ✓ Sistemas financieros<sup>2</sup>
- ✓ Declaración de impuestos
- ✓ Presupuestos
- ✓ Créditos y Cobranzas
- ✓ Tesorería, entre otros.

### **Outsourcing en el área de Recursos Humanos:**

Funciones:

- Selección de personal
- Capacitación del personal (Inducción)
- Reclutamiento de personal

### **Benchmarking como política de la empresa:**

Funciones:

Conocer a las principales empresas del sector y conocer sus prácticas de negociación con clientes y políticas de inversión, para implementar las que se requiera necesario y mejorarlas.

### **Planeación de ventas:**

Es una herramienta de gestión que guía para lograr las metas y objetivos comerciales. Su función es eliminar la incertidumbre respecto a las ventas, teniendo en cuenta factores internos como externos que pudieran influir positiva o negativamente en la organización de la empresa.

Así también analiza el potencial y la capacidad interna, para poder lograr una planeación acorde al mercado.

### **Principales propósitos de un plan de ventas:**

- ✓ Reducir la incertidumbre de las ventas futuras
- ✓ Tener como referencia el ingreso de ventas históricas respecto a años anteriores.
- ✓ Incorporar nuevas ideas para las decisiones de la administración en el proceso de la planificación.
- ✓ Considerar la experiencia en el rubro de nuestros líderes.
- ✓ Facilitar la información de: Cartera de clientes, alianzas estrategias y reporte de incidencias.
- ✓ Facilitar el control administrativo: Ejemplo: Facturación a tiempo.

### **Puntos débiles de nuestra fuerza de ventas:**

- ✓ Resistencia al delegar responsabilidades dentro de la organización
- ✓ Falta de planeamiento a breve y a largo plazo.
- ✓ Eliminar la contratación de familiares en la empresa.
- ✓ Falta de integración en el área de trabajo.
- ✓ Duplicación de funciones

## PLANES DE ACCIÓN:

Objetivos	Indicadores	Metas	Unidad de medida	Frecuencia de medicion	Optimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financieros:Incrementar la participacion en el mercado	N° de cierres de ventas mensuales	Incrementar las ventas en un 30% con respecto del año anterior	Porcentaje	Mensual	30%	10%	3%	Mkt y ventas
Procesos:0% de incidencias durante las operaciones de estiba	N° de incidencias/daños trimestral	0% de incidencias durante las operaciones de estiba	Porcentaje	Trimestral	0%	5%	10%	Operaciones
Procesos:Reforzar las reuniones periódicas gerenciales y reportes del área	N° de reuniones gerencial y reportes mensuales	Enfocarnos a las prioridades y metas de la empresa	Porcentaje	Mensual	60%	40%	10%	Mkt y ventas
Procesos:Auditoria constante en todas la areas	N° de auditorias mensuales/Resultados	Ordenamiento y mejora continua de los procesos	Porcentaje	Mensual	80%	60%	50%	Administracion
Enfoque al cliente:Alcanzar altos niveles de satisfaccion del cliente	N° de reportes,informacion semestral enviada al	Mantener informado/actualizado al cliente, mediante	Porcentaje	Semestral	100%	60%	30%	Mkt y ventas
Procesos:Alta productividad de nuestros operadores de maquinaria pesada	Bajo porcentaje de suspension de nuestros operadores	No tener ningun reclamo de nuestros clientes	Porcentaje	Trimestral	100%	60%	30%	Operaciones
Enfoque al cliente:Aumentar la satisfaccion de nuestros clientes (logistica)	Disponibilidad y mantenimiento semanal adecuado de nuestras maquinarias	No tener ningun reclamo de nuestros clientes	Porcentaje	Semanal	100%	60%	30%	Mkt y ventas
Desarrollo y aprendizaje:Ofrecer un ambiente de trabajo atractivo	Indica de satisfaccion de los empleados	Contar con un 100% de satisfaccion	Porcentaje	Semestral	100%	60%	30%	Administracion

Fuente: Elaboración propia

### Estrategia de diferenciación:

- ✓ Es la única empresa en el Perú que cuenta con 72 tinajas en el mercado para el sistema alternativo de descarga/embarque de cargas a granel.

### Estrategia de enfoque:

- ✓ Busca especializarse en un mercado reducido, pero bien definido.

- ✓ Busca ser más eficiente, por eso, potencian la logística y estiba con proyección de seguir invirtiendo para mantenernos como especialistas en el rubro.

#### **Mecanismos de control y seguimiento:**

- ✓ Conocedores de la importancia de contar con mecanismos de control en la área comercial, los cuales permitirán conocer las cifras de ganancias o pérdidas en periodos trimestrales llevando así un posterior control y registro de los mismos para aplicar su análisis y aplicación de medidas correctivas, mejoras si fuera necesaria por algún tipo de error durante el proceso de ventas.
- ✓ Realizar el seguimiento sobre la reacción de los clientes
- ✓ Mejora de la visibilidad externa de la empresa

#### **En la estiba:**

- ✓ 0% de incidencias, daños durante nuestras operaciones.
- ✓ Tener un buen ritmo de carga/descarga.
- ✓ Certificaciones de los materiales de estiba.
- ✓ Personal capacitado.

#### **En el agenciamiento:**

- ✓ Mantener informado, actualizado al cliente enviando reportes.
- ✓ Coordinación constante con el cliente durante la atención de la nave.
- ✓ Transmisiones a la Aduana dentro del plazo establecido.

#### **En la logística:**

- ✓ Disponibilidad de las maquinas.
- ✓ 0 incidencias, daños durante las operaciones.
- ✓ Efectividad del operador en sus labores.

#### IV. RESULTADOS

	2020	2019
Ventas Netas al Crédito (sin I.G.V.)	898,570.00	977,668.00
Ventas Netas al Contado (sin I.G.V.)	8,087,133.00	8,799,011.00
<b>Total Ventas Netas (este monto debe coincidir con las Ventas Netas registradas en Estado de ganancias y perdidas)</b>	<b>8,985,703.00</b>	<b>9,776,679.00</b>
Compras Netas al Crédito	1,649,154.00	1,630,236.00
Compras Netas al Contado	6,596,614.00	6,520,945.00
<b>Total Compras Netas</b>	<b>8,245,768.00</b>	<b>8,151,181.00</b>

Se tuvo presencia con los clientes en Lima, donde se les visito periódicamente para poder tener un feedback sobre nuestra atención en los servicios que ofrecemos y poder conocer sus proyectos a futuro para participar.

En el área comercial, este año 3 miembros de la empresa han participado en una conferencia en Cartagena, Colombia acerca del “Carbón” la cual ha permitido conocer a nuestros clientes personalmente y poder tener un trato directo con ellos. Cabe resaltar que fue la primera vez que la empresa ha enviado a sus colaboradores fuera del país para participar en este tipo de conferencias.

También se tuvo presencia con los clientes en Miami que ha permitido obtener nuevos clientes lo que ha originado más ventas.

## **V. CONCLUSIONES**

1. Con las propuestas de mejora permitió el mejor aprovechamiento de obtener mas presencia en el mercado.
2. Con la aplicación de las 5s permitió eliminar falencias que impedían el buen desempeño en la organización.
3. Formando un grupo de colaboradores capacitado, permitió atraer nuevos clientes.
4. Aplicando una estrategia de enfoque nos permite mantenernos en competencia con nuestros servicios.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Seguir implementando plan de mejoras, ya que constantemente van evolucionando nuestro mercado.
2. Es necesario que la empresa mande a capacitaciones en el exterior, ya que nuestros principales clientes pertenecen allá, para tener más presencia.
3. Plantear proyecciones financieras a un corto, o largo para poder seguir cumpliendo las metas propuestas.
4. Implementación de una pagina web ya que hoy en día la tecnología es lo fundamental, nos permitirá atraer clientes.

## VII. REFERENCIAS

- Ascencio, T. y Puelles, A. (2014); *Plan de Mejora Continua Aplicando Herramientas de Producción Esbelta en el área de Producción del Molino San Nicolas S.R.L.* (Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipan, Chiclayo, Perú)  
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/1551>
- Cabrea, D y Vargas, D. (2011). *Mejorar el sistema productivo de una fábrica de confecciones en la ciudad de Cali aplicando herramientas de Lean Manufacturing.*(Tesis de pregrado, Universidad Icesi, Cali, Colombia.)  
[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/68069/1/vargas\\_mejorar\\_sistema\\_2012.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68069/1/vargas_mejorar_sistema_2012.pdf)
- Cabrera, R. (2013). *Mejoramiento en el nivel de atención al cliente en una pequeña empresa comercializadora de equipos de protección personal aplicando la Metodología 5S.* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/362/1/ABUHADBA%20ORTIZ%2C%20SHEILA%20VERONICA.pdf>.
- Cruelles, J. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan.* Barcelona: Editorial Marcombo.  
<https://books.google.com.pe/books?id=keXDrXAU5YYC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Cruz, J. (2010). *Manual para la Implementación Sostenible de las 5s.* República Dominicana: Editorial Santo Domingo R.D.  
[https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/manual\\_para\\_la\\_implementacion\\_sost](https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/manual_para_la_implementacion_sost)

- García, A. (2011). *Productividad y Reducción de Costos*. México: Editorial Trillas.
- Hernandez, J y Vizán, A. (2013). *Lean manufacturing. Conceptos técnicas e implantación*. Madrid: Editorial Fundación EOI.  
<https://www.agapea.com/Juan-Carlos-Hernandez-Matias/Lean-Manufacturing-Conceptos-tecnicas-e-implantacion-9788415061403-i.htm>
- Infante, E. y Erazo, D. (2013). *Propuesta de mejoramiento de la Productividad de la línea de camisetas interiores en una empresa de Confecciones por medio de la Aplicación de Herramientas Lean Manufacturing*. (Tesis de pregrado). Universidad De San Buenaventura Cali, Colombia.  
[http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2212/1/Propuesta\\_Productividad\\_Camisetas\\_Manufacturing\\_Infante\\_2013.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2212/1/Propuesta_Productividad_Camisetas_Manufacturing_Infante_2013.pdf)
- Liker, J. (2013). *Las claves del éxito de Toyota: 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo*. Barcelona: Editorial McGraw-Hill.  
<https://predictiva21.com/libro-claves-exito-toyota/>
- Melgar, C. (2012). *Propuesta para el mejoramiento de los procesos de producción en una empresa de corte y confección*. (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/302599/melg?sequence=1>
- Porter M. (1980); *Estrategia Competitiva*, Universidad de Harvard, EEUU.
- Sánchez, N. (2014). *Propuesta de un Plan de mejora basado en Lean Manufacturing para incrementar la Productividad en la Empresa Textil Oh! Baby*. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/2312/%20Cardozo%20Eduard.pdf?sequence=1&isAllowed=y>