

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Facultad de ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial
CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



PROPUESTA DE MEJORA EN LOS CONTROLES DEL INCENTIVO DE LA LÍNEA DE CÍTRICO DE LA EMPRESA SAN MIGUEL FRUITS PERÚ S.A. A FIN DE DISMINUIR LO RECLAMOS DE LOS OPERARIOS.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

AUTOR:

Sánchez García Paúl Antonio

Para optar el Título Profesional de INGENIERO INDUSTRIAL

ASESOR:

Hugo Oblitas Salinas

Lima, Perú 2020

DEDICATORIA

El presente trabajo se la dedico a mi familia, que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera profesional.

A mi Padre por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre.

A mi Madre por hacer de mí una mejor persona, a través de sus consejos, enseñanzas y amor, a la vez impulsándome cada día a ser mejor persona.

A todo en general por darme el tiempo para poder realizarme profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA por darme la oportunidad de estudiar y desarrollarme como profesional.

A la Empresa San Miguel Fruits Perú S.A. por darme la oportunidad de desarrollarme laboralmente.

También me gustaría agradecer a mis docentes que durante toda mi carrera profesional que todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerle su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones. Para ellos: muchas gracias y que dios los bendiga.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Propuesta de mejora en los controles del incentivo de la línea de cítrico de la empresa San Miguel Fruits Perú s.a. a fin de disminuir los reclamos de los operarios” expresa el potencial de desarrollo tomando en cuenta criterios y técnicas profesionales inherentes a la carrera de ingeniería industrial. Considerando las proyecciones del nuevo perfil profesional que en la actualidad se integra a este mundo globalizado, que ha de establecerse como mejora en diversas dimensiones que abarcan la producción de la organización, esencialmente a establecer el conocimiento y uso práctico de la tecnología donde se puede integrar los software de gestión en la dinámica productiva como el uso y aplicación de herramientas analógicas.

Por otro lado, la diversificación de las necesidades de cada organización empresarial, que en el presente caso implica el rubro, de un adecuado manejo, atención en el desempeño laboral productivo y dinámico de los operarios que laboran en el área de la línea de cítrico, considerando que el personal operario tiene muy establecido lo que es calidad de vida en el trabajo, así de saber como mejorar el nivel de satisfacción, esta actitud hizo que el personal responsable de la organización tenga en cuenta no solo sus reclamos sino su filosofía de vida en el mundo actual y para todo ello se utilizó el método de trabajo.

Los continuos reclamos con relación a precisar de manera justa el eficiente desempeño laboral de los operarios de esta empresa, fue uno de las motivaciones esenciales para el desarrollo del presente estudio, estas observaciones fueron analizadas por el equipo y áreas correspondientes de la estructura organizacional de la empresa, lo cual motivó a que se realice diversas acciones para atender estos reclamos, fue así que en la línea de cítricos se tomó la determinación de realizar un reordenamiento para mejorar todo el sistema de proceso. Se pudo mejorar el sistema con el computo móvil y/o el sistema “SYS destajo”, que hace posible el desarrollo automático de las estadísticas en la producción de cada operario, preciso para el reconocimiento del pago y el buen ambiente laboral, todo ello genero la propuesta del plan del mejoramiento de incentivo en la línea de cítrico.

En el plan de mejoramiento de incentivo como variable independiente desarrollada por el personal técnico y responsable de las gerencias, del área de Operaciones Agrícola, Operaciones Empacadora y Operaciones de Gestión Humana obtuvo excelente resultado, se estableció un clima laboral tanto a nivel de organización y personal operario, como se puede apreciar estos *procesos* se fundamentan en un diseño de producción altamente calificada.

Palabras claves: *Mejora, Método de trabajo y procesos*

ABSTRACT

The present research work entitled "Proposal for improvement in the incentive controls of the citrus line of the company San Miguel Fruits Peru s.a. in order to reduce the claims of the operators" expresses the development potential taking into account professional criteria and techniques inherent to the industrial engineering career. Considering the projections of the new professional profile that is currently integrated into this globalized world, essentially to establish the knowledge and practical use of technology where management software can be integrated into the productive dynamics such as the use and application of analog tools.

On the other hand, the diversification of the needs of each business organization, which in the present case implies the heading of adequate management, attention to the productive and dynamic work performance of the operators who work in the area of the citrus line of the company San Miguel Fruits Peru SA Considering that the operating personnel have a very established quality of life at work, as well as knowing how to improve the level of satisfaction, this attitude made the responsible personnel of the organization take into account not only their complaints but also their philosophy of life in the actual world.

The continuous claims in relation to accurately specifying the efficient work performance of the operators of this company, was one of the essential motivations for the development of this study, these observations were analyzed by the team and corresponding areas of the organizational structure of the company, which motivated various actions to be taken to attend to these claims, that is how the citrus line was determined to carry out a reorganization to improve the entire process system. The system could be improved with mobile computing and / or the "SYS piecework" system, which makes possible the automatic development of statistics in the production of each operator, accurate for the recognition of payment and a good working environment, all of which generated the proposal of the incentive improvement plan in the citrus line.

In the incentive improvement plan as an independent variable developed by the technical staff and those responsible for the management, the area of Agricultural Operations, Packing Operations and Human Management Operations obtained excellent results, a work environment was established both at the organizational and personal level operator.

Keywords: Improvement, Work method and processes

Índice de contenidos

1. Generalidades de la empresa	12
1.1 Datos Generales	12
1.2 Nombre de la empresa	12
1.3 Ubicación de la empresa	12
1.4 Giro de la empresa	13
1.5 Tamaño de la empresa.....	13
1.5.1. Información General	13
1.5.2. Plantaciones.....	14
1.5.3. Infraestructura	14
1.5.4 Personas	14
1.6 Breve reseña histórica de la empresa.....	14
1.7 Organigrama	17
1.7.1 Organigrama General	17
1.7.2 Organigrama de Planta Empaque	18
1.8 Misión, visión, políticas.....	19
1.8.1 Misión	19
1.8.2 Visión.....	19
1.8.3Políticas.....	19
1.9 Productos, clientes.	20
1.9.1 Productos	20
1.9.2 Clientes	27
1.10 Premios y certificaciones.....	37
1.10.1 Premios	37
1.10.2 Certificaciones.....	37
2. Problema de la investigación	46
2.1 Descripción de la realidad problemática	46
2.2 Formulación del problema	48
2.3 Objetivo general y objetivos específicos	48
2.3.1 Objetivo General:	48
2.3.2 Objetivo Específicos:	49
2.4 Delimitación del estudio.....	49
2.5 Justificación e importancia de la investigación	49
2.6 Alcance y limitaciones	51
3. Marco teórico.....	52

3.1	Marco histórico.....	52
3.1.1	Breve Reseña Historia de la mejora en los controles de incentivos en la gestión privadas	52
3.2	Bases teóricas	53
3.2.1.	¿Qué es un plan de incentivos?	53
3.2.3.	¿Qué es ingeniería de métodos?	64
3.2.4.	¿Qué es Six Sigma?	65
3.2.5.	Plan de mejora en los controles de incentivo en la línea de cítrico en la empresa san Miguel Fruits Perú S.A.	66
3.3	Investigaciones	67
3.4	Marco conceptual.....	70
4.	Metodología.....	74
4.1	Tipo y nivel de investigación.....	74
4.2	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	75
5.	Análisis Crítico y planteamientos de alternativas	77
5.1.	Determinación de alternativas de solución.	77
5.1.1.	Estudio de métodos	77
5.1.2.	Six Sigma:	78
5.1.3.	Tercerización:.....	78
5.2	Evaluación de alternativas de solución.	79
5.2.1.	Estudio de métodos	79
5.2.2.	Six Sigma	80
5.2.3.	Tercerización.....	82
6.	Prueba de Diseño	84
6.1.	Justificación de la propuesta elegida.	84
6.2	Desarrollo de la propuesta elegida.....	88
6.2.1	Etapa 1: Seleccionamos el trabajo para ser estudiado.....	88
6.2.2	Etapa 2: Registrar por observación directa	89
6.2.3	Etapa 3: Examinar lo registrado	102
6.2.4	Etapa 4: Idear o establecer métodos.....	104
6.2.5	Etapa 5: Evaluar el método propuesto	106
6.2.6	Etapa 6 y 7: Definir e Implantar el método propuesto.....	107
6.2.7	Etapa 8: Control la aplicación.....	121
7.	Implementación de la propuesta.....	123
7.1	Propuesta Económica de implementación.....	123
7.1.1.	Presentación, exposición y aprobación de la mejora a la alta dirección.	123
7.1.2	Adquisición del producto.....	124

7.1.3 Capacitación por parte del proveedor STG PERÚ.....	127
7.1.4 Aplicación de la computadora Móvil MC9200	127
7.2 Calendario de actividades y recursos	127
8. Conclusiones y recomendaciones	130
8.1 Conclusiones.-	130
8.2 Recomendaciones.-	130
Referencias Bibliográficas	132
Anexos	134
Anexo 1:.....	135
Anexo 2.....	136
Anexo 3:.....	137
Anexo 4:.....	138

Índice de Tablas

Tabla 1: Variedades de paltos procesados en San Miguel Fruits Perú S.A	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2: Variedades de mandarina procesada en San Miguel Fruits Perú S.A	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3. Variedades de uvas cultivadas en los campos de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. Clientes exportables de la Mandarina Tango	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5. Clientes exportables de la Mandarina W	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6. Clientes exportables de la Palta Hass	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7. Clientes nacionales de la mandarina, ubicados en lima ...	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8. Clientes nacionales de la mandarina, ubicados en lima ...	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9. Clientes nacionales de la mandarina, ubicados en el departamento del Perú	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10. Clientes nacionales de la Palta Hass, ubicados departamentos del Perú	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 11. Las variedades de fruta que son vendidas	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 12. Productores de cítricos para el servicio de empaque	¡Error! Marcador no definido.

Tabla 13. Productores de paltas para el servicio de empaque	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14. Productores de arándanos para el servicio de empaque	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 15. Productores de granadas para el servicio de empaque..	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16. Porcentaje de reclamos en San Miguel Fruits Perú S.A.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 17. Etapas del proceso y empaque	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 18: Nombre de los representantes del área	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 19. Instructivo de Generación de reporte	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 20. Formato de Reporte bono de productividad	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 21. Bonificación por calibre	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 22. Cálculo del bono en la línea.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 23. Procedimiento de la mejora de incentivo aplicando la herramienta electrónica en la Línea de cítricos	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 24: Cotización de la computadora móvil MC9200.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 25. Gantt para la adquisición del cómputo móvil MC9200....	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Diagrama del Análisis de proceso	94
Gráfico 2: Diagrama de operaciones proceso	96
Gráfico 3: Barra estadística de reclamos en la línea de cítricos.....	96
Gráfico 4: Grafico circular de reclamos en la línea de cítricos	97
Gráfico 5. Flujograma de pago de incentivo utilizando la herramienta electrónica.....	118

Índice de Fotografías

Fotografía 1 Mapa Satelital de la ubicación de las sedes	13
Fotografía 2. Diagrama evolutivo de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.....	16
Fotografía 3. Organigrama general de la Empresa	17
Fotografía 4. Organigrama de Planta Empaque.....	19
Fotografía 5. Mercados a nivel mundial	27
Fotografía 6. Materia Prima.....	28
Fotografía 7. Distribución de cítricos a nivel nacional	34
Fotografía 8. Distribución de Palta a nivel nacional	35
Fotografía 9. Certificación FSMR	38
Fotografía 10. Certificación BRC.....	39

Fotografía 11. Certificación HACCP	40
Fotografía 12. Certificación Global G.A.P	41
Fotografía 13. Certificación GRASP	42
Fotografía 14. Certificación OHSAS 18001	43
Fotografía 15. Certificación BASC.....	45
Fotografía 16. Jerarquía de necesidades.....	59
Fotografía 17. Entrevista al personal operario de planta empacadora	99
Fotografía 18. Conteo de cajas empacadas en la línea de cítricos.....	102
Fotografía 19. Cajas empacadas de la empresa San miguel Fruits Perú S.A.....	103
Fotografía 20. Reubicación de cajas empacadas de la línea de cítricos.....	103
Fotografía 21 : Computador Móvil 9200.....	106
Fotografía 22. Inicio de Sesión del computador móvil 9200.....	108
Fotografía 23. Registrar Empaque	108
Fotografía 24. Escaneo de código	108
Fotografía 25. Falta de orden en la línea de cítricos	120
Fotografía 26. Falta de orden y limpieza en la línea de cítricos	120
Fotografía 27. Especificaciones de la ficha técnica.....	125

CAPITULO I

**GENERALIDADES DE LA
EMPRESA**

1. Generalidades de la empresa

1.1 Datos Generales

San Miguel Fruits Perú S.A, fundada por la familia Mata, sucesores de Miguel Mata, evolucionó hasta constituirse formalmente el 22 de diciembre de 1954.

Perfil de San Miguel Fruits Perú S.A.:

- Empresa nombrada por Sunat como Agente de Retención del IGV.
- SI, incorporado al Régimen de Agentes de Retención de IGV (R.S.096-2012) a partir del 01/06/2012.
- Empadronada en el Registro Nacional de Proveedores para hacer contrataciones con el Estado Peruano.
-

Representantes Legales de San Miguel Fruits Perú S.A.

- Apoderado: Ruiz Febres Martin Fernando
- Apoderado: Vélez Gadea Juan Carlos Simeón
- Apoderado: Roldan Sáenz Freddy Antonio
- Apoderado: Martinez Abal Gerardo Tomas

1.2 Nombre de la empresa

Empresa San Miguel Fruits Perú S.A., inscrita en SUNAT con RUC 20136222725.

1.3 Ubicación de la empresa

La empresa San Miguel Fruits Perú S.A. tiene domicilio fiscal en Calle Chinchón Nro. 1018 INT. 501 en el distrito de San Isidro en el departamento de Lima, donde se ubican sus principales áreas administrativas. Además, tiene dos sedes de operaciones en Perú, situadas en las provincias de Chincha y Chepén.

Sede Chepén: Ubicada en Carretera Panamericana Norte Km. 728.50, Distrito de Pacanga, Provincia de Chepén, Departamento de la Libertad, la cual cuenta con cultivos de mandarinas, paltas y uvas.

Sede Chincha: Ubicada en Carretera Panamericana sur, Km 213 - Fundo La Hoyada (Lote Canoa), Distrito de El Carmen, en la Provincia de Chincha, Departamento Ica, cuenta con cultivos de mandarinas, paltas, también con una planta empacadora que lo convierte en la sede principal de operaciones de toda la organización.

A continuación, una imagen satelital que muestra las diferentes sedes de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.



Fotografía 1 Mapa Satelital de la ubicación de las sedes
Fuente: Google Maps 2020

1.4 Giro de la empresa

La empresa San Miguel Fruits Perú pertenece al sector Cultivo de Frutas, sus actividades económicas relacionadas con este sector comprenden la CIU 01136.

1.5 Tamaño de la empresa

1.5.1. Información General

- **Producción total:** 24.000 toneladas
- **Exportación de Frutas Fresca:** 16.000 toneladas

1.5.2. Plantaciones

- 18 Campos Propios
- 1.400 hectáreas en producción
- 398.570 cultivos de palta
- 181.831 cultivos de mandarina
- 483.973 cultivos de uva

1.5.3. Infraestructura

- 1 Planta de empaque

1.5.4 Personas

- 2,751 empleados
- 3,000 empleos en pico de cosecha

1.6 Breve reseña histórica de la empresa

La historia de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. inicia cuando integrantes de la familia Brescia (actualmente conocido como grupo Breca) como Alex Fort Brescia, Fortunato Brescia Moreyra y los hermanos Mario y Pedro Brescia Cafferata, dueños de muy grandes hectáreas de terrenos con cultivos en algodón y maíz, constituyen el 21 de octubre de 1986 la empresa "Agroindustrias del Perú S.A." conocida por sus siglas AGROPESA, cuya actividad económica era la exportación de sus

productos tercerizando servicios de empaque, donde un año después inicia la siembra de mandarinas satsumas, y con ello tienen la idea de cambiar de razón social, lo cual se concretó en 1999 para ser la empresa Agrícola Hoja Redonda S.A., denominación que lleva el nombre del centro poblado donde se ubica hasta la fecha, cuyos terrenos de cultivos por largos años fueron específicamente de paltas y cítricos. (Palta 2011 y mandarina W. murcott 2004).

Alrededor del año 2002, se da con la decisión de incluir en su lista de productos el cultivo de flores con fines de exportación. Para esta decisión se tuvo que importar mazuelos (semillas) de Israel, cultivos que dio lugar aproximadamente cinco años de producción, ya en el año 2007, toman la decisión de construir en la misma localidad de Chincha una planta empacadora y principal centro de operaciones, diseñado en una primera instancia solo para los frutos propiamente de la empresa, decisión que cambio años más tarde tras iniciar

con el empaque de mandarinas, granadas y arándanos de terceros. Se construyó una infraestructura para la operación del empaque, con números muy pequeño en maquinarias, aumentó sus números en maquinarias cinco años más tarde al adquirir nuevas y mejores herramientas de trabajo con tecnología española; ampliando una nueva nave de procesos para palta y dos cámaras de almacenamiento en frío, logrando una capacidad de empaque de 32 toneladas por hora entre cítricos y paltas.

En el año 2013 Agrícola Hoja Redonda S.A. logra adquirir nuevos campos de cultivo en la ciudad de Chepén, en la región La Libertad, con un total de 1,708 hectáreas de tierras de cultivo, plantadas con mandarinas, paltas y uvas de mesa, fue el producto más reciente en su cartera de producción agrícola, los cuales son empacados en empresas terceras, debido a la falta de una planta de empaque propia en dicha ciudad.

Finalmente, en el año 2017, una nueva generación del Grupo Breca, negocia la venta de esta empresa, hecho concretado en Julio de ese mismo año, en donde Agrícola Hoja Redonda S.A. oficialmente pasa a formar parte de la gran familia San Miguel Fruits Perú S.A, una empresa líder en producción y distribución de cítricos frescos y alimentos procesados en el hemisferio Sur, con sedes en diferentes países; en Argentina, Uruguay, Sudáfrica y Perú.

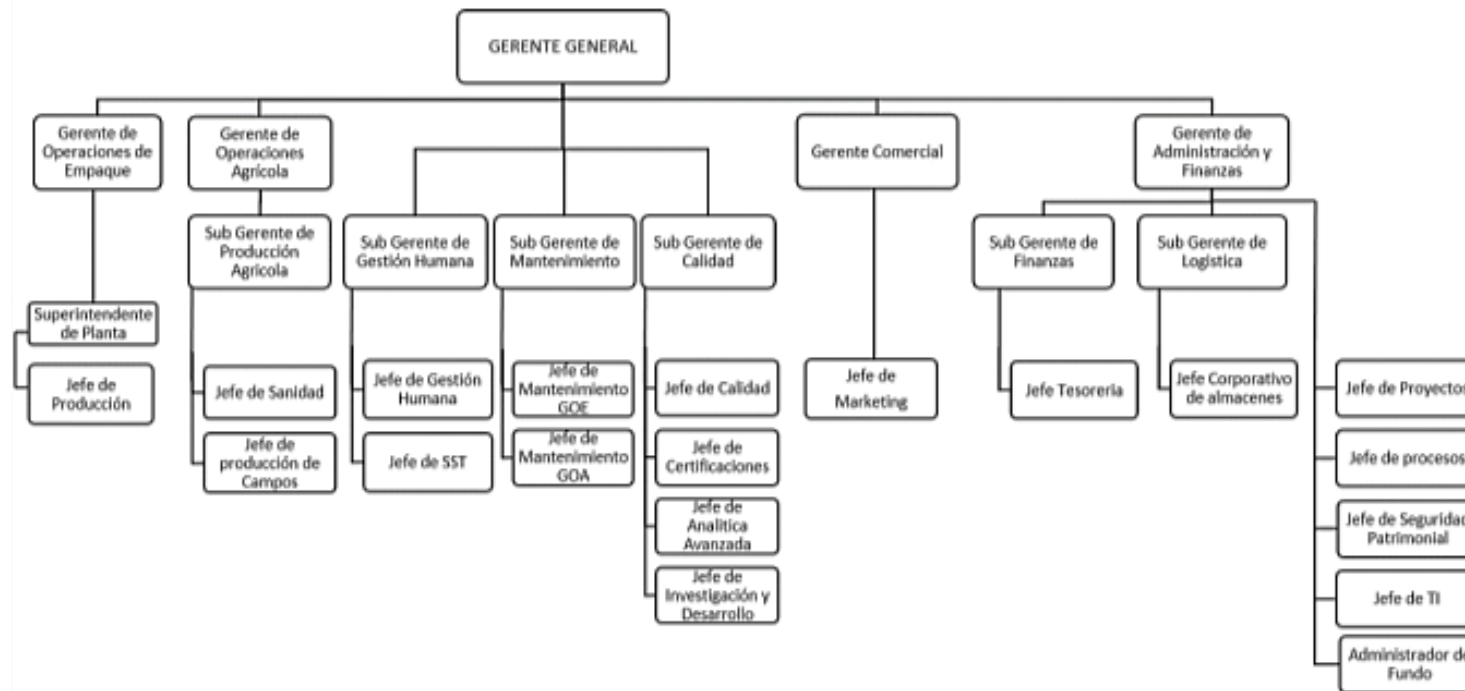


Fotografía 2. Diagrama evolutivo de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.
 Fuente: Elaboración propia

1.7 Organigrama

1.7.1 Organigrama General

La empresa San Miguel Fruits Perú S.A. está compuesta por una estructura jerárquica funcional, los niveles están compuestos por la gerencia general, las gerencias de operaciones de empaque, operaciones agrícolas, comercial y administración y finanzas, además de las subgerencias, jefaturas y superintendencia, y finalmente por los supervisores, asistentes, auxiliares y obreros en el nivel operativo. Donde la labor de cada una de estas es indispensable para el correcto funcionamiento de la Organización.



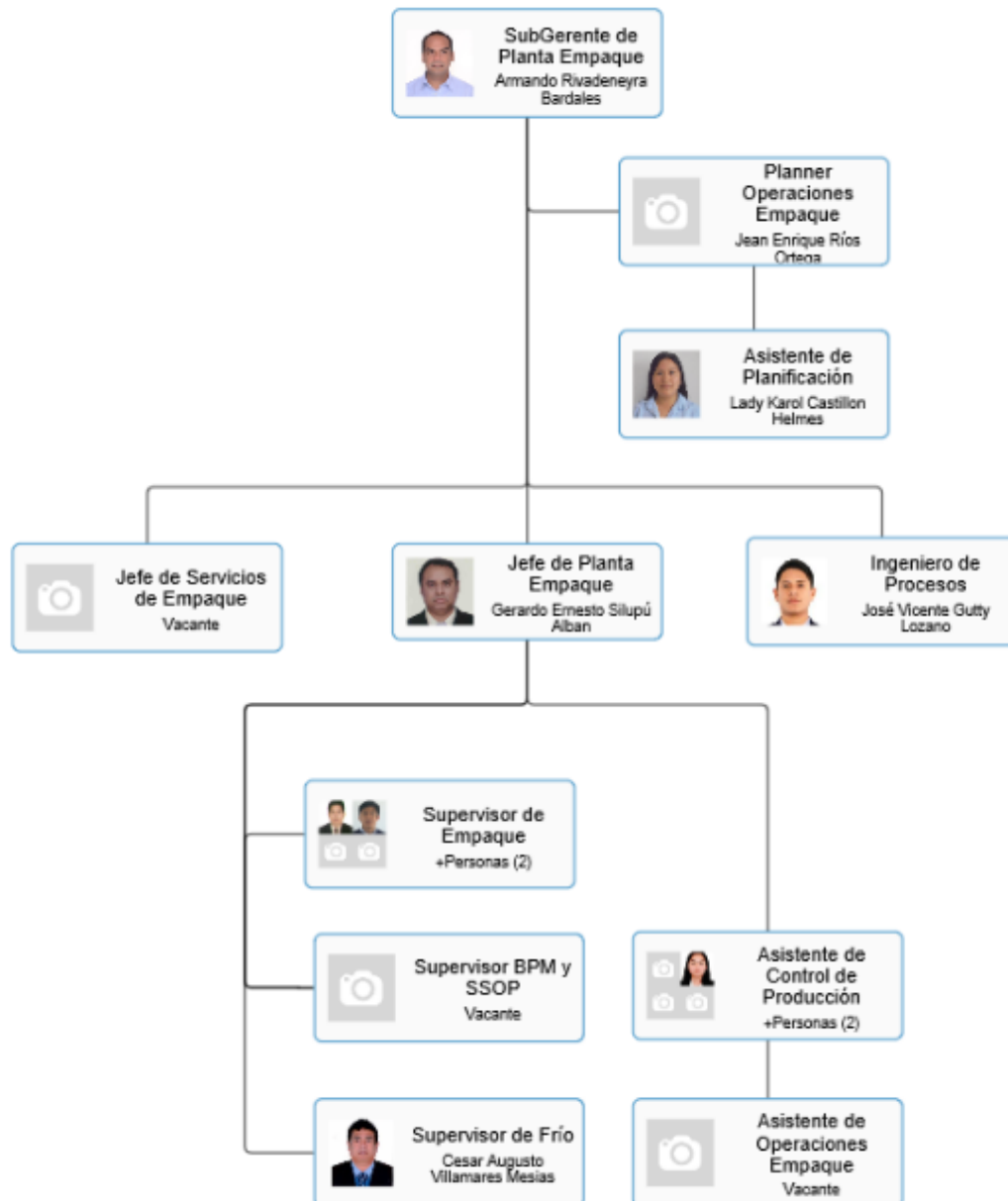
Fotografía

Organigrama general de la Empresa.

Fuente: Área de Gestión Humana de San Miguel Fruits Perú S.A.

1.7.2 Organigrama de Planta Empaque

La planta de empaque de San Miguel Fruits Perú S.A. (sede Chincha) está compuesta por una estructura jerárquica funcional, dirigida por el Gerente General (en el nivel estratégico) quien es la máxima autoridad de la organización, seguido por el Sub Gerente de Planta Empaque, y este a su vez por el Planner Operaciones Empaque, quien está en constante coordinación con las jefaturas de las áreas de Servicios, Jefe de Planta de Empaque, Ingeniero de Procesos, seguidos por los supervisores, asistentes, auxiliares y operarios encargados de la parte operativa de la empresa (en el nivel operativo), las mismas que brindan el soporte a la organización.



Fotografía 4. Organigrama de Planta Empaque

Fuente: Usuario P Sanchez Software de Goldenbeltd de San Miguel Fruits Perú S.A.

1.8 Misión, visión, políticas.

1.8.1 Misión

La Misión de la empresa San Miguel Fruits Perú es:

“Nuestra misión es satisfacer a nuestros clientes y seguir ampliando los mercados a los que abastecemos”

1.8.2 Visión

La Visión de la empresa San Miguel Fruits Perú es:

“Ser la compañía líder de fruta fresca y de alimentos frutihortícolas procesados con valor agregado del hemisferio sur, trabajando en armonía con el medio ambiente y la comunidad”

1.8.3 Políticas

Desarrollo económico

- Establecer procesos eficientes, que respondan a los requerimientos de nuestros clientes y a nuestra estrategia comercial, de modo de lograr una operación rentable.
- Promover la cultura de cero defectos.
- Desarrollar programas de mejora continua, aplicando las mejores prácticas y metodologías de clase mundial, que aseguren la adaptabilidad de nuestra operación a cambios en los mercados y en los clientes, así como la permanente mejora de nuestra eficiencia y competitividad a lo largo del tiempo.
- Promover el desarrollo de nuestros proveedores, agregando valor a toda la operación.

Desarrollo social

- Identificar, controlar, evaluar, corregir y prevenir todo riesgo derivado de nuestras operaciones que en materia de seguridad y

salubridad pueda afectar a nuestros empleados, proveedores, contratistas o a la comunidad en general.

- Asegurar para nuestros empleados y proveedores condiciones de trabajo justas y respetuosas de la dignidad humana.
- Realizar acciones que contribuyan con el desarrollo social y cultural, y con el bienestar general de las comunidades de influencia.

Protección del medio ambiente

- Identificar, monitorear, evaluar y corregir los riesgos ambientales derivados de nuestra operación, para conservar la biodiversidad de nuestro entorno, prevenir la contaminación y minimizar el impacto que pudieran causar nuestras emisiones y descargas al aire, agua, o suelo.
- Cumplir con todas las normativas y legislaciones aplicables vigentes.
- Realizar un uso racional y eficiente de nuestros insumos, del agua y de la energía.
- Minimizar la generación y el impacto de nuestros residuos aplicando activamente la cultura de cero desperdicios y los conceptos de reducción, reutilización, reciclado, simbiosis industrial (100% producto), producción más limpia y un manejo responsable de los residuos peligrosos.
- Mantener una comunicación transparente y abierta sobre asuntos ambientales con la comunidad, los organismos de regulación, los clientes y toda otra parte interesada.

1.9 Productos, clientes.

1.9.1 Productos

San Miguel Fruits Perú S.A., se dedica al cultivo y exportación de Paltos, Uvas y Mandarina, además de desarrollar el servicio de empaque a terceros de diferentes frutas, de los cultivos como arándanos y granadas.




- **PALTOS**


Nombre científico del aguacate, palto, aguacatero o palta. De la familia de las Lauráceae, cuyo fruto en forma de baya, es muy apetecible por su sabor y su alto valor nutricional, Refiere que el tamaño de la baya es mediano, oscilando entre 150 y 300 gramos, de epidermis bien listo,

de color verde oscuro y mate. Su semilla tiene relativamente grande (INIA 2016).

En el grupo del fruto de paltas existen variedades procesadas en la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. las cuales son: Hass, Lam Hass, Fuerte y zutano, las cuales además de ser cultivadas y cosechadas por la empresa en ambas sedes también son ingresadas por terceros para el proceso de empaque. (Ver tabla 1)

Tabla 1: Variedades de paltos procesadas en San Miguel Fruits Perú S.A

VARIEDADES	CARACTERÍSTICAS	PROCESO
<p>Zutano</p> 	<p>El Zutano tiene es fácilmente reconocible por su apariencia brillante, tiene forma de pera con un sabor bien suave, su tamaño es de medio a grande, tiene la pulpa verde pálido con suave textura, mantiene su calor al madurar, se almacena bien en barcos, responde a tratamiento con etileno solo en comienzo de temporadas (portalfruticola.com, 2016)</p>	<p>Junio 10.96 Tn</p>
<p>Hass</p> 	<p>Reconocida por su piel que varía de verde a morado negruzco al madurar, su forma es ovalada, el tamaño de la Semilla es de pequeño a mediano. Se pela muy fácilmente, tiene un buen sabor, su rango en tamaño es mayor, el promedio mediano a grande 5-12 oz, su aspecto es de piel granulosa y delgada, pero flexible. Pulpa es verde pálido con una textura cremosa. Características maduración: Piel se oscurece, sensible a la presión cuando madura (portalfruticola.com, 2017)</p>	<p>Mayo a Agosto 2,802.99 Tn</p>
<p>Lam Hass</p> 	<p>Es una variedad de fruto parecido a Hass, de semilla mediana, fruto más cuadrado, de mayor calibre. Al igual que el Hass, el fruto se ennegrece exteriormente al madurar y su piel es muy similar. Su maduración en cambio es más tardía (mayo-junio en nuestras condiciones de cultivo). La producción de esta variedad es más alta y el árbol más tolerante a los vientos, altas temperaturas y al ácaro cristalino que Hass (Diario Sur 2018)</p>	<p>Julio 69.00 Tn</p>

<p>Fuerte</p> 	<p>Palta de buena calidad con piel suave, con una semilla de tamaño medio. Se pela fácilmente. Buen sabor de un tamaño mediano a grande. Entre 5-14 oz, su aspecto es de Piel verde y delgada, con superficie suave. Su pulpa es cremosa y de color verde pálido, su piel se mantiene verde. (portalfruticola.com, 2017)</p>	<p>Junio 79.06 Tn</p>
--	--	---------------------------

En esta tabla se muestran las características de las variedades de palta que son procesadas en la empresa San Miguel Fruits Perú S.A., cantidades aproximados que son ingresos propios y de terceros.


- **MANDARINA**

En el grupo del fruto de cítricos está conformada por más de 145 especies, las cuales difieren en sus requerimientos de temperaturas. En forma general, pueden estar en un rango de 10 a 40° C para desarrollarse y fructificar correctamente y de 24 a 32° C para alcanzar niveles óptimos, aunque también pueden soportar temperaturas extremas de 0 y hasta 50° C sin presentar daño alguno. (InfoRural, 2012).

Dentro de la familia de cítricos, la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. en sus dos sedes cultiva mandarinas en sus variedades: W. Murcott, Satsuma Okitsu, Satsuma Owari y Tango, las cuales son procesadas en la misma Planta empacadora. (Ver tabla 2)

Tabla 2: Variedades de mandarina procesadas en San Miguel Fruits Perú S.A

VARIETADES	CARACTERÍSTICAS	PROCESO
------------	-----------------	---------

<p>W. Murcott</p> 	<p>La W. Murcott es de tamaño medio y tiene una forma típica de mandarina, su piel es de color naranja rojizo y puede ser más anaranjado acercándose al tono amarillo en inviernos más cálidos. Es de piel suave y aunque puede ser pelada de forma relativamente fácil no tiene la facilidad de las clementinas en este sentido. La pulpa es de un color naranja intenso (comenaranjas, 2012)</p>	<p>Junio a Setiembre 18,459.31Tn</p>
<p>Satsuma Okitsu</p> 	<p>Es una variedad muy productiva, de corteza más lisa que el resto de satsuma, aunque el fruto es sensible al bufado y planchado por goles de sol, con respecto al color es naranja amarillento, con un porcentaje de zumo entre el 50-60%. No contiene semillas lo cual es rica y deliciosa.(Jorge Montoro,2007)</p>	<p>Marzo a Mayo 2,424.73 Tn</p> <p>Junio a Agosto 1,348.35 Tn</p>
<p>Satsuma Owari</p> 	<p>La variedad Owaries una variedad productiva, sensible al bufado y sin necesidad de tratamientos para favorecer el cuajado, puede funcionar en localizaciones frías, ya que como otras satsumas, su floración es tardía y su recolección en otoño, su color es naranja amarillento, con un porcentaje de zumo entorno al 50%, y tampoco tienen semillas. (Jorge Montoro,2007)</p>	
<p>Tango</p> 	<p>El tango tamaño del árbol es de mediano a grande, de carácter vigoroso y sin espinas, su forma de copa es esférica y suele florecer entre los meses de marzo y abril. Esta variedades pequeña o mediana, y no presenta semillas bajo ninguna condición de polinización, es fácil de pelar, con una cáscara fina, de color anaranjado - rojizo. La pulpa, también muy fina, posee un sabor delicioso. (San Miguel Global 2018)</p>	<p>Junio a Agosto 2,518.15Tn</p>

En esta tabla se muestran las características de las variedades de mandarina que son procesadas en la empresa San Miguel Fruits Perú S.A., cantidades aproximados que son ingresos propios y de terceros.

- **UVA**


Las uvas pueden ser de formas esféricas, cónicas; su sabor es neutro ligeramente aromático, con un Brix de 15-18, la baya tiene un color verde claro a verde amarillento en algunas variedades, son pocas sensibles al botritis, a los Trips y ácaros, su uso principal es el consumo en fresco como uva de mesa, se utiliza también en la industria para la elaboración de zumos, macedonias, conservas, entre otras (Vivero Barber, junio 2017)

En el grupo de frutas de uvas, la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. en la sede Chepén cultiva uvas en sus variedades: Sweet Globe, Jacks Salute, Sweetjubilee, SweetEnchantment, Cotton Cand, SweetJoy, SweetHearts, Candy Dreams, SweetSapphire, Sweet Néctar, Sweet Favor, las cuales son procesadas en la misma (Ver Tabla 3)

Tabla 3. Variedades de uvas cultivadas en los campos de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.

VARIETADES	CARACTERÍSTICAS	PROCESO
<p>Sweet Globe</p> 	<p>Sus bayas son de color verde, tornándose cremosa al término de la madurez, tiene la forma redonda, y a veces algo ovalada, crocante, turgente y muy firme, dando un aspecto de racimo grande, tiene un calibre que oscila entre 22-28 mm. El sabor es dulce, con una graduación no menor a 18° Brix. Es unafruta que no tiene semilla, y presenta un excelente estado post cosecha (San Miguel Global, SF)</p>	<p>Noviembre a Diciembre 1.106 Tn</p>
<p>Jack´s Salute</p> 	<p>La Jack´s Salute es una variedad de uva vigorosa, con buena fertilidad y entrenudos normales, se refiere a que su forma es redonda, y a algo ovalada, crocante, turgente y muy firme, dando un aspecto de racimo grande, con un calibre entre 23-27 mm; su sabor es dulce, con</p>	<p>Noviembre a Diciembre 22.828 Tn</p>

	una graduación no menor a 18 de Brix, no tiene semilla. (San Miguel Global, SF)	
SweetJubilee 	Refiere que esta variedad sweetJubilee es de color negro con semilla que se caracteriza por su buena coloración, posee unas grandes y firmes bayas con textura crujiente. (PortalFruticula 2016)	Noviembre a Diciembre 1,769.473 Tn
SweetJoy 	Esta variedad refiere a la más plantadas de las uvas negras en los estados unidos. Más resistente a partidura con lluvias que Sweet Favor y es uno de los muy buenos calibre (Redagrícola, 2017)	Noviembre a Diciembre 6.012 Tn
SweetEnchantment 	Esta variedad Sweet Enchantment refiere que sus bayas son de forma ovalada, es de color negra sin semillas, su tamaño es de 18-20mm, es de excelente color, buen sabor, y de buena textura (Provid, SF)	Noviembre a Diciembre 5.005 Tn

VARIETADES	CARACTERÍSTICAS	PROCESO
Cotton Candy 	Esta variedad de Cotton Candy refiere que esta variedad tiene un sabor distinto de todas las uvas blancas, ya que tiene gusto a mota de algodón de azúcar y un aroma muy fuerte, que al caminar cerca de sus cultivos es posible sentirlo. Las cadenas de muchos supermercados la han promocionado muy buena. (Redagrícola 2017)	Noviembre a Diciembre 1.060 Tn

<p>SweetHearts</p> 	<p>Grupo Sakata Seed (2016) refiere que esta variedad Sweet Hearts no es uva sino un tomate con la apariencia. Es la número uno del mercado por ser alta en producción, tienen el sabor y el tamaño ideal para el mercado, pesan entre 8 a 14 gramos, el Brix oscilan de 8 a 10°, dándole un sabor y dulzura muy apreciada en el mercado. (Grupo Sakata Seed, 2016)</p>	<p>Noviembre a Diciembre 7.00 Tn</p>
<p>Candy Dreams</p> 	<p>Esta variedad de uva, refiere que se diferencia por su color rojo de sabor labrusca; debido a su aceptación en la Unión Europea es la más plantada en España. Esta variedad no es muy buena para el raleo ya que sus racimos son definitivamente pequeños y apretados a diferencia de las demás (Redagícola 2017)</p>	<p>Noviembre a Diciembre 9.017 Tn</p>

<p>SweetSapphire</p> 	<p>La uva de variedad Sweet Sapphire se caracteriza por las formas de sus bayas, alargadas que llegar a medir 7cm de largo, su calibre está entre 20-35mm, el sabor es fresco, con una graduación no menor a 16 brix. Es una uva muy robusta que no tiene semilla y tiene buen almacenamiento. (San Miguel Global, SF)</p>	<p>Noviembre a Diciembre 10.786 Tn</p>
<p>Sweet Néctar</p> 	<p>Esta Variedad Sweet Néctar refiere que su sabor es moscatel, sale en la época de Thompson. En el raleo tiende a tener algunos inconvenientes, pero su color es full. (Redagícola 2017)</p>	<p>Noviembre a Diciembre 2.229 Tn</p>
<p>Sweet Favor</p> 	<p>Esta variedad Sweet favor refiere que esta variedad es algo más crocante a comparación de otras, productiva en algunos países e improductivas en otros. (Redagícola 2017)</p>	<p>Noviembre a Diciembre 7.049 Tn</p>

En esta tabla se muestran las variedades de uva de mesa, cultivadas y procesadas en la ciudad de Chepén.

1.9.2 Clientes

Para San Miguel Fruits Perú S.A. los clientes son de gran importancia, todos los días trabajamos para realizarnuevas ideas pensando en nuestros clientes, en las necesidades del mercado y en los consumidores, poniendo en práctica nuestro conocimiento y experiencia para desarrollar soluciones innovadoras y sustentables. Asimismo, se tiene el compromiso de atender de forma rápida y eficiente las reclamaciones promoviendo su plena satisfacción.

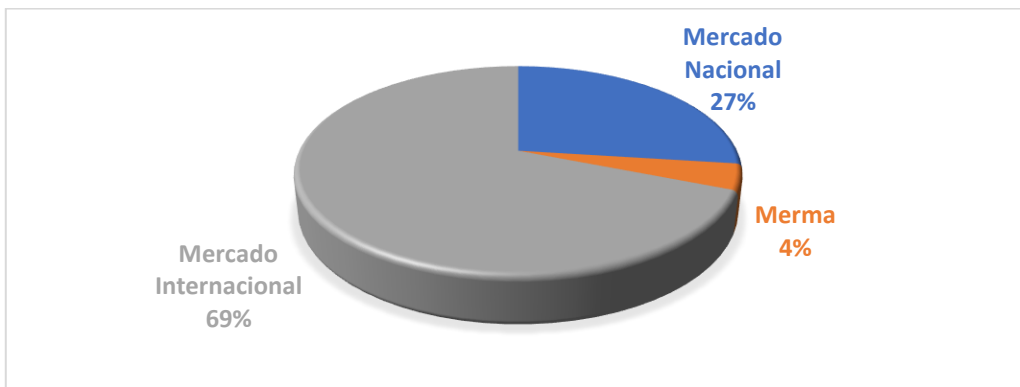
San Miguel Fruits Perú está autorizada para empacar fruta a mercados de Asia, Europa y América, siendo Estados Unidos su principal mercado.



Fotografía 5. Mercados a nivel mundial.

Fuente: Google Chrome.

Mayormente en las campañas, el 69% se dirige al mercado internacional, el 27% al mercado nacional, y el 4% representa la merma (desecho, deshidratación, sobrepeso) en el proceso.



Fotografía 6. Materia Prima

Fuente: Área de Producción de San Miguel Fruits Perú S.A.

La empresa tiene cuatro tipos de clientes:

- Clientes extranjeros.
- Clientes mercado local.
- Clientes de campo
- Clientes para el servicio de empaque.

Los clientes de mercado local y para el servicio de empaque son variables, la decisión de comprar o ingresar fruta depende de ellos.

1.9.2.1 Clientes extranjeros

En el Cítricos, los clientes extranjeros ubicados en las distintas partes del mundo son:

Tabla 4. Clientes exportables de la Mandarina Tango

MANDARINA TANGO			
Clientes extranjeros	Toneladas exportables	Exportable (%)	País
LGS SPECIALTY SALES LTD	298.10	61.56%	USA
WAL-MART STORES INC. USA	212.94		
NEW SON YENG PRODUCE LLC	23.10		
JOHN VENA INC.	17.38		
IMG CITRUS INC.	5.43		
HARS & HAGEBAUER LTD	179.24	29.95%	INGLATER RA
AMT FRUIT LTD - USD	65.66		
MM GLOBAL CITRUS LTD - USD	23.94		
INTERNATIONAL PROCUREMENT	2.10		
DELICA LIMITED	42.02	7.61%	CHINA
SAN LUCAR FRUIT, S.L.	18.00		
SHANGHAI GRANDFRUIT IMPORT	8.80		
RUZIFRUIT	5.36	0.59%	RUSIA

SIKAFRUITS	2.63	0.29%	FRANCIA
------------	------	-------	---------

En esta tabla se muestra que el País con mayor demanda es los Estados Unidos en mandarinas Tango.

Fuente: Área Comercial de San Miguel Fruits Perú S.A.

Tabla 5. Clientes exportables de la Mandarina W. Murcott

MANDARINA W. MURCOTT			
Clientes extranjeros	Toneladas exportables	Exportable (%)	País
LGS SPECIALTY SALES LTD	793.91	57.19%	USA
WONDERFUL CITRUS PACKING LLC	745.68		
FRED MEYER INC DBA KROGER	524.16		
SEALD SWEET INTERNATIONAL	480.48		
JOHN VENA INC.	417.34		
PRO CITRUS NETWORK INC.	349.44		
NEW SON YENG PRODUCE LLC	342.98		
DAVID OPPENHEIMER CO.(EC)	342.72		
WAL-MART STORES INC. USA	314.34		
IMG CITRUS INC.	234.81		
AMC DIRECT INC	218.40		
CAPESPAN NORTH AMERICA	174.72		
JOHN VENA INC.	45.76		
AMT FRUIT LTD - USD	327.60	23.53%	INGLATERRA
CHINGFORD FRUIT LTD	43.68		
EXSA IMPORTS LTD	22.88		
HARS & HAGEBAUER LTD	81.62		
MM (UK) LIMITED - USD	109.20		
MM GLOBAL CITRUS LTD - USD	128.94		
PRIMAFRUIT LIMITED - USD	21.84		
AMT FRUIT LTD - USD	261.95		
CHINGFORD FRUIT LTD	109.20		
EXSA IMPORTS LTD	22.88		
HARS & HAGEBAUER LTD	224.57		
INTERNATIONAL PROCUREMENT	565.74		
MM GLOBAL CITRUS LTD - USD	87.36		
PRIMAFRUIT LIMITED – USD	43.68		
SAN LUCAR FRUIT	480.06	8.38%	HOLANDA
JAGUAR, THE FRESH COMPANY	68.64		
TOTAL PRODUCE BV - USD	68.64		
EXSA EUROPE BV	22.88		
EXSA IMPORTS LTD	22.88		
GLOBAL FRUIT POINT GMBH	22.88		

ORIGIN FRUIT DIRECT BV.	22.88		
BOLLO INTERNATIONAL FRUITS S.L	21.84		
MANDARINA W. MURCOTT			
Clientes extranjeros	Toneladas exportables	Exportable (%)	País
SAN LUCAR FRUIT	480.06	8.38%	HOLANDA
JAGUAR, THE FRESH COMPANY	68.64		
TOTAL PRODUCE BV - USD	68.64		
EXSA EUROPE BV	22.88		
EXSA IMPORTS LTD	22.88		
GLOBAL FRUIT POINT GMBH	22.88		
ORIGIN FRUIT DIRECT BV.	22.88		
BOL INTERNATIONAL FRUITS S.L.	21.84		
ASIMINA CO. LTD.	114.40	4.63%	RUSIA
NEVA STAR LTD	45.76		
OOO VOSKHOD	68.64		
RUZIFRUIT	63.28		
SIKAFRUIT	111.77		
DELICA LIMITED	186.78	2.30%	CHINA
SHANGHAI GRANDFRUIT IMPORT	14.08		
THE OPPENHEIMER GROUP	56.70	1.65%	CANADÁ
FRESH ADVANCEMENTS INC.	44.00		
IMEXAGRO INC.	22.00		
CAESPAN NORTH AMERICA INC.	21.00		
TOTAL PRODUCE IRELAND	65.52	1.25%	IRLANDA
KEELINGS RETAIL FOODCENTRAL	43.68		
ORIGIN FRUIT DIRECT BV.	45.76	0.53%	PORTUGAL
FRUTAS DEL MUNDO	22.88	0.27%	COSTA RICA
DELICA LIMITED	22.88	0.27%	SUECIA

En esta tabla se muestra que el País con mayor demanda es los Estados Unidos en mandarinas W Murcott.

Fuente: Área Comercial de San Miguel Fruits Perú S.A.

En las paltas, los clientes extranjeros ubicados en las distintas partes del mundo son:

Tabla 6. Clientes exportables de la Palta Hass

PALTA HASS

Cientes extranjeros	Toneladas exportables	Exportable (%)	País
HEB GROCERY CO. LP	86.02	38.79%	USA
HENRY AVOCADO CORPORATION	21.50		
INDEX FRESH INC.	129.36		
MC. DANIEL FRUIT COMPANY	127.90		
LGS SPECIALTY SALES LTD	244.60		
MC. DANIEL FRUIT COMPANY	53.76		
WESTPAK AVOCADO INC.	21.50		
ARC. EUROBANAN S.L.	64.04	13.49%	ESPAÑA
TROPS IMPORT-EXPORT	174.14		
GREENCELL LIMITED	48.00	4.08%	INGLATERRA
GREENCELL LIMITED	24.00		
ARC. EUROBANAN S.L.	21.12	42.28%	HOLANDA
AZ FRANCE	126.71		
COMEXA	84.48		
COMMERCIAL FRUITS	21.12		
CULTIVAR S.A.	22.99		
SATORI S.A.	295.97		
SPECIAL FRUIT NV	87.79		
TOTAL EXOTICS B.V.	86.09		
COMERC. BAGNO S.A.	24.00		

En esta tabla se muestra que el País con mayor demanda es Holanda en Paltas Hass.

Fuente: Área Comercial de San Miguel Fruits Perú S.A.

1.9.2.2 Clientes Mercado Local

Son quienes compran la fruta procesada que no cumplió con los requisitos de exportación.

- En la familia de cítricos los clientes nacionales son los siguientes:

Tabla 7. Clientes nacionales de la mandarina, ubicados en lima.

Cientes nacionales	Ciudad	Cientes nacionales	Ciudad
---------------------------	---------------	---------------------------	---------------

Gisella Cruz Ayala	Lima	Turo Huamani Janampa	Lima
Héctor Villa Guevara	Lima	Valentina Sumarán Honores	Lima
Heidi Mendoza Chiclayo	Lima	Verónica Andrade Nieto	Lima
HelianEvanan Chacón	Lima	Victor Pineda Corcuera	Lima
Inver. & Serv. Mirian S.A.	Lima	Victor Chipana Paucar	Lima
Inversiones Lovic S.A.C	Lima	Walder Páez Fiafilio	Lima
Inversiones Márzala S.A.C.	Lima	Yessica Argomedeo Meza	Lima
Inversiones Pasil S.A.C.	Lima	Agroretail S.A.C.	Lima
Jaime Caballero Apeña	Lima	Anabel Sandra Surco Ala	Lima
Jenny Quispe Toribio	Lima	Arturo Huamani Janampa	Lima
Jorge Rottiers Córdova	Lima	Asian Citrus E.I.R.L.	Lima
Juan Funes Pariasca	Lima	Atuel S.A.C.	Lima
Juana Diaz Bedregal	Lima	Bravo Hilario Robert Juan	Lima
Julio Carhuamaca Advíncula	Lima	Carmen Beatriz Apaza Villa	Lima
Leonardo Arriaga Cansino	Lima	Celina Cubas Lozano	Lima
Lucia Espíritu Paredes	Lima	Celsa Asto de Machahuay	Lima
Lucy chanca Orellana	Lima	Clara rojas de Carhuamaca	Lima
Luis Asensios Jara	Lima	Comercial Cyla S.A.C.	Lima
Manrique Segundo Isidro	Lima	Comercializad. CitrusE.I.R.L.	Lima
Manuel Vicente Sanchez	Lima	Comercializad. Inversiones	Lima
Manuel Effio Carrillo	Lima	Comercializadora Mandy	Lima
Maria Ramos Huayo Tuma	Lima	CPF	Lima
Maria Quispe Cuzcano	Lima	Corp. Agroindustrial de Fruta	Lima
Máximo Paredes Sanchez	Lima	Corporación R.J.J. S.A.C.	Lima
Michel Junchaya Soto	Lima	Darturo Huamani Janampa	Lima
Miska Farm S.A.C.	Lima	Dleonardo Arriaga Cansino	Lima
Moisés Gonzales Palomino	Lima	Edgar Paredes Aquino	Lima
Multiservicios Obregón sac	Lima	Elcy Guerra Arbizu	Lima
Negocios Pripevi S.A.C.	Lima	Eli Obando Sanchez	Lima

Fuente: Área Comercial de San Miguel Fruits Perú S.A

Tabla 8. Clientes nacionales de la mandarina, ubicados en lima.

Clientes nacionales	Ciudad	Clientes nacionales	Ciudad
Nestor Nolazco De La Cruz	Lima	Elizabeth Chavez Ramirez	Lima
Nora Ramirez Rivera	Lima	Elsa Salsavilca Gonzales	Lima
Obdulía Tarazona Alvino	Lima	Emilio Sotelo Mesias	Lima
Onardo Arriaga Cansino	Lima	Empresa Full Citrus E.I.R.L.	Lima
Palma Eliu Joel	Lima	Esther luz Ricse Gonzales	Lima
Phoenix Foods S.A.C.	Lima	Fermina Gomez Mayma	Lima
Procesadora R.CH. E.I.R.L.	Lima	Fiorela Machahuay Yauri	Lima
Rene Atencio Mamani	Lima	Fortunato Castope Diaz	Lima
Roberto Velásquez Claros	Lima	Freddy Medina Coyantes	Lima
Ronald Carhuamaca Tolentino	Lima	Fritz Gutierrez Cancho	Lima
Rosa herrera Alarcón	Lima	Frutideli S.A.C.	Lima
Teresa quiñones Alegria	Lima	GiovanaSairitupac Huayta	Lima
Transferencia Gratuita	Lima	Giovanna Espada Mondragón	Lima

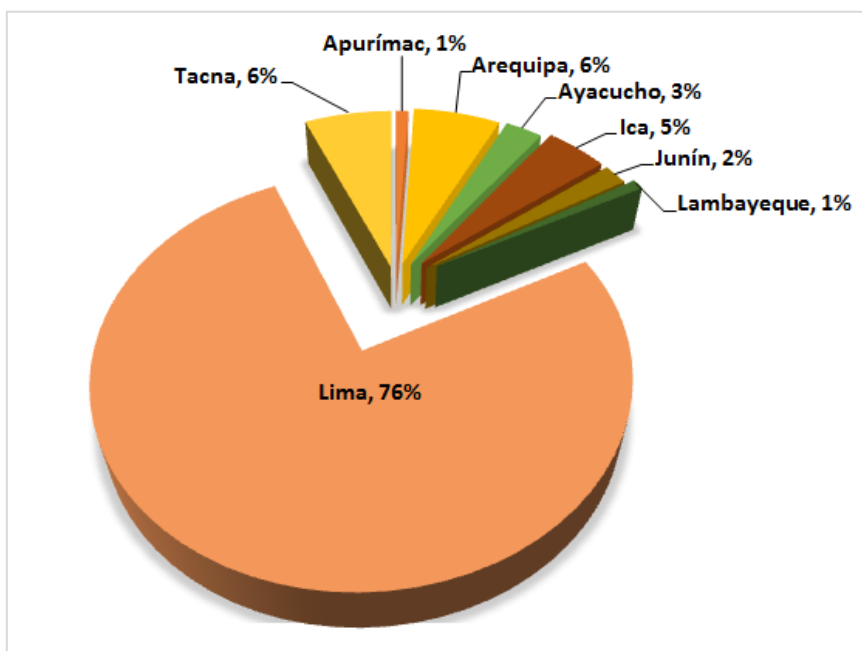
Fuente: Área Comercial de San Miguel Fruits Perú S.A

Tabla 9. Clientes nacionales de la mandarina, ubicados en el departamento del Perú.

Clientes nacionales	Ciudad	Clientes nacionales	Ciudad
Edith Perez Gutierrez	Apurímac	Isabel Barrientos Yupanqui	Ica
Carlos Cáceres Auccaylli	Arequipa	Jesica Hernandez Levano	Ica
Distrib.frutasCoruiz E.I.R.L.	Arequipa	Juan Benito Mendoza Y.	Ica
Gutierrez Distribuciones	Arequipa	Vilma Avalos De Almeyda	Ica
Jose Gamonal Huayanca	Arequipa	Maritza De La Cruz R.	Junín
Julia Ramos Borda	Arequipa	Sonia Cuicapuza Miranda	Junín
Maria Cáceres Aucaylli	Arequipa	Antonio Chambilla M.	Tacna
Minaya Justo Jose Luis	Arequipa	Jose Cristóbal Paredes	Tacna
Bilma Irene Obregón Perez	Ayacucho	Lucio Gonza Cristóbal	Tacna
Elsa Alicia Coicapuza M.	Ayacucho	Luis Mariano Izaciga P.	Tacna
Luz Marleny Quispe H.	Ayacucho	Moisés Ajahuana Manuel	Tacna
Julia Orellana Cordero	Lambayeque	Silverio Aycaya Ramos	Tacna
Edwin Ordoñez Yupanqui	Ica	Abel Cristóbal Ajahuana	Tacna

Fuente: Área Comercial de San Miguel Fruits Perú S.A

Como se observa en la tablas 8 y 9, la ciudad con mayor demanda en el mercado es lima.



Fotografía 7. Distribución de cítricos a nivel nacional
Fuente: Área de Producción de San Miguel Fruits Perú S.A.

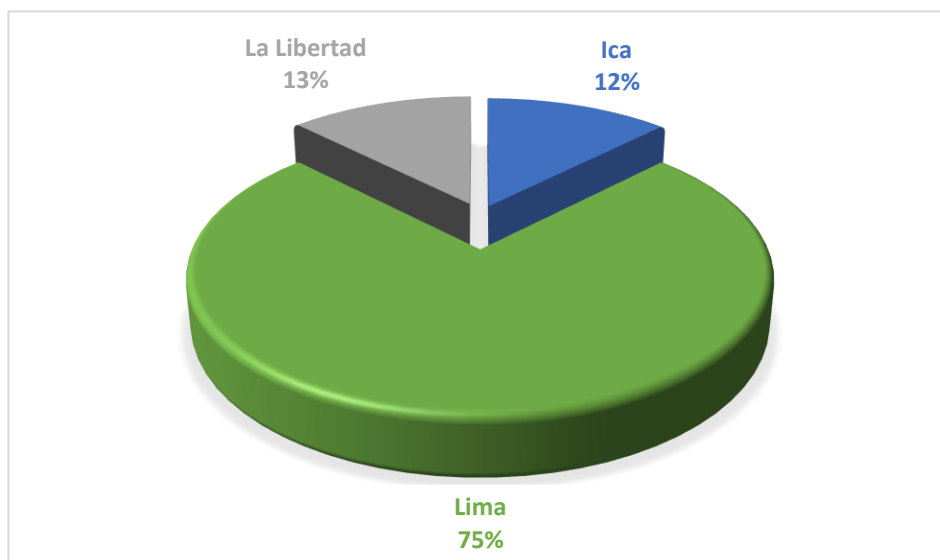
- En la familia de paltos los clientes nacionales son los siguientes:

Tabla 10. Clientes nacionales de la Palta Hass, ubicados departamentos del Perú.

Clientes nacionales	Ciudad
Comercial FrutPeru S.A.C.	Ica
Sociedad Agrícola Viru S.A.	La libertad
Agroindustrias AibS.A	Lima
Agroinversiones Willy S.A.C.	Lima
Agropecuaria P & B S.A.C.	Lima
Comercial FrutPeru S.A.C.	Lima
Dehy Mirella Vargas Campos	Lima
Eduarda Isabel Huayre Ignacio	Lima

Fuente: Área Comercial de San Miguel Fruits Perú S.A

Como se observa en la tabla 10, la ciudad con mayor demanda en el mercado es Lima, uno de los clientes nacionales del producto de segunda categoría.



Fotografía 8. Distribución de Palta a nivel nacional
Fuente: Área de Producción de San Miguel Fruits Perú S.A.

1.9.2.3 Clientes de Campo

Son los clientes que compran el fruto como su materia prima de los campos de cultivos de la empresa San Miguel Fruits Perú, para poder procesarlas y exportarla bajo su responsabilidad y su razón social, hasta la actualidad el único cliente es el Consorcio de Productores de Fruta (CPF).

Tabla 11. Las variedades de fruta que son vendidas

Producto	Variedad	Toneladas
Uvas	Todas	1,841.57
Cítricos	Satsuma	563.55
Palta	Fuerte	79.06

Fuente: Área Comercial de San Miguel Fruits Perú S.A

1.9.2.4 Clientes para servicio de empaque

Los clientes para el servicio de empaque son productores que ingresan su fruta para que las procesen y empaquen por la empresa San Miguel Fruits Perú S.A, y ellos poder expórtalas, bajo su responsabilidad.

Tabla 12. Productores de cítricos para el servicio de empaque .

Clientes productores	Tn empacadas
Consorcio de Productores De Fruta (CPF)	5,773.29
Central San Luis S.A.	1,449.31
Agrícola Norsur S.A.C.	357.01
Siembre Alta S.A.C.	222.91
Agrícola Andrea S.A.C.	214.79
Agroexportadora Cachiche S.A.	110.92

Fuente: Área Comercial de San Miguel Fruits Perú S.A

Tabla 13. Productores de paltas para el servicio de empaque.

Clientes y productores	Tn Empacadas
Consorcio De Productores De Fruta (CPF)	2,099.65

Fuente: Área Comercial de San Miguel Fruits Perú S.A

Tabla 14. Productores de arándanos para el servicio de empaque.

Clientes y productores	Tn Empacadas
Agro inversiones Valle y Pampa S.A.	348.50

Fuente: Área Comercial de San Miguel Fruits Perú S.A

Tabla 15. Productores de granadas para el servicio de empaque.

Clientes	Tn Empacadas
Consortio de Productores De Fruta (CPF)	1,210.16
Agro inversiones Valle y Pampa S.A.	3,188.01
Greenland Perú S.A.	425.86
Agrícola Sunfields S.A.	171.79
B&R Foods S.A.C.	8.11

Fuente: Área Comercial de San Miguel Fruits Perú S.A.

1.10 Premios y certificaciones

1.10.1 Premios

- **SAP** Hana InnovationAward–Categoría “IndustryDisrupter Regional Choice” – Por Iniciativa de generación y manejo de la Información actualizada sobre las actividades de monitoreo en las fincas.
- **MEJOR PROVEEDOR** – Máximo galardón que cada año otorga a su cadena de valor Firmenich S.A., reconocida empresa multinacional de sabores y fragancias.
- **PRENSA ECONOMICA PREMIO A LA EXPORTACIÓN** – Por ser la compañía de mayor exportación en el rubo “Agro”.

1.10.2 Certificaciones

Dentro de las certificaciones obtenidas tenemos:

a) En inocuidad

- **FSMA (Ley de Modernización de la Inocuidad de los Alimentos)**

La ley de Modernización de la Inocuidad de los Alimentos, FSMA, aprobada por EE. UU, es la ley más radical, si producimos y exportamos alimentos para consumo humano o animal dirigido al mercado de EE. UU., es momento de comenzar sus preparaciones a la FSMA. Requerirá seguir ciertos lineamientos que aseguren el cumplimiento de esta nueva ley.

Cumplir desde el principio con FSMA asegurará que no tengan inconveniente en el flujo de negocios o ingresos (NSF, SF).



Fotografía 9. Certificación FSMR

Fuente: Área de Certificaciones de San Miguel Fruits Perú S.A.

- **BRC (Consortio de productores británicos)**

El consorcio de Productores Británicos (BRC) fue creado con doble finalidad, uno es garantizar el cumplimiento de los proveedores, y el segundo dar a los minoristas una pieza con la que garantiza la seguridad y calidad de los productos que se producen. Con el tiempo se han desarrollado nuevas versiones de la norma BRS, y han ido desarrollando una serie de aspectos específicos para la opinión pública, como el control de plagas o posibles riesgos de contaminación química. (ISOTools, Mayo 2015)

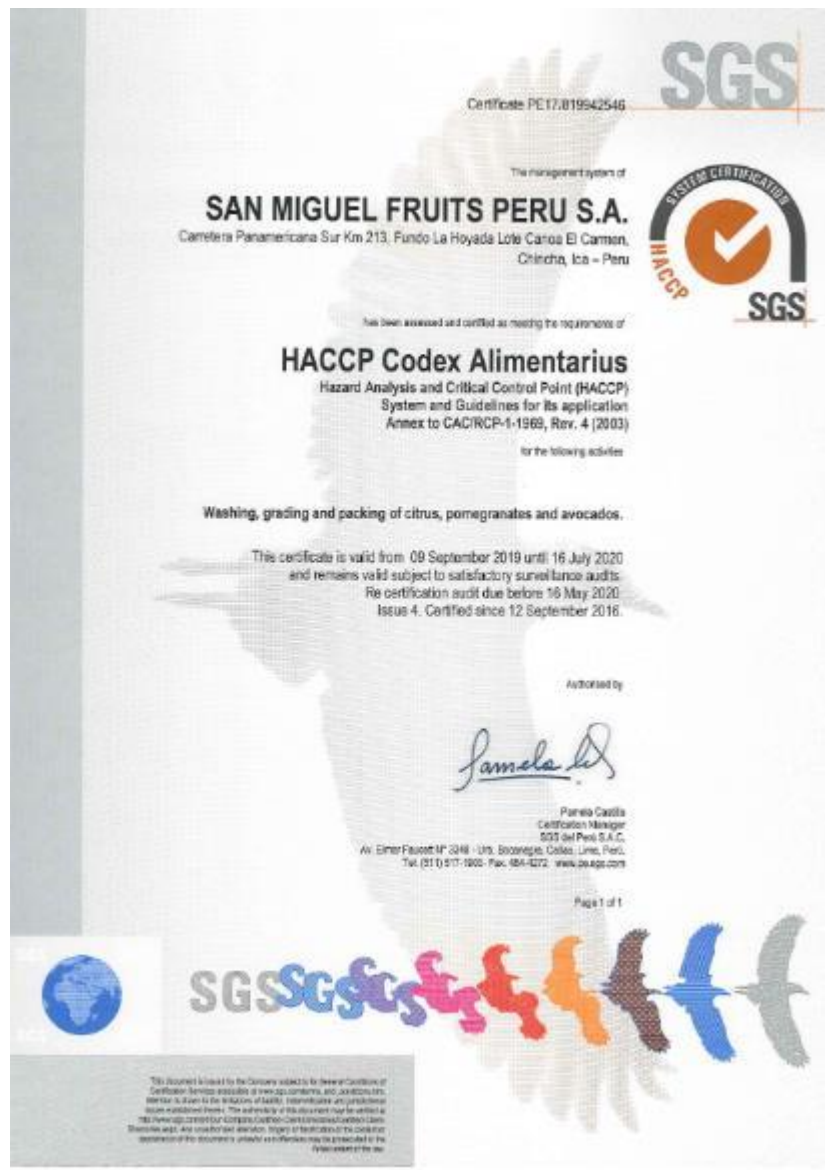


Fotografía 10. Certificación BRC

Fuente: Área de Certificaciones de San Miguel Fruits Perú S.A.

- **HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control)**

El sistema HACCP, se relaciona con un sistema en que se aborda la seguridad alimentaria a través de la identificación, análisis, peligros físicos, químicos, biológicos y peligros radiológicos, desde el inicio de la materia prima hasta el producto final. (Perú21, junio 2019)



Fotografía 11. Certificación HACCP

Fuente: Área de Certificaciones de San Miguel Fruits Perú S.A.

b) En cultivos de campo

- **GLOBAL G.A.P.**

El GLOBAL G.A.P. certifica el proceso de producción del producto, desde los puntos de control de semillas hasta el final del proceso de producción. Para los minoristas la importancia es que les de certeza las condiciones de salubridad de los productos que lleguen del campo, y para los consumidores su importancia es que los alimentos han alcanzado niveles de seguridad y calidad, y han sido producidos sustentablemente. (Mary Gabriel Capcha, SF)



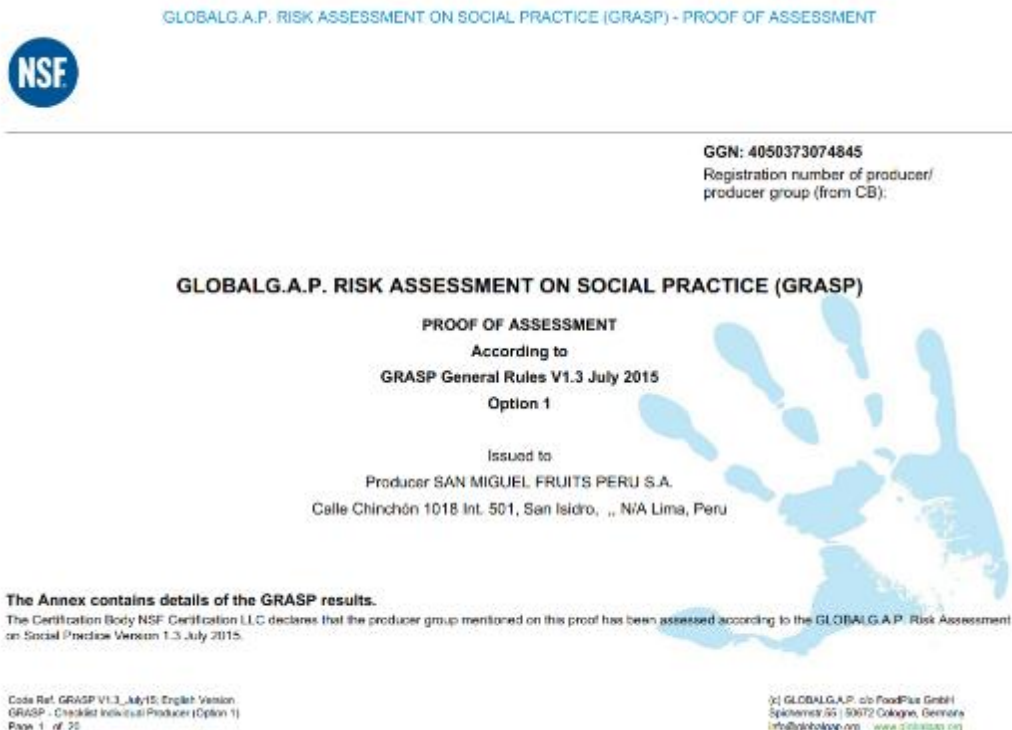
Fotografía 12. Certificación Global G.A.P.

Fuente: Área de Certificaciones de San Miguel Fruits Perú S.A.

- **GRASP (Evaluación de Riesgos GLOBALG.A.P. para las Prácticas Sociales)**

Las (BPM) Buenas Prácticas Agrícolas también se aplican en las personas no sólo se aplican a los productos. Por eso nuestros miembros han desarrollado GRASP, un producto GLOBALG.A.P. + Add-on. La sigla GRASP se ha creado para evaluar las prácticas sociales en la explotación, abordando temas específicos relativos a la salud, seguridad y bienestar de los colaboradores.

GRASP ayuda a los productores a establecer un sistema de gestión social, Ofreciendo a los compradores una garantía adicional. Asimismo, ayuda a proteger uno de los recursos más importantes de la explotación: su gente. (GlobalGap,SF)



Fotografía 13. Certificación GRASP.

Fuente: Área de Certificaciones de San Miguel Fruits Perú S.A.

c) En Seguridad y salud

- **OHSAS 18001 (Salud Ocupacional y Series de Evaluación de la seguridad)**

La certificación OHSAS 18001 contribuye a las organizaciones gestionar los riesgos operativos y mejora del rendimiento. El estándar ofrece la evaluación de la salud y la seguridad, y sobre cómo tratar más eficazmente estos aspectos de sus actividades organizacionales, teniendo en cuenta detalladamente la prevención de accidentes, la reducción de riesgos y el bienestar de sus trabajadores (SGS,2017)



Fotografía 14.
Certificación
OHSAS 18001

Fuente: Área de Certificaciones de San Miguel Fruits Perú S.A.

d) En Seguridad

- **BASC (Alianza Empresarial para un Comercio Seguro)**

Es un programa creado para fomentar un comercio internacional seguro. Esta certificación garantiza el trabajo de control de los procesos productivos, empaque y de transporte de los bultos que va con dirección al exterior, garantiza y valida que la carga no tiene contrabando ni drogas, en ningún proceso hasta que el producto llegue al destino. El día de hoy la Certificación BASC es mas importante que la certificación ISO de calidad (Foro de seguridad, SF)



Fotografía 15. Certificación BASC

Fuente: Área de Certificaciones de San Miguel Fruits Perú S.A.

CAPITULO II

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

2. Problema de la investigación

2.1 Descripción de la realidad problemática

En nuestra región, pero fundamentalmente en la provincia de chincha, se ha generado la contratación de personal operario en las empresas agroindustriales por cultivo de la mandarina, el mismo que realizan su trabajo durante solo algunos meses del año, generalmente en los meses de producción del empaque, en mandarina desde el mes de junio hasta setiembre. Este personal en cualquier empresa agroindustrial contiene general el sueldo básico. La organización San Miguel Fruits Perú S.A. no es ajeno a esta situación de los salarios por ello fue necesario

establecer un sistema de mejora que le permita al operario elevar su sueldo hasta un 50% u 60% mensual.

Esto se dio como resultado de los constantes reclamos por parte de los operarios tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro de obtención de datos que han sido obtenidos por el buzón de sugerencia y reclamos por parte de los operarios que generalmente posible eran de 150 a más, así mismo se puede apreciar el de menos porcentaje que es del cambio de horario que es del 13% de la población que corresponde a 20 operarios, utilidades un 34% de la población que corresponde a 50 operarios, y en bono de incentivo un 53% de la población que corresponde al reclamo de 80 operarios.

Tabla 16. Porcentaje de reclamos en San Miguel Fruits Perú S.A.

Es importante anotar que el trabajo de registro de producción de la línea de cítricos lo realiza 5 personas para anotar en un cuaderno de registro manualmente y luego llenado a un registro Excel la carga productiva, pero se observaba que al momento del pago de los bonos, el personal operario no quedaba conforme con respecto a su producción, se detecto que este personal no hacia un registro como correspondía por motivaciones de conflictos y desavenencias con el personal operario. La

Tema	%	Población	alta
Bono de incentivo	53%	80	dirección
Cambio de horario	13%	20	de la
Utilidad	34%	50	empresa
Total general	100%	150	

determino hacer uso una herramienta electrónica que ayudaría a obtener los datos más precisos de cada caja.

2.2 Formulación del problema

2.2.1 Problema General

¿La mejora en los controles de incentivo podrá ser considerado como justa y apropiada por el personal operario de la línea de cítrico de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. a fin de disminuir los reclamos?

2.2.2 Problema Específicos

- ¿Los procesos de registro de cómo se llevan los controles de mejora para el incentivo de la línea de cítrico de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. . Permitirá la disminución de los reclamos que continuamente hacen conocer a través del buzón de sugerencia los operarios de la organización?

- ¿A través de un adecuado proceso de registros, se podrá identificar las oportunidades de mejora en los controles de incentivo de la línea de cítrico de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.?

- ¿A través de documentar las acciones de mejora de los controles de incentivo de la línea de cítrico de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. , se podrá establecer de mejor manera la valoración del desempeño laboral de los operarios?

2.3 Objetivo general y objetivos específicos

2.3.1 Objetivo General:

- Proponer mejoras en los controles del incentivo en la línea de cítricos de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. a fin de disminuir los reclamos de los operarios.

2.3.2 Objetivo Específicos:

- Documentar la forma de cómo llevar los controles de mejora para el incentivo en la línea de cítrico de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. a fin de disminuir los reclamos.
- Identificar las oportunidades de mejora en los controles de incentivo de la línea de cítrico de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.
- Documentar las acciones de mejora en los controles del incentivo en la línea de cítricos de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.

2.4 Delimitación del estudio

Al respecto el desarrollo de la investigación deberá estar orientado a los puntos específicos donde se produce o se genera la problemática, aun considerando la normatividad de la organización.

También es necesario establecer que la descripción, en este caso que es en la línea de cítricos de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. que desde la materia prima pasando por todos los procesos hasta llegar al producto final. Es necesario referir que se está considerando 2 aspectos fundamentales, la aplicación de la propuesta de mejora del sistema de incentivo y por otro el mejoramiento de incentivos pecuniarios de los operarios.

2.5 Justificación e importancia de la investigación

Justificación Técnica. - Se considera desde este enfoque el desarrollo de este plan de mejora observando la dinámica de cada uno de los operarios que ejecutan la función dentro del área y manejo de cítrico, que a través de un análisis de puesto se ha precisado el desempeño, la actividad, el

esfuerzo, dedicación e identidad con su labor. Dentro de los parámetros de responsabilidad, motivación y estímulo tanto de la empresa como de los empleados se ha podido consolidar una política mística de trabajo.

Justificación Económica. – Ante las diversas acciones de reclamo con relación a la mejora de sus honorarios la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. considero necesario la implementación de una propuesta de mejora en los controles de incentivo en la línea de cítrico, cuya motivación básica era el constante reclamo del personal operario de la organización.

Justificación Valorativa del personal operario. - La empresa San Miguel Fruits Perú S.A. siempre ha mantenido una política de mejora continua en el desempeño de la labor de los operarios de toda la organización. En esta oportunidad se ha establecido en primera instancia valorar la labor del personal que labora en la línea de cítrico, considerando lo sensible que es el manejo de este producto.

Justificación de la Innovación. – A través de la aplicación del sistema de incentivo en la línea de cítricos de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A., concordante con la mejora continua que establece el ISO 9001 y consecuentemente con la valoración del personal, el área de producción integrado por los ingenieros y juntamente con el área de procesos, se inició el implemento del sistema por el volumen que tiene la organización para el proceso del cítrico, por ello se optó el bono por productividad en la planta de empaque. Se estableció un protocolo que fue vital para apreciar las mejoras continuas de la actitud y responsabilidad tanto del personal operario como la de la organización.

Importancia. – Como se puede apreciar, existen 3 criterios básicos que guardan entre sí aspectos de mucha relevancia, fundamentalmente en el desempeño del accionar del personal operario en el desarrollo de sus labores en la línea de cítrico. Así también en el proceso de mejora continua como base del ejercicio del ISO 9001 que ha establecido la organización, tratando de analizar cada accionar del personal, proyectando siempre el desarrollo y mejora en la valoración personal y pecuniario del mismo.

2.6 Alcance y limitaciones

Esta propuesta está dirigida a favorecer a 150 operarios de la línea de cítricos quienes realizan una labor de empaque en cajas de cartón de 50 cm de largo por 25 cm de ancho y una altura de 15 cm, con el llenado de mandarina previamente seleccionadas por otras líneas de producción de la empresa.

Como limitaciones se tiene que la labor que desarrolla no es un trabajo continuo, solo se considera 3 meses de operación.

Así mismo la empresa cumple con el reconocimiento del pago de sus horas extras cuando ya excede de las 8 de jornada laboral, que indican que las 2 primeras horas es el 25 % adicional a su jornal y la tercera el 35 % del jornal.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3. Marco teórico

3.1 Marco histórico

3.1.1 Breve Reseña Historia de la mejora en los controles de incentivos en la gestión privadas

Dentro del proceso de desarrollo de incentivo en la actividad privada esta se da dentro de un enfoque genérico, colectivo, mas no individualizado estos programas de incentivos dependen de cada institución privada y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al

colaborador para que continúe aportando su máxima eficiencia en la organización.

Da la conclusión que los programas de incentivos mantienen gran importancia en el área de la administración de Gestión Humana, tomando en cuenta que el capital humano forma parte importante en el funcionamiento de cualquier organización.

Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

Asistenciales: Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas.

Recreativos: Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

Supletorios: Pretenden brindar al trabajador facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida.

Como se puede apreciar los procesos de otorgamiento de incentivo en el área pública y privada siempre han considerado la valoración del trabajador buscando una mejora integral, (Maria Ramirez 2006)

<https://www.gestiopolis.com/los-programas-de-incentivos-en-las-organizaciones/>

3.2 Bases teóricas

3.2.1. ¿Qué es un plan de incentivos?

Un plan de incentivos es un programa que ofrece una organización empresarial a uno o más trabajadores con la finalidad de estimular el desempeño de su actividad laboral y aumentar la producción.

Estos planes son, por tanto, beneficiosos tanto para los trabajadores como para las empresas. He aquí algunas de las ventajas que aportan:

- **Reducen el favoritismo:** Cuando se producen recompensas desiguales, se crea un entorno de inestabilidad. Con estos programas todos tienen la misma posibilidad de reconocimiento o promoción.
- **Generan empleados leales:** Si un buen trabajador ve recompensado su esfuerzo y su trabajo, se siente valorado y no busca otras alternativas.
- **Contribuyen a aumentar la productividad:** Los incentivos se aplican al conseguir objetivos. Eso hace que los trabajadores se esfuercen más y que aumente su rendimiento.
- **Atraen a personal cualificado:** Si una empresa cuida y estimula a sus trabajadores, tiene mejor valoración entre los candidatos, lo que atraerá a los profesionales más valiosos. **(Adrian M 2018)**

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/plan-incentivos-lo-que-debes-saber>.

Pasos para elaborar un plan de incentivo:

Para elaborar un plan de incentivos, es necesario seguir cuatro pasos muy sencillos:

1. **Identificar objetivos:** Definir qué se quiere conseguir con este incentivo. Hay que detallar metas trimestrales, semestrales o anuales.
2. **Encuestar empleados:** Es necesario sondear a los trabajadores mediante una encuesta para conocer su grado de satisfacción con la empresa y para saber cuáles son sus motivaciones y expectativas.
3. **Diseñar el plan:** Para que el plan sea eficaz y equánime hay que tener en cuenta los objetivos empresariales y los resultados de las encuestas. Se pueden optar por incentivos económicos o por medidas más relacionadas con el salario emocional.
4. **Publicar objetivos:** Una vez diseñado y depurado el plan, se debe enviar una circular a los trabajadores para que dispongan de toda la información y puedan resolver sus dudas **(Adrian M. 2018)**

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/plan-incentivos-lo-que-debes-saber>.

Los incentivos herramienta clave de mejora de la productividad:

Incentivo se puede definir como aquello que nos mueve a desear o hacer algo. Este carácter motivador hace que sean necesarios para estimular y motivar a los colaboradores en nuestras organizaciones. Un programa efectivo de incentivos incrementa la productividad, mejora el rendimiento de los trabajadores o colaboradores, reducen el abandono de trabajo, mejora el clima laboral.

a) Incentivos de carácter no económico. - Los incentivos no son sólo de carácter económico, existen otros tipos de incentivos de carácter no económico que actualmente están siendo claves para la atracción y retención del talento, entre estos podemos distinguir:

- **Reconocimientos:** un simple reconocimiento informal y el agradecimiento verbal es muy motivante. Se debe realizar con mayor frecuencia, de forma natural. Con esto se consigue alentar el esfuerzo diario del equipo, y crea un clima positivo y productivo.
- **Formación:** Obtener formación en la empresa para muchos trabajadores es algo totalmente necesario para su desarrollo no sólo profesional sino personal.
- **Horario flexible:** Los horarios flexibles y la posibilidad de jornadas de teletrabajo dan la oportunidad al trabajador de organizar su propio horario, promoviendo la conciliación de la vida familiar y personal y la vida laboral.
- **Tiempo libre extra:** Tener días libres o aumentar el algún día más las vacaciones suele ser motivador en aquellos trabajos de largas jornadas y poco tiempo de ocio.
- **Otros incentivos:** Viajes, excursiones, sesiones de masajes, comidas, actividades de aventura, pueden ser incentivos que no sólo motivan, sino que ayudan a la cohesión de los equipos de trabajo.

b) Incentivos económicos. - Los incentivos económicos son esenciales para ayudar a alcanzar los objetivos propuestos, entre estos se pueden distinguir:

Incentivos variables a corto plazo: Su función es orientar a los trabajadores hacia la consecución de objetivos determinados, premiando, generalmente, desempeños individuales. Se debe considerar los siguientes aspectos:

- **Relacionar el esquema de incentivos con el plan de negocio:** refuerza los objetivos empresariales y muestra que el sistema de incentivos no es un ejercicio teórico separado del desarrollo real del negocio.
- **Simplificar el sistema:** establecer objetivos específicos y limitar su número (por ejemplo, margen bruto, ventas, unidades producidas, etc.).
- **Integrar esfuerzos:** Los objetivos de las distintas áreas o grupos de empleados deben integrarse en el conjunto de incentivos de la empresa.
- **Cuantificar el incentivo:** De forma que resulte motivante para que el trabajador se esfuerce en conseguirlo. Puede ser un porcentaje del salario fijo, un porcentaje sobre la facturación de la empresa, una cantidad predeterminada, etc.

c) Incentivos variables a largo plazo. - Estos incentivos pretenden vincular al empleado con los resultados de la empresa durante un período determinado, superior a un año, favoreciendo la planificación del negocio más allá del corto plazo e incentivando la retención de la persona en la organización.

Este tipo de retribución contribuye a que la organización establezca metas concretas y, por tanto, está muy vinculada con los objetivos estratégicos de la organización. La empresa comparte con los empleados los éxitos alcanzados, es decir, retribuye a determinados trabajadores por su grado de contribución a la consecución de objetivos definidos como estratégicos.

- **Retribución en especie.** - Esta modalidad favorece el uso y disfrute por parte del empleado de bienes o servicios aportados por la empresa. Como características principales destacan:

- Implica beneficios fiscales.
- Mejora la calidad de vida del trabajador.
- Aumenta el vínculo del trabajador con la empresa, su fidelización.
- Flexibiliza la retribución.

En los últimos años se ha asistido a un notable incremento en el uso de la retribución en especie como elemento retributivo no dinerario. Esta práctica intenta facilitar un estilo de vida atractivo a los empleados, reforzando su identificación y compromiso con la organización.

Por último, hay que tener en cuenta que un buen plan de incentivos debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe ser comprendido por todos los trabajadores.
- Debe motivar a mejorar el rendimiento y la productividad.
- Deben ser integradores haciendo que los trabajadores se sientan parte importante de la organización.
- Deben ser una herramienta clave de atracción y retención del talento.

(Marta Martínez 2017)

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/los-incentivos-herramienta-clave-mejora-la-productividad/>.

Objetivos de un plan de incentivos laborales:

Tal vez, el primer paso de un programa de incentivos sea definir los objetivos de este. Así que, a pesar de que cada empresa debe tener unos objetivos diferentes, vamos a darte algunos objetivos básicos de un proyecto de incentivos.

1. Motivación de los empleados
2. Mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores
3. Aumentar la productividad

4. Mejorar el bienestar de los trabajadores (28 hábitos saludables en el trabajo)
5. Crear oportunidades de desarrollo profesional
6. Retención y atracción de talento

¿Cuál es el propósito de un programa de incentivos para empleados?

El propósito principal de estos planes de incentivos, ejemplos nos serán útiles para comprobarlo, es motivar a los empleados, aumentar la productividad y fomentar una sana competencia que beneficie a los resultados de la empresa.

¿Cómo funciona un programa de incentivos laborales para empleados?

La dirección o el departamento de gestión Humana establece las condiciones del proyecto de incentivos para trabajadores, crea la duración del programa y establece sus límites. Como requisito indispensable, se comunica a todos los empleados a través de correo electrónico o reunión presencial con todos los términos y condiciones. Posteriormente, una vez iniciado el programa de incentivos salariales y no salariales, si el empleado cumple con las metas, la empresa se hará responsable de cumplir con el incentivo prometido. (**Manu Romero 2016**)

<https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/plan-de-incentivos-laborales-ejemplos/>

3.2.2. Teoría de la motivación

La teoría de la motivación como tal se remonta a los estudios de Freud y Jung. Las elucidaciones más antiguas sobre este tema en Occidente giraban en torno al principio hedonista, según el cual las personas actúan de una determinada manera buscando placer y evitando el dolor. Sin embargo, esta obviedad es más una observación acerca de la naturaleza humana que un principio para predecir científicamente lo que una persona o grupo puede hacer en determinadas circunstancias.

De entre los estudiosos de la motivación que desarrollaron sus teorías a lo largo del siglo XX, mencionamos a continuación cuatro de los más influyentes:

Clark Hull. - Este psicólogo norteamericano fue el primero en establecer una descripción predictiva de lo que motiva a la gente. Según Hull, la motivación es una función del vigor, el hábito y los incentivos. En un contexto laboral, hay personas que parecen estar siempre motivadas (vigor), otras que necesitan unos estándares o procedimientos de trabajo bien definidos (hábito) para rendir adecuadamente y otras últimas que precisan obtener algo físico a cambio de su trabajo (incentivos).

Abraham Maslow. - La principal contribución de Maslow a la psicología es su conocida Teoría de las Necesidades. Según ella, los seres humanos tenemos una serie de necesidades que se encuentran organizadas de forma estructural (al modo de una pirámide):



Fotografía 16. Jerarquía de necesidades

Fuente: Google Chrome

En la parte inferior de la estructura se ubican las necesidades prioritarias y en la superior las de menor primacía. Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de un determinado nivel, el

individuo no se torna apático, sino que encuentra en las del siguiente nivel su próxima meta de satisfacción.

La teoría de Maslow explica por qué ofrecer incentivos a los trabajadores (un viaje como recompensa al cumplimiento de ciertos objetivos o el reconocimiento a la labor personal dentro de una organización) no resulta eficaz si no están cubiertas las necesidades básicas laborales (un salario adecuado, ciertas garantías de estabilidad en el empleo, etc.).

Frederick Herzberg. - Para este psicólogo y consultor estadounidense, existen dos tipos de factores que incrementan o disminuyen la satisfacción en el trabajo. Por un lado, se encuentran los “factores de insatisfacción”, como el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa o los reglamentos internos. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza: combate el dolor pero no mejora la salud. Según las investigaciones de Herzberg, si estos factores se mantienen en un punto óptimo se evita la insatisfacción de los empleados, pero si se descuidan y su calidad empeora, la provocarán.

En la práctica, esta teoría se traduce, por ejemplo, en que los empleados son más proclives a mejorar su rendimiento si el trabajo que desempeñan se torna más atractivo (factor de satisfacción) que si simplemente se incrementan los beneficios sociales que obtienen por su labor (factor de insatisfacción).

Leonard Cottrell. - El pensamiento de este sociólogo sobre la motivación se resume en la idea central de que el rendimiento de las personas aumenta cuando estas actúan en grupo.

Líneas maestras de un buen sistema de incentivos

1- A quién premiar. - Uno de los errores más frecuentes a la hora de crear un sistema de incentivos es basar el rendimiento en medidas absolutas, es decir, premiar **solo** a los que **más** venden. Cada esquema de incentivos necesita de unos ganadores, pero si desde el principio es posible intuir quiénes serán estas personas o grupos, es probable que el sistema no logre estimular a nadie (dejando aparte a aquellos que, por determinadas circunstancias, son habitualmente los que mayores rendimientos consiguen). Imaginemos una empresa con 100 vendedores y que lo que cada uno de ellos consigue vender varía entre 1 y 100 millones de dólares al año. Podríamos optar entre dos sistemas de incentivos:

- **Sistema absoluto** (*implica poca motivación*): premiar a los 10 vendedores que más cifra de negocio generen al año.
- **Sistema escalonado** (*implica más motivación*): constituir 3 grupos en función de las ventas conseguidas en un año y premiar a los 5 primeros vendedores de cada escalón.

El sistema escalonado logra motivar con más fuerza a los empleados. Pero, además, no debe perderse de vista el hecho de que un incremento del 10 % en el rendimiento del grupo de empleados con rendimientos medios puede aportar mucho más a la compañía (en términos absolutos) que un incremento de un 10% de los empleados con rendimiento más alto, aunque solo sea por el hecho de ser un grupo más numeroso.

2- Sistema de competición. - Para que los empleados puedan conseguir los incentivos prometidos, existen tres formas de “competir”: **(1)** obtener el premio si se cumplen unas metas personales predeterminadas, **(2)** obtenerlo si se ocupa una posición de cabeza en el ranking de los participantes y **(3)** obtener participaciones en el sorteo del premio conforme se van alcanzando ciertos umbrales de rendimiento.

En el primer caso, las personas se sienten más comprometidas a luchar por un fin que tiene en cuenta su situación particular, además del hecho de que todos los involucrados sienten que pueden ganar mediante este sistema. El

inconveniente estriba en que, una vez conseguido el objetivo personal, no existirán alicientes para continuar progresando si no se establece un método de revisión.

En el segundo caso (ocupar los primeros puestos del ranking), la competición continúa viva hasta el final, ya que cada persona (o equipo) observa la progresión de sus oponentes para mantener despiertas sus aspiraciones. Sin embargo, el nivel de compromiso es inferior al del caso de los objetivos personalizados, porque se sabe de antemano que habrá unos ganadores y el resto no obtendrá nada.

Con la tercera posibilidad, cuanto mayor sea el rendimiento, más posibilidades habrá de ganar, puesto que se van obteniendo participaciones para un sorteo a medida que se cumplen ciertas metas. Este sistema es utilizado por empresas que no disponen de un gran presupuesto para incentivar a sus empleados. Conlleva un elemento intrínseco de desmotivación: cualquiera, incluso el más mediocre de los empleados, puede tener la suerte de quedarse con el premio. Para contrarrestar en algo este efecto se puede permitir la participación en el sorteo a aquellos que consigan alcanzar unos requerimientos mínimos para incorporarse a la “competición”.

3- Quién establece las metas que generan incentivos. - Una de las maneras de determinar incentivos es que sean los propios participantes los que fijen de antemano el aumento que prevén poder lograr en su rendimiento personal durante un determinado periodo. Con este método, cuanto más altas sean las aspiraciones, mayor podrá ser la recompensa si se alcanza el éxito. La experiencia demuestra que, en términos generales, muchas más personas alcanzan cotas superiores de rendimiento cuanto más ambiciosos son los objetivos. La gente se sorprende de cuánto puede mejorar si se dan las condiciones apropiadas.

4- Establecimiento de umbrales y topes máximos. - Lo habitual es delimitar un umbral a partir del cual los participantes cobren un incentivo. Imaginemos, por

ejemplo, un sistema en el que todo comercial que supere el 100 % de las ventas realizadas en el periodo anterior, comienza a generar comisiones. Cuando se consigue traspasar ese umbral, se puede seguir generando incentivos *ad infinitum* o encontrarse con un tope máximo. Si la empresa cuenta con un presupuesto cerrado para dedicarlo a incentivos, deberá poner ese límite. En caso contrario, habrá que tener en cuenta, de todas formas, que un rendimiento excepcional (por circunstancias tales como una favorable coyuntura económica) puede disparar los incentivos a los que la empresa tendrá que hacer frente.

Otra alternativa consiste en concretar un umbral a partir del cual los participantes cobran los incentivos, pero teniendo en cuenta el rendimiento anterior a ese umbral. En el ejemplo anterior, si se supera el umbral del 100 %, las ventas realizadas por debajo del mismo también generan algún tipo de comisión.

5- Acelerar el inicio (y el final) del sistema de incentivos. - Uno de los inconvenientes que suelen presentar los sistemas de incentivación es la lentitud con la que el personal adopta las reglas del juego. El inicio acostumbra a ser pausado por varias razones: desconocimiento de las reglas, deficiente comunicación a los participantes, incredulidad o desconfianza. Una fórmula para evitar este tipo de desajustes es ofrecer incentivos extra al inicio de la campaña con el fin de atraer la atención de los empleados. De igual forma, también al final del proceso es posible introducir mecanismos que aceleren la consecución de los objetivos previstos. En este último caso, la fórmula solo se adoptará como medida de emergencia, es decir, si el rendimiento esperado está por debajo de lo previsto, pues si ya desde el primer momento se sabe que al final esperan incentivos adicionales, algunos participantes preferirán dejar que se acerque la recta final para ponerse a trabajar entonces de forma más intensa (con los riesgos que esto entraña).

6- Ponderar el rendimiento. - Los participantes en un sistema de incentivos deben sentirse convencidos de que el sistema es justo. Imaginemos una empresa que quisiera incentivar a una red de distribuidores. Debería tener en cuenta, por ejemplo, a aquellos que trabajan en zonas más densamente

pobladas, pues es probable que sufran mayores costes de administración – alquileres de oficinas más caros, salarios superiores a la media. Por lo tanto, para motivarles de forma efectiva, sería preciso ofrecerles incentivos proporcionalmente más altos que los ofertados a aquellos distribuidores con menos gastos fijos.

Por otra parte, cada empresa debe decidir, y no a la ligera, qué productos o servicios se incluirán en el sistema de incentivos. Así, algunos de ellos, que se venden “solos”, puede que no sean los más adecuados para el caso. La empresa también puede escoger que, por ejemplo, el objetivo de mejorar la atención al cliente cuente, de cara a los incentivos, el doble que el de reducir el absentismo laboral. (**Jhon G.Fisher 2005**)

<https://www.leadersummarries.com/ver-resumen/como-incentivar-a-los-empleados>.

3.2.3. ¿Qué es ingeniería de métodos?

El Estudio de Métodos se relaciona con la reducción del contenido de trabajo de una tarea u operación, a su vez que la Medición del Trabajo se relaciona con la investigación de tiempos improductivos asociados a un método en particular.

¿Cuáles son los objetivos que se persiguen al estudiar la ingeniería de métodos, movimientos y tiempos, y por qué se relacionan entre sí?

Profesionalmente se espera del ingeniero industrial cierta eficiencia, eficacia y productividad en el mejoramiento de los rendimientos en los centros de trabajo. Sin embargo, existen causas que los afectan, deteriorando los resultados. Sus causas son muy variadas, descubrirlas, modificarlas, combinarlas o eliminarlas, es la tarea permanente del ingeniero industrial puesto al servicio de una organización. Para tener

éxito en su ejercicio, los profesionales y aspirantes de esta rama de la ingeniería deberían conocer y entender estos posibles problemas. Dentro de las variantes que pueden afectar el rendimiento, encontramos:

- Deficiencia y cambios frecuentes del diseño.
- Desperdicio de materiales.
- Normas incorrectas de calidad.
- Mala localización, disposición y utilización del espacio.
- Inadecuada manipulación de los materiales.
- Interrupciones al pasar de una operación a otra.
- Procedimientos y métodos de ejecución inadecuados.
- Ingeniería de métodos, movimientos y tiempos
- Averías frecuentes de máquinas, equipos y herramientas utilizadas.
- Diseños inadecuados de puestos de trabajo.
- Falta de preparación de las actividades a realizar.
- Abastecimientos inoportunos.
- Absentismo y falta de puntualidad.
- Dirección incorrecta.
- Mala calidad de los ejecutantes.
- Riesgos de accidentes y lesiones profesionales.
- Ambiente conflictivo.
- Bajas retribuciones percibidas.

(Pachas Luis, 2016)

<https://www.ecoediciones.com/wpcontent/uploads/2016/04/Ingenier%C3%ADa-de-m%C3%A9todos-movimientos-y-tiempos.pdf>

3.2.4. ¿Qué es Six Sigma?

El método Six Sigma es una filosofía que apareció en los años ochenta gracias al ingeniero **Mikel Harry**, a través de la evaluación y análisis de la variación de los procesos en la empresa Motorola. Fue la primera empresa

en implantar esta metodología como estrategia de mercado y de mejoramiento de la calidad. Debido a la globalización, las empresas del sector industrial y comercial empezaron a desarrollar técnicas para optimizar los procesos y mejorar su competitividad y productividad. Esta metodología también se enfoca en la mejora continua. Basada en los conceptos estadísticos de Shewart, Deming, Juran y Taguchi, six sigma aporta soluciones a corto plazo de problemas repetitivos. Se compone de un diseño robusto además de establecer tolerancias para definir un estándar y saber que productos tienen o no la suficiente calidad para salir al mercado. **(Navarro E.A. 2017)**

https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_9.pdf

3.2.5. Plan de mejora en los controles de incentivo en la línea de cítrico en la empresa san Miguel Fruits Perú S.A.

d) Identificación de Objetivos:

- Motivar al personal operario de la línea de cítricos de la organización para conseguir y establecer en su desempeño laboral incentivos de carácter estables.
- Promover el desarrollo de la identidad en el ejercicio de sus funciones esencialmente en la actividad con mayor productividad de cajas empacadas de cítricos (Mandarina Tango y W. Murcott)

b) Aplicación de encuesta a los operarios de la línea de cítrico:

- La aplicación de la encuesta al personal operario considerando beneficios de transporte y alimentación para conocer el grado de servicios y calidad y satisfacción con la empresa del beneficio brindado.

c) Publicación de objetivos del plan de incentivos:

- Desarrollo de capacitaciones donde se da a conocer sus 5 minutos de charlas antes de empezar su jornada laboral refiriendo el tema de los en la mejora del sistema de incentivos, todo lo referente a seguridad y salud ocupacional, uso y manejo de los EPP.
- Apertura de un área de atención permanente al operario de las líneas de producción para absolver cualquier duda respecto a la mejora del sistema de incentivo y otros.
- Búsqueda permanente para conseguir un equilibrio entre los intereses de la organización y de los operarios.

3.3 Investigaciones

- En la revisión bibliográfica a través del buscador Google se pudo apreciar la siguiente tesis de investigación denominada “Implementación de un sistema de incentivo para la mejora de la productividad en una empresa de confección textil” **(Caycho G.I. 2017)**

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6412>.

Lo cual indica que en la china que es uno de los países con una gran potencia mundial, ofrecen precios muy bajos, a diferencia de los nuestros, lo cual muchas de las empresas textil han sido afectadas, es por ello que ahora entre ellas compiten para poder migrar sus productos

a la china, y para ello implementaron y midieron el desempeño laboral del trabajador para la mejora de la productividad.

Este estudio también refiere que actualmente algunas empresas solo pagan a sus trabajadores por cumplir su jornada laboral, sin determinar el nivel de calidad de sus labores, es por ello la implementación del sistema de incentivo lleva consigo a motivar al personal, para obtener resultados muy productivos para la organización.

Como se puede apreciar el sistema de incentivo hace que el personal operario desarrolle su mejor actitud y compromiso teniendo en cuenta la política organizacional de la empresa.

Si bien es cierto esta implementación del sistema de incentivo conlleva a mayores costos, sobre todo la aceptación por parte de los operarios; pero también es cierto que estos beneficios realizados pueden ser a largo plazo, ya que se tiene la reducción de costos de producción, minimizar inversiones de capital, alcance del punto de equilibrio, mejoramiento de la capacidad real, descubrimiento de avances tecnológicos, también mejor competitividad, mayores volúmenes y entregas oportunas.

- En el siguiente estudio referente a incentivos laborales para la mejora de la productividad se tiene que el ambiente laboral de una empresa debe ser buena así mismo plantea que en un buen ambiente de trabajo con los trabajadores contentos, el flujo de la información funciona mucho mejor y existen menos problemas de producción. En esta referencia se puede notar claramente que el impulso de la mejorar del sistema de incentivo de la empresa es establecer un ambiente motivacional entre los trabajadores, siempre y cuando se alcancen los objetivos del presupuesto a la que ha proyectado la organización.

En este estudio se puede apreciar la propuesta de tipos de programa de incentivo, señala que es esencial que la empresa debe considerar todo el tipo de estímulo hacia el personal operario, aunque se sabe que en la mayoría de los casos, este recibe dinero o algún tipo de premio. Otro argumento que señala esta investigación cuando refiere que es

beneficioso para el trabajador como para la empresa, por ende, el personal trabajador será mejor remunerado y sentirá una mejor valoración por la empresa.

A continuación, se señala los tipos de incentivos:

Aumento de salario por mérito. -Es la forma de recompensar al esfuerzo y compromiso dedicado a la empresa.

Coste por pieza. - Es la bonificación aportada al trabajador por cada pieza producida, de la cual se le entrega un porcentaje de la ganancia, por lo que también se le relaciona con las comisiones.

Actuación del grupo. - Se basa en el desempeño no de un trabajador sino de todo el grupo por lo que se esfuerza para recibir una bonificación colectiva.

- En un estudio cuya autora es Ana María Sornoza Ortega en el desarrollo de sus tesis de investigación. **(Sornoza A. 2003)**

<https://www.clubensayos.com/Negocios/EL-SISTEMA-DE-INCENTIVOS-COMO-HERRAMIENTA-PARA-EL/4794370.html>.

Es un estudio donde expresa la predominancia y altamente competitiva, señala que los incentivo se han convertido en un factor que ninguna organización puede eludir, con el objetivo de lograr el aumento en los volúmenes de producción estableciendo de esta manera la importancia de esta forma de compensación al personal operario.

Por otro lado, se aprecia en el desarrollo de esta investigación el denodado interés en la reducción de costo, en la reestructuración de método de trabajo y la de fomentar el desempeño, esto 3 aspectos conducen necesariamente de manera lógica a vincular el pago con el desempeño.

Se puede entender como se origina la tendencia hacia los programas del mejoramiento de la calidad así mismo el de la formación del compromiso del operario respecto a la organización. Estos aspectos que implica el mejoramiento de la calidad y los compromisos de los trabajadores generan que se motive el renacer de los planes de incentivos y de pago por desempeño.

En las conclusiones de la presente investigación que alude Ana María Sornoza Ortega, refiere que un plan de incentivo necesita hacer profundamente meditado, matemáticamente bien estructurado y honestamente bien administrado.

3.4 Marco conceptual

- **Mejora.** – Es el beneficio de un desarrollo o una mejoría, haciéndolo pasar a un estado de satisfacción. **(WordReference.com,2005)**
<https://www.wordreference.com/definicion/mejora#footer>.
- **Controles.** - Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos **(Autor: Julián Pérez Porto 2008)**
<https://sites.google.com/site/exposiciondecontrol/caracteristicas>.
- **Sistema de incentivo.** – Conocida como Gainsharing tiene como objetivo de incrementar la productividad, mejora la comunicación, aumenta el compromiso y las ganas de mejorar **(Silvia Martinez, 2019)**
<https://superrheroes.sesametime.com/sistema-incentivos-gainsharing/>.
- **Línea de cítrico.** – Es el ambiente para el desarrollo del proceso de la mandarina en sus diferentes variedades y espacios establecidos

dentro de la organización tales como la selección del calibre, defectos, pesos, colores y empaque (**Definición Propia**)

- **Pecuniaria.** - Se utiliza para denominar al deber de la entrega de un dinero en efectivo a otra. Lo pecuniario en otras palabras se asocia al dinero (**Julián Pérez Porto,2013**)

<https://definicion.de/pecuniario/>.

- **Organización.** – Es un sistema administrativo creado para lograr metas u objetivos con el apoyo de los propios seres humanos, y/o con apoyo del talento humano o de otras características similares. (**Wikipedia,2015**)

<https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n#:~:text=Las%20organizaciones%20son%20estructuras%20administrativas,o%20de%20otras%20caracter%C3%ADsticas%20similares.>

- **Bono.** – Es un certificado de deuda, es decir una promesa de pago futura documentada en un papel y que determina el monto, plazo, moneda y secuencia de pagos, de acuerdo a lo pactado en las condiciones (**Macrotendencias, 2020**)

<https://www.analytica.com.do/2016/06/macroconcept-bonos-soberanos/>.

- **Comisión.** – La comisión es una parte del valor total de una transacción. Usualmente se utilizan en las estructuras de los salarios de vendedores. Desde el punto de vista del cliente, se trata de un cobro, un monto que debe pagar cuando realiza una determinada transacción (**Paula Nicole Roldán, 2015**)

<https://economipedia.com/definiciones/comision.html>.

- **Productividad.** - Se define como el resultado de las acciones que se llevan a cabo para conseguir los objetivos de la empresa además de un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten y los resultados de los mismos. **(Laura Sanchez, 2015)**

<https://www.emprendepyme.net/que-es-la-productividad-empresarial.html>.
- **Motivación.** - Es el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado objetivo (**Mario Berrios, 2015**)

<https://es.slideshare.net/jenniferandarde/motivacion-final>.
- **Diagrama de flujo.** - Es un diagrama que describe un proceso. Se usan ampliamente en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y fáciles de comprender. **(Sterneckert, 2003)**

<https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo>.
- **Valoración del desempeño.** – Es un sistema formal que pretende medir como un empleado cumple con sus obligaciones laborales. Es un proceso que sirve para estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo la aportación que hace al negocio de la organización **(Chiavenato, Idalberto 2008)**

https://es.wikipedia.org/wiki/Evaluación_del_desempeño.
- **Planificación.** - Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos. (**Ernest Dale,2012**)

<http://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Administración/PDF/tema%202.pdf>.

Capítulo IV

Metodología

4. Metodología

4.1 Tipo y nivel de investigación

Tipo de investigación:

- **Investigación Básica.** - También conocida como sustantiva, porque busca el conocimiento de los objetivos que se plantean, hay aspectos fundamentales por obtener nuevos rumbos que pueden llegar al desarrollo de una investigación aplicada.

- **Investigación Aplicada.** - También conocida como tecnológica, porque orienta a resolver objetivamente el problema planteado con relación a la producción de servicios específicamente industrial. Es necesario considerar también que es una investigación tecnológica, pues utiliza las técnicas de un determinado conocimiento como puede ser la organización y planificación de procesos, en este caso lo que corresponde a las tecnológicas conceptuales y tecnologías generales.

Nivel de investigación:

- **Descriptiva.** – Considerando el estado de la ciencia y el alcance de los resultados se le denomina como descriptivo porque va a servir como base a la investigación explicativa. Esto permite apreciar los diversos componentes donde se desarrolla el estudio que motiva el desarrollo de la presente investigación.

4.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica. – Para la recolección de datos, se aplicará la técnica de la encuesta, considerando la orientación del desarrollo de la presente investigación, esta será anónima y se aplicará al total de la población que integra la línea de cítricos considerada en esta investigación.

El trabajo de campo se hará luego de concluir su labor diaria, se le entregará las hojas de la encuesta y los materiales necesarios para hacer los registros respectivos a las interrogantes planteadas.

Así también, se estará aplicando la herramienta para hacer el registro correspondiente en el equipo de informática.

Instrumentos. - Pueden ser citados los siguientes, como la encuesta, entrevista y observaciones.

Los resultados del procesamiento de datos serán presentados mediante:

a. Gráficos estadísticos.

Es una representación visual de una serie de datos estadísticos, una herramienta muy eficaz, ya que un buen gráfico presenta la información clara, sencilla y precisa.

b. Aplicación del estudio de métodos. _ Con en este estudio se aplicará dentro de la organización San Miguel Fruits Perú S.A. en la línea de cítricos, por la cual se desea aumentar la productividad. Se desarrollará con 8 etapas fundamentales lo cuales detallo en lo siguiente:

- Seleccionar el trabajo que se va a estudiar.
- Registrar por observación directa
- Examinar de formar crítica.
- Establecer el método.
- Evaluar opciones.
- Definir el nuevo método.
- Implantar el método.
- Controlar el método.

Capítulo V

Análisis crítico y planteamiento de alternativas

5. Análisis Crítico y planteamientos de alternativas

5.1. Determinación de alternativas de solución.

5.1.1. Estudio de métodos

El Estudio de Métodos o Ingeniería de Métodos es la técnica que busca hacer los análisis críticos simplificar procedimientos en la producción de “algo”, identificar que procesos son necesarios y cuáles no, cómo se puede aumentar la cantidad de un producto sin afectar la calidad, cuánto

tiempo tarda dicho procedimiento. El Estudio de Métodos se relaciona con la reducción del contenido de trabajo de una tarea u operación, a su vez que la Medición del Trabajo se relaciona con la investigación de tiempos improductivos asociados a un método en particular.

El objetivo fundamental del Estudio de Métodos es el aplicar métodos más sencillos y eficientes para de esta manera aumentar la productividad de cualquier sistema productivo.

También es aquí donde se aplican la iniciativa y el ingenio para desarrollar herramientas, relaciones hombre-máquina y estaciones de trabajo eficientes para trabajos nuevos antes de iniciar la producción, asegurando de este modo que el producto pase las pruebas frente a la fuerte competencia.

Una cualidad que deben tener los ingenieros especializados en métodos es la creatividad, esta le permitirá resolver problemas relacionados con la creación de nuevos procedimientos o la modificación de los mismos en pro de mejorar aumentar la producción y hacerlo a un menor costo (esto es lo ideal)

5.1.2. Six Sigma:

Six Sigma es una metodología que desarrolla la mejora continua de los procesos apoyada en datos reales para reducir y eliminar los defectos o fallos en cualquiera de nuestros procesos, desde la fabricación hasta el procesamiento y desde el producto hasta el servicio, tiene como objetivo llevar la calidad hasta niveles cercanos a la perfección.

El Six Sigma busca mejorar los procesos existentes que se encuentran por debajo de las especificaciones y buscar la mejora de forma progresiva.

De este modo, la metodología de Lean Six Sigma se concreta en eliminar los aspectos que impidan o dificulten el ajuste del producto a los requisitos del cliente. Reduce, así, sus defectos en la entrega final.

5.1.3. Tercerización:

Las empresas de servicios, durante estos años están evolucionando para ser más competitivas y lograr un posicionamiento en el mercado. Asimismo, la reducción de costos operativos, estructura y personal tienen un impacto en los costos finales del proceso productivo; por ello, recurren a la tercerización de uno o varias partes de su proceso para enfocarse en el centro de su negocio.

Las empresas tercerizadoras, son especialistas en los diferentes rubros, brindando servicios cada vez más especializados y otorgando un servicio de calidad.

La empresa tercerizadora se hace cargo de una parte o varias partes del proceso productivo de manera integral, bajo su cuenta y riesgo; deberá contar además con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales, debiendo ser responsable por los resultados de sus actividades y sus trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación. Es decir, la empresa tercerizadora mantendrá siempre su autonomía en todos los aspectos.

5.2 Evaluación de alternativas de solución.

5.2.1. Estudio de métodos

PROS:

Los objetivos principales de este tipo de ingeniería de métodos, se basa en aumentar la producción y al mismo tiempo disminuir el costo de cada unidad, para permitir que se logre una mayor productividad de bienes a una gran cantidad de consumidores.

Su favorable capacidad para producir puede llegar a generar mucho más trabajo para aquellas personas interesadas que quieran laborar durante más horas por año.

La **ingeniería de método proporciona una gran cantidad de pros**, algunos de ellos son:

- Disminuyen el tiempo que se necesita para la ejecución de los trabajos.
- Aumenta la productividad de cualquier sistema productivo.
- Evidenciar que la adquisición de nueva tecnología va a mejorar el trabajo de la organización.
- Conservan los recursos y disminuyen los costos detallando los materiales directos e indirectos que sean los más apropiados para llevar a cabo la productividad de los bienes y servicios.
- Aumentan la seguridad, el bienestar y la salud de todos los trabajadores involucrados.
- Emplean un programa adecuado de administración dependiendo del nivel de los empleados.
- Realizan una producción sin perder de vista la disponibilidad de la energía.
- Realizan una producción que considere altamente la protección que necesite las condiciones del ambiente.
- Producen productos que a medida que pase el tiempo generen mayor confianza y mejor calidad.

CONTRAS:

Al desarrollar un estudio de métodos en una organización nos encontramos acciones que van a ir en contra de los procesos, se detalla a continuación:

- Fallos cometidos por ingenieros ineptos o poco cuidadosos.
- Imperfecciones en los materiales o fabricación e incertidumbres, así como variabilidades.
- Falta de cuidado en la mano de obra por parte de los técnicos que implementan el diseño.
- Falta de comunicaciones entre los gerentes, ingenieros y técnicos que producen o construyen el proyecto.

5.2.2. Six Sigma

PROS:

Muchas organizaciones promueven el programa del six sigma como beneficio, porque esto se ha convertido en una palabra de moda de gestión muy importante, existen pros lo cual se detalla en lo siguiente:

- Los beneficios del uso de esta herramienta de gestión de la empresa, se pueden ver muy claramente en términos de rentabilidad.
- Se ha utilizado para tratar y solucionar problemas en el área de producción con mucha eficacia. También se puede utilizar para tratar problemas en cualquier departamento de la empresa con mucha facilidad.
- Es capaz de proporcionar excelentes resultados porque su énfasis es en la prevención de problemas que resultan en una mala calidad.
- No se centra en la fijación de los síntomas de los problemas porque esto generalmente sólo da lugar a una solución cosmética.

CONTRAS:

Muchas empresas se dejan llevar por la idea de mejorar la calidad y dedican Six sigma mucho tiempo a mejorar áreas que no tienen mucha influencia en la rentabilidad de la empresa.

Es muy importante entender cuales son las contras al utilizar el six sigma como una alternativa de solución, antes de impulsar este programa en su organización.

Sin embargo, este concepto no se comprende del todo y esto plantea muchos problemas en su aplicación, lo cual se detalla en lo siguiente:

- Una Organización que sigue este programa de gestión a veces se vuelve muy rígida en la forma en que se siguen varios procesos de trabajo.
- La aplicación del Six Sigma puede acabar con la creatividad en el lugar de trabajo, lo que es contrario a lo que la empresa espera.
- La organización debe de invertir mucho dinero en formación para que este concepto funcione bien.
- Sólo será eficaz si las personas de diferentes niveles de la organización entienden lo que se espera de ellas y trabajan juntas para que suceda.
- Esta herramienta tiene conceptos que son muy buenos en teoría, pero no se traducen muy bien en acción.
- Se debe de obtener una orientación experta o bien se va a quedar atascada por las muchas desventajas.

5.2.3. Tercerización.

PROS:

Cada día son más tangibles los beneficios de contratar servicios, como se muestra a continuación:

- Se declinan los costos de manufactura y se reducen la inversión en planta y los equipos.
- La compañía gana en rapidez de respuesta a los cambios.
- Se establece un riesgo compartido.
- Permite la mejoría en lo que se refiere a la entrega y calidad de información con la contratación de una nueva tecnología.
- Contribuye a la aceptación y mejor manejo de los cambios en las condiciones de los negocios.

CONTRAS:

Como en todo proceso o cambio de estrategia se presentan aspectos negativos que atentan contra su desarrollo y aceptación, sobre todo cuando está relacionado a recursos y economía. La tercerización no queda exento de esta realidad, a continuación, se exponen diferentes aspectos considerados en el tema de contras de la tercerización:

- Que no se logre el avance de innovación esperado en relación con el proveedor seleccionado.
- Limita, una vez que se establece el contrato, el contacto con otras tecnologías que favorecen la innovación sobre los procesos y los productos.
- Permite que el proveedor conozca interioridades de la empresa que favorecen que se pueda convertir en un competidor a largo plazo.
- Puede que no se cumplan las expectativas de ahorro con el proveedor seleccionado.
- Las tarifas establecidas pueden limitar el ajuste de actividades que aumenten la competitividad de la empresa.
- Si el proveedor no resulta el adecuado se pueden elevar los costos ante la necesidad de tener que cambiarlo por otro.
- Se puede producir reducción de los beneficios.
- La empresa puede perder el control de la producción.

Capítulo VI

Prueba de diseño

6. Prueba de Diseño

6.1. Justificación de la propuesta elegida.

Se considera el estudio de métodos, por sus fundamentos que hacen posible que su aplicación dentro de la organización en la propuesta de mejora en los controles de incentivo de la línea de cítricos de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. a fin de disminuir los reclamos, establezcan

un desarrollo dinámico, eficaz y productivo, tanto como para los operarios como para la misma organización.

Al aplicar el estudio de métodos, esta busca en la organización el mejor funcionamiento de las cosas, aplicando habilidades y destrezas de ingeniería para mejorar procesos y sistemas con el fin de optimizar el proceso de trabajo y el rendimiento de los operarios en la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. todo esto se enfoca en el estudio del trabajo, es basada en los registros, análisis de los métodos que se utilizan actualmente y proyecciones para llevar a cabo un trabajo u operación con la finalidad de aplicar métodos más sencillos, eficaces y eficientes para aumentar la productividad de cualquier sistema productivo utilizando los mismos recursos, si se es posible eliminando los principales inconvenientes que serían: desperdicios de materiales, tiempo muertos, esfuerzo humano que se presenta en una empresa, maximizando ganancias y reducir costos, esta última relación tendrá como resultado mayor trabajo para más personas durante un mayor número de horas por año.

En el departamento de producción se considera como el corazón de una organización donde intervienen las actividades de métodos, estudio de tiempos y salarios de los operarios y empleados, estos serían como el corazón del grupo de fabricación dentro de la empresa.

Cabe resaltar que esta se considera sumamente importante ya que con ella alcanzamos nuestros objetivos específicos dentro de una empresa, podemos hacer un hincapié que el objetivo general de cualquier empresa puede ser en maximizar ganancias y reducir costos ya que esta es la combinación perfecta para mantener a flote la misma, claro está que dentro de estos, se puede tomar como objetivos generales el eliminar actividades innecesarias y no esenciales incrementar la eficiencia de cada actividad necesaria, eliminar la duplicación de esfuerzos, energía y materiales, entre otras.

El estudio de métodos no solo se enfoca en procesos productivo de la organización sino también brinda ventajas y soluciones para los operarios

que trabajan en la empresa ya que con ella podemos realizar los distintos análisis, como por ejemplo podemos determinar que el operario de la línea de cítricos trabaje con menos tensión al compartir trabajos duros o difíciles, y así poder compartir la responsabilidad de buscar soluciones en diferentes puntos de vista y poder experimentar de manera más positiva la sensación de un trabajo responsable.

No debemos solamente enfocarnos en la ingeniería de métodos como un solo tema, ya que abarca diferentes áreas aplicables a una empresa tales como mediciones de trabajo, métodos de trabajo, análisis y control de fabricación, planeación de instalaciones, administración de salarios, seguridad, control de producción y de inventarios, control de calidad, etc. Esta es muy diversa y es una técnica esencial que se debe encontrar en cada empresa.

Se debe tener en cuenta que el marco que sustenta la aplicación del plan de mejor de incentivo en la línea de cítrico tiene dos soportes fundamentales, el primero de ellos es el plan de incentivo y el segundo el enfoque motivacional.

Teniendo en cuenta las distintas teorías de motivación, permitirá tener un mejor clima laboral ayudando a reducir la tensión que se sentían con la insatisfacción de sus pagos, se busca objetivo en común dándole importancia a nuestros clientes y a nuestros colaboradores.

Considerando el plan de incentivo ello corresponde un dispositivo tecnológico que surge como propuesta de una organización empresarial que busca mejorar la actividad laboral de los operarios, así mismo mejorar los procesos e incrementar de manera considerable la producción, la principal ventaja que se puede apreciar es:

Reducción de favoritismo: Esto implica que se realicen pagos desiguales sin que ello signifique que la empresa busca que favorezca solo a unos cuantos, con esta forma de reducir el favoritismo todos los operarios tienen un reconocimiento o promoción por igual, también generan empleados leales pues el operario se siente valorado y se crea una satisfacción laboral y con mucha identidad con la misión y visión de la empresa San Miguel Fruits Perú

S.A., de tal manera que no busca otras alternativas en empresas de la competencia, contribuyen a aumentar la productividad, los operarios se esfuerzan más y su rendimiento es óptimo, finalmente atraen a un personal calificado, ello compromete a los trabajadores a efectuar actividades donde ponen toda su capacidad y habilidad en el desempeño del trabajo asignado.

Para el planeamiento, organización, aplicación y evaluación del plan de mejora de incentivo en la línea de cítrico, ha sido necesario hacer un estudio previo respecto a la situación problemática, **que era el incumplimiento de la entrega a tiempo de los diversos pedidos** a los clientes, de manera coordinada con el área de producción, comercial, Gestión Humana, logística y procesos, **se pudo establecer la aplicación de este plan de incentivo que era básicamente un incentivo de carácter económico, y a corto plazo**. El objetivo era relacionar el desempeño del operario con el plan de negocio que había establecido la organización asumiendo roles, de valoración al operario y por ende estableciendo un lazo a su familia buscando siempre de integrar esfuerzos cuantificando el incentivo económico que en muchos casos se llegaba al 90% del sueldo básico.

Considerando la teoría de la motivación Clark Hull basa esta motivación en una función de vigor y el hábito y si es en un contexto laboral, se entiende que muchos de los operarios estaban siempre motivados sin la necesidad de llegar a estándares o procedimiento de trabajo que impliquen un rendimiento óptimo cuya expresión era obtener un incentivo por su trabajo.

Maslow quien defendía las teorías de las necesidades y que estas se encontraban organizadas de manera estructural empezando de las fisiológicas, seguridad, sociales, de reconocimiento y de auto superación. Esta teoría tiene mucha relación con la forma de vida del operario buscando siempre un salario adecuado que le garantice una mejor calidad de vida para él y su familia.

Con esta teoría motivacional se precisa a quienes se le debería de dar el incentivo y que ello implique una competencia sana que motive a todos a realizar un mejor trabajo, buscando un objetivo en común, pues era la

expresión de la actitud, capacidad, habilidad y el compromiso del operario dentro de la empresa.

6.2 Desarrollo de la propuesta elegida.

En el desarrollo de la propuesta se considera 8 etapas fundamentales para un buen estudio de métodos, las cuales se detallan a continuación:

6.2.1 Etapa 1: Seleccionamos el trabajo para ser estudiado

En esta primera etapa del estudio de métodos vamos a enfocarnos en estudiar el proceso del empaque de la línea de cítricos, para ello seguimos una serie de consideraciones que debemos de tener en cuenta:

Consideraciones Económicas:

- Actividades muy repetitivas y que involucran mucho personal.
- Alta rotación de personal en la línea de cítricos.
- Reclamos frecuentes por parte de los operarios de la línea de cítricos.
- Fijación sobre el proceso del conteo de cajas de los operarios que más tiempo requieren.

Consideraciones técnicas o tecnologías:

Es necesaria la adquisición de una maquinaria tecnológica que va a reemplazar la actividad antes realizada por operarios, con el fin de disminuir manos hombres y aumentar la precisión.

Consideraciones Humanas:

Hay la tendencia que realiza los operarios dentro de la línea de cítrico que son considerados monótonos o que su gestiona al operario a expresar estados de cansancio. Considerando estas circunstancias la empresa ha optado por el uso de dos minutos en el día para que el operario se reestablezca.

6.2.2 Etapa 2: Registrar por observación directa

- **Etapas del proceso:** A continuación, se describe la etapa del proceso y empaque:

Tabla 17. Etapas del proceso y empaque

ETAPAS DEL PROCESO Y EMPAQUE		
VOLCADO	El supervisor de empaque; coordinan y autoriza el ingreso del lote a la línea de proceso, la persona a cargo de volcado antes de iniciar la operación registra el ingreso del lote y procede a colocar las jabas en el elevador de cadenas, el cual transporta las jabas hacia la primera tría, esta operación se realiza en forma automática; las jabas vacías se llevan al lugar destinado para jabas vacías.	
PRIMERA SELECCIÓN	En esta operación se realiza la separación de frutas con pudrición o rajadura, en tubos de PVC que caen a los cilindros de desecho ubicado a cada lado de la tría 1, una vez llenos deben ser pesados y luego retirados de la zona de producción es pesado para el control de merma y se destina hacia la zona de desechos de la planta para su posterior eliminación.	
LAVADO Y DESINFECCIÓN	La fruta pasa por una cortina de espuma, la cual es aplicada uniformemente sobre la fruta, de modo que permita un desprendimiento de suciedad u otro agente contaminante, se emplea detergente de fruta y un desinfectante, las aplicaciones del detergente son monitoreadas y registradas por los operarios de línea y verificado por el Jefe de Aseguramiento de Calidad. Posteriormente la fruta es enjuagada y desinfectada mediante duchas con boquillas aspersores, para retirar la suciedad (partículas extrañas, fumagina, insectos, restos de detergente, etc.)	

ETAPAS DEL PROCESO Y EMPAQUE		
1ER. SECADO	<p>La fruta es trasladada por el elevador de rodillos hacia el primer horno de secado que a través de aire caliente reduce la humedad en la fruta, con el objetivo de lograr un adecuado encerado. El horno es programado a 45° C +/-5 ° C de temperatura. El monitoreo y registro de la temperatura es realizada por el operario de la línea y supervisado por el personal de Control de Calidad.</p>	
SEGUNDA SELECCIÓN	<p>En esta mesa se separa la fruta que no cumple con las especificaciones del cliente y/o con daños muy resaltantes no tolerables en el empaque, lo que se deriva a una faja transportadora para colocarse en jabsas plásticas y llevarlos al área de Mercado Local.</p>	
ENCERADO	<p>La etapa del encerado de fruta es un sistema automatizado de dosificación de cera alimentaria en un volumen de 0.8 Lt – 1.2 Lt por cada tonelada de fruta procesada aplicada uniformemente por boquillas. El consumo es registrado por el personal operario de la línea de proceso y supervisado por el personal de Control de Calidad.</p> <p>En caso de que la aplicación de cera sea deficiente se debe informar inmediatamente al operario de línea y/o comunicar al Supervisor de empaque para que realice la corrección inmediata.</p>	
2DO. SECADO	<p>El secado de la superficie de la fruta es realizado a una temperatura de 45° C +/-5° C, no debiendo permanecer la fruta dentro del horno de secado por más de 2 minutos aprox.</p> <p>El operario de la línea registra y controla la temperatura del horno, el cual es supervisado por el personal de Control de Calidad.</p>	
TERCERA SELECCIÓN	<p>La correcta selección en la 3° tría es sometida a constante supervisión por el personal especializado de aseguramiento de calidad. La fruta que no cumpla con las especificaciones establecidas será separada como descarte y movilizada mediante una faja transportadora destinada al mercado nacional.</p>	
CALIBRADO	<p>La fruta ya seleccionada como exportable que proviene de la segunda mesa de selección es trasladada por un elevador hacia el sistema automático que realiza el calibrado electrónico ya sea por diámetro, volumen, color o peso de acuerdo a las especificaciones que demande el cliente.</p> <p>Como medida de verificación del correcto calibrado se debe realizar el control de los calibres en la caja empacadas, siendo responsable de esta operación el área de Aseguramiento de Calidad.</p>	

ETAPAS DEL PROCESO Y EMPAQUE		
ETIQUETADO	La fruta calibreada, pasa por una etiquetadora automática la cual coloca las etiquetas por cada unidad de fruta que pase. El tipo de etiqueta va a depender de la programación que designe Producción.	
SELECCIÓN Y EMPAQUE	Se cuenta con cuatro mesas de empaque en las cuales el personal operario selecciona y llenan su caja de acuerdo a los calibres (tamaño) designado por el supervisor de producción y según especificación del cliente. El área de aseguramiento de Calidad revisa las cajas empacadas.	
PESADO	Las cajas ya empacadas son pesadas, cada una de las salidas de las mesas de empaque cuentan con balanzas, las mismas que son calibreadas diariamente antes del proceso por el personal de Control de Calidad. Luego que las cajas son pesadas pasarán a ser paletizadas.	
TIMBRADO	El timbrado, la caja con fruta calibreada y empacada debe ser marcada con el código de trazabilidad según lo especifique el cliente. Se reconoce en la caja el lote, la variedad, el peso neto, el calibre y las unidades si así se requiere. Se ha destinado un operario para que diseñe, imprima y destine al personal de empaque las etiquetas a colocar en las cajas.	
CONTEO DE CAJAS EMPACADAS	El conteo de las cajas empacadas por operario se realiza de una forma manual, los contadores de cajas son los encargados de realizar la labor, para luego registrarlo en un Excel y derivarlo al área de Gestión Humana, para realizar el pago del incentivo de los operarios de la línea de cítricos.	
PALETIZADO	Las cajas deberán colocarse de manera tal que los agujeros de las mismas coincidan con las aberturas de la parihuela, con el fin de facilitar la circulación del aire alrededor de toda la fruta durante el almacenamiento en Cámara de Frío y el transporte en contenedor. El operador de paletizado es el encargado de la identificación de todos los pallets, se le codificará según producto, variedad, destino, N° pallet, N° cajas, Calibre, etiqueta, categoría y el producto, quedando el pallet listo para ser acondicionado en frío; esta información es registrada, monitoreada y archivada.	

- **DAP** : Luego de dar conocer las etapas del proceso y empaque a la cual es sometida la fruta, se muestra un diagrama de análisis del proceso (DAP).

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO

PROCESO:		PROCESO DE EMPAQUE DE CÍTRICOS							
METODO:		ACTUAL							
ELABORADO POR:		PAÚL ANTONIO SÁNCHEZ GARCÍA							
APROBADO POR:		ING. DEYVIS GONZALES (COORDINADOR DE SIG)							
DISTANCIA	TIEMPO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD					
				○	□	➔	D	▽	
	15 Seg	Cada 2 jabas	La fruta es volcada						
5 metros	15 Seg	La operación	Se hace una primera selección para sacar la fruta en mal estado						
5 metros	15 Seg	La operación	Se lava la Fruta						
2 metros	1 min 15 seg	La operación	La fruta es secada						
6 metros	1 min	La operación	Se hace una segunda selección para sacar la fruta con algunos defectos						
5 metros	30 seg	La operación	La fruta es encerada						
2 metros	1 min 15 seg	La operación	La fruta es secada por segunda vez						
6 metros	1 min	La operación	Se hace una tercera selección para sacar la fruta que no esta en especificación.						
8 metros	1 min	La operación	La fruta es calibrada y revisada						
	0.1 seg	La operación	Se etiqueta cada fruta						
20 metros	25 min / 35 min / 1 min	Caja de 10 - 15 kg/ Granel	La fruta es empacada en cajas						
10 metros	30 seg	Por caja	La fruta es pesada con la caja						

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO

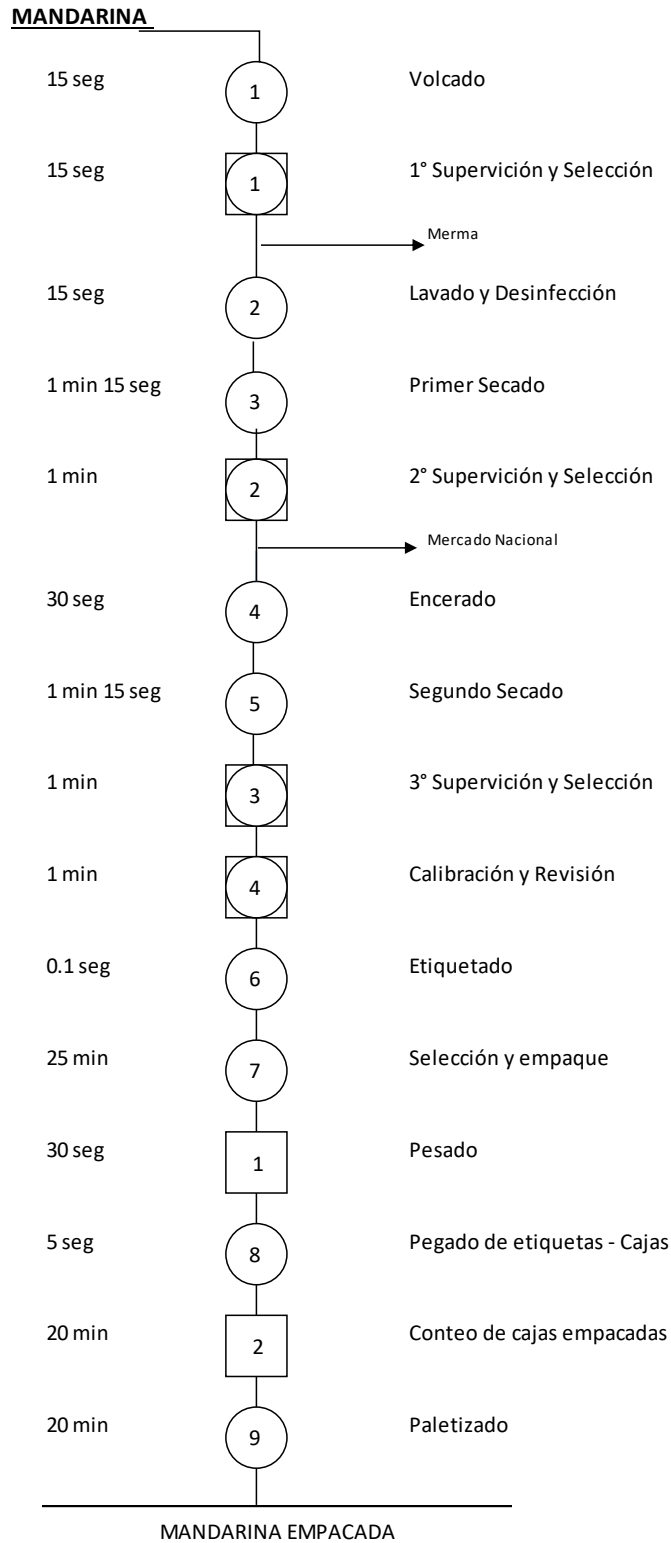
PROCESO:		PROCESO DE EMPAQUE DE CÍTRICOS							
METODO:		ACTUAL							
ELABORADO POR:		PAÚL ANTONIO SÁNCHEZ GARCÍA							
APROBADO POR:		ING. DEYVIS GONZALES (COORDINADOR DE SIG)							
DISTANCIA	TIEMPO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD					
				○	□	➔	◐	▽	
	5 seg	Por caja	Se hace timbrado o pegado de etiqueta a la caja						
3 metros	20 seg	Por caja	Se realiza el conteo de las cajas por operario						
5 metros	25 seg	Por caja	Se apilan las cajas hasta formar un pallets						
30 metros	15 seg	Por Parihuela	Los pallets son llevados a los tuneles de enfriamiento						
	6 horas	La operación	Los pallets se dejan dentro hasta que la fruta este a temperatura adecuada						
40 metros	2 min	Por Parihuela	Se trasladan los pallets a las cámaras de frio						
	1 a 10 días		Los Pallets se almacenan en la cámara de frio						
15 metros	5 min	Por Parihuela	Los pallets se trasladan al área de despacho						
	30 min	Por contenedor	Se desapacha la fruta en contenedores						

Gráfico 1: Diagrama del Análisis de proceso

Fuente: Elaboración Propia

- DOP** : A continuación, se muestra un diagrama de operaciones de procesos de la línea de cítricos de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A

DOP



RESUMEN		
ACTIVIDAD	NÚMERO	TIEMPO
○	9	29 min
□	2	50 seg
○ □	4	3 min
	15	32.50 min

Gráfico 2: Diagrama de operaciones proceso

Fuente: Elaboración Propia

- **Estadísticas de reclamo.** - A continuación, se muestra cuadro estadístico de los reclamos que se han venido presentando dentro de la línea de cítricos de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.

Tema	%	Población
Bono de incentivo	68%	102
Cambio de horario	10%	15
Utilidad	22%	33
Total general	100%	150

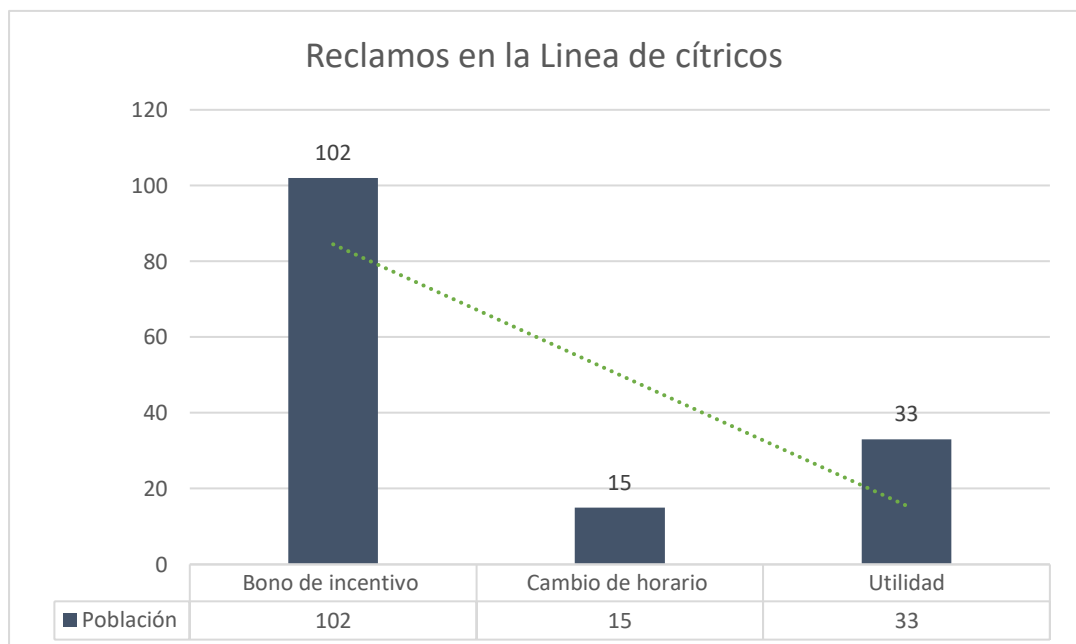


Gráfico 3: Barra estadística de reclamos en la línea de cítricos

Fuente: Elaboración Propia

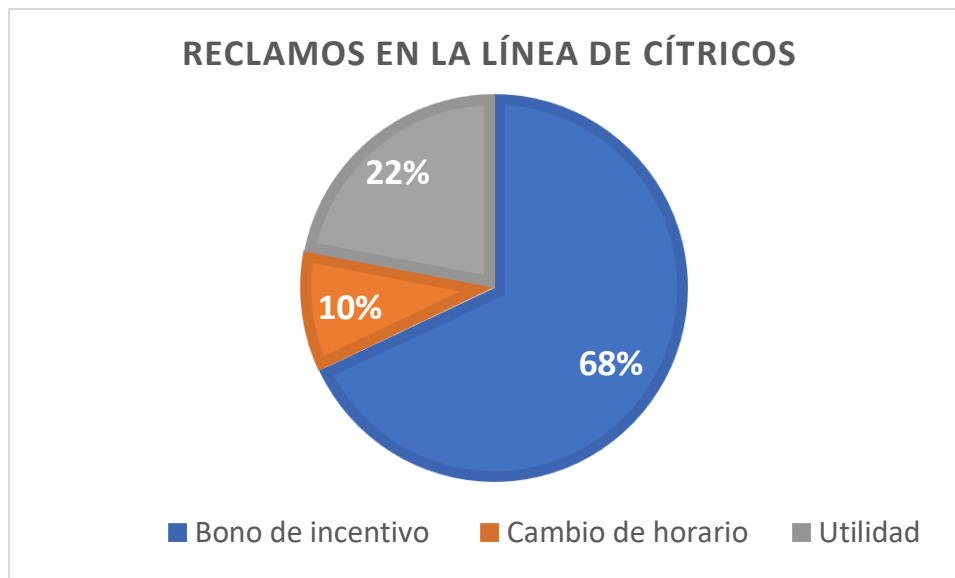


Gráfico 4: Grafico circular de reclamos en la línea de cítricos
Fuente: Elaboración Propia

En el presente cuadro se aprecia una acción concordante con el primer objetivo específico, esto se dio como resultado de los constantes reclamos por parte de los operarios tal como se puede apreciar en el presente cuadro de obtención de datos, que han sido obtenidos por el buzón de sugerencia y reclamos por parte de los operarios que generalmente eran de 150 a más, así mismo se puede apreciar el de menos porcentaje que es del cambio de horario que es del 10% de la población que corresponde a 15 operarios, utilidades un 22% de la población que corresponde a 33 operarios, y en bono de incentivo un 68% de la población que corresponde al reclamo de 102 operarios.

- **Causas de los reclamos del bono de incentivo preestablecido por la organización:**
 - Mal conteo de las cajas empacadas del producto cítricos.
 - Error de digitación de la labor desarrolladas por cada uno de los operarios en el proceso de empaque.
 - Falta de orden y limpieza en la ubicación de las cajas empacadas de cítricos, lo cual no permitía un registro adecuado y sistematizado.

- Errores en el sistema de control respecto al peso del producto empacado.
 - Falta de compromiso y supervisión de los responsables del control en la línea de cítricos.
 - Falta de precisión en el conteo de las cajas empacadas.
 - Falta de un procedimiento documentado de sistematización en el control de las acciones de los operarios.
-
- **Entrevista a los operarios.** – Estuvo a cargo del suscrito, considerando las a los operarios de la línea de cítricos, se planteó las siguientes interrogantes a 150 operarios de la empresa San Miguel Global S.A., **ver Anexo 1**

I. ¿Qué era lo que más le incomodaba dentro de la valoración de las actividades que desempeñaban en la línea de cítricos?

La respuesta de los entrevistados fue contundente que la organización no estaba reconociendo la labor que desempeñaban dentro de sus funciones en la línea de cítricos, que esto se traducía en una falta de reconocimiento de mejora de pago.

II. ¿Qué alternativa de solución podrían proponer para mejorar el control de incentivos en la línea de cítricos?

También tuvimos como propuestas de mejora en el control del incentivo de la línea de cítrico del personal operario y empleados y la respuesta de los operarios que indicaban lo siguiente:

- Que se debería de diseñar un nuevo registro y establecer un procedimiento para el ingreso de datos, ya que nos les parecía el adecuado.

- Aplicar el uso de nuevas tecnológicas y equipos computarizados e informática.
- Se debería de capacitar de manera permanente al personal responsable en lo referente al conteo de cajas.
- Establecer un mejor orden y limpieza en la ubicación de las cajas empacadas.
- Solicitan la publicación de forma diaria de las metas y bonos de los operarios para que los operarios pueden llevar un control personal de estos incentivos.

III. ¿Dentro de las funciones como operario crees que tus compañeros desarrollan sus funciones de manera comprometida con la empresa?

Según lo planteado en esta interrogante, la respuesta de los operarios estuvo referidas a lo siguiente:

- Que algunos desarrollan su labor necesidad de obtener un pago semanal.
- A pesar de que la empresa realizar charlas motivacionales, la gran mayoría no lo asumen, en la dimensión de la identidad con la empresa, pero si con la identidad con la labor que realiza diariamente.



Fotografía 17. Entrevista al personal operario de planta empacadora

- **Entrevista a los responsables de Gestión Humana y Producción.** – Para dar un mejor sustento al presente trabajo de investigación se entrevistaron a los jefes de las áreas de producción y Gestión Humana donde se planteó la interrogante de cómo se tendría que afrontar y solucionar esta problemática de los reclamos.

Teniendo usted informes referenciales con relación a los continuos reclamos de parte de los operarios en el control del incentivo se le realizó ciertas interrogantes, **ver Anexo 2.**

I. ¿Qué acciones administrativas sugieren alcanzar a la organización para su análisis debate y solución a estos reclamos?

Por el lado del departamento de Gestión Humana pudimos obtener la respuesta que era esencial, tratar y resolver de manera inmediata lo que estaba generando el malestar, incomodidad y fastidio por parte de los operarios, frente a la política organizacional, la respuesta fue contundente que debía proponerse mejoras en los controles del incentivo.

Por Parte del departamento de producción el responsable de esta área consideró que era necesario promover un plan de incentivo sostenido, estableciendo para ello una mejor forma de control. Este problema fue llevado a discusión con la alta dirección de la organización, se sugirió que era importante contar con una herramienta tecnológica que permita llevar un control del desempeño de los operarios.

II. ¿La organización estaría en condiciones de brindar un presupuesto que permita la adquisición de una herramienta tecnológica, capacitación y supervisión para un control eficaz del pago de incentivo?

Se obtuvo como respuesta de los responsables del área de Gestión humana, Producción, que el manejo del presupuesto de la organización en concordancia con el área de finanzas, que si hay disponibilidad de ello toda

vez que su adquisición va a permitir la mejora del desempeño de los operarios y empleados, en el control de incentivo de una manera justa y eficaz para salvaguardar las mejores relaciones que siempre deben de existir entre los operarios, empleados y la empresa.

III. ¿Tienen ustedes conocimiento de experiencia de otras empresas del país o del extranjero respecto al manejo de control de incentivo en la línea de cítricos?

El personal responsable de las áreas entrevistadas pudo referir que a nivel local y regional no existen empresas que hagan el bono de incentivos en la línea de cítricos. Esto implica que esta problemática que asume la organización San Miguel Fruits Perú S.A. lo efectúa teniendo en cuenta una proyección de desarrollo y mejoramiento empresarial, con el reconocimiento y valoración del desempeño de los operarios de la línea de cítrico que en esta oportunidad serían los primeros beneficiarios.

IV. ¿Creen ustedes que se le ha venido atendiendo a los reclamos de los operarios con respecto al pago de incentivo en la línea de cítricos?

Que por motivos de tiempo que se han venido desarrollando la producción de esta temporada no se ha sido factible que se establezcan las condiciones para la atención de esta situación de reclamos que planteaban los operarios de la línea de cítricos, así mismo era vital el común acuerdo de las otras áreas para darle el tratamiento necesario y oportuno en la atención de los reclamos que se venían su citando de parte los operarios de la línea de cítrico.

6.2.3 Etapa 3: Examinar lo registrado

Hemos considerado para este caso aspectos de ineficiencia:

- **Mal conteo de cajas empacadas de cítricos.-** Esta labor la realiza los operarios de planta empacadora de la línea de cítricos, en este proceso existen errores de los contadores de caja que constantemente no llegan a contabilizar las cajas correctamente, esto trae como consecuencia principal que no se puede pagar el bono del incentivo ocasionando quejas constantes por parte de los operarios de la planta empacadora de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.



Fotografía 18. Conteo de cajas empacadas en la línea de cítricos.

- **Reubicación de las cajas.-** Esta labor de reubicación de cajas empacadas de mandarinas por los operarios de la línea de cítrico genera pérdidas de tiempo considerable para reordenar y hacer un recuento eficaz al no contabilizar bien las cajas, esto trae consigo tiempos que no agregan valor a la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.



Fotografía 19. Cajas empacadas de la empresa San miguel Fruits Perú S.A.



Fotografía 20. Reubicación de cajas empacadas de la línea de cítricos

- **Deficiencia en el vaciado de registro.-** Esta labor consiste en vaciar los datos obtenidos del registro del conteo de las cajas empacadas de la línea de cítricos de los operarios, cual hay ciertos errores al digitar en un programa de informática, y trae como consecuencia el pago de incentivo de los operarios de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.
- **No atención adecuada y oportuna de los reclamos.-** El área de gestión humana tenía referencias de manera superficial acerca de la problemática que se estaba gestando y que luego llevaría a las

acciones de reclamo vía buzón de sugerencia, pero esto trascendió más allá de un simple reclamo porque conocedores de este hecho la organización tuvo a bien de proyectar y tomar acciones coordinadas entre las jefaturas de cuál sería su alcance de la incomodidad y malestar de los operarios.

6.2.4 Etapa 4: Idear o establecer métodos

En esta etapa se ha considerado como aspecto de mejora, la herramienta electrónica, **computadora móvil MC 9200**, con el fin de lograr la mejora los controles del incentivo de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A, al fin de disminuir los reclamos, llevando consigo la mejora de la productividad, mayor aprovechamiento a la línea, rotación de personal y motivar al personal operario con sus incentivos.

En esta etapa se estableció otra mejora que ya no sería una herramienta electrónica, sino reforzar con **capacitaciones** constante al personal operario que realiza la labor de empaque de cajas de mandarina, contadores de cajas, y el personal que digita los datos a un programa informático, se considera que se debe de contar con personal calificado para dichas tareas de conteo de cajas, ya que el problema está en el mal conteo y registro de los datos ya mencionado.

En esta etapa involucramos a todo el personal pertinente para idear el método que vamos a mejorar el proceso que se está estudiando, por lo tanto, hicimos las interrogantes siguientes:

- ¿Qué se debe hacer?

R: Tomar decisiones que estén orientadas a valorar el proceso que desarrolla el operario, con el fin de mejorar los controles de pago del incentivo y de disminuir los reclamos en la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.

- ¿Dónde se debe hacer?

R: Específicamente en el área de producción de la línea de cítrico, de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. sede Chincha.

- ¿Cuándo se debe hacer?

R: Se debe de hacer al inicio de la campaña de cítricos.

- ¿Quién lo debe hacer?

R: el equipo en conjunto hace la propuesta de cada área responsable lo cual detallo en lo siguiente:

N°	Nombre	Cargo
P1	Walter Asin	Jefe de planta
P2	Aracely Canelo	Supervisor de Producción
P3	Ricardo Mancilla	Supervisor de Mantenimiento
P4	Deyvis Gonzales	Coordinador de SIG - Certificaciones
P5	Jhonathan Ochoa	Supervisor de Almacén
P6	Claudia Mora	Generalista de RR. HH
P7	María Chacaliaza	Supervisora de Calidad
P8	Jean Carlos Garay	Asistente de control de Producción
P9	Paúl Sánchez	Asistente de control de Producción
P10	Inés García	Auxiliar de Producción
P11	Carmen Villalobos	Auxiliar de Producción

Tabla 18: Nombre de los representantes del área

Fuente: Elaboración Propia

- ¿Cómo lo debe hacer?

R: La organización en coordinación con la alta dirección de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. determinó la adquisición de una Computadora móvil MC9200 con la más nueva tecnología de escaneado de códigos de barras, una interfaz de usuario contemporánea y el poder para ejecutar una nueva clase de aplicaciones de negocios en una forma tan sencilla y cómoda de usar como las aplicaciones actuales para consumidores, con el fin

de garantizar el mejor conteo de las cajas empacadas que implica a su vez el pago correcto de los operarios de esta línea.



Fotografía 21 : Computador Móvil 9200

6.2.5 Etapa 5: Evaluar el método propuesto

En esta etapa el uso del computador móvil MC 9200 permite consignar los datos producto del registro de las diversas actividades que desarrollan los operarios de la línea de cítricos, esto permite visualizar la forma dinámica y eficaz con que se van cumpliendo los considerando que sustenta a este método.

Cabe resaltar que este dispositivo tecnológico reducirá sustancialmente el empleo de manos hombres, pues se contará con personal especializado y capacitado en el manejo de esta herramienta. El uso de esta herramienta permite a la organización sistematizar todos los datos ingresados para luego proyectar datos estadísticos que servirá para establecer nuevas mejoras en los incentivos del personal operario que labora en la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.

Teniendo en cuenta que las capacitaciones no son toda la solución al problema, ya que en muchas ocasiones no ayuda mucho porque se considera que se pierde tiempo, desgasta más la maquinaria o herramientas y se desperdicia más material en la producción ya que un trabajador que no posee las capacidades ni los conocimientos

adecuados es muy probable que origine todos estos inconvenientes en perjuicio de la empresa.

6.2.6 Etapa 6 y 7: Definir e Implantar el método propuesto

Habiendo ya definido la aplicación del estudio de métodos, ello implica formular un plan de trabajo donde se consigne aspectos esenciales para su aplicación.

a) Pasos como usar el computador móvil 9200:

- Iniciar sesión: Colocar el usuario, password y la línea del trabajador.



Fotografía 22. Inicio de Sesión del computador móvil 9200.

- Registrar: El siguiente paso es realizar el registro dentro del computador Móvil 9200, lo cual se opta por la opción “Registrar Empaque”



Fotografía 23. Registrar Empaque


- Escaneo: Se realiza el escaneo en los códigos de Barras, de “Etiqueta Trabajador” y “Etiqueta de Caja”, de las cajas empacadas de los operarios de la línea de cítricos.



Fotografía 24. Escaneo de código

- b) Instructivo de Generación de reportes dentro del sistema de bonificación.

Este instructivo tiene como finalidad describir a detalle todos los pasos a seguir para generar los reportes de bonificación por turno procesado, diario, semanal, por trabajador y turno, cuyo objetivo es disponer de la herramienta para capacitar sobre el uso del sistema de Bonificación de Packing.

	INSTRUCTIVO	Código: PE-OPE-IN-030-ES
	GENERACIÓN DE REPORTES DENTRO DEL SISTEMA DE BONIFICACIÓN	Fecha: 15/08/2020
		Versión: 01

ROL	NOMBRE	CARGO	FIRMA	FECHA
DUENO:	Paúl Sánchez	Asistente de Producción		19/08/2020
EDITOR:	Angeline Bazalar	Supervisor de Procesos		19/08/2020
REVISOR:	Gerardo Silupú	Jefe de planta		19/08/2020
APROBADOR:	Amando Rivadeneyra	Sub-Gerente de planta		19/08/2020

1.- OBJETIVO	2.- RESPONSABLES
Disponer de una herramienta para capacitar sobre el uso del Sistema de Bonificación de Paking.	*Jefe de Planta *Usuario
3.- DESCRIPCIÓN	
Este instructivo describe con detalle todos los pasos a seguir para generar los reportes de bonificación por turno procesado, diario, semanal, por trabajador y turno.	

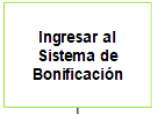
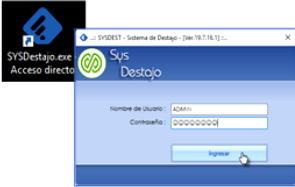
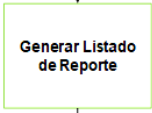
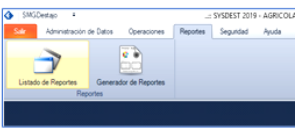
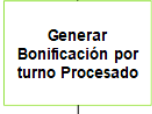

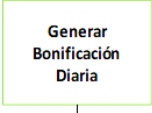
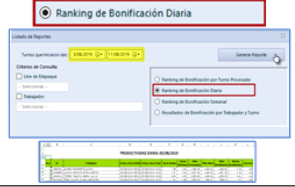
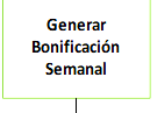
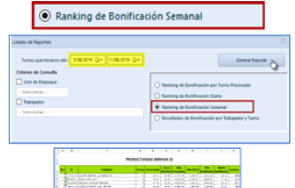
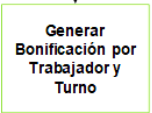
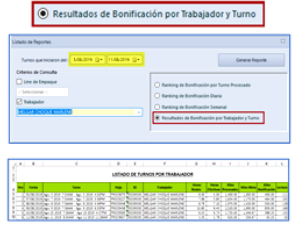
N°	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE TAREAS	IMAGEN
1		El Jefe de Planta indicará cual es el nombre de usuario y contraseña, para ingresar al Sistema de Bonificación Paking. *Previo a esta tarea, el Jefe de Planta coordinará con TI para la instalación del Sistema en la laptop/computadora del usuario.	
2		El usuario Ingres a la pestaña Reportes , luego seleccionar "Listado de Reportes"	
3		El usuario primero, selecciona el rango de fechas a evaluar o una fecha específica. Luego, selecciona la opción "Ranking de Bonificación por Turno Procesado" . Por último, hacer clic en Generar Reporte y lo exporta en base de datos plantilla excel.	
		El usuario primero, selecciona el rango de fechas a evaluar o una fecha específica. Luego, selecciona la opción "Ranking de Bonificación Diaria" . Por último, hacer clic en Generar Reporte y lo exporta en base de datos plantilla excel.	
4		El usuario primero, selecciona el rango de fechas a evaluar o una fecha específica. Luego, selecciona la opción "Ranking de Bonificación Semanal" . Por último, hacer clic en Generar Reporte y lo exporta en base de datos plantilla excel.	
		El usuario primero, selecciona el rango de fechas a evaluar o una fecha específica. Segundo, selecciona la opción "Ranking de Bonificación Semanal" . Luego, hacer check en Trabajador ; y seleccionar al operario que desean visualizar su reporte diario o semanal Por último, hacer clic en Generar Reporte y lo exporta en base de datos plantilla excel.	

Tabla 19. Instructivo de Generación de reporte
Fuente: Elaboración Propia

c) Formato de reporte de productividad diaria en planta empaque.


		FORMATO								Código: PE-OPE-FO-030-ES			
		REPORTE BONO DE PRODUCTIVIDAD DIARIA EN PLANTA EMPAQUE								Fecha: 03/06/2020 Versión: 01			
PRODUCTIVIDAD DIARIA:													
				LINEA: CÍTRICO		FECHA: 3/06/2020		VARIEDAD: TANGO					
N°	ID	Trabajador	Fecha y Hora Inicial	Fecha y Hora Final	Horas de Jornada	Horas Efectivas	Meta por hora (Kilos)	Meta del día (Horax meta)	Total de Kilos empacado	Calibre	# cajas	Capacidad por caja	
1	21871676	YATACO BASALDUA MARIA LEONOR	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	1,610	1,890	1	172	10	
2	21869201	DE LA CRUZ TASAYCO ANA CECILIA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	1,610	1,500	3	24	10	
3	22304406	INFANZON ARTEAGA URCINA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	1,610	1,700	x	50	10	
4	43494093	LOPEZ SANDOVAL ANGELICA MARIA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,564.00	1	28	55	
5	47336603	HUAMAN GARMA MERYLLEN NELLY	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,647.00	1	157	54	
6	21787548	PAZ RONCEROS SONIA EUGENIA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,343.00	2	27	40	
7	21815550	GARCIA MAGALLANES DE LEVANO MARIA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,200.00	2	100	28	
8	21853939	CAMASCA CACERES FRIDA ISABEL	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,299.00	2	189	38	
9	21857899	HUAROTO TAPIASA PILAR ISABEL	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,500.00	2	147	37	
10	21863117	LISMA LAY CARMEN ROSA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,800.00	2	127	46	
11	21868889	VILCA QUISPE JUANA OLGA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,567.00	2	198	35	
12	21885053	SALVATIERRA SOLIS TERESA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,345.00	2	200	44	
13	21885524	LEVANO SARAVIA JESSICA PAOLA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,764.00	2	218	45	
14	40261772	CAJO MAYURI NANCY MERCEDES	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,498.00	3	167	12	
15	40393407	SANCHEZ YEREN GLADIZ YOVANA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,983.00	3	190	40	
16	41195463	TOLEDO CARBAJAL DE FUENTES MARIA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,980.00	3	200	53	
17	43770557	AVALOS SARAVIA ROSITA MILAGROS	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,789.00	x	218	46	
18	44636200	GARRIAZO PECHO PATRICIA MARGARITA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,456.00	x	27	50	
19	44817029	MATTA ESPINO DANNI ROCIO	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,500.00	x	100	31	
20	46895045	BAUTISTA MUCHAYPIÑA SARA RAQUEL	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,800.00	x	189	8	
21	47263637	SAENZ GRANDEZ RUDDY AZUCENA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,567.00	3	147	41	
22	47558991	BORJAS TORRES ELIZABETH MELCHORITA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,345.00	1	127	42	
23	47834394	FLORES PINO VANESA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,764.00	2	198	33	
24	71787430	ESCATE CHIPANA LUCILA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,498.00	1	200	37	
25	73985246	OSORIO QUISPE DIGNA	06:00:00	15:00:00	8.00	5.03	320.00	533.33	1,678.00	3	218	34	

Tabla 20. Formato de Reporte bono de productividad
 Fuente: Elaboración Propia

- d) **Condiciones de pago.** Se muestra la tabla de bonificación, variedad y el calibre

VARIEDAD	CALIBRE	BONIFICACIÓN
TANGO	1	S/0.02
TANGO	2	S/0.02
TANGO	3	S/0.03
TANGO	4	S/0.03
TANGO	5	S/0.03
TANGO	X	S/0.01
TANGO	2X	S/0.01
TANGO	3X	S/0.01
TANGO	4X	S/0.01
W-MURCOTT	1	S/0.02
W-MURCOTT	2	S/0.02
W-MURCOTT	3	S/0.03
W-MURCOTT	4	S/0.03
W-MURCOTT	X	S/0.01
W-MURCOTT	2X	S/0.01
W-MURCOTT	3X	S/0.01

Tabla 21. Bonificación por calibre
Fuente: Elaboración Propia

- e) **Caso práctico.** - Se presenta caso práctico del cálculo del bono de incentivo ya aplicando la herramienta del computador móvil MC 9200.

DATOS DE PRODUCTIVIDAD

Horas de la jornada 8.00
 Horas efectivas de empaque: 5.03
 Meta x hora (kilos): 320.00
 Meta del día (horas x meta): **1,610**
 Variedad empacada: **TANGO**

Detalle de cajas reales empacadas:

Calibre	Nro cajas	Capacidad x caja (kilos)	Total empacado teórico (kilos)	% Distribución x calibre
1	225	10	2250	95%
3	6	10	60	3%
X	5	10	50	2%
			2360	100%

CÁLCULO

Total empacado teórico (kilos): **2,360**
Excedente: **750**

Calibre	% Distribución	Distribución de excedente	Tarifa	Bono del día
1	95%	715.42	0.020	S/14.31
3	3%	19.08	0.012	S/0.23
X	2%	15.90	0.012	S/0.19
	100%	750.40		S/14.73

TOTAL

S/ 36.29 + S/ 14.73 = S/ 51.02

Tabla 22. Cálculo del bono en la línea
Fuente: Elaboración Propia

- f) **Establecer procedimiento.** - Se establece un procedimiento documentado de la mejora en los controles del incentivo en la línea de cítricos de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. a fin de disminuir reclamos con el computador móvil 9200, lo cual detalla en lo siguiente:

LISTADO DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Dueño	Editor	Revisor	Aprobador
Nombre	Paúl Sánchez	Claudia Mora	Milagros Gamboa	Armando Rivadeneyra
Cargo	Asistente de Producción	Asistente de Compensaciones y Beneficios	Jefe de Administración de Personal, Compensaciones & Beneficios	Sub Gerente de Planta Empaque
Fecha	Agosto 2020	Agosto 2020	Agosto 2020	Agosto 2020

1. OBJETIVO

- Incentivar, mejorar, controlar y aumentar la productividad del personal en las actividades de empaque manual a través de la percepción diaria de ingresos variables según sus resultados individuales.

2. ALCANCE

- Este procedimiento aplica a todos el personal con puesto Operario de Planta que realice labores de empaque manual en la Planta Empacadora.

3. RESPONSABLES

- **Gerencia de Operaciones:** Aprobar el presente procedimiento.
- **Sub-Gerencia de Planta Empacadora /Jefes de las áreas:** Responsables de promover y supervisar el cumplimiento del presente procedimiento.
- **Generalista Gestión Humana:** Difundir y hacer cumplir el procedimiento.
- **Jefe de Planta:** Responsable de validar y enviar la información a planillas para el pago.
- **Supervisor de Nóminas:** Responsable de efectuar el pago por trabajador.
- **Asistente de producción:** Supervisar parte operativa de los controles.

4. DOCUMENTOS ASOCIADOS

- Lineamiento Bono por Productividad en Planta de Empaque.
- Anexo Ejemplo Calculo Bono de Productividad en Planta Empaque.
- Formato Condiciones y Metas para el Bono de Productividad en Planta Empaque.
- Formato Reporte Bono de Productividad Diaria en Planta Empaque.
- Presentación Comunicación de Pago de Bono por Productividad en Planta Empaque

5. GLOSARIO

- **OFIPLAN:** Sistema de planillas.
- **SYSDEST2020:** Sistema de Bonificación para el pago por destajo en Planta Empacadora.

6. DESCRIPCIÓN

N°	Actividad	Desarrollo	Responsable
1	Establecimiento de condiciones de pago	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar al Generalista de Gestión Humana las condiciones de pago según lo que haya definido la operación, como máximo el viernes anterior a la semana de la ejecución de las tareas, mediante el Formato Condiciones y Metas para el Bono de Productividad en Planta Empaque. - De no enviar información, el Generalista de Gestión Humana considerará las mismas metas de la semana anterior. 	Jefe de Planta
2	Publicación de condiciones de pago	<ul style="list-style-type: none"> - Publicar los sábados al final del día las condiciones bajo las cuales trabajará el personal en la semana siguiente, dentro del Formato Condiciones y Metas para el Bono de Productividad en Planta Empaque. - Además de publicar, el Anexo Ejemplo Calculo Bono de Productividad en Planta Empaque. - Cada vez que ingrese personal nuevo o el proceso FIPE para packing se deberá capacitar con la Presentación Comunicación de Pago de Bono por Productividad en Planta Empaque. 	Generalista de RRHH
3	Identificación del personal elegible	<ul style="list-style-type: none"> - Descargar diariamente del Sistema OFIPLAN la lista del personal activo con cargo de Operario de Planta 1 y guardar en la carpeta compartida con operaciones empaque: <ul style="list-style-type: none"> • Un día antes de labores, en fechas regulares. • El mismo día, en las fechas de FIPE. 	Generalista de RRHH

N°	Actividad	Desarrollo	Responsable
4	Habitación del Sistema para el registro de productividad diaria	<ul style="list-style-type: none"> - Importar la lista del personal activo de operarios de Planta Empaque dentro del Sistema de Bonificación (SYSDEST2020) - Aperturar Inicio de Empaque del turno. - Registrar la regla de bonificación por producto previa validación del Jefe de Planta y/o Sub Gerente de Planta de Empaque. - En caso se cree más variedad de un mismo producto modificar la regla de bonificación según corresponda. 	Auxiliar de Destajo
5	Impresión de etiquetas de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar que el personal que realice labores de empaque manual registre correctamente su número de DNI en el sistema de Bonificación (SYSDEST2020) y se emita el número de etiquetas previamente definidos por el Supervisor de Turno. 	Auxiliar de Destajo
6	Registro de productividad diaria	<ul style="list-style-type: none"> - Leer mediante los equipos móviles la etiqueta del trabajador y luego la etiqueta de la caja antes de que pase por el pesaje. - Registrar las horas de ingreso y salida de la línea según el cambio de área. 	Operario de lectura de cajas
7	Registro de Paradas en la línea de empaque	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar la fecha, hora de inicio y fin de las paradas del personal que realice labores de empaque manual dentro del Sistema de Bonificación (SYSDEST2020). 	Auxiliar de Destajo

N°	Actividad	Desarrollo	Responsable
8	Cierre del proceso de registro de productividad diaria	<ul style="list-style-type: none"> - Dar por finalizada el proceso de empaque manual del turno dentro del Sistema de Bonificación (SYSDEST2020). - Procesar el turno con la regla de bonificación que corresponde. 	Auxiliar de Destajo
9	VB y envío de información para el pago	<ul style="list-style-type: none"> • Generar y validar el Reporte Bono de Productividad por Turno en Planta Empaque del Sistema de Bonificación (SYSDEST2020). • Enviar al día siguiente del cierre de cada turno el Formato Reporte Bono de Productividad Diaria en Planta Empaque al Generalista de RRHH. • El Jefe de Planta deberá enviar los lunes de cada semana hasta las 10:00am el Formato Reporte Bono de Productividad Semanal en Planta Empaque al Supervisor de Nóminas con copia al Generalista de RRHH, previa validación de los Supervisores de Turno. 	Supervisor de Turno / Jefe de Planta
10	Validación de cumplimiento de condiciones para el pago	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones para perder el bono diario: <ul style="list-style-type: none"> • Faltas al RIT o RISST • Por inasistencia (dentro de la semana que aplicaría el bono) 	Generalista de RRHH
11	Pago de destajo	<ul style="list-style-type: none"> - Validar y engrosar el pago de destajo dentro del Sistema OFIPLAN. 	Supervisor de Nóminas
12	Publicación de resultados semanales	<ul style="list-style-type: none"> - Publicar en el periódico mural los cálculos de pago por destajo de la semana. 	Generalista de RRHH
13	Reclamos de Pago	<ul style="list-style-type: none"> - Atender las dudas y reclamos que cuenta el personal dentro de las 48 horas posterior al pago. 	Supervisor de Turno

Tabla 23. Procedimiento de la mejora de incentivo aplicando la herramienta electrónica en la Línea de cítricos
Fuente: Elaboración Propia

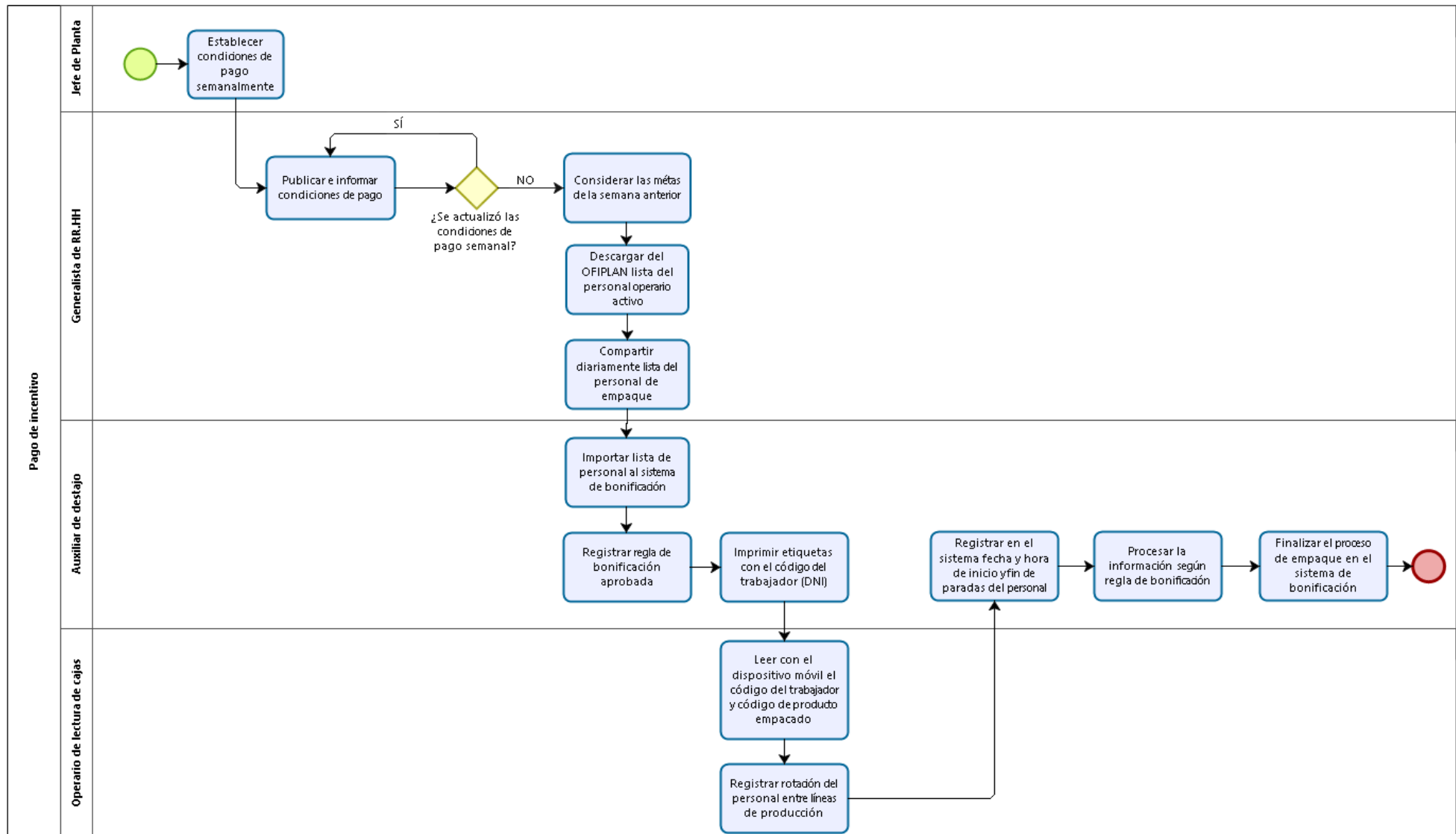


Gráfico 5. Flujograma de pago de incentivo utilizando la herramienta electrónica

Fuente: Elaboración Propia

Todas estas mejoras en el proceso traen consigo también los siguientes **aspectos mejorados**:

- **Capacitaciones.** - Dentro de las capacitaciones como propuesta de mejora, se debería de dar capacitación permanente a los operarios de la línea de cítricos y a los contadores de caja, con respecto a las 5s lo cual permite organizar mejor las cajas empacadas de mandarina y recuperar significativamente espacios mal usado, lo que llevará consigo un mejor conteo en los registros.
- **Aumento de productividad.**- Dentro de esta acción de mejora, todas las organizaciones buscan aumentar la productividad, en La empresa San Miguel Fruits Perú S.A. en la línea de cítrico esto se define como la relación entre los resultados obtenidos y el tiempo utilizado para obtenerlos, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.
- **Rotación de personal.**- Como acción de mejora encontramos la alta rotación de personal esto es debido al mal pago del bono de incentivo a los operarios de la línea de cítrico de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A, esto trae consecuencia a la marca empresarial de la organización, extra-costos para contratar personal nuevo, y metas incumplidas. Cuando los trabajadores están contentos con el día a día, se sienten valorados y hacen las labores que se suponen para su puesto, hay menos posibilidades de que se vayan a otra compañía.
- **Mejor aprovechamiento en la línea de cítrico.**- Hacemos mención en este punto ya que el mal aprovechamiento de la línea de cítrico trae consigo ciertos tiempos muertos en la mesa de trabajo de los operarios, y es debido al tener personal desmotivado por no cumplir con los bonos de acuerdo con lo establecido por la organización.

- **Orden y limpieza.** – Dentro de la línea de cítrico se propone como mejorar mayor orden y limpieza para reducir margen de errores al contabilizar cajas empacadas de mandarina, como también el impacto negativo que tiene para la salud de los trabajadores, la familia y la competitividad empresarial, la exposición a riesgos que pueden derivar en accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.



Fotografía 25. Falta de orden en la línea de cítricos



Fotografía 26. Falta de orden y limpieza en la línea de cítricos.

- **Trabajo en equipo.** - También se considera como una mejora de controles del incentivo, ya que esto implica la coordinación de 2 a más personas orientadas para el alcance de objetivos comunes.

Cada miembro debe aportar para la realización de una parte del trabajo, Durante esta exposición cada uno de los integrantes podrá saber en las áreas en que podrá ser más eficiente o dar un mejor aporte en la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.

- **Pago de incentivos al personal empleado.** – Este incentivo debería ser otorgado también al personal empleado que labora dentro de la línea de cítrico, este incentivo se debe considerar de forma integral para darle mejor sostenimiento al proceso del plan de mejora de incentivo en la línea de cítrico.
- **Personal motivado.-** Un personal motivado es una suma de distintos factores y de disposiciones que otorga la organización a los operarios de la línea de cítricos tales como el correcto pago del bono, los beneficios adicionales a los de ley, la flexibilidad, la posibilidad de crecimiento y el buen ambiente laboral.

6.2.7 Etapa 8: Control la aplicación

En esta etapa es esencial la participación de un personal que haga las veces de supervisor de todos y cada uno de los procesos ya establecidos en la propuesta de mejora en los controles del incentivo de la línea de cítricos aplicando el estudio de métodos. La misma debe de seguir un registro que demuestre sustentabilidad, permanencia y sostenibilidad.

En esta etapa es esencial la participación de un personal que haga las veces de supervisor de todos y cada uno de los procesos ya establecidos en la propuesta de mejora en los controles del incentivo de la línea de cítricos aplicando el estudio de métodos. La misma debe de seguir un registro que demuestre sustentabilidad, permanencia y sostenibilidad

Capítulo VII

Implementación de la propuesta

7. Implementación de la propuesta

7.1 Propuesta Económica de implementación

7.1.1. Presentación, exposición y aprobación de la mejora a la alta dirección.

El proceso de atención a los diversos reclamos del personal operario de la línea de cítricos ha generado no solo malestar en ellos, sino en una preocupación de parte de los altos jefes de la organización, todo ello corroborado con la aplicación de la encuesta a los operarios y entrevista a los empleados responsables de la supervisión de los trabajos que desempeñan los operarios, en su mayoría expresaron su disconformidad con el manejo de los incentivos a favor de ellos, asimismo en las deficiencias y errores cometidos por el personal responsable del conteo respectivamente, también se hicieron entrevistas a los jefes del área de Recursos humanos y Producción, para que asumieran su responsabilidad en la solución de esta.

Para darle el tratamiento oportuno y adecuado en la solución de este problema, era necesario establecer condiciones que permitan salvaguardar dos aspectos esenciales, el primero de ellos, el manejo operativo óptimo, eficaz y dinámico del control de los productos terminados con una mejor organización asumiendo roles más objetivos y prácticos en el control de los incentivos, en el segundo aspecto, era necesario recurrir al uso de las nuevas tecnologías para precisar al detalle cada uno de los controles.

Para ello se ha recurrido a las consultas respectivas en el área de presupuesto para la atención en la adquisición de los equipos necesarios dentro de las nuevas tecnologías de la informática y el equipo para efectuar el control automatizado de los registros de las cajas debidamente empacadas. Por otro lado, adquisición del equipo y programa de informática en el vaciado de datos.

Estos son los fundamentos que sustentan el pedido y reclamos de los operarios, los argumentos y conclusión de los responsables de las jefaturas, por ende se hace necesario la implementación del mismo con

el uso y aplicación de los recursos tecnológicos referidos, en tal sentido con la aprobación del Directorio de la organización, se procedió a su adquisición y capacitación.

7.1.2 Adquisición del producto.

La alta dirección dispuso de la adquisición del equipo tecnológico a aplicarse, juntamente con la participación del área de logística se logró concretar la adquisición del producto.

- Computadora Móvil MC9200.

La computadora móvil MC9200 es la última de la serie MC9000 resistente y líder en la industria, y ahora ofrece soporte para los sistemas operativos móviles más populares del mundo. La MC9200 establece un nuevo estándar de computación móvil robusta y le ofrece tecnología comprobada en la que pueden confiar usted y sus trabajadores, con la más nueva tecnología de escaneo de códigos de barras, una interfaz de usuario contemporánea y el poder para ejecutar una nueva clase de aplicaciones de negocios en una forma tan sencilla y cómoda de usar como las aplicaciones actuales para consumidores. Como parte de la serie MC9000, la MC9200 ha sido diseñada para uso de negocios diario en los entornos más ruidosos: cada día, millones de usuarios en todo el mundo utilizan una computadora móvil de la serie MC9000 para administrar mejor el inventario en almacenes y plantas de manufactura, dar seguimiento a equipaje en aeropuertos en todo tipo de clima, y mantener el armamento y los vehículos en bases militares en condiciones operativas óptimas. MC9200: la próxima evolución en computación móvil líder en el mundo para entornos demandantes.

- **Especificaciones.**

Características físicas y ambientales	
Dimensiones	9,1 in L x 3,6 in An x 7,6 in Al 23,1 cm L x 9,1 cm An x 19,3 cm Al
Peso	27 oz/765 g (incluye batería)
Teclado	28, 43 y 53 teclas; emulación de terminal de carga (5250, 3270, VT)
Pantalla	3,7 in Resolución VGA; color
Alimentación	Tecnología de batería PowerPrecision mejorada para una mejor administración de la batería; batería de ion de litio de 2600 mAh
Etiqueta RFID	Etiqueta UHF Gen2 integrada (modelos premium únicamente)
IST	Tecnología de sensor (modelos premium únicamente)
Características de rendimiento	
CPU	Procesador OMAP 4 de doble núcleo de 1 GHz
Sistema operativo	Android 4.4.4 con Mobility Extensions (Mx) Microsoft Windows Embedded Compact 7.0 Microsoft Windows Embedded Handheld 6.5.3
Memoria	Modelos estándar: 512 MB de RAM/2 GB de memoria flash Modelos premium: 1 GB de RAM/2 GB de memoria flash
Expansión	Ranura para tarjetas microSD de 32 GB accesible para el usuario
Desarrollo de aplicaciones	PSDK y EMDK disponibles a través del sitio web central de soporte de Zebra
Opciones de captura de datos	SE965: ^{1,4} motor de escaneo 1D de rango estándar SE1524-ER: ^{2,4} motor de escaneo 1D de rango extendido, lee hasta a 45 ft/13,72 m de distancia SE4850: ⁴ El lector de imágenes 1D/2D de rango extendido escanea desde 3 in hasta 70 ft (7,62 cm a 21,3 m) SE4750: ^{2,4} Motor de lectura de imágenes 1D/2D omnidireccional de próxima generación para una captura de datos más rápida. Disponible en alcance estándar (SR, por sus siglas en inglés) y alcance medio (MR, por sus siglas en inglés). SF4500-DL: ^{2,5} el motor de lectura de imágenes 1D/2D DL lee códigos 1D, 2D y PDF en licencias de conducir SE4500-HD: ^{2,5} el motor de lectura de imágenes 1D/2D DPM lee una amplia variedad de marcas DPM sobre metal, plástico y vidrio

Fotografía 27. Especificaciones de la ficha técnica

- **Precio.**

P/N	Ítems	Cnt.	Precio unitario USD	TOTAL USD
Equipo MC92 PREMIUM				
MC9200-GSEDG4RW	MC9200-G, PREMIUM, WLAN, LONG RANGE 2D IMAGER SE4850, 4.3" DISPLAY, 4GB RAM/32GB FLASH, ANDROID GMS, BLUETOOTH, 7000MAH BATTERY	1	1,780.00	1,780.00
Accesorios				
BTRY-MC92-STN-01	MC9200-G, PREMIUM, WLAN, LONG RANGE 2D IMAGER SE4850, 4.3" DISPLAY, 4GB RAM/32GB FLASH, 53 KEY, ANDROID GMS, BLUETOOTH, 7000MAH BATTERY	1	110.00	110.00
CRD-MC92-1SCHG-01	MC92 SLOT CHARGE ONLY SHARECRADLE. REQUIRES: LEVEL VI POWER SUPPLY PWR-BGA12V108W0WW, DC CORD CBL-DC381A1-01 AND COUNTRY SPECIFIC 3 WIRE AC LINE CORD.	1	250.00	250.00
PWR-BGA12V108W0WW	Level VI AC/DC Power Supply Brick. AC Input: 100-240V, 2.8A. DC Output: 12V, 9A, 108W. Requires: DC line cord and Country specific grounded AC line	1	56.00	56.00
CBL-DC-388A1-01	DC Line Cord for running the single slot cradles or battery chargers from a single Level VI power supplyPWR-BGA12V50W0WW, Level VI replacement forPWR-14000-148R	1	7.00	7.00
23844-00-00R	AC Line Cord, 7.5 feet long, grounded, three wire. Associated Country: US	1	7.00	7.00
SG-MC92-RBTG-01	MC92 RUBBER BOOT FOR GUN	1	7.00	7.00
Servicios				
Z1AE-MC92XX-3C00	Garantía Extendida por 3 años.3 YEAR(S) ZEBRA ONECARE ESSENTIAL, 3 DAY TAT, PURCHASED WITHIN 30	1	330.00	330.00
SER-MANT-STG	Servicio de Mantenimiento	1	210.00	210.00
Capacitaciones	Servicio de Capacitación al personal	1	500.00	500.00
Costo un. Dólares			\$	3,257
Cantidad				3
Costo Total dólares			\$	9,771
Costo Total Soles			S/	34,198

Tabla 24: Cotización de la computadora móvil MC9200
Fuente: Elaboración Propia

7.1.3 Capacitación por parte del proveedor STG PERÚ

Luego de la adquisición se recibirá capacitación de un profesional especializado que el proveedor tendrá que brindar a los jefes de área, supervisores, y operarios de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. haciendo uso práctico vivencial para observar al mínimo los detalles de su uso, de sus dificultades en la misma y acciones correctivas. También la empresa se compromete hacer capacitaciones permanentes.

7.1.4 Aplicación de la computadora Móvil MC9200

Luego de la capacitación por parte del proveedor, se implica que en la próxima campaña de cítricos que se inicia en el mes de mayo del año 2021, se podrá poner en el uso y aplicación pertinente preservando siempre las buenas prácticas y valoración a las personas que tienen un desempeño en su labor ya sea como operario, empleados y responsables de las áreas comprometidas.

7.2 Calendario de actividades y recursos

En este capítulo se da a conocer un Gantt de actividades para poder ejecutar la propuesta de mejora en los controles del incentivo en la empresa San Miguel Fruits Perú S.A, con el fin de disminuir los reclamos, en lo cual se detalla lo siguiente:



IT	ÁREA/LUGAR	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
		1	Presentación, exposición y aprobación de la mejora a la alta dirección.	■													
2	Cotización por parte del área Logística.		■														
3	Aprobación de la cotización para la adquisición de el computador móvil MC9200.			■													
4	Crear código de proveedor, solped y realizar Orden de compra por parte del área de logística.				■												
5	Ingreso de material al almacén.											■					
6	Capacitación por parte del proveedor STG PERÚ												■				
7	Configuración por parte del área de TI del computador móvil MC9200.												■				
8	Capacitación a los contadores de Operarios de la Línea de cítricos													■			
9	Aplicación de la herramienta electrónica computador Móvil MC9200.														■		

PROGRAMADO	■
EJECUTADO	■

Tabla 25. Gantt para la adquisición del cómputo móvil MC9200
Fuente: Elaboración Propia

Capítulo VIII

Conclusiones y recomendaciones

8. Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones.-

- Se ha podido apreciar que la organización no contaba con un registro documentado respecto a los procesos en los controles de incentivo, debido a que todo lo formulado para darle solución a los reclamos de los operarios ha sido de manera imprevisto.
- Se logró identificar las oportunidades con el uso de las nuevas tecnologías en la organización para procesar y realizar un mejor control de los procesos, que asumen todo el personal en la organización, permite la apertura para la adquisición del cómputo móvil MC9200, pero motivado por los constantes reclamos de los operarios respecto a la forma y tratamiento que se venían desarrollando en la línea de cítrico.
- Se ha procedido a documentar las acciones de mejora en cuanto a la aplicación de la herramienta electrónica, el computador móvil MC9200, así mismo se ha normalizado el proceso de control en la línea de cítrico y se ha propuesto acciones de capacitaciones al personal de la organización.

8.2 Recomendaciones.-

- Se recomienda realizar controles y supervisiones permanentes en la ejecución del proceso de control de incentivo a fin de poder identificar los aspectos de mejora.

- Con la experiencia de la aplicación del control de los incentivos y el uso de la aplicación de nuevas tecnologías se proyecta un cuadro de necesidades que primordialmente sea el de adquirir dos o tres máquinas electrónicas, considerando la ampliación de la atención de nuevos clientes.
- Se debe establecer dentro de la organización que el personal en pleno debe recibir, compartir, vivenciar capacitaciones permanente y esencialmente en el aspecto de la mejora en la función que asume dentro de la organización. Pues ello permite que se sienta valorado y que los operarios se sientan con capacidad de asumir nuevos retos dentro del área de la línea cítricos en esta oportunidad.

Referencias Bibliográficas

Alford, John R. Bangs y George E. Hagemann, (1999). *Manual De La Producción*, México, Hispano Americana.

Benjamin W. Niebel, Andris Freivalds (2002). *Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo*, Venezuela, Mc GrawHill.

George Kanawaty, (1996). *Introducción del estudio de trabajo*, Oficina Internacional del Trabajo, España, Ginebra.

Ramirez M.L., (2006). *Programa de incentivo en las organizaciones*, Venezuela, Gestiopolis.

Gloria Izamar Caycho Paucar,(2017). *Implementación de un sistema de incentivo para la mejora de la productividad en una empresa de confección textil*, Perú, Tesis.

Martinez M, (2017). *Los incentivos herramienta clave de mejora de la productividad*, Perú, IMF business School.

PortalFruticula, (2016). *Sweet Jubilee se suma a la canasta exportadora de uvas de CPF*. Perú, PortalFruticula.

Pomar R. & Artilles Visbal, S. (2011). *Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones*, España, Redalyc.

Navarro A, Víctor Gisbert Soler, (2006). *Metodología e implementación de Six Sigma*, Mexico, Merca.

Red agrícola (2017) *Uva de mesa y para el vino, comunicaciones limitadas*. Chile, Revista Red agrícola.

Jhon G. Fisher, (2015). *Como incentivar a los empleados*, Reino Unido, Kogan Page.

Pachas L., (2016). *Estudio de métodos y movimientos*, España, Bubo Publishing.

Adriana M, (2019). *Todo lo debes saber sobre el plan de incentivo*, Bogotá: Hrtrends

Anexos

Anexo 1: Encuesta a los operarios de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.



**Encuesta al personal Operario de la empresa
San Miguel Fruits Perú S.A.**

Área:

Turno:

- I. ¿Qué era lo que más le incomodaba dentro de la valoración de las actividades que desempeñaban en la línea de cítricos?

- II. ¿Qué alternativa de solución podrían proponer para mejorar el control de incentivos en la línea de cítricos?

- III. ¿Dentro de las funciones como operario crees que tus compañeros desarrollan sus funciones de manera comprometida con la empresa?

Anexo 2: Encuesta a los operarios de la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.



**Entrevista a los responsables de Gestión
Humana y Producción de la empresa San Miguel
Fruits Perú S.A.**

- I. ¿Qué acciones administrativas sugieren alcanzar a la organización para su análisis debate y solución a estos reclamos?

- II. ¿La organización estaría en condiciones de brindar un presupuesto que permita la adquisición de una herramienta tecnológica, capacitación y supervisión para un control eficaz del pago de incentivo?


- III. ¿Tienen ustedes conocimiento de experiencia de otras empresas del país o del extranjero respecto al manejo de control de incentivo en la línea de cítricos?

- IV. ¿Creen ustedes que se le ha venido atendiendo a los reclamos de los operarios con respecto al pago de incentivo en la línea de cítricos?

Anexo 3: Formato de condiciones y metas para el bono de productividad en planta de Empaque de la empresa San Miguel Fruits S.A.

	FORMATO	Código: PE-OPE-FO-028-ES																																																			
	CONDICIONES Y METAS PARA EL BONO DE PRODUCTIVIDAD EN PLANTA EMPAQUE	Fecha: 03/06/2020																																																			
		Versión: 01																																																			
CONDICIONES Y METAS																																																					
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="background-color: #d9ead3; padding: 5px;">SEMANA</td> <td style="padding: 5px;">28</td> </tr> </table>		SEMANA	28																																																		
SEMANA	28																																																				
<p>CONDICIÓN DE PAGO DE BONO PRODUCTIVIDAD: SUPERAR LA META X HORA</p> <p>META: 320 KILOS X HORA</p> <p>TARIFA POR VARIEDAD Y CALIBRE:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #d9ead3;"> <th style="text-align: center;">VARIEDAD</th> <th style="text-align: center;">CALIBRE</th> <th style="text-align: center;">BONIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>TANGO</td><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">S/0.020</td></tr> <tr><td>TANGO</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">S/0.020</td></tr> <tr><td>TANGO</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">S/0.026</td></tr> <tr><td>TANGO</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">S/0.026</td></tr> <tr><td>TANGO</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">S/0.026</td></tr> <tr><td>TANGO</td><td style="text-align: center;">X</td><td style="text-align: center;">S/0.012</td></tr> <tr><td>TANGO</td><td style="text-align: center;">2X</td><td style="text-align: center;">S/0.012</td></tr> <tr><td>TANGO</td><td style="text-align: center;">3X</td><td style="text-align: center;">S/0.012</td></tr> <tr><td>TANGO</td><td style="text-align: center;">4X</td><td style="text-align: center;">S/0.012</td></tr> <tr><td>W-MURCOTT</td><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">S/0.020</td></tr> <tr><td>W-MURCOTT</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">S/0.020</td></tr> <tr><td>W-MURCOTT</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">S/0.026</td></tr> <tr><td>W-MURCOTT</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">S/0.026</td></tr> <tr><td>W-MURCOTT</td><td style="text-align: center;">X</td><td style="text-align: center;">S/0.012</td></tr> <tr><td>W-MURCOTT</td><td style="text-align: center;">2X</td><td style="text-align: center;">S/0.012</td></tr> <tr><td>W-MURCOTT</td><td style="text-align: center;">3X</td><td style="text-align: center;">S/0.012</td></tr> </tbody> </table>			VARIEDAD	CALIBRE	BONIFICACIÓN	TANGO	1	S/0.020	TANGO	2	S/0.020	TANGO	3	S/0.026	TANGO	4	S/0.026	TANGO	5	S/0.026	TANGO	X	S/0.012	TANGO	2X	S/0.012	TANGO	3X	S/0.012	TANGO	4X	S/0.012	W-MURCOTT	1	S/0.020	W-MURCOTT	2	S/0.020	W-MURCOTT	3	S/0.026	W-MURCOTT	4	S/0.026	W-MURCOTT	X	S/0.012	W-MURCOTT	2X	S/0.012	W-MURCOTT	3X	S/0.012
VARIEDAD	CALIBRE	BONIFICACIÓN																																																			
TANGO	1	S/0.020																																																			
TANGO	2	S/0.020																																																			
TANGO	3	S/0.026																																																			
TANGO	4	S/0.026																																																			
TANGO	5	S/0.026																																																			
TANGO	X	S/0.012																																																			
TANGO	2X	S/0.012																																																			
TANGO	3X	S/0.012																																																			
TANGO	4X	S/0.012																																																			
W-MURCOTT	1	S/0.020																																																			
W-MURCOTT	2	S/0.020																																																			
W-MURCOTT	3	S/0.026																																																			
W-MURCOTT	4	S/0.026																																																			
W-MURCOTT	X	S/0.012																																																			
W-MURCOTT	2X	S/0.012																																																			
W-MURCOTT	3X	S/0.012																																																			

Anexo 4: Formato de convenio de pago por destajo en la planta empaque

	FORMATO	Código: PE-OPE-FO-027-ES
	CONVENIO BONO DE PRODUCTIVIDAD EN PLANTA EMPAQUE	Fecha: 03/06/2020
		Versión: 01

CONVENIO PAGO POR DESTAJOS EN PLANTA EMPAQUE

Conste por el presente documento, el convenio que celebran, de una parte, SAN MIGUEL FRUITS PERÚ S.A. con RUC N° 20136222725, con domicilio en Calle Chinchón N° 1018, Piso 5, San Isidro, provincia y departamento de Lima, debidamente representado por **RIVERA MELLET NICEFORO EDUARDO**, identificada con DNI N° **25587321**, a la cual en adelante se le denominará "**LA EMPRESA**" y de la otra parte el Sr. (a) _____, identificado con N° _____, a quien en adelante se denominará **EL TRABAJADOR**, en los términos y condiciones siguientes:

1. Por el presente convenio y conforme al lineamiento del Bono por Productividad en Planta Empaque, se le comunica que EL EMPLEADOR ha implementado un sistema de pago variable para las labores de EMPAQUE.
2. Serán elegibles para este pago todos los trabajadores que tengan el puesto de Operarios de Planta 1 y que realicen labores de EMPAQUE en su día de trabajo (tiempo efectivo de empaque).
3. Para recibir el bono diario al que se refiere este convenio, EL TRABAJADOR debe cumplir con las siguientes condiciones:
 - Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo
 - Cumplir con el Reglamento interno de Seguridad y Salud en el Trabajo
4. El monto del bono será calculado en función a los siguientes factores:
 - Cantidad de fruta empacada: Se medirá en kilos y de acuerdo a la capacidad de caja (peso teórico)
 - Tiempo efectivo en la labor de Empaque: Se medirá el tiempo efectivo realizando la labor de empaqueAdemás, las tarifas que se pagarán por cada kilo adicional empacado se establecerán en función a estos factores:
 - Variedad de la fruta empacada
 - Calibre de la fruta empacada

Las variedades y calibres que se tienen actualmente para cítricos son las siguientes:

VARIEDAD	CALIBRE
TANGO / W-MURCOTT	X
TANGO / W-MURCOTT	2X
TANGO / W-MURCOTT	3X
TANGO	4X
TANGO / W-MURCOTT	1
TANGO / W-MURCOTT	2
TANGO / W-MURCOTT	3
TANGO / W-MURCOTT	4
TANGO	5

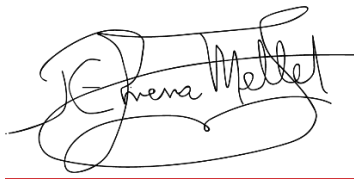
5. Las tarifas a pagar por el exceso de kilos de cada variedad y calibre serán publicadas todas las semanas

6. De generarse el Bono, se registrará en la boleta de pago semanal con el concepto de "Bono por Productividad Planta", el mismo que será calculado y pagado de forma neta, pues al ser un concepto remunerativo estará sujeto a las retenciones y contribuciones de ley.
7. EL TRABAJADOR declara y reconoce que el bono es discrecional y que el empleador podrá modificarlo o retirarlo a su sola discreción, bastando para ello una comunicación a EL TRABAJADOR.
8. La fórmula para calcular el bono es la siguiente:

Cálculo de kilos excedentes	$A = \text{Total kilos empacados en el día} - (\text{kilos meta por hora} \times \text{tiempo efectivo de empaque})$
% de distribución por calibre	$B_0 = \text{kilos empacados por calibre0} / \text{total kilos empacados}$ $B_1 = \text{kilos empacados por calibre1} / \text{total kilos empacados}$ $B_2 = \text{kilos empacados por calibre2} / \text{total kilos empacados}$ $B.. = \text{kilos empacados por calibre...} / \text{total kilos empacados}$ (por cada calibre empacado)
Kilos en exceso de cada calibre	$\underbrace{(A \times B_0)}_{C_0} + \underbrace{(A \times B_1)}_{C_1} + \underbrace{(A \times B_2)}_{C_2} + \underbrace{(A \times B_{...})}_{C_{...}}$
BONO POR DESTAJO	$= C_0 \times \text{tarifa de calibre0} + C_1 \times \text{tarifa de calibre1} + C_2 \times \text{tarifa de calibre2} + C_{..} \times \text{tarifa de calibre...}$

9. El presente convenio tendrá vigencia a partir del 07 de julio de 2020 y por el tiempo de campaña, pudiendo ser prorrogada o suspendida a decisión de la empresa según lo indicado en el punto 7.

Extendido en señal de conformidad, en la ciudad de Chincha, Perú, a los 05 días del mes de julio de 2020.



EMPLEADOR

EL TRABAJADOR