



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis y aplicación de estrategia y ventaja competitiva
por diferenciación en la empresa Frutos del Tallán S.R.L.**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Sergio Ricardo Cárcamo Vargas

Revisor(es):
Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Piura, julio de 2022



El presente trabajo va dedicado con especial cariño a toda mi familia que siempre me ha apoyado; sobre todo a mi madre la cual con su sabiduría y educación en valores me ha motivado a seguir adelante, a mis amigos y enamorada que me ayudan en todo momento a ser una mejor persona, a mi revisora la cual sin ella no sería posible esto y principalmente quiero dedicarle el esfuerzo de este trabajo a mis queridos abuelos: Ricardo, Zoila y Jesús que ya se encuentran disfrutando la presencia de Dios, los llevo siempre en mis pensamientos y corazón.





Resumen

La empresa Frutos del Tallán SRL es una empresa piurana dedicada inicialmente a la venta de pasto vetiver y coordinación logística la cual empezó operaciones el año 2013, con periodos considerables de inactividad. A principios del 2021 surge la posibilidad de incursar en la venta de materiales y accesorios de riego agrícola ya que se detectó una necesidad insatisfecha de una empresa importante de la región a la cual se tenía la capacidad de atender. Se tomaron en cuenta las definiciones establecidas por diversos autores de conceptos claves de gestión tales como estrategia, diferenciación, ventaja competitiva y logística para establecer una serie de procesos que garanticen una correcta operatividad de este nuevo giro de negocio.

Después de casi un año y medio dentro de este negocio se pueden evidenciar unos resultados altamente positivos y una constante mejora en varios indicadores clave, lo que se espera sea el impulso necesario para sostener competitivamente este giro de negocio objeto de estudio en el mediano y largo plazo.





Tabla de contenido

Introducción	11
Capítulo 1 Aspectos Generales.....	13
1.1 Descripción de la empresa.....	13
1.1.1 Ubicación	13
1.1.2 Actividad de la organización	13
1.1.3 Misión y visión	14
1.1.4 Organigrama	14
1.2 Descripción general de experiencia profesional.....	14
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	14
1.2.2 Propósito del puesto.....	15
1.2.3 Producto que es objeto del informe.....	15
1.2.4 Resultados logrados.....	15
Capítulo 2 Fundamentación	17
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional.....	17
2.1.1 Definición de estrategia.....	17
2.1.2 Ventaja competitiva objeto de estudio	17
2.1.3 Definición de logística.....	18
2.1.4 Importancia de la logística	18
2.1.5 Objetivos de la logística en una estrategia por diferenciación.....	19
2.1.6 Inventario en cero según el just in time	20
2.2 Descripción de acciones, metodologías y procedimientos.....	20
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de la experiencia	23
3.1 Aportes.....	23
3.2 Desarrollo de experiencias.....	24
Conclusiones.....	25
Recomendaciones	27
Lista de referencias	29



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa	14
Figura 2. Resultados de homologación	22
Figura 3. Evolución de las ventas y órdenes de compra colocadas durante los años 2021-2022	23





Introducción

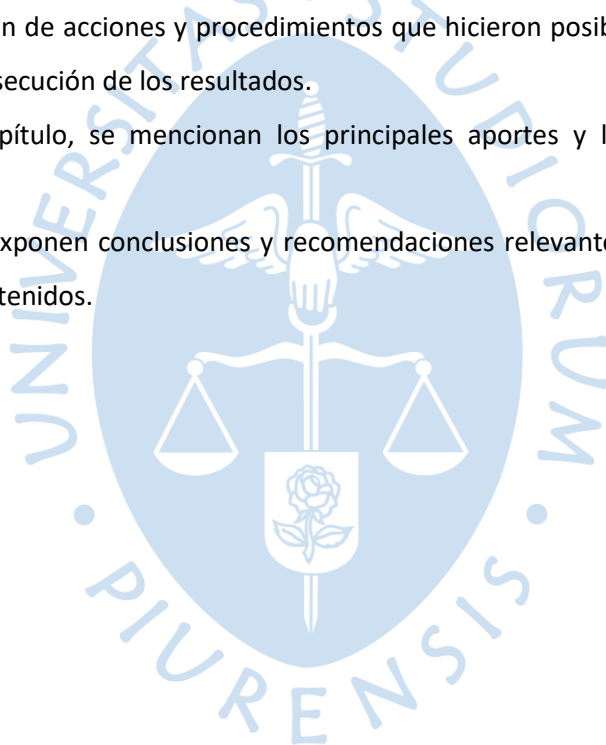
El presente estudio tiene como finalidad analizar la eficacia de la aplicación de algunos conceptos clave de gestión empresarial en la implementación de procesos y estrategia en un nuevo giro de negocio para la empresa objeto de este presente trabajo, con el fin de determinar su rendimiento en este periodo de ejecución y valorar su importancia dentro de las proyecciones a largo plazo de la organización.

El presente trabajo de suficiencia profesional cuenta con tres capítulos: En el primer capítulo se mencionan los aspectos generales de la empresa, tales como su historia, ubicación, actividades de la organización, misión y visión. Además, el autor del presente estudio expondrá el puesto laboral y propósito del mismo, la problemática principal y los resultados más relevantes.

El capítulo dos consta de la definición de conceptos clave y su relación con el objeto de estudio, así como una descripción de acciones y procedimientos que hicieron posible el desarrollo del nuevo giro de negocio y la consecución de los resultados.

En el tercer capítulo, se mencionan los principales aportes y la experiencia profesional adquirida.

Por último, se exponen conclusiones y recomendaciones relevantes para la organización en base a los resultados obtenidos.





Capítulo 1 Aspectos Generales

1.1 Descripción de la empresa

La empresa Frutos del Tallán S.R.L es una empresa piurana que nació en el año 2013, inicialmente para la compra y venta de frutas y verduras, lo cual fue modificándose a un vivero agroecológico, el cual a la fecha aún se conserva para el cultivo y venta de pasto vetiver exclusivamente.

Luego de muchos años de inactividad, aproximadamente hasta mediados/finales del 2020, se retoma el negocio dada la oportunidad de empezar a brindar servicios de consultoría y logística para la exportación de frutas y posteriormente la compra y venta de materiales de riego agrícola. En una menor medida de lo mencionado anteriormente, se está buscando incursionar también en el rubro de levantamiento topográfico con drones y monitoreo agrícola, pero aun ese proyecto se encuentra en una escala experimental.

En lo que respecta al tamaño, se trata de una microempresa la cual posee únicamente tres trabajadores en planilla y principalmente atiende a un gran cliente en la venta de materiales de riego agrícola, un cliente importante en el servicio de agroexportación y aproximadamente veinte clientes pequeños en la venta de pasto vetiver y servicio con los drones.

Con respecto a las proyecciones que se tienen, se destaca principalmente el buscar duplicar el nivel de ventas al cabo de dos años en lo que respecta a la venta de materiales de riego a través de un nuevo cliente importante. Además, lograr implementar a una escala comercial el monitoreo agrícola a través de drones.

1.1.1 Ubicación

Mza. O Lt 23, Int. 1A Cas. Juan Pablo II (Veintiséis de Octubre-Piura-Piura)

1.1.2 Actividad de la organización

En lo que respecta al servicio de agroexportación, las principales funciones se resumen en la gestión y coordinación logística y comercial de un programa de exportación de limón tahiti, compilando la fruta de cinco grandes productores de la región norte y exportando principalmente a Europa (Reino Unido y Países Bajos), Estados Unidos y Centroamérica (Republica Dominicana, Honduras y Panamá).

Por otro lado, con la venta de materiales de riego agrícola se busca lograr la atención con repuestos y accesorios de manera puntual y efectiva dadas las urgencias que se dan en el día a día en dicho giro de negocio.

Por último, la venta de pasto vetiver se da a través de un marketing directo con el cliente y a través de las redes sociales y páginas de venta como principales medios de difusión, se apoya al cliente además con un diseño de instalación del mismo de acuerdo a sus necesidades.

1.1.3 Misión y visión

La misión de la empresa consiste en ser una empresa modelo de suministros agroindustriales a partir de una logística integrada que cumpla con los requerimientos de materiales y accesorios en el menor plazo posible, cumpliendo los estándares que la industria requiere.

La visión de la empresa consiste en lograr en un mediano plazo que se las grandes empresas agroindustriales se apoyen en una sola empresa de logística integral, fiable y puntual.

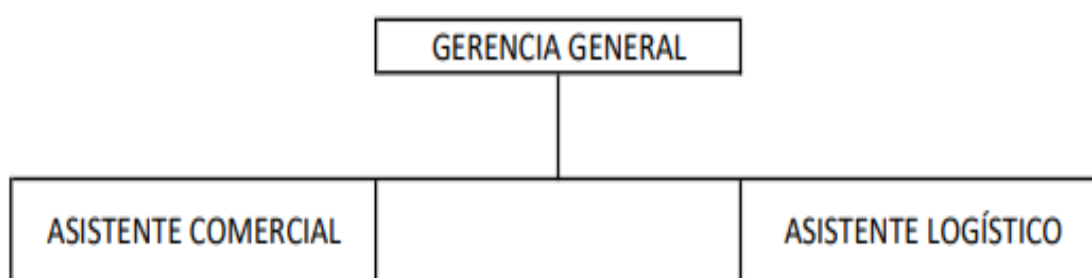
1.1.4 Organigrama

La empresa cuenta con un organigrama muy simple el cual apoya las funciones de agroexportación en la asistencia comercial, y las funciones de venta de materiales de riego agrícola en la asistencia logística, tal como se muestra en la siguiente figura. Cabe mencionar que, debido al tamaño de la empresa, el organigrama presentado a continuación no se encuentra estrictamente implementado formalmente, sino más bien sirve de referencia para enmarcar las funciones.

Figura 1

Organigrama de la empresa

ORGANIGRAMA FRUTOS DEL TALLÁN SRL



Nota. Elaboración propia.

1.2 Descripción general de experiencia profesional

El autor del presente trabajo ocupa el puesto de asistente logístico dentro de la empresa, encargado principal de la distribución puntual y eficiente de los materiales y seguimiento de documentaciones relacionados al mismo.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Dentro de las funciones específicas del puesto en mención se tiene:

- Atención puntual y eficaz de pedidos y posibles reclamos.
- Mantener documentación y demás requisitos con clientes en regla.
- Encargado de facturación y seguimiento.
- Manejo de caja chica para compra de materiales y demás gastos relacionados a las

operaciones.

- Manejo de registro de gastos en Excel.
- Envío mensual de reportes de gastos y comprobantes físicos a un contador externo para la declaratoria puntual de acuerdo a cronograma de la SUNAT.
- Supervisión de carga y embarque de contenedores de fruta a exportar cuando sea requerido.

1.2.2 Propósito del puesto

Se busca que la asistencia logística mantenga un nivel alto de rapidez de respuesta a los pedidos y eficacia en la distribución de los mismos, siguiendo una estrategia definida de atención personalizada y diferenciada en la rapidez de la atención.

1.2.3 Producto que es objeto del informe

El presente trabajo se enfocará sustancialmente en la actividad mencionada en el segundo párrafo del apartado 1.1.2, actividad de la organización, enfocándose en la implementación del proceso logístico que derivó de una detección de oportunidad de negocio en el sector agrícola a través de la venta de materiales y accesorios, ya que los principales proveedores al principal cliente muchas veces manejan pedidos con tiempos de entrega desproporcionados a la urgencia del mismo, principalmente por políticas internas de manejo de pedidos o ineficiencia en la distribución. Con lo cual, se decidió incursionar en el rubro con una estrategia competitiva definida de atención personalizada y atención de pedidos en el menor plazo posible (normalmente con despachos interdiarios), llegando incluso algunas veces a tener que sacrificar margen de ganancia con tal de garantizar y cumplir en todo momento la promesa al cliente de una atención puntual.

Esto además ha servido como base para definir la misión de la empresa y su visión al menos a un mediano plazo, los cuales han sido mencionados con anterioridad.

1.2.4 Resultados logrados

Dentro de los principales resultados se puede destacar:

- Incremento del nivel en los ingresos de la empresa a través de la incursión en el rubro de la venta de materiales de riego.
- Definición de una estrategia competitiva para la empresa.
- Alto nivel de satisfacción de los clientes.
- Se estableció misión y visión a seguir al mediano/largo plazo.
- Se lleva más adecuadamente un control sobre los gastos de la empresa.
- Se logró llevar a cabo satisfactoriamente un proceso de homologación con el cliente principal lo cual ha ayudado a incrementar las ventas y la confiabilidad en la empresa.



Capítulo 2 Fundamentación

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

2.1.1 *Definición de estrategia*

La definición de la estrategia empresarial a lo largo de las últimas décadas ha ido evolucionando constantemente debido a cada vez su mayor uso en el campo administrativo a partir principalmente de los últimos cincuenta años y a la gran cantidad de autores que han abordado el tema con múltiples interpretaciones y puntos de vista.

Después de recopilar distintas definiciones históricas, (Indacochea Cáceda, 2016) define le estrategia como el proceso que vincula la administración interna de recursos internos con los factores externos del entorno, cuyo objetivo básico es el logro de ventajas competitivas para los negocios de la empresa y el beneficio en el largo plazo para los accionistas y los agentes involucrados o comprometidos con la empresa.

Asimismo, la estrategia para (Fernández Lorenzo, 2012) es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas, la cual dará a la empresa la capacidad de alcanzar rendimientos superiores a su competencia de manera sostenible en el tiempo.

Como ambos autores mencionan, el propósito de la estrategia empresarial va ligado principalmente al desarrollo de ventajas competitivas, la cual es importante conocer y enmarcar su alcance dentro del presente estudio.

2.1.2 *Ventaja competitiva objeto de estudio*

Para (Porter, 1991), una ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que la empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo, y este puede ser generado por ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor, a las cuales se refiere como ventaja competitiva por liderazgo en costos y por diferenciación, respectivamente.

Tomando en cuenta la definición de (Porter, 1991) sobre la estrategia competitiva genérica por diferenciación, en la cual el autor menciona que una empresa selecciona uno o más atributos que los compradores perciben como importantes; atributos que pueden basarse en el producto mismo, el enfoque de mercadotecnia, sistema de entrega por el medio del cual se vende y muchos otros factores dentro de la cadena de valor de la empresa, se puede definir la ventaja competitiva adoptada por la empresa objeto de estudio como una estrategia competitiva por diferenciación basada en la rapidez y personalización de la atención, apoyada en la logística externa de la cadena de valor, la cual permite captar pedidos importantes sobre todo en materiales de alta rotación por delante de competidores importantes de la región por la misma urgencia que se presenta en el sector agrícola, mayor flexibilidad

en la política de pedidos, atención personalizada y demás atributos que los usuarios consideren fundamentales.

2.1.3 Definición de logística

Ya definida la ventaja competitiva con la cual la empresa ha establecido su estrategia, en el presente punto se contextualizará y definirá la logística en la cual dicha ventaja recae, a la vez de explicar la importancia de la misma para la consecución de los objetivos.

Según lo investigado, los conceptos de logística que se adecuan a la presente investigación son los siguientes:

Para (Servera-Francés, 2010) es el proceso de planificación, gestión y control de flujo físico de materiales e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con la finalidad de satisfacer al consumidor a través de la generación de valor.

Asimismo, para (Hurtado Ganoza, 2018) la logística tiene como objetivo proveer el producto correcto en la cantidad requerida, en el lugar adecuado, en el tiempo exigido y a un costo razonable, todo para la satisfacción del cliente.

Se resalta la importancia que se le da a la búsqueda de generación de valor no solo a través del producto o servicio como tal, sino también a la que se puede ofrecer mediante una adecuada estrategia logística como un factor diferencial.

2.1.4 Importancia de la logística

La logística como concepto y disciplina ha ido en constante evolución históricamente, fue principalmente a partir de las guerras mundiales que este campo empezó a tomarse cada vez más en cuenta no solo en el ámbito militar, sino principalmente en el campo administrativo que nos concierne, en donde ha pasado de verse como la gestión rutinaria y únicamente operativa cuya finalidad es hacer llegar los productos desde el centro de producción al punto de consumo a una actividad clave con carácter estratégico que permite a la empresa obtener ventajas competitivas que diferencien a la organización de la competencia, con una mayor orientación hacia el cliente ofreciendo un servicio logístico ajustado a las necesidades y requerimientos del mismo, que permita su satisfacción. (Servera-Francés, 2010).

Para el autor, hay diversos factores que explican esa evolución de la logística en los negocios, entre lo más importante se puede mencionar la globalización económica, la necesidad de optimizar los costes relacionados unificando las diversas actividades logísticas, aparición de nuevos sistemas de gestión empresarial como los de producción flexible o sistemas de calidad y los ciclos de vida de productos cada vez más cortos.

Según (Gajardo Osorio, 2004) uno de los puntos clave y de mayor desafío de los últimos años en la logística es el tiempo, el cual se ha convertido en un factor crítico de la gestión empresarial, hoy en día los clientes finales están mucho más dispuestos a reemplazar nuestro producto por otro en su

primera elección si no está disponible en el momento que son requeridos, lo cual lleva al autor a resaltar la cada vez más importante gestión del *lead-time*.

Dicho autor define brevemente el *lead-time* como el tiempo que toma la empresa convertir un pedido en efectivo; lo cual debe ser gestionado adecuadamente para satisfacer al cliente a la brevedad, ya que a partir de ese momento empieza a correr el crédito y para esto es necesario administrar los recursos comprometidos y capital de trabajo necesario.

En el caso de la empresa objeto del estudio, se tiene un *lead-time* normalmente menor a 50 días, tomando en cuenta el tiempo entre la colocación de la orden de compra y los 30 días de crédito otorgados al cliente. Se considera que actualmente por el tamaño de la empresa y los escasos costos directos relacionados a los procesos de atención, es un tiempo óptimo que permite mantener una liquidez sostenible a mediano plazo suponiendo una constancia en el manejo de los procesos.

2.1.5 Objetivos de la logística en una estrategia por diferenciación

Complementando lo expuesto, cabe traer a mención los objetivos del sistema logístico para una estrategia competitiva de servicio al cliente expuestos por (Shapiro, 1985) los cuales son los siguientes:

- Plazos de entrega cortos.
- Plazos de entrega fiables.
- Amplia gama de productos disponibles.
- Flexibilidad ante los cambios en las preferencias de los clientes.
- Gestión de compras apoyada en proveedores capaces de asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega.
- Suministro de amplia gama de productos
- Alta capacidad de respuesta.

La empresa objeto de la investigación cumple de manera efectiva con los objetivos mencionados recientemente, gracias a diversos proveedores locales de distintas variedades de productos requeridos (material de PVC, válvulas, herbicidas, tuberías, accesorios, etc.) con stock permanente y plazos de entrega competitivos usualmente inmediatos, lo que permite atender los requerimientos en un plazo entre 5 a 15 días dependiendo de los tipos de materiales solicitados. Además, el trato directo con el área de compras y usuarios finales del cliente, además de una política de reclamos y cambios sobre la marcha bastante flexible permite generar una confianza a través del cumplimiento de flexibilidad ante cambios y una alta capacidad de respuesta a las necesidades.

Con respecto a la política de existencias, (Shapiro, 1985) menciona que la empresa deberá contar con depósitos locales que aseguren su presencia en el mercado y permitan unos plazos de entrega cortos y fiables; esto no aplica a la empresa en estudio, ya que se definió una estrategia la cual

consiste en mantener en la medida de lo posible un inventario en cero, con contadas excepciones de algunos productos que se hayan identificado como de alta rotación para evitar los costos relacionados al almacenaje.

2.1.6 *Inventario en cero según el just in time*

Los beneficios de mantener una estrategia de inventario en cero, son abordados por la filosofía de control del flujo de materiales JIT (*just in time*); filosofía desarrollada por la empresa japonesa Toyota hace casi 30 años e implementado de manera gradual en occidente a partir de principios de este siglo.

Según (Gajardo Osorio, 2004) la filosofía JIT trata sustancialmente de añadir valor al proceso productivo eliminando los desperdicios, que vendrían a ser todos aquellos procesos, movimientos y acciones que no agreguen valor al producto, así como evitar en lo posible almacenes intermediarios y finales. Para esto es importante que la empresa fabrique solo lo que se necesita, cuando se necesita y en la cantidad que se necesita.

Si bien esta metodología aplica sus conceptos principalmente a empresas industriales con variedad de procesos involucrados en el abastecimiento, fabricación y distribución; sus principios son aplicables a cualquier organización sin importar el tamaño del mismo. En el caso de la empresa objeto del presente estudio se toma en consideración dichos enunciados buscando constantemente un mínimo de inventario, ahorrando de esta manera costos innecesarios de almacenaje, espacio, reducción de nivel de compras y capital de trabajo relacionado, mantiene un *lead-time* óptimo y un estable sistema de suministro a través de buenas relaciones con proveedores. Como se mencionó previamente, únicamente se han hecho excepciones con compras de materiales detectados como de alta rotación y en ocasiones muy puntuales que no incurran en algún costo representativo.

2.2 Descripción de acciones, metodologías y procedimientos

La actividad de la empresa descrita en el presente trabajo surge a partir de una detección de oportunidad en el sector, ya que el jefe directo del autor del TSP había trabajado en el área de ventas en una empresa importante del sector que ofrece soluciones integrales con el manejo de agua a diversas industrias, entre ellas la industria agrícola. Una vez que deja de laborar para esta empresa, comentaba al autor que su cliente más importante en la región estaba disconforme con la atención que se prestaba especialmente con los requerimientos de materiales de PVC y de compra local, ya que en realidad su giro principal de negocio consistía en la asesoría de proyectos agrícolas relacionado con el tratamiento y planificación hidráulica y la venta de materiales especializados importados de Israel; por lo que atender dichos pedidos no era visto con muy buenos ojos e incluso muchas veces tenían que rechazar órdenes de compra ya que no cumplían con el importe mínimo solicitado para su atención. Esto sumado a que existían constantes retrasos en las entregas causaba un malestar tanto

del área de compras como de los usuarios finales en campo quienes finalmente eran los perjudicados.

Analizando esta problemática, y tomando en cuenta que ya se tenía una relación de confianza tanto con una serie de proveedores locales y de otras ciudades como Chiclayo, Trujillo y Lima como de los encargados de compras de la empresa a la que se buscaba proveer, se toma la decisión de incursionar en este sector a mediados de marzo del año 2021.

Los despachos se realizan usualmente de manera interdiaria (lunes, miércoles y viernes) a los fundos donde sean requeridos los materiales. El cliente cuenta con tres fundos en el departamento de Piura, el fundo más cercano se encuentra aproximadamente a 43km de la ciudad de Piura, en el distrito de Sullana, y el más lejano a casi 90 km de Piura en el distrito de Paita. Para una mayor flexibilidad con las órdenes de compra se decidió no tener una política relacionada a un mínimo de pedido, sin embargo, se busca en la medida de lo posible de integrar los requerimientos no tan significativos a otros más importantes dentro de un mismo despacho para prorratar los costos relacionados en la mayor cantidad de pedidos posibles dentro de los plazos de entrega pactados. Existen casos en los que por diversas situaciones que se presentan en el sector, se requieren repuestos urgentes por alguna fuga o accidente en la manipulación, en estos casos puntuales se atienden las solicitudes de manera inmediata a pesar de sacrificar usualmente parte considerable de margen por un mayor costo de venta y costo de distribución, ya que se prioriza esencialmente el cumplimiento oportuno que permita generar una mayor relación de confianza con los compradores.

Los despachos son realizados por el autor del presente TSP en una camioneta propia de la empresa, la cual es el principal activo; solo en casos excepcionales en los que los requerimientos sean muy voluminosos o pesados es que se subcontrata una empresa de transporte para realizar los viajes. Una vez los despachos son realizados, el área de almacén del cliente solicita el visto bueno de lo entregado a los usuarios finales y una vez se de la conformidad se ingresan las guías de remisión entregadas a su portal web. A través de este mismo portal, el autor del presente trabajo se encarga de registrar las facturas electrónicas para poder entregarlas en mesa de partes del cliente, a partir de que son recibidas físicamente es que empieza a correr el crédito de treinta días otorgado. Como se había mencionado previamente, se estima que el tiempo entre la colocación de la orden de compra y el pago del crédito es en promedio entre 40 y 45 días.

A finales del año pasado surgió la necesidad de realizar un proceso de homologación de perfil empresarial que el cliente requería, en los que se evaluaron aspectos de capacidad técnica, operativa, administrativa y financiera de la empresa con la finalidad de asegurar los estándares requeridos. Dicha evaluación fue tomada como una oportunidad para definir y desarrollar algunos conceptos e ideas que no habían sido tomadas en consideración previamente, tales como la definición de un organigrama, mapa de procesos, planeamiento a mediano y largo plazo, implementación de una página web, etc. La auditoría se llevó a cabo por una empresa tercera especializada para asegurar una evaluación

independiente e imparcial.

Los resultados de la evaluación fueron satisfactorios, obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

Figura 2

Resultados de homologación

CUADRO DE PUNTAJES		
ITEM	ÁREA EVALUADA	CALIFICACIÓN %
01	ADMINISTRACIÓN	62.50%
02	LEGAL	77.14%
03	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	100.00%
04	ACTIVOS	96.00%
05	RECURSOS HUMANOS	80.56%
06	TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN (TI)	80.00%
07	INFORMACIÓN FINANCIERA	91.67%
08	PROCESOS	97.50%
09	CALIDAD- RESPONSABILIDAD SOCIAL	42.50%
10	INFORMACIÓN COMERCIAL	100.00%
11	LOGÍSTICA	66.67%
TOTAL		79.25%

Nota. Elaboración propia.

Dentro del *feedback* entregado por la empresa encargada de la auditoría se destacaron como fortalezas de la empresa objeto del estudio el cumplimiento de las obligaciones laborales y tributarias, índice de liquidez y rentabilidad, además, se recomendó implementar una política de responsabilidad social empresarial y un programa anual de capacitación y sensibilización.

Dicha auditoría ha servido tanto como para la mejora continua de los procesos internos como para reforzar y mejorar la relación de confianza con el cliente, que se evidencia en que a partir del mes en el que la empresa fue formalmente homologada la cantidad de pedidos promedio por mes incrementó en un 80.87 % y el valor venta promedio por pedido en un 11.59%.

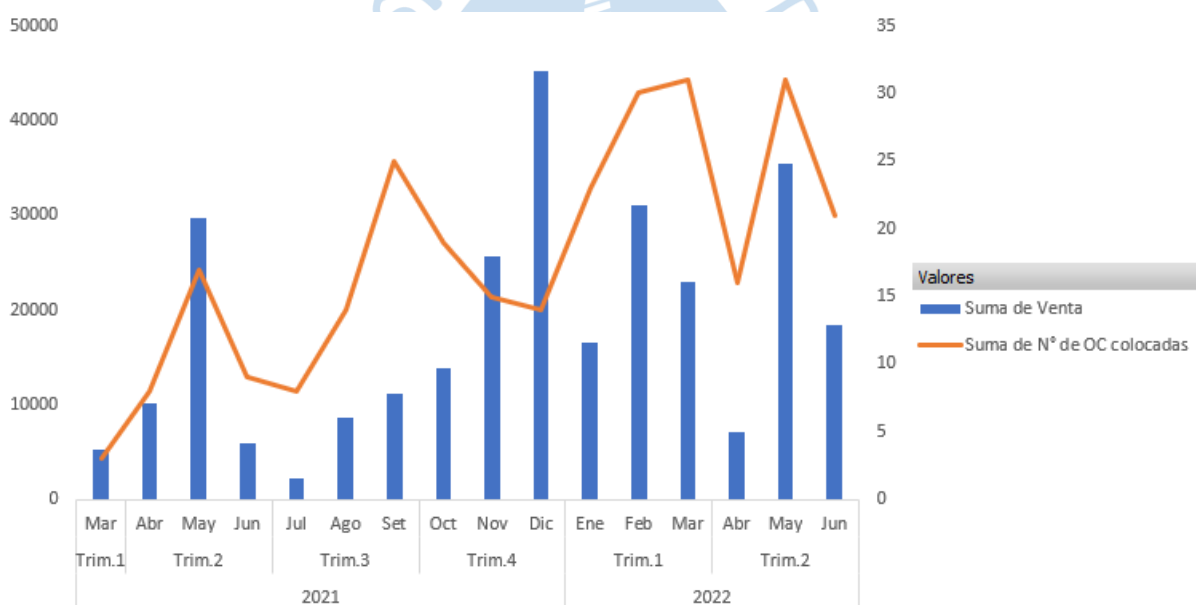
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de la experiencia

3.1 Aportes

El autor del presente TSP considera que la apuesta por la venta de materiales y accesorios de riego agrícola, en la que la logística de la cual es encargado es base fundamental para el éxito de la misma, ha sido satisfactoria y un gran impulso para la empresa tras varios años de casi una completa inactividad. Tan solo en los primeros 9 meses de venta de materiales se registró un incremento en los ingresos de un 157.23% aproximadamente con respecto a los ingresos totales del periodo anterior.

El manejo de la logística externa de la cual el autor de la presente investigación es responsable de llevar acorde a la estrategia abordada en el capítulo anterior es una base fundamental para el éxito y buena relación con los compradores y usuarios, relación que ha ido mejorado constantemente tanto en cantidad de órdenes de compra colocadas como en el nivel de ventas, como se puede apreciar a continuación:

Figura 3. Evolución de las ventas y órdenes de compra colocadas durante los años 2021-2022



Nota. Elaboración propia.

Del gráfico mostrado se pueden desprender algunos puntos importantes que demuestran lo expuesto previamente:

- En lo que va del 2022 ya se ha superado en un 15.15% el número de pedidos colocados en todo el año 2021.
- Durante el 2021 se tuvo un promedio de un pedido colocado cada 2.31 días calendario, mientras que en lo que va del presente año hasta la elaboración del presente informe, dicho promedio se encuentra en un pedido cada 1.16 días calendario, lo cual representa una optimización en la frecuencia de pedidos de un 98.42%.
- El valor venta promedio por pedido durante el 2021 fue de 1194.46 USD, en lo que va

del 2022 a fines de junio este se encuentra en 865 USD. Esta reducción de un 27.58% se podría explicar en parte por el constante incremento en colocación de pedidos por materiales puntuales y la ausencia de una consolidación de varios requerimientos en un solo pedido al no existir una política implementada de pedido mínimo.

- Tan solo durante el primer semestre del presente año, se ha logrado en un 83.39% el nivel de ventas de todo el año pasado. De seguir la misma tendencia durante el segundo semestre se podría llegar un aumento anual de 66.78% de las ventas.

Para complementar, se analizó que, de las 284 órdenes de compra atendidas a la fecha, tan solo diez han presentado algún reclamo relacionado a los plazos y otros nueve por una falla en el producto, lo que representaría un 6.69% sobre el total de pedidos. Cabe mencionar que dichos reclamos fueron eficientemente resueltos dentro de lo estipulado.

Además, los resultados de unas encuestas realizadas a los encargados del área de compras del cliente para el proceso de homologación arrojaron que se tenía como atributo mejor valorado del servicio ofrecido los tiempos de respuesta, seguido de los precios competitivos.

3.2 Desarrollo de experiencias

Para el autor del presente TSP ha sido una experiencia enriquecedora y desafiante el poder colaborar a diseñar e implementar una estrategia de una nueva unidad de negocio para la empresa objeto de estudio ya que todo se ha dado mientras la empresa recién se estaba reactivando y no existía ninguna estructura definida y los procesos se fueron implementando sobre la marcha. Esta experiencia ha sido completamente nueva y motivante para el autor ya que todas las experiencias laborales previas han sido en empresas con un recorrido importante con unos procesos y estructura estrictamente definidos.

En este caso, el autor ha sido capaz de aplicar diversos conceptos relacionados a la administración general impartidos durante la carrera tal como la importancia de una ventaja competitiva sostenida en la cadena de valor la cual sea fuente de diferenciación y rentable, importancia de llevar registros puntuales y ordenados de todo lo relacionado a los costos para evitar sobrecostos innecesarios, aplicación de diversos procesos operativos para poner en práctica lo enunciado por el modelo de gestión *just in time*, diseño de una página web básica para la empresa a través de herramientas digitales, etc.

Además, ha sido una gran oportunidad para conocer un poco más de cerca como es el funcionamiento de la industria agrícola, la utilidad y aplicación de diversos productos en el trabajo de campo diario, de lo cual no se tenía experiencia previa.

Se espera que lo implementado y desarrollado por el autor en este primer año y medio sirva como una base sólida para los planes de expansión de la empresa dentro del rubro y los conceptos clave tratados en el presente informe sean constantemente mejorados en un futuro.

Conclusiones

- La incursión en esta nueva unidad de negocio de venta de materiales y accesorios de riego bajo una estrategia de diferenciación basada en la ventaja competitiva por rapidez de atención ha sido altamente satisfactoria y con una constante tendencia a la mejora.
- La homologación llevada a cabo a finales del año 2021 ha sido fundamental tanto para la mejora de procesos internos de la empresa como para la mejora de la confianza de los compradores para con la empresa objeto del estudio.





Recomendaciones

- Ante un exponencial incremento en la cantidad de pedidos por parte del cliente, se considera conveniente buscar apoyar la gestión de los mismos en algún sistema digital especializado para optimizar tiempos y recursos.
- Analizar la viabilidad de buscar otro gran cliente en el mediano plazo, ya que se podría descuidar la ventaja competitiva que se tiene actualmente.
- En el mediano plazo implementar de manera más agresiva la presencia digital a través de la web existente y redes sociales.





Lista de referencias

- Fernández Lorenzo, A. (2012). Conceptos de Estrategia Empresarial. *Escuela de Organización Industrial*, 2.
- Gajardo Osorio, R. P. (2004). *Logística, base de la gestión de los negocios*. Lima: EAN Peru.
- Hurtado Ganoza, F. (2018). *Gestión Logística*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Indacochea Cáceda, A. (2016). *Estrategia para el éxito de los negocios. La perspectiva empresarial: más allá del planeamiento estratégico*. México D.F: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.
- Porter, M. E. (1991). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina.
- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *Revista Innovar*, 228.
- Shapiro, R. D. (1985). La logística puede potenciar a la empresa. *Havard-Deusto Business Review*, 9-10.

