



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE HARINA DE TRIGO EN EL PERÚ”

Trabajo de Investigación presentado para optar por el grado de Bachiller en Administración
con mención en Dirección de Empresas que presenta:

Rosa Elena Consuelo Ale Ruiz

Asesor: Fernando Casafranca

Lima – Perú
Marzo de 2019

ÍNDICE

1	CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1	Descripción de la situación problemática	10
1.2	Formulación del Problema	14
1.2.1	Problema General	15
1.2.2	Problema Especifico.....	16
1.3	Determinación de Objetivos	16
1.3.1	Objetivo General	16
1.3.2	Objetivo Específico.....	16
1.4	Justificación de la Investigación	16
2	CAPITULO II: Marco Teórico.....	17
2.1	Bases Teóricas:.....	17
2.1.1	Origen y tipos del Trigo:.....	17
2.1.2	Harina de Trigo:.....	17
2.1.3	Capacidad Instalada en una Industria:.....	18
2.1.4	Capacidad de Producción:.....	18
2.1.5	Crecimiento de ventas:.....	18
2.1.6	Producción Eficiente:	19
2.1.7	Demanda del mercado:.....	19
2.1.8	Precios:.....	20
2.1.9	Importación.....	20
2.1.10	Exportación	20
2.2	Antecedentes de la Investigación	21
2.3	Hipótesis.....	23
2.3.1	Hipótesis General.....	23
2.3.2	Hipótesis Específicas	23
3	CAPITULO III: METODOLOGÍA	24
3.1	Diseño de la Investigación	24
3.2	Población y Muestra	24
3.3	Método de recolección de datos	25
3.4	Método de Análisis de Datos	25
3.5	Desarrollo de prueba piloto	25
4	CAPITULO V: DESARROLLO Y ANALISIS DE LA MUESTRA DE ESTUDIO	27
4.1	Adquisición de Materias Primas:	27
4.2	Proceso de Producción:	29

4.3	Proceso de Comercialización:	31
4.3.1	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter:.....	31
4.3.2	Análisis de las 4 P's	34
I.	Producto:.....	34
II.	Plaza:	35
III.	Precio:	37
IV.	Promoción:.....	37
5	CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
6	CAPITULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Importación versus Exportación en el mundo	10
Figura 2	Producción versus demanda en el Perú.....	12
Figura 3	Participación de las empresas molineras del Perú.....	13
Figura 4	Comportamiento de las principales empresas importadoras en el Perú	13
Figura 5	Análisis de Importación La empresa	14
Figura 6	Comportamiento del P.U. de Import. a nivel Mundial.....	15
Figura 7	Comportamiento actual de La empresa.....	16
Figura 8	Como debería ser el comportamiento de La empresa	23
Figura 9	Países de Origen de Importación del trigo.....	27
Figura 10	Distribución del Mercado por participación	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Precios de Compra de Importación de Trigo en el Perú	28
Tabla 2	Lectura de Precios del mercado Tradicional	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE ILUSTRACION

Ilustración 1	Cadena de Valor - La empresa	27
Ilustración 2	Diagrama de Ishikawa - La empresa.....	30
Ilustración 3	Las 5 Fuerzas de Porter - La empresa.....	33
Ilustración 4	Las 4P's de La empresa	35
Ilustración 5	Presencia de Mercado - La empresa	35
Ilustración 6	Canales de Distribución de La empresa	37

RESUMEN

El presente estudio de investigación tiene como objetivo analizar la industria de la harina de trigo que en el último año ha presentado un crecimiento del 4%, según la revista (Andina 2018), respecto al año 2016 y la industria de panificación presentó un 15% de crecimiento respecto al año 2016, Este comportamiento nos ha llevado a estudiar la industria y el proceso dentro de la compañía, ratificando su posición como una de las principales empresas de molienda de trigo del país al alcanzar 5 años consecutivos de crecimiento sostenido por encima del 30%.

La problemática observada es que en la actualidad la compañía no puede cubrir la demanda del mercado generando pérdidas de venta por disponibilidad de productos y dejando espacios para que ingrese la competencia.

Para el desarrollo del presente estudio se aplicó la metodología no experimental de modelo transversal descriptiva para ello se tomaron como muestra los sub procesos de Producción, logística y comercial. Se identificó que se tiene una capacidad instalada suficiente para atender la demanda sin embargo presentan deficiencia en el mantenimiento de los equipos, capacitación y motivación del personal, oportunidades de mejora en los canales de distribución, gestión de compras de insumos.

Como alternativas de mejora, se plantearon algunas sugerencias para optimizar el mantenimiento de los equipos de manera preventiva y predictiva, con respecto a los canales de distribución se sugiere evaluar la opción de contar con almacenes y plantas regionales que permita atender la demanda de esas zonas a precios más competitivos sin correr el riesgo de que la competencia nos reste participación, otro punto importante para mejorar la competitividad de los precios, se recomienda gestionar adecuadamente las compras del insumo principal y aprovechar los mejores precios del mercado, para concluir se recomienda realizar un diagnóstico del clima laboral y ejecutar planes de acción de manera inmediata para revertir el alto índice de rotación de personal.

ABSTRACT

The objective of this research study is to analyze the wheat flour industry. Which in the last year has experienced a 4% growth rate, according to a 2018 issue of the Andina Magazine with respect to 2016. During the same period of time the baking industry experienced a 15% growth rate. These changes have led us to study the wheat flour industry and the operations of the company the company Reaching 5 consecutive years of sustained growth above 30%, they have ratified their position as one of the main wheats milling companies in the country. The company current challenge is that the company cannot meet the market demand, generating a loss in potential sales due to product availability. This insufficiency is leaving room for competition to enter the market.

For the development of this study, the non-experimental descriptive cross-sectional methodology was applied. For which the production, logistics and commercial sub-processes were taken as a sample. It was identified that there is sufficient existing capacity to meet the demand however, they have a deficiency when it comes to the maintenance of the equipment. Training and motivation of the personnel, the distribution channels and management of the purchases of supplies are all opportunities for improvement.

As an alternative to improvement, some suggestions were made to optimize the maintenance of the equipment in a preventive and predictive manner. With respect to the distribution channels, it is recommended to consider the strategy of having regional warehouses and plants that allow the company to meet the local demand. This will allow for more competitive prices, while ensuring that the competition doesn't dominate the local market. In addition, it is recommended to take advantage of the best market prices on the main input in order to keep their prices competitive.

For example, buying in bulk in order to pay a lower cost per unit. For the final recommendation, the company should observe their work environment closely. Implementing an action plan immediately with a focus on training and motivation should minimize the high turnover rate of personnel.

PALABRAS CLAVES

✓	Industria de la harina de trigo	-	Wheat flour industry
✓	Capacidad instalada	-	Installed capacity
✓	Crecimiento sostenido de las ventas	-	Sustained sales growth
✓	Proceso de Producción	-	Production Process
✓	Efectividad	-	Effectiveness
✓	Competitividad	-	Competitiveness

INTRODUCCIÓN

Con el presente estudio se pretende realizar un análisis de la Industria de la harina de trigo en el Perú, para ello se necesita de información relevante sobre la industria y de la producción del insumo principal que es el trigo a nivel mundial y a nivel nacional. Una de las empresas que vamos a analizar y a revisar como referencia en el presente estudio dado que en el año 2012 esta empresa tenía un mínimo porcentaje de participación y en la actualidad es uno de los molinos que más importante después de la empresa transnacional Alicorp S.A.A. La empresa La empresa viene teniendo crecimientos constantes año tras año y es uno de los motivos que nos impulsa a investigar sobre esta industria.

Asimismo, es importante resaltar lo que indica la Agencia Peruana de Noticias (Andina, 2018) donde la industria panificadora en el primer semestre del año 2018 ha crecido alrededor del 4% a comparación del año 2017. El Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES), indicó que el resultado de este sector de la industria alimentaria es una continuación del buen resultado que tuvo en el 2017, en el que la producción creció 3.5% lo cual explica el aumento de la demanda de productos de panadería con más valor nutricional y mayor precio.

Dado que nuestro estudio se va a basar en La empresa, se averiguo que esta empresa está teniendo limitaciones con la atención de la demanda del mercado, El objetivo es poder identificar las oportunidades de mejora para que esta empresa continúe creciendo o manteniendo su participación en el mercado.

Para el presente estudio se va a utilizar la metodología planteada por (Hernández, Fernández y Baptista 2010) utilizando el tipo no experimental porque no se pretende manipular las variables y de modelo transversal descriptivo porque se analizarán las variables de manera interrelacionada en un momento específico.

Como muestra de estudio vamos a considerar a las áreas más importantes de la compañía La empresa para identificar oportunidades de mejora y brindar algunas sugerencias que les permitan ser más competitivos.

1 CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de los sucesos ocurridos en los últimos diez años se tuvieron varios cambios que afectaron a las economías mundiales desde la crisis financiera del 2008 – 2009, la deuda soberana que impactó la economía del viejo continente en los años 2010 – 2012 hasta la fijación de los precios adecuados a nivel mundial de los productos básicos en el 2014 - 2016. Conforme se han ido superando estos eventos ocurridos y calmando las tensiones a nivel mundial, Las economías también se han ido fortaleciendo y redirigiendo sus políticas basados en la responsabilidad social, contando con una economía, sociedad y ambiente enfocado al desarrollo sostenible.

Sabemos que en los años 2017 se tuvo una tasa de crecimiento del 3% mostrado así una aceleración frente a la tasa de crecimiento del 2% registrada en el 2016, superando del mismo modo la desaceleración registrada en el año 2011.

Las principales potencias del mundo tales como China, EEUU, Rusia entre otros países, registran una tasa de crecimiento superior al crecimiento promedio mundial.

La evolución de los tipos de interés a largo plazo que ofrece el mercado americano son la excusa perfecta para que los inversores piensen que la situación económica se puede deteriorar. La situación política anima a esta visión sobre el mercado. Con la posibilidad de un Brexit duro, la reducción del coeficiente de caja de China para estimular su economía y la repercusión de la guerra arancelaria, se muestra una situación de incertidumbre. El mercado americano por primera vez en el año acompañó a las caídas de las bolsas mundiales dejando huella de que no es insensible a la ralentización de la economía mundial.

Por otro lado, tenemos las declaraciones del FMI que indican que el crecimiento global para el año 2019 estará en torno al 3,7% superando la media de los últimos 50 años. La publicación de resultados trimestrales se espera que sean contundentes con subidas del 20% en Estados Unidos y del 10% en Europa.

Las favorables perspectivas económicas para el Perú se sustentan en el impulso del consumo privado y en los anuncios de ejecución de proyectos de inversión tanto privados como públicos. A ello, se suma la confianza de los agentes económicos, generada a partir de la implementación de una responsable política económica, la cual ha mantenido continuidad a través de la sucesión

de gobiernos democráticos. Las políticas monetaria y fiscal, de las dos últimas décadas, han permitido que el Perú registre al 2017 uno de los más bajos ratios de endeudamiento de la región latinoamericana. Además, se ha mantenido un alto nivel de reservas internacionales netas, que bordean los US\$ 64,000 millones. Para el año 2017, se logró alcanzar una cifra aproximada de US\$ 37,000 millones por la inversión privada y la inversión extranjera alcanzó una cifra de US\$ 6 millones.

En nuestro caso de estudio relacionado a la industria farinácea, según la revista (Economic, 2018) podemos decir que habría un crecimiento del 2% en el sector de la industria de harinas al cierre del 2018, la mayor cantidad de toneladas producidas serían demandados principalmente por el sector privado y pequeñas industrias que utilizan la harina en sus líneas productivas o de elaboración de productos ligados a la industria panificadora. El sector de panificación incremento su participación en 15% a inicios de este año. A ello se sumaría una mayor comercialización de productos como farináceos tales como fideos y galletas, siendo el canal moderno quienes se encuentran impulsando y ampliando su cadena de tiendas a nivel nacional y cada vez con mayor presencia en provincia dónde existe un gran mercado potencial.

En ese sentido, se prevé un mejor desempeño de la industria de productos farináceos que comprende la elaboración de harina de trigo, fideos, galletas.

Asimismo, se proyecta mejores resultados para las exportaciones de este sector por un mayor volumen de ventas al exterior de fideos y una recuperación en la exportación de galletas a determinados países de Latinoamérica.

Todo esto se va a poder concretar en medida de que el Estado no obstaculice los accesos de los productos al mercado, brindando así las facilidades comerciales de los productos a los mercados potenciales o dando la oportunidad de establecer plantas en las distintas zonas a fin de promover el empleo, mejorar la producción, abastecimiento y logística en los procesos del input y output, se debe tener presente que la harina de trigo es el principal insumo para la producción de pan, fideos (pastas) y galletas.

En lo que se refiere a la cotización internacional del trigo, según el último reporte de inflación del Banco Central de Reserva (BCR), la cotización de este insumo alcanzaría un promedio de 172 dólares por tonelada métrica este año y 195 por tonelada en el 2019.

1.1 Descripción de la situación problemática

Los principales países exportadores de trigo a nivel mundial son cuatro y Rusia lidera con una participación del 18%, exportando alrededor de 32.7 millones de toneladas, seguido por Estados Unidos con una participación del 15%, Australia con el 12% y Canadá con una participación del 9% exportando alrededor de 16 millones de toneladas al resto del mundo. En Sudamérica el principal exportador de trigo es Argentina que representa el 7% de la participación mundial y exporta alrededor de 13 millones de toneladas.

En cuanto a las importaciones el país que lidera esta lista es Indonesia con una participación del 7% e importando alrededor de 10.4 millones de toneladas, en segundo lugar, tenemos a Argelia con una participación del 4% importando alrededor de 6.3 millones de toneladas y España con una participación del 4% importando alrededor de 5.6 millones de toneladas. En Sudamérica el país con mayor participación es Brasil que registró una importación de 6 millones de toneladas, Perú representa el 1% de la participación en cuanto a la lista de importación a nivel mundial con un volumen de 1.9 millones de toneladas provenientes de Canadá y Argentina.



Figura 1 Importación versus Exportación en el mundo

A lo largo del tiempo se aprecia una leve distorsión entre la producción y la demanda, apreciándose en esta última se muestra un decrecimiento del consumo mundial del trigo. El problema no radicó en la carencia de producción. Esto no fue por limitaciones de producción, sino más bien a un incremento ralentizado de la demanda causado por factores externos y en su mayoría transitorios, el consumo volverá a recuperarse y se podrá apreciar que existe un apego entre los países de la primera potencia. Se puede afirmar que existe una oportunidad para que los exportadores nuevos y tradicionales consideren y trabajen bajo el concepto de responsabilidad tanto social como ambiental.

Por otro lado, la FAO indica que la producción mundial de trigo para este año sea alrededor de 722 millones de toneladas, cifra prácticamente igual a la del mes anterior y el más bajo desde 2013, las últimas revisiones interesan principalmente a las perspectivas sobre Australia y Canadá, que se ven afectadas por las expectativas de menores rendimientos debido a una disminución de las precipitaciones, lo cual contrarresta el aumento de las previsiones relativas a Argelia y la Federación de Rusia.

En nuestro país, los departamentos tales como la Libertad, Cajamarca, Arequipa y Ancash son los que lideran en cuanto a la producción de trigo, lo que representa el 59% de la producción nacional. Sin embargo, este volumen no consigue satisfacer la demanda interna, razón por la que cerca del 90% del trigo que es consumido en nuestro país es importado, proveniente principalmente de Canadá, Estados Unidos, Rusia, Argentina y Paraguay.

De acuerdo con la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), las principales empresas importadoras son Alicorp S.A.A, Compañía Molinera del Centro, Cogorno, Anita Food, Corporación ADC, Molino el Triunfo, y Molitalia que representaron el 80% del volumen importado.

Por otro lado, el reporte de la SNI afirmó que el Perú ocupa el cuarto país con mayor consumo per cápita de trigo en Latinoamérica, con un consumo promedio anual de 63 Kg. por persona. Siendo estas cifras superadas por países hermanos tales como Chile, Argentina y Uruguay, entre otros con consumos per cápita superior a los 100 Kg, conforme a lo que indica la Asociación Latinoamericana de Industriales Molineros.

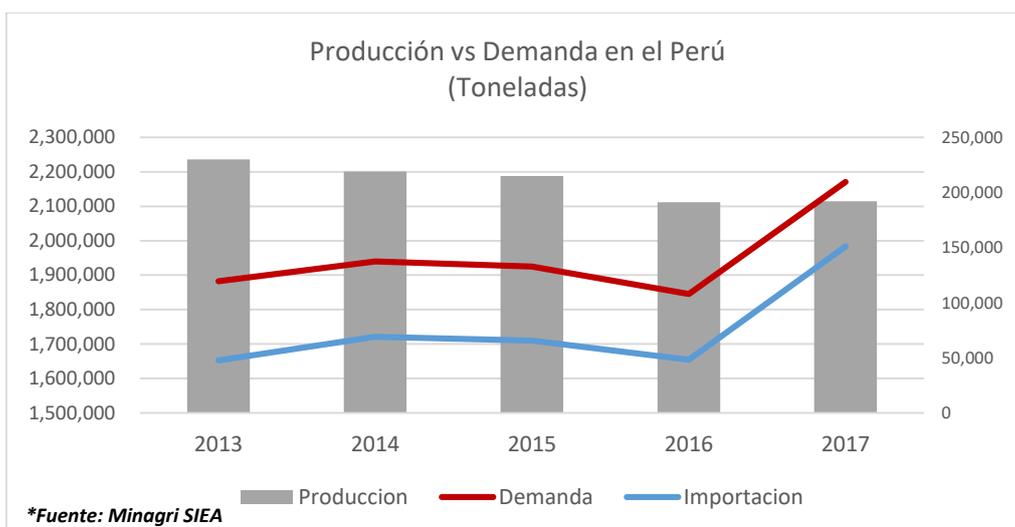


Figura 2 Producción versus demanda en el Perú

El trigo es uno de los principales cereales básicos que se consume en nuestro país como se observa en Figura 2, la producción es insuficiente. El 97% de tierras cultivada se encuentra con mayor presencia en la sierra y el 3% en la costa. El 90% de las tierras sembradas presentan los mismos problemas tales como falta de agua, tierras rocosas, falta de tecnología, mano de obra, entre otros aspectos que en estas zonas son difíciles de conseguir.

Las zonas donde se concentra la producción del trigo generalmente se desarrollan sobre los 2 mil hasta 4 mil metros de altitud, en suelos pedregosos y superficiales, en tierras donde no germina otros cultivos, en estos lugares no se dispone de semillas con certificados de calidad o preparación técnica o profesional que garantice un producto final con altos estándares de calidad.

Como se mencionó anteriormente, el Perú no es un buen productor de trigo y para cubrir la demanda que viene aumentando, se debe importar de países con altos índices de producción, como Argentina, Estados Unidos y Canadá.

Llevando este análisis a nivel del sector de la industria Molinera en el Perú, se observa que la segunda empresa más importante después de Alicorp SA es Compañía Molinera del Centro.

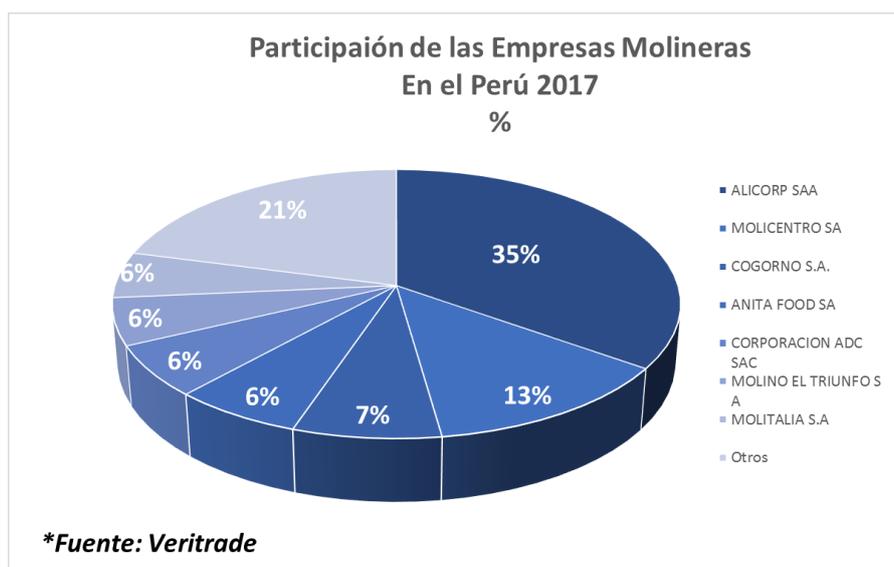


Figura 3 Participación de las empresas molineras del Perú

Este sector es liderado por Alicorp SA quien incrementó su participación en 9% tras la adquisición de Molinera el Inca en el 2015 que para entonces era la segunda más importante en el rubro farináceo.

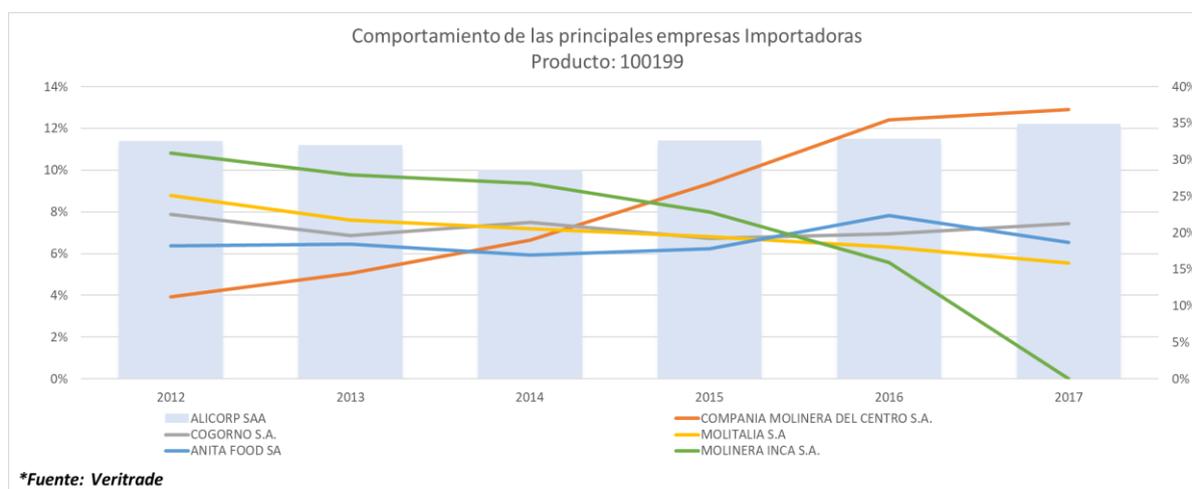


Figura 4 Comportamiento de las principales empresas importadoras en el Perú

La empresa ha tenido un crecimiento sostenido en el último quinquenio, los incrementos de sus ventas en toneladas son (19%, 38%, 44%) que la posicionan después del líder del mercado.

El año 2015 fue un poco crítico para el sector que decreció casi el 2% respecto al año 2014. Sin embargo, La empresa logró incrementar su volumen de venta en 44%, las principales líneas dentro de la empresa que demostraron mayor crecimiento fue la línea de pastas con unas ventas en aumento del 49% y un 47% en toneladas producidas frente al 2014. Basándose

principalmente en el desarrollo y ampliación de mercado cubriendo zonas desatendidas al interior del país y captando nuevos clientes a nivel internacional.

En la actualidad, la empresa cuenta con un portafolio que incluye 11 marcas de pastas para 7 países, incluido Perú. La empresa también logro cubrir o tener presencia en provincias donde ahora sus representantes de ventas recorres parte del Norte Grande y Oriente (Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Pucallpa e Iquitos) y la zona Sur y Centro del país (Huancayo, Huánuco, Ayacucho y Tingo María) ofreciendo a sus diversos clientes productos derivados de las harinas.

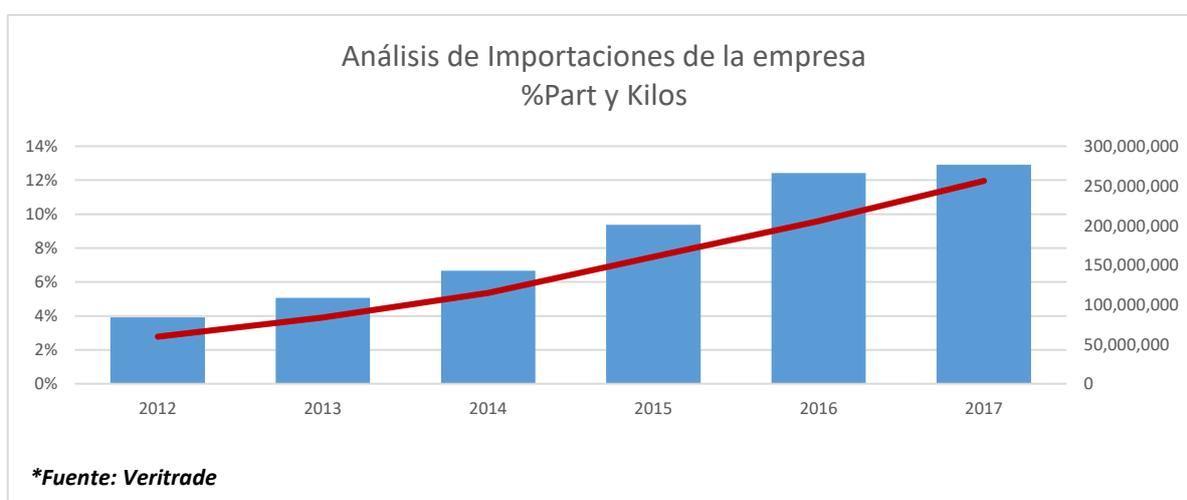


Figura 5 Análisis de Importación de La empresa

1.2 Formulación del Problema

Según estudios recientes, se prevé un desabastecimiento mundial de trigo, debido a cambios climáticos en los principales países exportadores del mundo, el efecto inmediato en nuestro país se verá reflejado a través del incremento del precio unitario de importación como se viene apreciando en los últimos meses.

Adicionalmente, la ola incremental de precios generara pérdidas importantes para las empresas del sector, quienes deberían trabajar en optimizar sus procesos, diversificar sus líneas de negocio y buscar nuevos nichos de mercado para amortiguar las pérdidas económicas, manteniendo la rentabilidad de la industria farinácea.

Finalmente es preciso recordar que en nuestro país tenemos grandes limitaciones de producción de trigo a nivel costo y calidad, por ello La empresa trabaja con un insumo 100% importado.

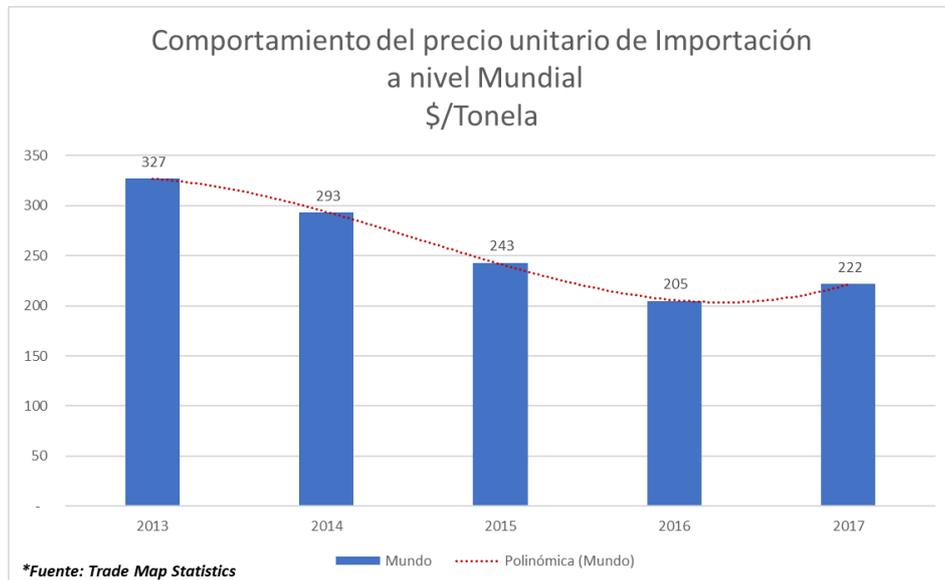


Figura 6 Comportamiento del P.U. de Import. a nivel Mundial

1.2.1 Problema General

Las ventas de La empresa han tenido un crecimiento sostenido en los últimos años convirtiéndose en una de las empresas de molienda más grande de trigo del país. El crecimiento de la empresa hubiese sido mayor, pero se tiene la limitación de la capacidad instalada de la planta que ya llegó al 100% de su utilización y está generando pérdidas de venta por disponibilidad del producto, generando oportunidades de crecimiento para la competencia. En el siguiente cuadro se muestra un mayor detalle de las pérdidas de venta por quiebre de stock. La pregunta general es: ¿El volumen de venta de La empresa podría continuar creciendo si incrementara su capacidad de producción?

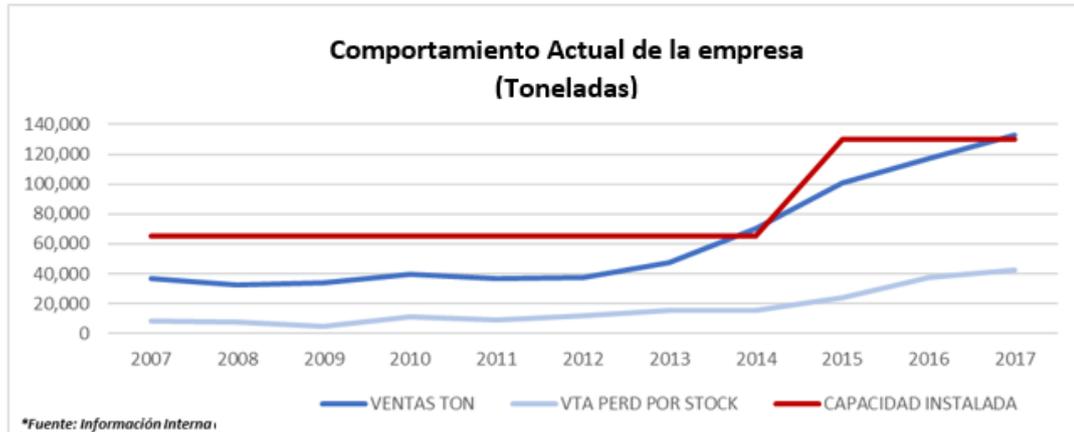


Figura 7 Comportamiento actual de La empresa

1.2.2 Problema Especifico

- ¿Podría mejorar la eficiencia del proceso de producción de La empresa?
- ¿Si se ampliara la capacidad instalada que tiene actualmente La empresa, se cubriría la demanda del mercado?
- ¿Si se optimizaran los procesos de la compañía La empresa, esta tendría precios más competitivos?

1.3 Determinación de Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Demostrar que La empresa ya llegó a su máxima capacidad instalada y esto limita el crecimiento de sus ventas.

1.3.2 Objetivo Específico

- Analizar si podría mejorar la eficiencia del proceso de producción de La empresa
- Determinar si la capacidad instalada que tiene actualmente La empresa es la necesaria para atender la demanda del mercado.
- Determinar si los precios establecidos de los productos que actualmente oferta La empresa son competitivos e influyen en sus ventas.

1.4 Justificación de la Investigación

Con la presente investigación se pretende realizar una evaluación de los procesos de La empresa e identificar oportunidades de mejora para obtener una mayor eficiencia en la línea productiva, el estudio incluye la determinación de la capacidad instalada de la planta y los efectos que esta variable genera sobre las ventas.

En adición se analizará el comportamiento del mercado y como la variable precio influye en la decisión de compra de los clientes

2 CAPITULO II: Marco Teórico

2.1 Bases Teóricas:

2.1.1 Origen y tipos del Trigo:

El trigo es el nombre que se le da a aquella planta perteneciente a la familia de las gramíneas y que dispone de espigas terminales que están conformadas por tres o más carreras de granos, a partir de los cuales, una vez triturados, se obtiene la harina. Tal y como sucede con otros cereales, la palabra trigo, además de designar a la planta, también designa a sus semillas. Cabe destacar, que su origen se remonta a la Mesopotamia unos siete mil años atrás. En tanto, no sería sino hasta su cultivación de manera consciente y cuidada que el trigo produciría alimento contante y sonante para el planeta entero, ya que, en estado salvaje, original, no se podría jamás haber convertido en uno de los alimentos más populares.

El grano del trigo es utilizado para hacer harina, harina integral, sémola, cerveza y una gran variedad de productos alimenticios. Se llama durum, porque su valor proteico es superior al del trigo blando.

2.1.2 Harina de Trigo:

Es el producto finamente triturado, que resulta de la molienda del grano de trigo *Triticum durum* ya sea maduro, sano o seco e industrialmente limpio. Tenemos dos tipos de harinas que provienen de los trigos blando (el uso que se les da es en los procesos de producción de sémolas y pastas) o trigos duros (enfocados a la producción de harinas destinadas a la panificación).

Uno de los subproductos de la harina de trigo es el salvado que se obtiene al separar la cubierta externa, luego viene la limpieza del trigo y el descascarillado, el resto pasa al proceso de molienda obtenido diferentes tipos de harinas las cuales pueden ser la sémola (pastas) y la harina fina de trigo que cuenta con un valor nutricional de proteínas como el gluten, vitaminas y minerales.

2.1.3 Capacidad Instalada en una Industria:

En definitiva, basándonos en el principio de demanda efectiva, podemos decir que las empresas producen de acuerdo a las expectativas de sus ventas. El uso de la capacidad instalada depende de las cantidades producidas, es decir de la ocupación de la infraestructura para generar los bienes y servicios para los cuales fue diseñada. Para el cálculo de la utilización de la capacidad instalada en la industria se tiene en cuenta cuál es efectivamente la producción máxima que cada sector puede lograr con la capacidad instalada actual. Normalmente la capacidad instalada no se usa en su totalidad, hay algunos bienes que se utilizan sólo en forma parcial puesto que ellos tienen un potencial superior al de otros bienes de capital que intervienen en forma conjunta en la producción de un bien determinado.

2.1.4 Capacidad de Producción:

El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos.

Es un error muy común definir la capacidad de producción en función del resultado alcanzado, ya que ello es consecuencia de aplicar los recursos disponibles a la producción de ciertos bienes o servicios. Si los recursos disponibles se orientan a producir ciertos bienes de baja productividad, los volúmenes de producción obtenidos serán más bajos que si se orientaran a producir ciertos bienes de más elevada productividad. Por lo tanto, resulta más conveniente definir la capacidad productiva a la disponibilidad de recursos para producir, los cuales pueden aplicarse a elaborar diferentes bienes y servicios, a decisión de los responsables de tomar las decisiones productivas.

2.1.5 Crecimiento de ventas:

Además, el volumen de ventas o de negocio se ve aumentado a medida que crece la actividad por parte de la empresa y no cuando se producen aportaciones dinerarias por parte de los socios. El volumen de ventas es una de las partidas que componen el resultado operativo. Para evaluar la solvencia suele tenerse en cuenta otras cifras como el resultado operativo, el capital social, el ebitda o la misma suma de los activos. Para evaluar el tamaño de la empresa también se tienen en cuenta otras cifras no puramente económicas, como el número de empleados. Estos crecimientos de venta se deben medir en los siguientes aspectos:

- Ventas en importes sin IGV en la moneda local.
- Cantidades vendidas por unidad de negocio o línea de producto.

-
- Analizar las ventas basado en el ticket promedio de compra de los clientes.
 - Cobertura o participación del mercado que nuestra empresa tiene frente a nuestros competidores.

Los socios o gerentes de una empresa siempre quieren medir la rentabilidad de su negocio en un plazo determinado y lo ideal es que se haga un comparativo año a año dentro del mismo plazo o periodo para que los resultados obtenidos sean los más sincerados.

2.1.6 Producción Eficiente:

Eficiencia productiva se produce cuando la economía está utilizando todos sus recursos de manera eficiente, produciendo el máximo de producción con el mínimo de recursos. El concepto se ilustra en la Frontera de posibilidades de producción en la cual todos los puntos de la curva son los puntos de máxima eficiencia productiva. La eficiencia productiva requiere que todas las empresas funcionen con las mejores prácticas en los procesos tecnológicos y de administración. Al mejorar estos procesos, una economía en general o empresa en particular pueden ampliar su frontera de posibilidades de producción y aumentar aún más la eficiencia.

En situaciones de monopolio u oligopolios, esas empresas elegirán producir a los niveles de maximizar el beneficio.

En economía el término eficiencia significa que los recursos están a ser usados de la mejor manera posible para satisfacer las necesidades de la población. En términos microeconómicos, la existencia de eficiencia productiva significa que teniendo en cuenta la tecnología disponible y los precios de los factores de producción una empresa en particular logró producir el máximo de bienes con los factores de producción mínimos.

2.1.7 Demanda del mercado:

La demanda es la solicitud para adquirir algo. Comprende una amplia gama de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a precios de mercado, bien sea por un consumidor específico o por el conjunto total de consumidores en un determinado lugar, a fin de satisfacer sus necesidades y deseos. Estos bienes y servicios pueden englobar la práctica totalidad de la producción humana como la alimentación, medios de transporte, educación, ocio, medicamentos y un largo etcétera. La demanda es muy analizada en el estudio de la economía, que busca la manera más eficiente de asignar los recursos, que son limitados, a las necesidades, que son ilimitadas. (Ucha, 2015)

2.1.8 Precios:

El precio es uno de los factores determinantes de un producto y es de tipo variable; esto significa que el mismo puede modificarse a lo largo del tiempo, generalmente lo hace en casos en los que sea necesario desde los ojos del oferente.

Si un producto tiene una gran salida en el mercado, la disminución de sus existencias hace que se vuelva máspreciado y, para conseguir una mejor ganancia, los productores aumentan su precio; en cambio, si se trata de un producto que no ha tenido una gran repercusión, suele bajarse su precio para conseguir ubicarlo satisfactoriamente en el mercado. (Burguillo, 2016)

2.1.9 Importación

La importación es la acción de comprar o adquirir bienes, productos o servicios provenientes de otro país u otro mercado distinto del propio.

Las importaciones son importantes para la economía, pues permiten a un país suplir la inexistencia, la escasez, el alto costo o la baja calidad de determinados productos o servicios, ya que con ellas puede abastecer su mercado con productos procedentes de otros países.

Las importaciones son positivas porque aumentan la competencia en la industria local del país importador. Esto, sin embargo, también puede llegar a tener un impacto negativo sobre la economía de ese país, bien porque los costes de producción del país exportador son menores, bien porque los productos son de mejor calidad, o bien porque los salarios son más bajos en el país productor. Las importaciones tienen repercusión en la balanza comercial del país, que es el registro donde se refleja la relación entre las importaciones y las exportaciones. Por lo general, se considera positiva cuando las exportaciones superan a las importaciones, y negativa cuando es, al contrario: lo que se importa supera a lo que se exporta. (Significados, 2013)

2.1.10 Exportación

Se denomina así la acción y efecto de exportar, en este sentido, es la actividad comercial que consiste en vender productos y servicios a otro país. Asimismo, como exportación puede designarse al conjunto de mercancías que se exportan. La palabra, como tal, proviene del latín *exportatio*, *exportatiōnis*.

En Economía como exportación se puede considerar la operación comercial consistente en el envío de bienes o servicios fuera del territorio nacional. El envío, asimismo, puede

realizarse por cualquiera de las vías de transporte habituales, como la marítima, la terrestre o la aérea.

La exportación supone el tráfico legítimo de bienes y servicios que se realiza de un territorio aduanero hacia otro. Los territorios aduaneros, por su parte, pueden corresponder a un Estado o a un bloque económico. Las exportaciones, como tal, están sujetas a una serie de disposiciones legales y controles tributarios por parte de los países o bloques económicos involucrados en la operación. (Significados, 2013)

2.2 Antecedentes de la Investigación

Nájar Mónica (2015) en su tesis, tuvo como finalidad, analizar el efecto generado por las precipitaciones y la temperatura que ejercen en los ingresos netos de los agricultores, La metodología aplicada al presente estudio es el "enfoque ricardiano" que consiste en relacionar el impacto generado por los cambios climáticos influyendo en los ingresos y rentas que puede percibir el agricultor de sus propias tierras.

El estudio propone un modelo econométrico de corte transversal haciendo uso de la información sobre los atributos de la actividad agrícola que se obtuvieron del Enarpes. Para determinar el efecto de las variaciones en los grados de temperatura en la agricultura del Perú, se hizo uso de tres submuestras representadas por la costa, sierra y selva. Finalmente, se concluye que en el Perú existe heterogeneidad entre la diversidad de territorios e individuos, asimismo en las regiones ya mencionadas, las hectáreas bajo secano impactan de manera negativa sobre los ingresos netos de los agricultores.

Max (2013) en su tesis indica, El objetivo es determinar la importancia del trigo, teniendo este una alta participación en la canasta básica familiar, asimismo destacar la importancia de contar con la mayor información posible sobre las industrias involucradas en el rubro industrial de la molienda y la panificación siendo los principales demandantes antes de que el producto llegue al consumidor final. La metodología aplicada al estudio son las entrevistas con expertos sobre el tema de la industrialización de la harina de trigo que culmina en la panificación, elaboración de galletas, pastas, etc.

Finalmente se concluye que en Bolivia resulta perjudicial la importación de trigo porque afecta en la producción interna del país, asimismo, este país no cuenta con buenas tierras para

que se pueda obtener un producto de calidad. La importación es del 70% y la producción interna sólo representa el 30%, las políticas con respecto al rubro industrialización, aún no es suficiente para culminar con la crisis alimentaria en el corto plazo.

(Masco, 2016) El objetivo de este estudio consiste es estandarizar las principales variables del proceso productivo siendo los principales la presión y la temperatura. la finalidad es reducir y optimizar el tiempo del proceso productivo, con la aplicación de este estudio se lograría disminuir la merma y aprovechar el producto para ser envasado para la venta teniendo como resultado final un incremento de la capacidad mensual de producción, incrementando en 51% en los ingresos de la compañía PROCINSUR SRL.

Asimismo, el estudio tiene la finalidad de obtener un producto que cumpla con los parámetros internacionales para realizar un estudio técnico que realice donde determinar la ubicación apropiada para la planta, mejoras en el diseño del proceso de producción, evaluación y mejoras aplicadas a los tiempos del proceso como en la capacitación apropiadas para el personal. Todo este análisis se ha llevado a cabo a través de la aplicación del método de observación, describiendo procesos, controlando los tiempos del proceso y el de los operarios con la finalidad de incrementar la productividad de esta planta generando mayores ingresos reflejados

(Oñate, 2010) en su tesis pretende investigar sobre la importancia de elaborar productos que tengan un alto valor proteico y permita disminuir la desnutrición en el País del Ecuador. Estas galletas serían elaboradas con la combinación de dos tipos de harinas que son: La harina de trigo y la harina de quinua que tienen un valor proteico de 16% lo cual es aconsejables para la nutrición humana, estas galletas no tienen colesterol y son de fácil digestión. Por otro lado, estos productos también suelen ser recomendados por los médicos para niños o jóvenes siendo estos los más vulnerables de la desnutrición.

La metodología del diseño de la investigación fue descriptiva y exploratoria, llevaron a cabo la producción de estas galletas basados en la combinación de harina de trigo y harina de quinua y algunos aditivos adicionales, el producto final se dio a degustar a los padres de los niños del parvulario, realizaron una serie de preguntas al respecto concluyendo en que estos productos tenían buen sabor, color, eran suaves y cumplía con la finalidad principal que era tener un producto con alto valor proteico.

2.3 Hipótesis

2.3.1 Hipótesis General

La capacidad instalada de la empresa ya llegó al 100% de su utilización lo que está generando que la empresa ya no pueda seguir creciendo.

La empresa debería comportarse como se muestra en el gráfico, la capacidad instalada debería ser mayor a sus ventas, para poder satisfacer la demanda de sus clientes y no correr el riesgo en disminuir su participación.

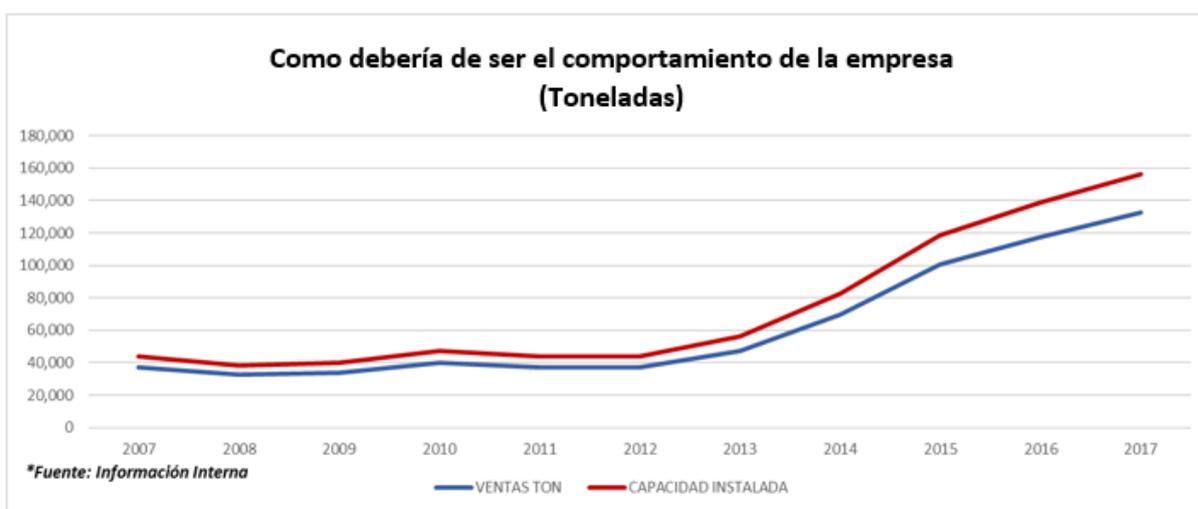


Figura 8 Como debería ser el comportamiento de La empresa

2.3.2 Hipótesis Específicas

- El proceso de producción de la empresa podría mejorar si se vuelve más eficiente.
- La capacidad instalada de la empresa no es suficiente para atender la demanda del mercado.
- Los precios de la empresa no son competitivos y afectan sus ventas.

3 CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la Investigación

La finalidad de este capítulo es explicar el método de investigación que sustenta este estudio.

En el Capítulo II hemos definido el problema principal de estudio con esto vamos a determinar el tipo de investigación que debe ser aplicado en este trabajo y así poder diseñar el plan que se seguirá.

Posteriormente, vamos a definir la muestra efectuando la recolección de datos e información que influyen en el análisis de nuestra investigación, para ello se solicitara el permiso a los representantes de la empresa para acceder a las instalaciones y tener mayor información sobre el manejo de sus procesos y gestión.

Nuestra investigación se va a llevar a cabo en la empresa ubicada Ica – Perú. Se revisará y analizará el proceso de cadena de suministro y así determinar si existe capacidad ociosa, demoras en los inputs de productos o insumos, entre otros.

Haciendo uso de la metodología de Hernández, Fernández y Baptista (2010), se cuenta con estudios no experimentales, de modelo transversal descriptivo el cual haremos uso en la aplicación del diseño de investigación para este estudio con la finalidad de recolectar datos e información que me permitan realizar un análisis y medición de los mismos.

Será no experimental porque no se pretende manipular las variables, la recolección de información se obtendrá del personal, procesos y gestión de la misma compañía La empresa S.A. lo que se hará en esta investigación es observar fenómenos o eventos que se den en su contexto natural para después analizarlos; y será Transversal porque se analizarán las variables de manera interrelacionadas en un momento específico.

3.2 Población y Muestra

Nuestra Investigación se va a llevar a cabo en la empresa específicamente se analizarán las áreas que forman parte del core del negocio

- **Población Objetivo**

Para fines de nuestra investigación, sólo se revisará y analizará el proceso de la cadena de suministro específicamente los subprocesos de logística, producción y comercial.

En la investigación usaremos diferentes fuentes para la recolección y análisis de datos tanto primarios como secundarios.

Dentro de las fuentes primarias contamos con información del sistema (ERP) así como también información obtenida del proceso.

En cuanto a las fuentes secundarias contaremos con información de tesis aplicadas, informes de gestión y bibliografía referente al sector de la industria farinácea (harinas).

- **Método de Muestreo**

Inicialmente se hará un bosquejo del Mapa de la cadena de suministro aplicado a la empresa, posteriormente se analizarán las causas raíz con la metodología de Ishikawa donde se determinará las variables que originan desviaciones en el proceso.

- **Tamaño de la muestra**

Nuestra investigación está acotada a los subprocesos de logística, producción y comercial de la empresa.

3.3 Método de recolección de datos

- **Instrumento de medición**

Para levantar información de los subprocesos, se destinarán 3 días para la recolección de información relevante para nuestro estudio, posteriormente se analizará con expertos de la misma empresa y otros del rubro industrial.

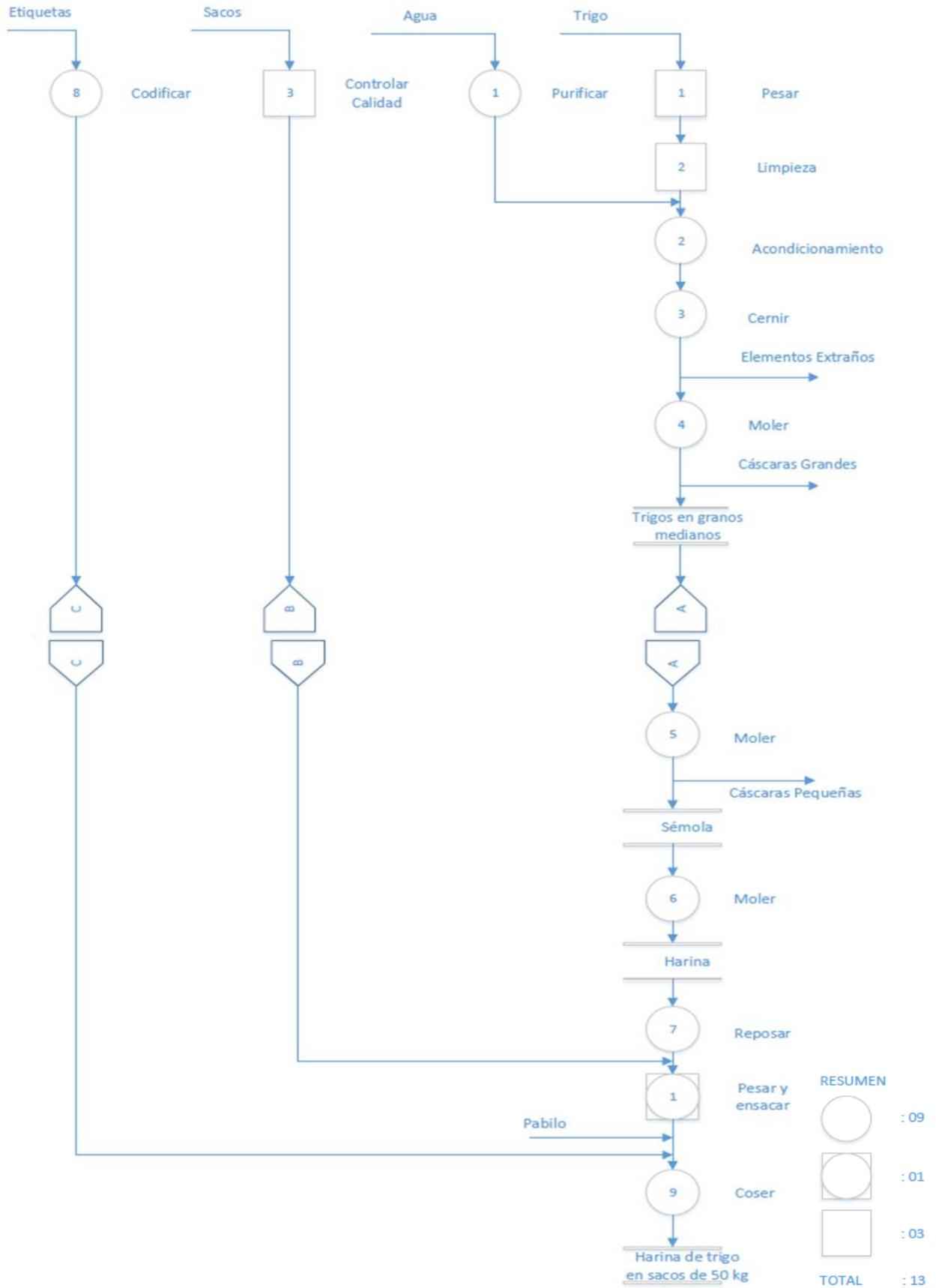
3.4 Método de Análisis de Datos

La información recolectada se trabajará con herramientas de cálculo y herramientas estadísticas que me van a permitir validar las hipótesis planteadas en el presente estudio

3.5 Desarrollo de prueba piloto

Como parte del avance de la investigación se ha diseñado el diagrama de operaciones del proceso para la producción de harina de trigo, el cual se muestra líneas abajo y de manera preliminar se observó como tarea crítica el ensaque y etiquetado el cual se validará de manera cuantitativa con el estudio de tiempos posterior.

DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO PARA LA PRODUCCION DE HARINA DE TRIGO



4 CAPITULO V: DESARROLLO Y ANALISIS DE LA MUESTRA DE ESTUDIO

Como se indicó en el capítulo anterior, nuestra investigación está acotada a los subprocesos de logística, producción y comercial de la compañía La empresa por considerarse áreas estratégicas para el negocio.

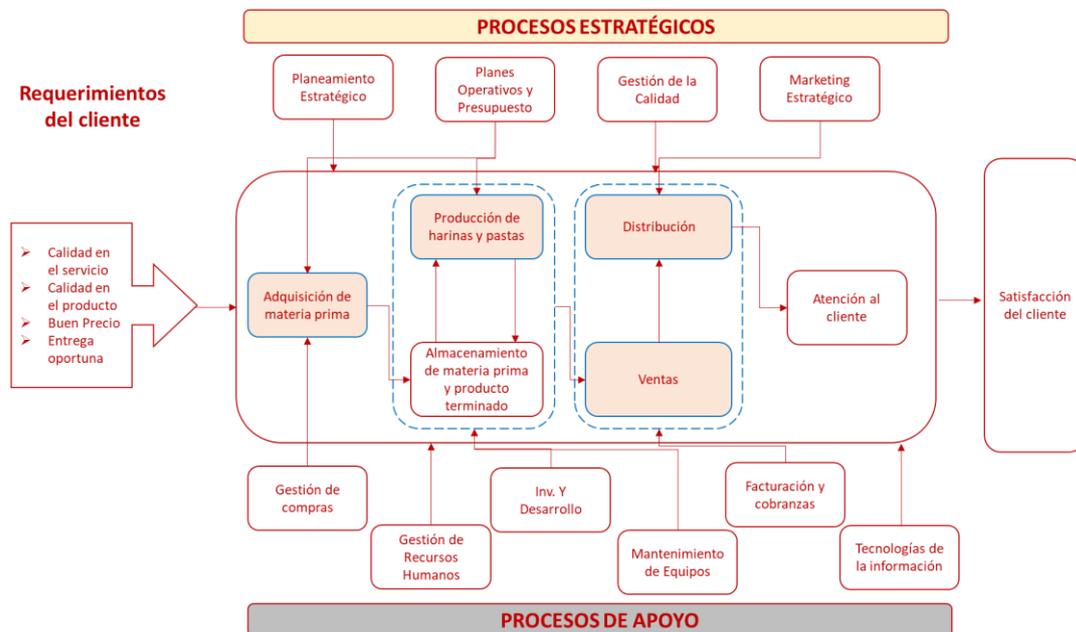


Ilustración 1 Cadena de Valor - La empresa

4.1 Adquisición de Materias Primas:

- a) **Compra del Trigo Durum:** Para la elaboración de los productos finales que comercializa la empresa La empresa requiere como insumo principal de dos calidades de trigo que es 100% importado y provienen de Canadá, Estados Unidos y Argentina.

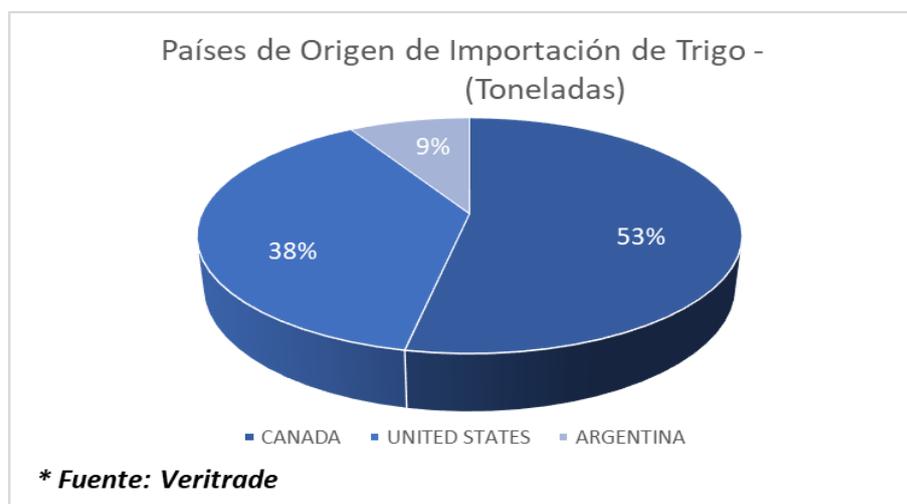


Figura 9 Países de Origen de Importación del trigo

Como se explico anteriormente, el trigo es considerado un producto commodity y es importante realizar una adecuada gestión para la adquisición de este insumo para que no impacte de manera negativa en el precio final de los productos terminados.

Se puede indicar que de acuerdo al análisis de precio de importación la empresa importa a un precio menor que el principal competidor que es Alicorp sin embargo existen oportunidades de mejora en gestión ya que se observa que otras empresas cuentan con un mejor precio de importacion y esto les permite tener un precio de venta más competitivo.

Tabla 1 Precios de Compra de Importación de Trigo en el Perú

Análisis del Precio de Compra del Trigo - Importación (Canadá y Argentina)
\$/Tonela

Empresas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ALICORP SAA	344.42	342.61	327.91	275.86	235.60	241.60
ANITA FOOD SA	329.15	372.11	314.71	267.58	233.92	270.95
COGORNO S.A.	327.21	363.03	325.44	272.30	235.50	235.49
MOLICENTRO	327.77	356.41	308.56	272.92	229.89	233.68
MOLINO EL TRIUNFO S A	340.29	351.91	322.49	273.97	232.06	229.51
MOLITALIA S.A	319.61	352.75	317.43	275.74	220.30	235.71

* Fuente: Veritrade

b) Compra de Aditivos: De acuerdo a la Ley N° 28314 se cumple con el objetivo de todas las harinas de trigo deben ser fortificadas con micronutrientes y sea parte del proceso de producción a nivel nacional, y así deberá ser importadas, comercializadas y/o donadas al interior y exterior del país.

La empresa debe comprar estos aditivos que fortifican la harina de manera anticipada y en las cantidades necesarias para la producción.

c) Compra de Sacos y Bobinas: Este es un punto a mejorar dentro de La empresa ya que en la visita que se realizó se observaron algunas deficiencias como por ejemplo, una de las máquinas de pastas estaba parada porque se contaba con el producto listo para ser empaquetado pero no se contaba con la bobina necesaria, sin embargo, al acercarme al almacén de bobinas se visualizó mucho stock en los andamios e incluso existía un espacio donde se coloca las bobinas para merma o de productos discontinuados generando pérdida de dinero para la empresa. Estos stocks deben ser comprados de manera anticipada en las cantidades necesarias para que no se tenga el capital dormido.

4.2 Proceso de Producción:

Para determinar si el proceso es eficiente o deficiente, se solicitó el apoyo de los colaboradores de la empresa para que se pueda hacer un recorrido de la planta y observar el proceso de producción de inicio a fin. Para empezar se dibujó un diagrama de operaciones donde se observó que el primer paso es que al contar con trigo ya nacionalizado, ubicados en los 3 silos de La empresa cuya capacidad es de 500 toneladas cada uno, sucede los siguientes pasos:

- 1) **Pesar trigo:** Este proceso consiste en que el trigo al ingresar a las maquinas estas tienen una balanza incorporada que se encarga de calcular la cantidad de trigo que se va a moler dependiendo de lo que ingrese se hace el calculo de la mezcla. Del total de trigo que se ingrese a ser procesado el 76% es para la producción de harinas y el 24% es para la producción de derivados.
- 2) **Limpieza del trigo:** El trigo llega sucio del campo, viene con pajita, plumas, semillas, metales, etc entonces al ingresar a la máquina de trituración lo que hace es separar y eliminar cualquier producto que pueda ser peligroso para la molienda el trigo cae a otra máquina y por una rajadura va a expulsar todos los desperdicios que pueden ser dañinos para la salud. Se cuenta con una especie de aspiradura que hace que el trigo caiga limpio y todas las pajitas se subsionen y salgan para ser expulsados.
- 3) **Acondicionamiento del Trigo:** Este proceso consiste en humedecer el trigo, este es tan duro que incluso puede ser dificultoso de que las maquinas lo puedan triturar. El trigo pasa a ser almacenado y con la cantidad de agua suficiente para que después que se pueda suavizar, Después de reposar el tiempo que necesite pasa finalmente a ser molido.
- 4) **Molienda del trigo:** La harina de trigo durante todo el proceso es 3 veces molida dentro de cada maquina se cuenta con distintos tipos de cilindro, el primero es uno con grietas más gruesas que permite triturar el trigo para después pasar a otra maquina con cilindros lisos hasta que se obtenga la harina. En este proceso se obtiene tanto la harina como los sub productos.
- 5) **Pesado y ensaque de la harina:** Este viene a ser la última fase en el proceso de producción de la harina de trigo, las maquinas ensacadoras cuentan con un sensor y balanza que de manera automática se encargan de llenar los sacos en presentaciones sólo de 50 Kg. En este proceso se observa que aparte de

maquinas la mano de obras es importante ya que es el obrero el que tiene que colocar el saco vacío en la maquina para que sea cargado y cocido, luego son cargado y colocados en los palets para que sean almacenados.

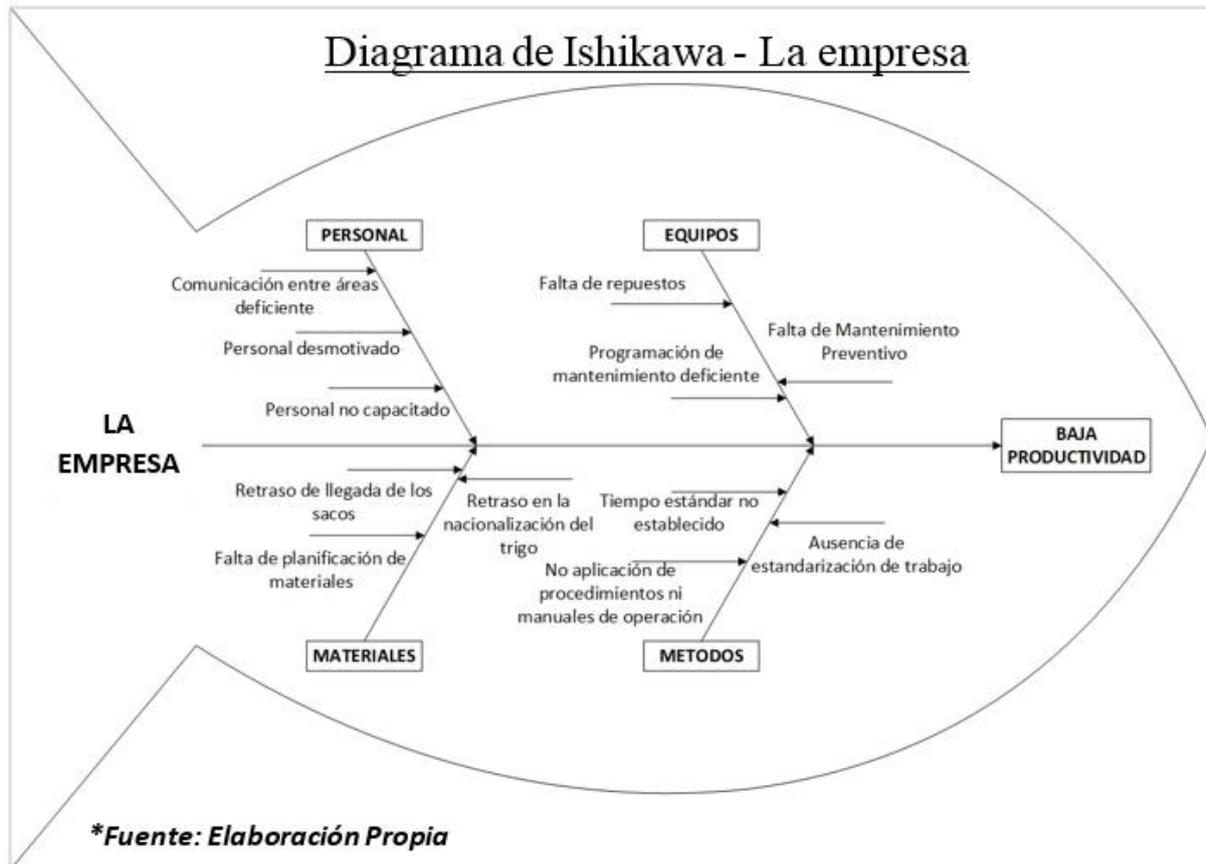


Ilustración 2 Diagrama de Ishikawa - La empresa

Con el diagrama de Ishikawa planteado, hemos logrado detectar algunas causas que explican la baja productividad en el proceso de producción de la harina. La finalidad es poder plantear alternativas de solución que permitan a la compañía tomar medidas o acciones correctivas en su proceso de producción. Las causas observadas se explican a continuación.

- a) **Personal:** Desde Febrero de este año empezaron a surgir muchos cambios dentro de la compañía La empresa, se despidieron aproximadamente 10 personas entre ellos 4 fueron cargos gerenciales y los demás fueron jefaturas y personal administrativo, el ingeniero a cargo del molino de harinas renunció y el personal que quedó a cargo fue un personal sin mucha experiencia. Las vacantes nunca fueron reemplazadas y las funciones fueron trasladadas al personal que quedaba. Lo que ha generado desmotivación, incertidumbre falta de claridad en cuanto a los puestos y funciones. Los cargos de

operarios tienen un índice de alta rotación, por lo que siempre están capacitando al personal nuevo que va ingresando originando demoras en los procesos.

- b) **Equipos:** Según información obtenida por el planner de producción, el mes pasado la maquina ensacadora tuvo problemas mecánicos lo que generó un cuello de botella para poder contar con el producto terminado. Existe un eficiente programa de mantenimiento preventivo y predictivo lo que ocasiona paradas de planta de manera inesperada afectando de manera directa la disponibilidad de producto para atender la demanda del mercado.
- c) **Materiales:** Para esta industria el trigo es uno de los insumos principales, estos llegan a los silos de la empresa pero para que puedan ser utilizados hay un tramite de nacionalización que se debe hacer previamente y este es un proceso que se puede mejorar ya que en varias ocasiones se generan demoras e impacta de manera negativa en el proceso de producción. Otro de los puntos a mejorar es que tanto los sacos de papel y las bobinas deben planificarse las compras con anticipación, para no generar cuellos de botella en la líneas de producción.
- d) **Métodos:** El personal nuevo no suele cumplir con los procedimientos ya establecidos debido a que la curva de aprendizaje toma alrededor de tres meses para que el personal gane experiencia en la tarea que realiza.

4.3 Proceso de Comercialización:

Para poder analizar el proceso de comercialización de la empresa La empresa vamos a hacer uso de las 5 fuerzas de porter y el análisis de las 4 P's con la finalidad de poder identificar el comportamiento de compra del mercado, competencia, productos de la competencia y sustitutos, proveedores, manejo de los canales de ventas, activación de promociones, entre otros conceptos que me permitan determinar las ventajas competitivas de la empresa.

4.3.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter:

- a) **Competencia en el mercado:** El más grande competidor de la empresa es Alicorp que representa el 35% del mercado, esta empresa cuenta con plantas ubicadas en el Oriente y Sur del país también tienen almacenes ubicados de

manera estratégica a nivel nacional. Estas estrategias le permite a Alicorp tener precios más competitivos en el mercado a diferencia de La empresa que despacha desde su planta ubicada en Ate a los diferentes destinos a nivel nacional, los gastos de flete son trasladados al precio de venta del producto lo que indica que el precio de reventa al cliente final le llega más caro a compración de lo productos que se ofrecen en la zona y deja de ser competitivo.

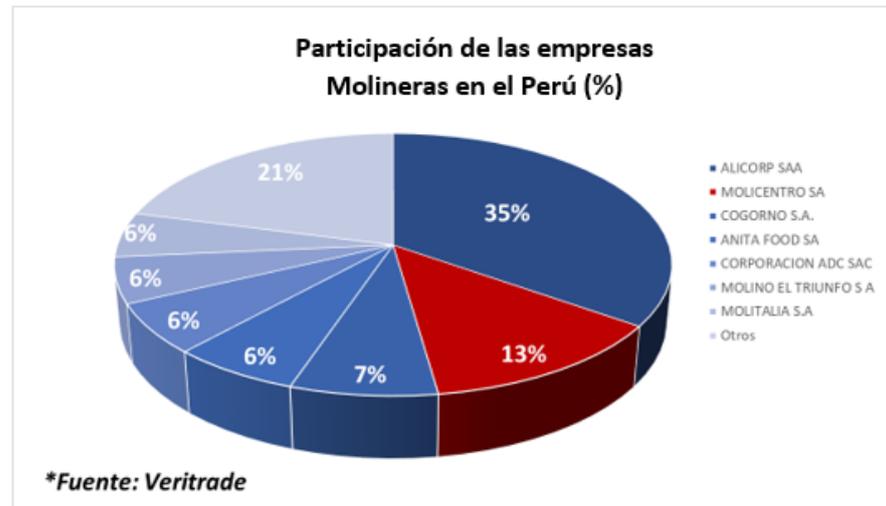


Figura 10 Distribución del Mercado por participación

- b) **Proveedores:** El principal insumo para el proceso de producción de todas las líneas de negocio de La empresa es el Trigo durum, este producto es importado y proviene de Argentina, Canadá y Estados Unidos. En este punto es importante resaltar que La empresa tiene un buen poder de negociación con los proveedores pero esta relación aún puede mejorar, como ya se ha visto en el capítulo anterior la compañía Molino el Triunfo al cierre del año 2017 es el que mejor ha gestionado la compra de su insumo principal.
- c) **Nuevos Entrantes:** Hay muchos factores que hacen que sea difícil entrar en la industria de las harinas. Algunos de los factores importantes es contar con un capital importantes para contar la tecnología apropiada, instalaciones, personal capacitado y la logística apropiada tanto en el input como en el output de la cadena de suministro global.

- d) Clientes:** Las industrias tienen gran poder de negociación, ya que los volúmenes de compra son grandes y los despachos del producto son lineales, la empresa cuenta con una cartera comprendida por grandes empresas líderes en su rubro y sector, por otro lado contamos con el canal tradicional mueven volúmenes de compra a un mejor precio ya que es un producto direccionado al consumidor final. El 60% de los volúmenes de venta de la empresa está conformado por su canal industrial y el 40% de su canal tradicional. El margen de las líneas de negocio deben demostrar en cada uno de estos segmentos el poder de compra y recompra, asimismo los clientes especiales pagarían precios diferenciados de acuerdo a las facilidades de negociación.
- e) Productos Sustitutos:** Un gran número de sustitutos están disponibles en el mercado, tales como harina de quinua, harina de maíz, harina de garbanzo, harina de arroz, etc. La empresa en el transcurrir de los años ha ampliado su portafolio de productos con la finalidad de poder satisfacer las distintas necesidades del mercado por esta razón su estrategia de ventas ha sido diferenciar sus productos tanto en precio y calidad, en cada nivel de precio tiene un tipo de producto con el que se puede competir en el mercado.



Ilustración 3 Las 5 Fuerzas de Porter - La empresa

4.3.2 Análisis de las 4 P's

Para el presente análisis vamos a hacer uso de los cuatro elementos básicos con los que el estadounidense E. Jerome McCarthy definió el concepto de marketing en 1960.

I. Producto:

La compañía La empresa cuenta con 3 importantes líneas de producto que derivan del insumo principal que es el trigo los cuales son:

- 1) **Línea de Harinas** : La empresa ofrece 5 tipos de harinas, la presentación es en sacos de papel de 50 Kgr. cada uno. las cuales son:
 - a) **Harina Panadera:** Este tipo de productos es recomendado para elaborar panes.
 - b) **Harina Pastelera:** Este producto es recomendado para la producción de pasteles o cualquier tipo de bocaditos
 - c) **Harina Fideera:** Este producto es recomendado para la elaboración de cualquier tipo de fideos cortos o largos.
 - d) **Harina Panetoneira:** La venta de este producto es por campaña usualmente inicia entre Agosto – Noviembre y Marzo – Mayo donde se lleva a cabo la demanda de panetones.
 - e) **Harina Galletera:** Este producto es mayormente demandado por las industrias que producen todo tipo de galletas.

- 2) **Línea de Pastas:**
 - a) **Pastas Largas:** Pastas de grano duro, de calidad selecta elaborados con los mejores trigos
 - b) **Pastas Cortas:** La pasta Líder del Norte te ofrece el mejor producto elaborado con los más finos trigos
 - c) **Pastas Económicas:** Fideos con la mejor nutrición al alcance de tu bolsillo.

- 3) **Línea de Derivados:**
 - a) **Consumo Animal:** Se cuenta con el afrecho que es un sub producto para consumo animal con aporte de fibra destinado a la alimentación de ganado vacuno y aves.

b) **Consumo Humano:** Para elaboración de productos de panificación con alto contenido de fibra.



Ilustración 4 Las 4P's de La empresa

II. Plaza:

Los canales de Distribución de la empresa están debidamente clasificados de manera geográfica a nivel Nacional e Internacional.



Ilustración 5 Presencia de Mercado - La empresa

-
- 1) **Distribuidores:** Este canal representa una cobertura horizontal, se cuenta con un contrato firmado donde se estipula ciertas cláusulas sobre los objetivos de venta, precios, descuentos, etc. Cuentas con su propia fuerza de venta, reclutan clientes, aplican sus propias estrategias de venta como por ejemplo ventas cruzadas, promociones y descuentos.
 - 2) **Mayoristas:** Este canal representa una venta vertical, cuentan con sus propios almacenes o locales donde ofertan a clientes minoristas, la estrategia de venta es la activación de promociones y descuentos por volúmenes de compra.
 - 3) **Minoristas:** Son pocos los clientes minoristas que trabajan directamente con La empresa, pero se los atiende directamente por el volumen de compra que manejan. Sus estrategias de venta son ventas cruzadas, amarres con productos de merchandising, etc.
 - 4) **Canal moderno:** En este canal se aplica la estrategia de impulsación, degustación, muestras, etc. Que sirve para que los clientes puedan conocer los productos que ofrece la compañía.
 - 5) **Industrial:** Esta cartera comprende clientes importantes categorizados como grandes empresas. La estrategia con estos clientes es venderle un producto exclusivo que satisface una necesidad específica, Se tiene un ejecutivo que se encarga de estas cuentas, el ejecutivo los visita constantemente, realiza muestras de calidad de los productos; Además las ventas con estos canales suelen ser a granel y en grandes cantidades, manejando un precio diferenciado.
 - 6) **Bróker:** Son categorizados de esta forma porque no son ni mayoristas, ni distribuidores, pero realizan una venta activa, tienen su propia FFVV contactan clientes y por medio de llamadas, visitas constantes, promotoras e impulsación realizan sus ventas en grandes cantidades. Estos brókeres también manejan sus clientes que pueden ser otros mayoristas y minoristas.

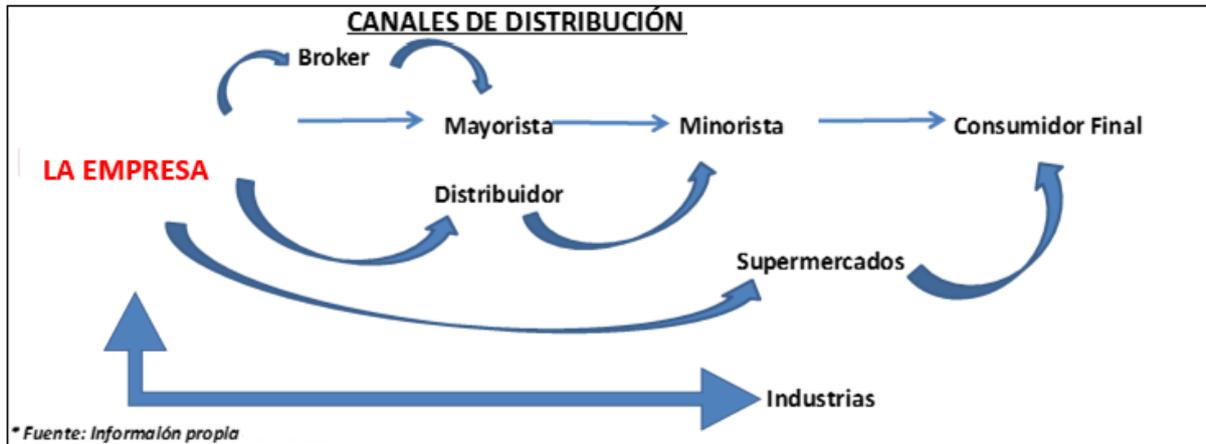


Ilustración 6 Canales de Distribución de La empresa

III. Precio:

La compañía cuenta con una cadena de precio definida del mercado tradicional por producto, por canales de venta y de manera geográfica con la finalidad de evitar guerra de precios entre sus canales de distribución y diferenciación entre sus productos. Asimismo, la compañía ha identificado y segmentado todos los productos que se encuentran en el mercado a fin de competir de acuerdo a precio y calidad. Por otro lado, se cuenta con las grandes industrias, La empresa participa de licitaciones y después de una negociación entre cliente y proveedor, se entablan precios definidos por cada cliente dependiendo del producto a demandar.

IV. Promoción:

La empresa cuenta con una página web (www.la_empresa.com.pe) en la cual brinda información sobre la compañía, de manera periódica realiza activaciones y concurso en los mercados más concurridos a nivel nacional, participa de ferias, programa capacitaciones para maestros panaderos; la fuerza de venta a quienes se les ha asignado una zona de manera geográfica a nivel nacional se encargan de visitar y asesorar a sus clientes.

5 CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Con respecto a la hipótesis general “La capacidad instalada de la empresa ya llegó al 100% de su utilización”, se concluye que la la capacidad instalada y de producción aún no llegan al 100%, según los cálculos realizados la capacidad instalada de la empresa es de 700 toneladas diarias, la planta trabaja los 30 días del mes, lo que daría como resultado de su capacidad instalada final 21,000 toneladas al mes, si a este resultado se le disminuye un factor del 20% de parada para programar mantenimientos preventivos cada mes estaríamos considerando una capacidad de producción de 16,800 toneladas mes , la compañía en un periodo de 30 días vende en promedio 12,300 toneladas en una etapa de alta demanda. Lo que quiere decir que la empresa podría ofrecer 4,500 toneladas más pero debido a las dificultades tales como demoras en la nacionalización del trigo, paradas por mantenimiento de manera reactiva, demoras en la llegada de los materiales de ensaque o empaquetado generando cuellos de botella al final del proceso, personal desmotivado, el desgaste físico de los operarios y en proceso de aprendizaje, etc han generado que la empresa no utilice su capacidad de producción al máximo. Lo que se sugiere es acelerar la gestión en el proceso de nacionalización del trigo con lo que se aceleraría y empezaría el proceso de producción sin demoras, por otro lado es necesario contar con un plan de mantenimiento preventivo de las maquinas, este tiempo sería aproximadamente 6 días al mes que se podría dar los 22 al 28 de cada mes ya que los primeros días la venta es un poco baja y aquí se podría aprovechar para poder arreglar o cambiar las piezas necesarias para que en el transcurso del mes no hayan paradas intempestivas generando mayores demoras en el proceso de producción y afectando al mercado con menos producto para atender la demanda.
- Para responder a la hipótesis 01 de las específicas “El proceso de producción de la empresa podría mejorar si se vuelve más eficiente”, se concluye que definitivamente el el proceso de producción debe mejorar de inicio a fin eliminando los cuellos de botella por falta o demoras en la gestión para tener un resultado más eficiente de sus procesos y no cayendo en sobrecostos por actuar de manera reactiva, por ejemplo el área comercial envía un forecast o proyección de ventas de manera anual y lo ajusta con un mes de anticipación todos lo meses, el área de producción al recibir esta información lo que debe hacer es programar de manera anticipada con sus proveedores de empaques en el envío de los mismos en las fechas que La empresa programe para evitar gastos

adicionales de almacenamiento, de esta forma se eliminaría los cuellos de botella al cierre del proceso.

- Según la hipótesis 02 de las específicas “La capacidad instalada de la empresa no es suficiente para atender la demanda del mercado”, indica que la capacidad instalada de la empresa no es la suficiente para atender la demanda del mercado, lo cual no es correcto porque ya hemos calculado que la capacidad instalada es mayor a la capacidad de producción en un 21% que se puede trasladar al mercado pero por deficiencias en el proceso actual esto no se logra materializar y se pierden ventas por disponibilidad de producto.
- Respecto a la hipótesis 03 referida a “Los precios de la empresa no son competitivos y afectan sus ventas”, se concluye que efectivamente no se tiene un precio competitivo en el mercado por ineficiencias en su proceso de producción, opción a mejorar la compra del insumo principal del trigo y a un deficiente canal de distribución. Como alternativa de mejora se debe considerar contar con almacenes o plantas regionales (Chiclayo y Arequipa) para reducir los costos logísticos y tener precios competitivos en la atención de los clientes de la región.

6 CAPITULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Rojas Sergio: “Propuesta de Sustitución de Harinas Nacionales por Harina de Trigo Importado (Separata); Investigador y Profesor Principal de la UNALM, (2003).

Ryall, Michael D. “The new dynamics of competition.” Harvard Business Review 91.6 (2013): 80-87.

América economía. (20 de Setiembre de 2017). América economía. Recuperado el 20 de Abril de 2018, de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/banco-central-del-peru-transparencia-y-mayor-competencia-mejoraran>:
WWW.americaeconomia.com

Bitner, V. A. (2002). Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. México.

Economic, W. (2018). World Economic situation and perspectives. Economic Analysis & Policy Division, 110.

El Peruano. (13 de Marzo de 2018). Cepal: Economía Peruana crecería 3.5% en el Perú. El Peruano.

Masco, A. C. (2016). Estudio de Factibilidad para optimizar la producción de harina de plumas hidrolizada de pollo en la empresa PROCINSUR SRL. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.

Mavila, S. (01 de Mayo de 2018). La transformación digital y los nuevos consumidores. El Peruano, pág. 22.

Max, Q. (2013). EFECTO DE LA IMPORTACIÓN DE TRIGO Y SUS DERIVADOS EN LA. Universidad Mayor San Andrés , La Paz, Bolivia.

Nájar Mónica, V. M. (2015). “El IMPACTO DEL CLIMA SOBRE EL INGRESO NETO DE LOS. Universidad del Pacífico, Lima, Lima.

Oñate, K. P. (2010). Utilización de harina de trigo y quinua para la elaboración de galletas , para los niños del parvulario de la E.S.P.O.CH. ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO, Ecuador.

Oñate, K. P. (2010). Utilización de harina de trigo y quinua para la elaboración de galletas , para los niños del parvulario de la E.S.P.O.CH. ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO, Ecuador.

Rivas, G. (2018). La revolución digital: el potencial de estar en las nubes. El País, 9.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS). (2017). Resultados de la Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú – 2016. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017)., Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú, San Isidro - Lima 27.

1. Paginas Web:

- <http://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es/>
- <http://statistics.amis-outlook.org/data/index.html>
- <http://siea.minagri.gob.pe/siea/>
- <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2018-resumen/>
- <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&>
- <https://andina.pe/Agencia/noticia-estiman-produccion-harina-industrial-creceria-2-este-ano-608723.aspx>
- <https://gestion.pe/economia/produccion-nacional-trigo-crecio-1-8-2008-2013-7905>
- <https://enriquenunezmontenegro.com/como-mide-crecimiento/>