



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

**Maestría en Ciencias Empresariales con mención en
Gestión del Capital Humano**

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MOLINERÍAS GRUPO RAM S.A.C. PARA EL PERÍODO 2017 – 2019

**Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias
Empresariales con mención en Gestión del Capital Humano**

MONICA LUZ CORONADO SOPLAPUCO

**Asesor:
Horacio Javier Barrios Cruz**

Lima – Perú

2018

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
MOLINERÍAS GRUPO RAM S.A.C. PARA EL
PERIODO 2017 – 2019”**

Dedicatoria

Dedicado a mis padres, quienes son los pilares fundamentales en mi vida y mi apoyo en todo momento. Por saber enseñarme el valor del esfuerzo y la satisfacción de lograr un proyecto propuesto.

Agradecimiento

Agradezco de manera especial a mi asesor de tesis MBA. Horacio Barrios Cruz, que me brindó la guía necesaria y me ayudó con su experiencia y conocimientos a culminar la presente tesis con éxito.

Resumen Ejecutivo

Molinerías Grupo RAM S.A.C., es una empresa que brinda el servicio de molienda del arroz cáscara y comercialización del arroz pilado, tiene actualmente nueve años en el mercado. Durante los últimos años ha crecido en tecnología, y capacidad productiva. Ante este crecimiento de la empresa, requiere un Plan Estratégico que le permita viabilizar su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo, por ello se ha elaborado el Plan Estratégico 2017 – 2019, que implica resolver su problemática actual y aprovechar las oportunidades.

En este momento, existen factores externos que benefician el desarrollo de la empresa, principalmente, que es un sector en constante crecimiento, el servicio que ofrecen no tiene sustituto pues el arroz necesariamente tiene que ser pilado para ser consumido, el producto final elaborado tiene demanda inelástica y su consumo crece a la par del crecimiento poblacional por ser un producto que forma parte de nuestra cultura gastronómica.

Este plan recomienda una estrategia de desarrollo de producto y penetración de mercado, desarrollando 16 iniciativas, las cuales atienden los principales problemas que acontecen en la empresa como son las deficiencias del proceso productivo, la falta de institucionalización, la falta de un área dedicada al contacto directo con el agricultor y la carencia de direccionamiento estratégico. La implementación de estas iniciativas están orientadas al fortalecimiento institucional y al incremento de la rentabilidad.

Se ha considerado que la implementación en general llegará la cifra aproximada de S/. 638 mil en gastos para los 3 años, que incluye S/. 313 mil en gastos de personal, S/. 44 mil en gastos comerciales y S/. 281 mil en gastos de operaciones.

Asimismo, se están considerando iniciativas que se realizaran con el recurso humano existente actualmente, estando lideradas por el gerente de la empresa; cabe indicar que dichas actividades no generarán gastos adicionales.

El resultado de la implementación es un incremento anualizado de las ventas 12% en promedio para los próximos tres años y un margen de utilidad neta de 11.67% para el último año. El indicador de evaluación financiera arroja un VAN de S/. 399 mil. Los resultados presentan un panorama optimista para la empresa. Por ello se recomienda la ejecución del Plan Estratégico ante los evidentes beneficios que este genera para la empresa.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	21
CAPÍTULO I. GENERALIDADES	23
1.1. Antecedentes.....	23
1.2. Determinación del problema u oportunidad.....	28
1.3. Justificación del proyecto.....	29
1.4. Objetivos generales y específicos.....	29
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	30
CAPÍTULO II. LA EMPRESA	31
2.1. Antecedentes de la empresa.....	31
2.2. Descripción del negocio.....	36
2.3. Ciclo de vida del producto.....	38
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	40
2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria.....	48
CAPÍTULO III. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	52
3.1. Visión.....	52
3.1.1. Visión actual de la empresa.....	52
3.1.2. Análisis de la visión actual.....	52
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.....	54
3.1.4. Visión propuesta.....	55
3.2. Misión.....	55

3.2.1. Misión actual de la empresa.....	55
3.2.2. Análisis de la misión actual.....	56
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.....	57
3.2.4. Misión propuesta.....	58
3.3. Valores.....	58
3.3.1. Valores actuales de la empresa.....	58
3.3.2. Análisis de los valores actuales.....	59
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.....	59
3.3.4. Valores propuestos.....	60
3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa.....	61
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS EXTERNO.....	65
4.1. Tendencias de las variables del entorno.....	65
4.1.1. Análisis Político-Gubernamental.....	65
4.1.2. Análisis Económico.....	71
4.1.3. Análisis Legal.....	86
4.1.4. Análisis Cultural.....	92
4.1.5. Análisis Tecnológico.....	95
4.1.6. Análisis Ecológico.....	97
4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno.....	101
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno.....	103
4.4. Oportunidades y amenazas.....	104
4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.....	108

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	112
5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta).....	112
5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	119
5.2.1. Sustitutos.....	119
5.2.2. Potenciales.....	119
5.2.3. Clientes.....	121
5.2.4. Proveedores.....	122
5.2.5. Competencia en el mismo sector.....	123
5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas.....	124
5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria.....	127
5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	128
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS INTERNO	131
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura.	131
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	144
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	144
6.4. Determinar las competencias de la empresa.....	146
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.....	155
6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.....	159
CAPÍTULO VII. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	163

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.....	163
7.1.1. Objetivos estratégicos.....	163
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.....	163
7.2. Diseño y formulación de estrategias.....	165
7.2.1. Modelo Océano Azul.....	165
7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.....	168
7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria.....	169
7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).....	170
7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.....	172
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias.....	173
7.2.2.1. Matriz FODA.....	173
7.2.2.2. Matriz PEYEA.....	178
7.2.2.3. Matriz Interna Externa.....	181
7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group.....	182
7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia.....	186
7.3. Resumen de las estrategias formuladas.....	187
CAPÍTULO VIII. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	191
8.1. Método Factores Estratégicos Claves.....	191
8.1.1. Criterios de selección.....	191
8.1.2. Matriz de selección.....	191
8.2. Método de Escenarios.....	192
8.2.1. Descripción de escenarios considerados.....	192
8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios.....	193
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.....	194

8.4. Descripción de estrategia seleccionada.....	200
8.5. Descripción de estrategia contingente.....	201

CAPÍTULO IX. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA..... 203

9.1. Mapa de la Estrategia.....	203
9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.....	207
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.....	208
9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos.....	210
9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento.....	212
9.6. Responsable de cada una de las iniciativas.....	217
9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas.....	218
9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas.....	224

CAPÍTULO X. EVALUACIÓN..... 225

10.1. Evaluación Cualitativa.....	225
10.1.1. Criterios de Evaluación.....	225
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.....	225
10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia.....	227
10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia)	
10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia).....	231
10.2.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia).....	235
10.2.4. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia).....	238
10.2.5. Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros).....	239

CONCLUSIONES	242
RECOMENDACIONES	244
ÍNDICE DE FIGURAS	14
ÍNDICE DE TABLAS	17
ANEXOS	245
BIBLIOGRAFÍA	327
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	329

Índice de Figuras

Figura 1: Producción y superficie mundiales de arroz en cáscara.....	25
Figura 2: Producción, utilización y existencias de arroz en el mundo.	25
Figura 3: Perú: Producción de arroz cáscara.....	26
Figura 4: Fotografía de la parte exterior de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	34
Figura 5: Fotografía del proceso productivo y de la planta de producción de Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	34
Figura 6: Fotografía de la principales marcas de arroz producidas en Molinerías Grupo RAM S.A.C.	35
Figura 7: Fotografía de la principales marcas de subproductos del arroz producidas en Molinerías Grupo RAM S.A.C.	35
Figura 8: Flujograma del proceso productivo de Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	37
Figura 9: Ciclo de vida del producto.	38
Figura 10 Ciclo de Vida del Producto de Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	39
Figura 11: Organigrama Oficial Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	40
Figura 12: Organigrama Funcional Propuesto para Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	43
Figura 13: Producto bruto interno por sectores productivos.....	49
Figura 14: Producto bruto interno primario y no primario.....	50
Figura 15: Sector manufactura.....	50
Figura 16: Crecimiento del PBI 2015 vs. 2014.....	72
Figura 17: Producto bruto interno por sectores económicos.....	73
Figura 18: Producción agropecuaria.	74
Figura 19: Producción agropecuaria por principales productos.	75
Figura 20: Manufactura de procesamiento de recursos primarios.	76

Figura 21: Producto bruto interno 2008 – 2017.	77
Figura 22: Inflación.....	78
Figura 23: Rubros con mayor contribución ponderada a la inflación en 2015.....	78
Figura 24: Contribuciones a la variación del IPC anual.....	79
Figura 25: Precio del arroz en los molinos de Lambayeque.....	80
Figura 26: Precio del arroz nacional.....	80
Figura 27: Tasa de interés para operaciones en soles.....	82
Figura 28: Tipos de cambio y precio de commodities.....	83
Figura 29: Dinámica del consumo aparente per cápita de arroz en el Perú (Kg/persona)..	113
Figura 30. Consumo aparente de arroz en el Perú (Miles de TM).....	114
Figura 31. Composición aparente del consumo de arroz en el Perú (Miles de TM).....	115
Figura 32: Número de personas según nivel socio económicos en Perú.....	116
Figura 33: Distribución del gasto según nivel socio económicos en Perú.....	116
Figura 34: Cadena de valor clásica de una empresa.....	132
Figura 35: Lienzo de la estrategia actual de Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	168
Figura 36: Lienzo de la estrategia de la industria molinera.	169
Figura 37: Lienzo de la nueva estrategia considerada para Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	172
Figura 38: Matriz PEYEA para Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	180
Figura 39: Matriz Interna – Externa - IE para Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	182
Figura 40: Matriz Boston Consulting Group.....	183
Figura 41: Matriz BCG para Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	185
Figura 42: Matriz de la Gran Estrategia - MGE para Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	187
Figura 43. Perspectivas del mapa de la estrategia.....	203
Figura 44. Mapa estratégico para Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	206

Figura 45. Relación entre los objetivos en cada perspectiva.....	207
Figura 46. Utilidad neta, situación actual. Elaboración propia.....	232
Figura 47. Utilidad neta, situación con nueva estrategia. Elaboración propia.....	235

Índice de Tablas

Tabla 1: Consolidado Ventas Utilidades - Periodos 2012 – 2015.....	39
Tabla 2: Análisis de la Visión Actual.....	53
Tabla 3: Formulación de la Visión.....	54
Tabla 4: Análisis de la Misión Actual.....	56
Tabla 5: Formulación de la Misión.....	57
Tabla 6: Valores Propuestos.....	61
Tabla 7: Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores.....	62
Tabla 8: Oportunidades y Amenazas del Entorno Político-Gubernamental.....	71
Tabla 9: Producción Nacional VS Precio en Chacra del Arroz Cáscara 2010 – 2015.....	81
Tabla 10: Arroz Pilado Disponible a Nivel Nacional, Importación de Arroz Pilado y Consumo Nacional de Arroz Pilado. (En miles de toneladas).....	84
Tabla 11: Oportunidades y Amenazas del Entorno Económico.....	85
Tabla 12: Oportunidades y Amenazas del Entorno Legal.....	92
Tabla 13: Oportunidades y Amenazas del Entorno Cultural.....	95
Tabla 14: Oportunidades y Amenazas del Entorno Tecnológico.....	97
Tabla 15: Oportunidades y Amenazas del Entorno Ecológico.....	101
Tabla 16: Impacto en Clientes y Proveedores de cada una de las Variables del Entorno...	102
Tabla 17: Efecto en la Empresa de cada una de las Variables del Entorno.....	104
Tabla 18: Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE.....	110
Tabla 19: Producción Nacional, Exportación, Importación y Consumo Nacional de Arroz Pilado.....	114
Tabla 20: Matriz de Atractividad para el Factor de Desarrollo de Productos Sustitutos....	125
Tabla 21: Matriz de Atractividad para el Factor de Ingreso de Potenciales Competidores	125

Tabla 22: Matriz de Atractividad para el Factor de Poder de Negociación de los Clientes	126
Tabla 23: Matriz de Atractividad para el Factor de Poder de Negociación de los Proveedores.....	126
Tabla 24: Matriz de Atractividad para el Factor de Rivalidad entre Competidores.....	127
Tabla 25: Análisis del Grado de Atractividad de la Industria.....	128
Tabla 26: Matriz de Perfil Competitivo - MPC.....	129
Tabla 27: Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Logística Interna.....	133
Tabla 28: Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Operaciones.....	135
Tabla 29: Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Logística Externa.....	136
Tabla 30: Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Mercadotecnia.....	137
Tabla 31: Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Servicios.....	139
Tabla 32: Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Adquisiciones.....	140
Tabla 33: Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Recursos Humanos.....	141
Tabla 34: Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Tecnología.....	142
Tabla 35: Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Infraestructura.....	144
Tabla 36: Comparación de cada Actividad de la Cadena de Valor con los Líderes de la Industria.....	146
Tabla 37: Competencia de Calidad del Producto.....	147
Tabla 38: Competencia de Tecnología.....	148
Tabla 39: Competencia de Diversificación de Línea de Productos.....	149
Tabla 40: Competencia de Prestigio de Marcas.....	150
Tabla 41: Competencia de Competitividad de precios.....	151
Tabla 42: Competencia de Publicidad.....	152
Tabla 43: Competencia de Integración de la Cadena Productiva.....	153
Tabla 44: Competencia de Recurso Humano Calificado.....	154

Tabla 45: Determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa.....	157
Tabla 46: Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI.....	160
Tabla 47: Análisis Situacional Actual.....	167
Tabla 48: Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear.....	170
Tabla 49: Matriz FODA para Molinerías Grupo RAM S.A.C.	174
Tabla 50: Factores que Integran los Ejes de la Matriz PEYEA para Molinerías Grupo RAM S.A.C.	179
Tabla 51: Indicadores Financieros 2015- Molinerías Grupo RAM S.A.C.	181
Tabla 52: Producción de Arroz Cáscara (Toneladas)	184
Tabla 53: Ingreso de Arroz Cáscara a Molinerías Grupo RAM S.A.C. (Toneladas).....	185
Tabla 54: Resumen de Estrategias de la Matriz FODA.....	188
Tabla 55: Resumen de Estrategias de la Matriz PEYEA.....	189
Tabla 56: Resumen de Estrategias de la Matriz Interna – Externa.....	189
Tabla 57: Resumen de Estrategias de la Matriz Boston Consulting Group.....	189
Tabla 58: Resumen de Estrategias de la Matriz de la Gran Estrategia	190
Tabla 59: Resumen de Estrategias.....	190
Tabla 60: Matriz de Selección de la Estrategia.....	192
Tabla 61: Comparación de Estrategias en Posibles Escenarios.....	194
Tabla 62: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC.....	196
Tabla 63: Objetivos del Mapa Estratégico de Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	208
Tabla 64: Indicadores del Mapa Estratégico de Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	209
Tabla 65: Metas para cada uno de los Objetivos Específicos del Mapa Estratégico de Molinerías Grupo RAM S.A.C.	211
Tabla 66: Iniciativas a llevar a cabo para cada uno de los Objetivos Específicos del Mapa Estratégico de Molinerías Grupo RAM S.A.C.	213

Tabla 67: Detalle de Iniciativas de la Perspectiva Cliente.....	214
Tabla 68: Detalle de Iniciativas de la Perspectiva de Procesos Internos.....	215
Tabla 69: Detalle de Iniciativas de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	216
Tabla 70: Responsables de las Iniciativas.....	217
Tabla 71: Presupuesto en el Plan de Recursos Humanos.....	220
Tabla 72: Presupuesto en el Plan Comercial.....	221
Tabla 73: Presupuesto en el Plan de Operaciones.....	223
Tabla 74: Presupuesto Consolidado.....	223
Tabla 75: Cronograma de Implementación Estimado.....	224
Tabla 76: Estado de Resultados del 2011 al 2015.....	229
Tabla 77: Balance General del 2011 al 2015.....	230
Tabla 78: Estado de Resultados Proyectado, Situación Actual.....	231
Tabla 79: Componentes del Estado de Resultados sin Estrategia.....	232
Tabla 80: Ratios de Productividad Proyectados sin Estrategia.....	232
Tabla 81: Estado de Resultados Proyectado Situación Nueva Estrategia.....	234
Tabla 82: Componentes del Estado de Resultados con Estrategia.....	234
Tabla 83: Ratios de Productividad Proyectados con Estrategia.....	234
Tabla 84: Balance General, situación actual.....	236
Tabla 85: Balance General, Situación Nueva Estrategia.....	237
Tabla 86: Flujos, Situación Actual.....	238
Tabla 87: Flujos, Situación Nueva Estrategia.....	239
Tabla 88: Ratios Financieros, Situación Actual.....	240
Tabla 89: Ratios Financieros, Situación Nueva Estrategia.....	240
Tabla 90: Calculo del Costo de Capital Real – Método DAMODARAM.....	241
Tabla 91: Calculo del VAN	241

Introducción

Molinerías Grupo RAM S.A.C., es una empresa dedicada al servicio de molienda del arroz cáscara y comercialización del arroz pilado. Tienen patentadas sus propias marcas de arroz, siendo las más reconocidas La Pepa, Don Arroz, La Criollita, Dragones y Zuzabor.

El presente trabajo se basa en desarrollar un Plan Estratégico para el período 2017 – 2019, en el cual se establezcan los lineamientos para que Molinerías Grupo RAM S.A.C. tenga un crecimiento sostenible en el tiempo. Este plan contiene los siguientes capítulos:

1. Formulación de la visión, misión y valores de la Empresa:

La empresa tiene una definición de su visión, misión y valores, se evaluará si es necesario realizar una propuesta de cambio, de acuerdo a los procedimientos establecidos por Fred David y basado en las entrevistas realizadas al gerente y jefaturas de la empresa.

2. Análisis externo:

Se incluirá el análisis del entorno mediante la utilización de diversas herramientas, teniendo en cuenta que está directamente influenciada por aspectos climatológicos y demás variables macroeconómicas que la afectan.

3. Análisis de la industria:

Se analizarán aquellas variables del medio ambiente externo específico, sobre los cuales la empresa tiene influencia y puede alterar su comportamiento. Con la finalidad de determinar el atractivo de esta industria y el perfil competitivo de la empresa.

4. Análisis interno:

En Molinerías Grupo RAM S.A.C. la mayoría de sus procesos son operativos y de producción. Corresponde realizar un análisis minucioso de sus procesos, comprender su cadena de valor, estructura organizacional, el nivel del personal y su clima laboral.

5. Formulación de los objetivos y diseño de la estrategia:

En base a los análisis previos se buscará implantar objetivos estratégicos alineados a la visión de la empresa, se diseñará la estrategia y se formularán planes de acción para el horizonte de tiempo previsto en el plan estratégico.

6. Selección de la estrategia:

Analizaremos los factores estratégicos claves que se debe tener en consideración para elegir una estrategia y se desarrollaran escenarios que permitan seleccionar aquella que sea más atractiva.

7. Implantación de la estrategia:

Se desarrollará el mapa de la estrategia, estableciendo objetivos específicos, indicadores, metas, iniciativas, responsables, presupuestos y cronogramas de actividades.

8. Evaluación:

Corresponde realizar la evaluación cuantitativa y cualitativa de la estrategia propuesta, esto incluye elaborar proyecciones financieras que sustenten la aplicación de dicha estrategia.

Capítulo I. Generalidades

En este capítulo se da a conocer la situación del arroz en el mundo y en el Perú, así como también el problema identificado en la empresa y los alcances y limitaciones de la investigación.

1.1. Antecedentes

El arroz es una semilla de la planta *Oryza Sativa*, pertenece a la familia de las gramíneas (cereales de grano), se trata de la semilla comestible considerada el alimento primordial de casi la mitad de la población mundial, se cultiva extensamente en los cinco continentes. Se afirma que el origen del arroz se dio hace 5000 años en China, empezó a cultivarse en zonas tropicales y a partir de allí, se fue acondicionando y extendiendo a otras zonas. (Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana – CEI-RD, 2010)

Los principales países productores de arroz en el mundo son:

En Asia: China, India, Indonesia, Bangladesh, Vietnam, Tailandia, Birmania y Japón.

En Europa: Italia, España, Rusia, Grecia y Portugal.

En América: Estados Unidos, Brasil, Colombia, Perú y Argentina.

En África: Egipto, Nigeria, Madagascar y Costa de Marfil.

El éxito de este cereal se debe a que se pueden hacer de dos a tres cosechas cada temporada y a su productividad por hectárea. (CEI-RD, 2010).

La situación del arroz en el mundo, considerando lo establecido por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO (2016), indica que, debido a la influencia de la anomalía meteorológica de El Niño, las perspectivas mundiales de la producción de arroz son menores a los registrados en el 2014. El pronóstico del año 2015 es de 738,2 millones de toneladas de cáscara (490,3 millones de toneladas de arroz pilado), menor en un 0,8% respecto al 2014.

Registraron una menor producción Asia, África, América Central y el Caribe, América del Norte y Oceanía, quienes se vieron afectados por sequías y elevadas temperaturas. En contraste con América del Sur, donde las condiciones atmosféricas favorables hicieron que la producción alcanzara niveles superiores a los obtenidos en el 2014 (25.6 millones de toneladas), mientras que Europa también presentó una ligera recuperación.

De la producción mundial de arroz en 2015/16, se estima que unos 400 millones de toneladas de arroz pilado corresponden al consumo humano (1,2% más que 2014/15). Esto origina que el consumo medio de arroz per cápita incremente a 54,4 kilogramos. De acuerdo a la FAO, la utilización mundial del arroz podría seguir aumentando, debido a la expansión del consumo humano.

Los principales exportadores de arroz en el mundo son: India, Tailandia, Viet Nam, Pakistán y Estados Unidos.

Para la campaña 2016, frente a la disminución gradual del fenómeno del niño y el regreso a condiciones climáticas neutrales, la FAO estima una producción mundial de arroz superior al 2015, 745,5 millones de toneladas (459,2 millones de toneladas de arroz pilado).

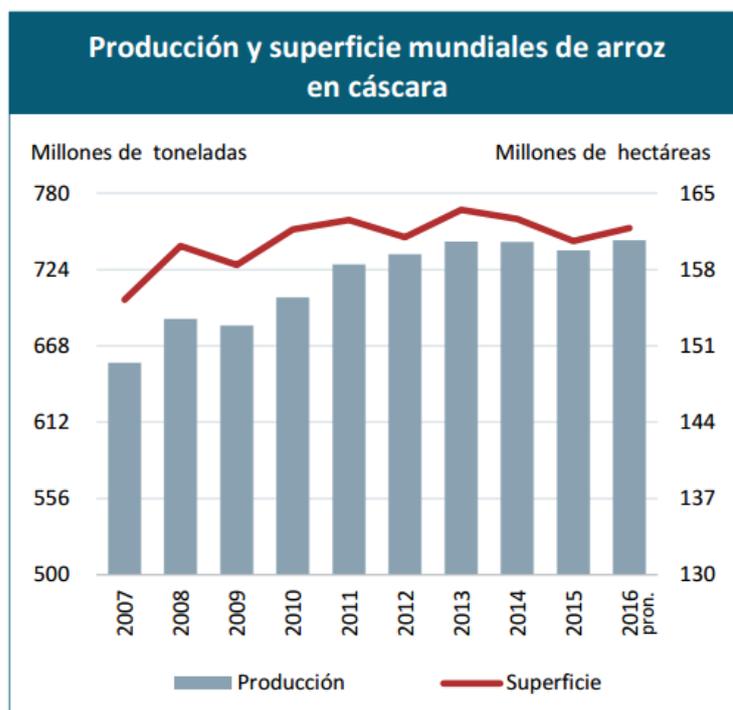


Figura 1. Producción y superficie mundiales de arroz en cáscara. Tomado del Informe Seguimiento del Mercado del Arroz de la FAO (p. 2), 2016.

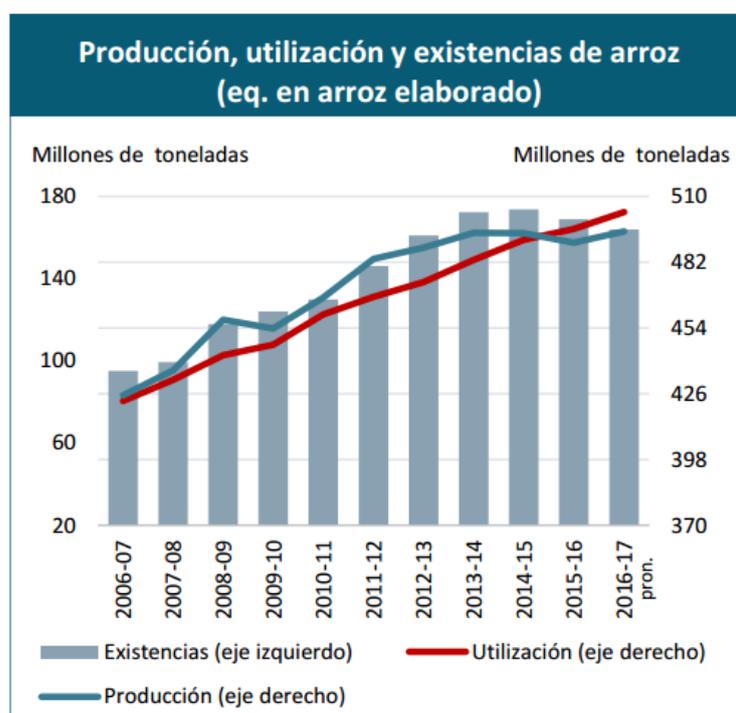


Figura 2. Producción, utilización y existencias de arroz en el mundo. Tomado del Informe Seguimiento del Mercado del Arroz de la FAO (p. 3), 2016.

En el Perú, el arroz es el principal producto en área sembrada y cosechada, la producción de arroz cáscara en el año 2015 incrementó en 8% (228 mil toneladas más que el año 2014) produciéndose en total 3,1 millones de toneladas, basados en el incremento en la producción en los departamentos de: Piura (53%, 157 mil toneladas más), Lambayeque (44%, 135 mil toneladas más) y en San Martín (2%, (10 mil toneladas más). (Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI, 2015).

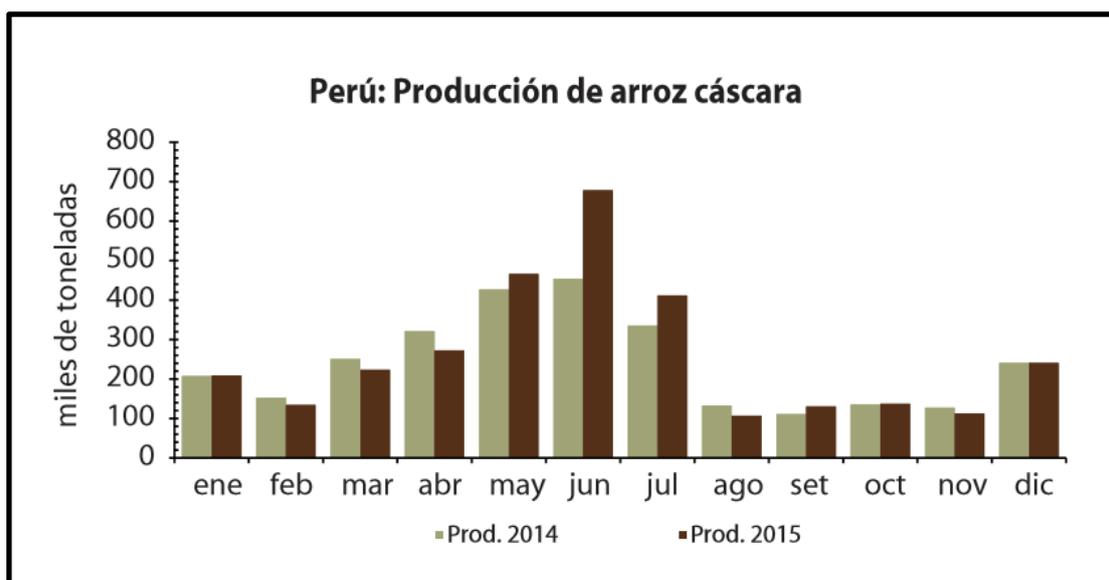


Figura 3. Perú: Producción de arroz cáscara. Tomado del Informe *Valor Bruto de la Producción Agropecuaria VBP 2015* (p. 4), MINAGRI, 2015.

Según COMEXPERU (2015), la producción del arroz ha crecido notablemente: entre 2004 y 2014, aumentó un 55.8%. , con un incremento importante del rendimiento que pasó de 5.6 toneladas por hectárea (t/ha.) en los años 90, a 7.7 t/ha. en 2013. A pesar de ello, existe la necesidad de importar este producto, sobre todo en los meses de déficit.

La tendencia creciente del cultivo se debe especialmente al incremento del consumo interno, el cual ubica aproximadamente entre los 63.5 kg de consumo anual por persona. (MINAGRI, 2013).

En el último informe sobre el arroz de Maximixe Consult S.A. (2016), establece que al 2015 la producción nacional de arroz se concentra en cinco regiones que agrupadas conforman el 74,2% de la producción nacional. Siendo las principales zonas productoras San Martín que concentró el 21,6%, Piura 16,1%, Lambayeque 14,1%, Amazonas 11,3%, y La Libertad el 11%.

El arroz es un cultivo que ha conseguido mejorar sus rendimientos en chacra, pero aún existe baja tecnificación en siembra y cosecha, y escasa utilización de semilla certificada por la insuficiente oferta, esto ocasiona baja rentabilidad y disminución en la calidad del producto final. (MINAGRI, 2013).

En el Perú, la industria molinera posee una capacidad de molienda de 991.9 toneladas por hora (t/h), correspondiente a 8 millones de toneladas al año; apropiado para los 2.4 millones de producción anual. En la costa norte del país, están instalados la mayor cantidad de molinos con infraestructura moderna y procesos tecnológicamente sistematizados. (Vela, 2014).

El departamento de Lambayeque se encuentra estratégicamente ubicado, es el punto medio para las poblaciones de la costa sierra y selva. Por ello, es considerado un eje comercial. La inclinación agrícola de sus habitantes y la tradición agroindustrial, se ven reflejadas en la presencia de la industria azucarera, industria molinera de arroz y agroindustria de exportación fortalecida por la consolidación del Proyecto Olmos, demostrándose así la importancia de la agricultura y manufactura, en la estructura productiva de departamento. (Vela, 2014).

Según Vela (2014), la Dirección de Información Agraria del Ministerio de Agricultura informó que en Lambayeque existen 134 molinos, siendo el departamento con mayor capacidad de molienda del país (227,6 t/h). La mayor cantidad de ellos establecidos en la carretera Chiclayo a Lambayeque. Los molinos más importantes se encuentran agremiados en la Asociación Peruana de Molineros de Arroz – APEMA.

La empresa en estudio pertenece al sector de industrias molineras de arroz, cuya razón social es MOLINERÍAS GRUPO RAM S.A.C., identificada con RUC 20480096208, ubicada Carretera Panamericana Norte Km. 777 en el departamento de Lambayeque, siendo su actividad económica la elaboración de productos de molinería.

1.2. Determinación del Problema u Oportunidad

La empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. durante estos años ha venido creciendo en tecnología, capacidad productiva y clientes. Sin embargo, carece de direccionamiento estratégico, además no ha desarrollado una misión y visión a nivel de empresa, no se han establecido políticas, falta motivación e incentivos a los colaboradores, por lo que cada área trabaja de manera individual. Esto provoca descoordinaciones funcionales y de procesos que afectan el desempeño, dificulta el control e incrementa los costos.

Por otro lado, las actividades son rutinarias y repetitivas, lo que genera que no se desarrolle un análisis estratégico que permita evaluar su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo.

Existen oportunidades en el horizonte, por ser un sector en constante crecimiento y por las nuevas tendencias en los mercados para producir alimentos cada vez más sofisticados, que estén listos para llegar y cocinar, y los mayores precios que se pagan por estos productos.

1.3 Justificación del Proyecto

El presente proyecto se justifica en la necesidad que tiene la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. de desarrollar un plan estratégico, que impulse a la dirección de la empresa a pensar en forma sistémica sobre el futuro, a implementar una nueva estructura organizativa, a utilizar todos sus recursos disponibles para aprovechar mejor las oportunidades, a fijar la dirección de la organización y los resultados específicos que pretende alcanzar, a implementar controles internos de gestión y establecer el curso de acción para asegurar su continuidad en el mercado.

1.4 Objetivos Generales y Específicos

1.4.1 Objetivo general.

Desarrollar un plan estratégico para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. con un horizonte de tiempo de tres años (2017 – 2019).

1.4.2 Objetivos específicos.

- a) Realizar el análisis del ambiente externo e interno de la empresa.
- b) Definir y evaluar la Visión, Misión y Valores de la empresa.
- c) Plantear y seleccionar la estrategia a seguir a fin de potencializar sus fortalezas y disminuir sus debilidades.
- d) Evaluar el impacto financiero de las estrategias.

1.5 Alcances y Limitaciones

El presente proyecto se circunscribe al desarrollo de un Plan Estratégico para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C., ubicada en el departamento de Lambayeque, para el cual se ha establecido una proyección de 03 años (2017 – 2019).

La principal limitación de este estudio es que no existe información secundaria específica sobre la actividad molinera (número real de empresas, producción por empresa, estadísticas de venta, entre otros), lo cual complica el análisis del sector.

Asimismo, otra limitación es el acceso a la información de la competencia, ya que no es pública.

Capítulo II. La Empresa

Este capítulo contiene una descripción general de la empresa, de los servicios que brinda y del ciclo de vida de su producto. Asimismo, se explica la situación actual de industria molinera.

2.1 Antecedentes de la Empresa

La empresa en estudio pertenece al sector agroindustria, cuya razón social es Molinerías Grupo RAM S.A.C., identificada con RUC 20480096208, ubicada Carretera Panamericana Norte Km. 777 - Predio Santo Tomas y Anexos (Parcela 42) – en el departamento de Lambayeque, siendo su actividad económica la elaboración de productos de molinería (CIIU 1061).

Molinerías Grupo RAM S.A.C. se constituye el 20 de diciembre del 2006, iniciando sus actividades comerciales el 16 de junio del 2007, tiene a la fecha nueve años de presencia en el mercado, siendo sus fundadores y socios los señores Raúl Lara Nestares, Marlene Lara Nestares y Eutropia Livia Quispe Huamani.

Su principal actividad económica está conformada por el servicio de molienda del arroz con cáscara o arroz paddy, es decir la transformación del paddy en arroz blanco, listo para el consumo humano. Entre sus procesos destacan el secado, almacenamiento, molienda, envasado y comercialización.

Es una mediana empresa que, con el transcurso de los años, ha incorporado nuevas tecnologías para brindar un servicio de calidad. Asimismo, patentó sus propias marcas de arroz, siendo las más reconocidas: La Pepa, Don Arroz, La Criollita, Dragones y Zuzabor.

Las presentaciones de sus productos se encuentran en función de los siguientes aspectos: tipos de arroz, variedad de arroz y grado de calidad.

1. Tipo de arroz: se ofrecen dos tipos de arroz:

- a) Arroz Fresco: es el arroz de cualquier variedad que se pila a los pocos días de haber sido cosechado del campo. Es el arroz que más se ofrece y se caracteriza por su color blanco.
- b) Arroz Añejo: es aquel arroz que es guardado por más de siete meses antes de procesarlo. Este arroz adquiere algunas características diferenciadoras, graneado perfecto y rendimiento en la cocción. La variedad que responden adecuadamente al proceso de añejamiento es el IR-43 Nir y Tinajones cultivado en la costa norte del país.

2. Variedad de arroz:

Entre las principales variedades procesadas tenemos: IR-43 Nir, Ferom, La Esperanza, Línea, Tinajones, Capirona, y La Conquista

La Norma Técnica Peruana para Cereales y Menestras: Arroz Pilado, (NTP 205.011: 1979) distingue a una variedad de otra, por la longitud del grano:

- a) Grano largo: (más de 7 mm) no se pega con facilidad y por su elevada concentración de amilosa (almidón), necesita de mayor tiempo y agua para su cocción.

- b) Grano medio: (de 6 mm a 7 mm) posee menos amilosa que el arroz de grano largo.
- c) Grano corto: (menos de 6 mm) es de forma casi esférica, sus granos se adhieren con facilidad, manteniéndose pegados incluso a temperatura ambiente.

3. Grados de calidad:

Es un parámetro de calidad que nos indica la cantidad de grano quebrado que posee una determinada marca. Según lo indicado en la NTP 205.011: 1979 el límite de tolerancia considerado para cada grado es:

- a) Grado 1: Extra: hasta 5% de grano quebrado.
- b) Grado 2: Superior: hasta 15% de grano quebrado.
- c) Grado 3: Corriente: hasta 25% de grano quebrado.
- d) Grado 4: Popular: hasta 35% de grano quebrado.

4. Presentación:

Se tiene únicamente presentaciones a granel, en envases de 49 kg y 50 kg, ya que son los pesos comerciales y de mayor demanda.

A continuación se presentan algunas imágenes de la empresa:



Figura 4. Fotografía de la parte exterior de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.



Figura 5. Fotografía del proceso productivo y de la planta de producción de Molinerías Grupo RAM S.A.C.



Figura 6. Fotografía de la principales marcas de arroz producidas en Molinerías Grupo RAM S.A.C.

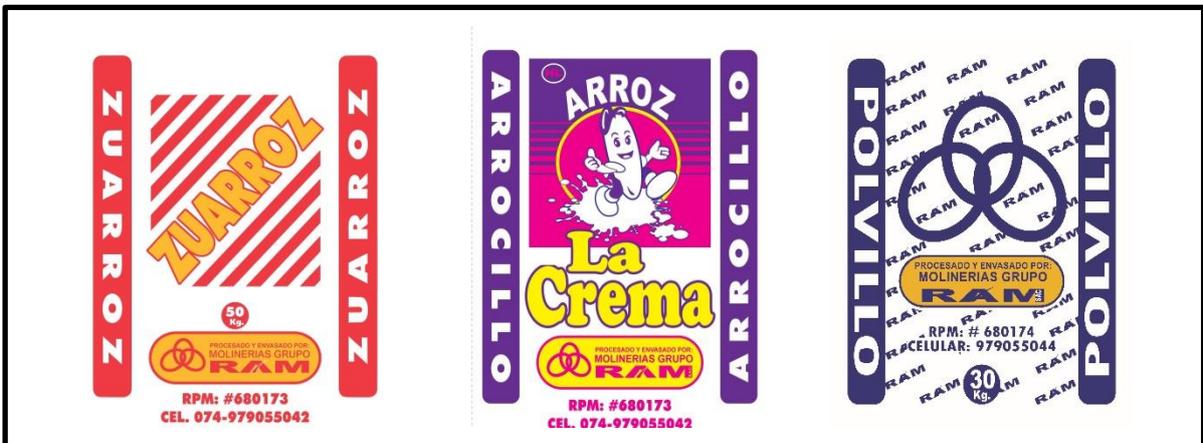


Figura 7. Fotografía de la principales marcas de subproductos del arroz producidas en Molinerías Grupo RAM S.A.C.

2.2. Descripción del Negocio

Molinerías Grupo RAM S.A.C. se dedica a dos tipos de servicios que son: el servicio de molienda del arroz cáscara y comercialización del arroz pilado.

2.2.1 Servicio de molienda del arroz cáscara.

Es la transformación del arroz cáscara en arroz blanco listo para el consumo humano, el mismo que implica los siguientes procesos:

- a) **Secado:** objetivo reducir la humedad del grano a parámetros óptimos y normados. Tal como lo establece la NTP 205.011: 1979.
- b) **Procesamiento de grano paddy:** incluye el descascarado, blanqueado o pulido, clasificado y seleccionado. Al término del proceso el arroz es entregado al agricultor en sacos de 49 y 50 kilos.

Cabe indicar que, del procesamiento de arroz paddy se obtienen los siguientes productos finales:

- a) Granos de arroz blanco: es el arroz descascarado y pulido, resultado del proceso de molienda, es de color blanco perlado o cristalino (Castillo & Gaviria, 2000).
- b) Granos de arroz de descarte: grano de arroz entero que tiene deterioro por acción de insectos, microorganismos, humedad, o que tiene la parte de su volumen tiene una apariencia similar al yeso. (Castillo & Gaviria, 2000).
- c) Granos de arroz partido (arrocillo): todo arroz dañado durante el proceso de molienda, cuya longitud es igual o menor a las tres cuartas partes de la longitud promedio de los granos enteros. (Castillo & Gaviria, 2000).
- d) Puntillas (ñelen): es todo grano quebrado de arroz pilado cuya tamaño es igual o inferior a 2.38 mm (Castillo & Gaviria, 2000).

e) Polvillo: es la harina resultante del proceso de pulimiento al que es sometido el arroz para blanquearlo y darle brillo. (Castillo & Gaviria, 2000).

A continuación se presenta el flujograma general del proceso productivo.

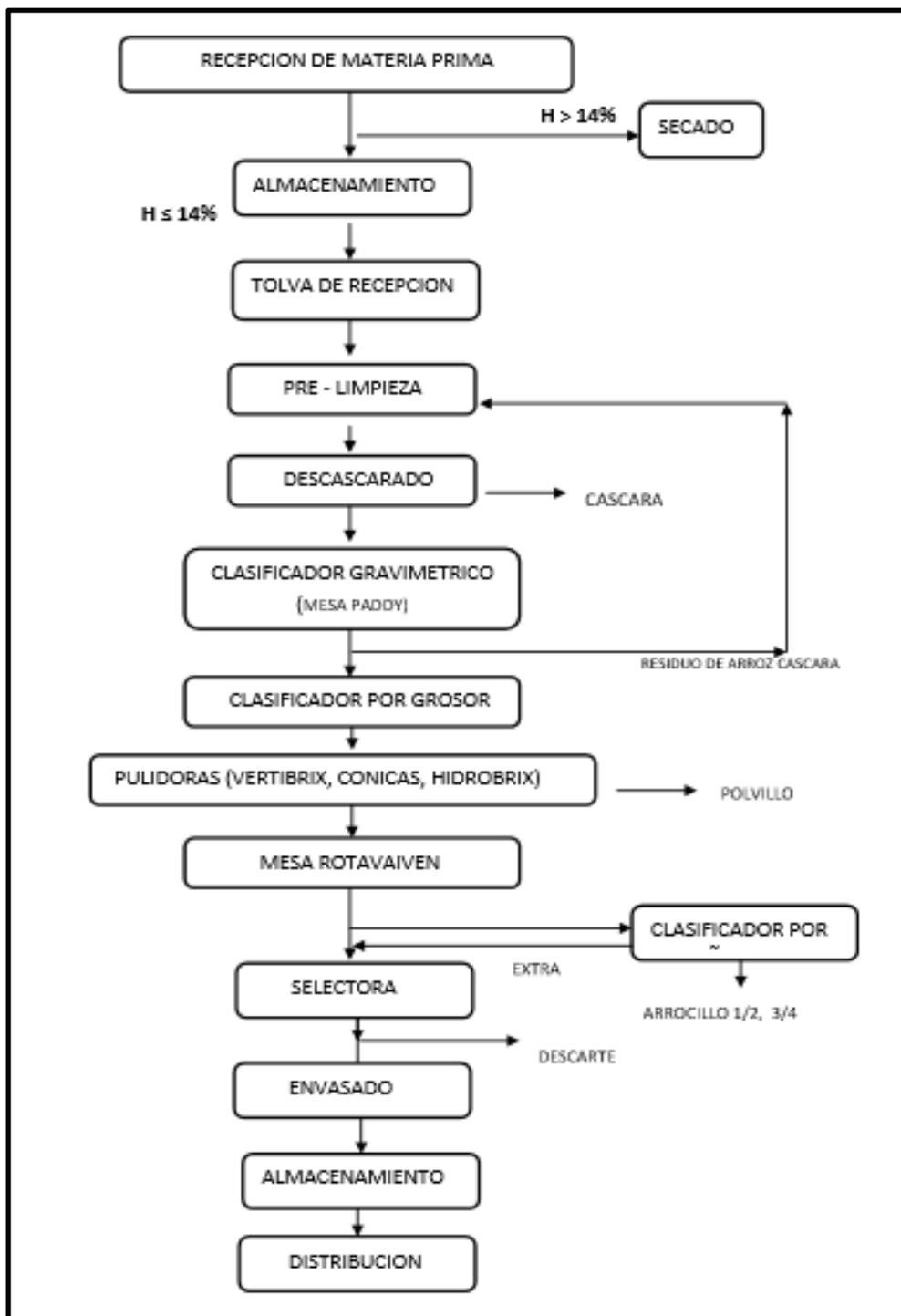


Figura 8. Flujograma del proceso productivo de Molinerías Grupo RAM S.A.C.

2.2.2 Comercialización del arroz pilado.

Consiste en brindarle las facilidades al agricultor de vender su producción final en los almacenes de la empresa, teniendo ellos a su disposición un personal de venta que apoya e impulsa la venta. En ese sentido, la empresa no percibe ningún beneficio económico directo por la venta de este producto.

La finalidad de este servicio es fidelizar al cliente, mediante la rotación rápida de su arroz y garantizarle un retorno rápido de su inversión.

2.3. Ciclo de Vida del Producto

Como lo establece Kotler y Armstrong (2012), el ciclo de vida del producto es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas bien definidas: desarrollo de productos, introducción, crecimiento, madurez y decadencia. Tal como se presenta en la Figura 9.

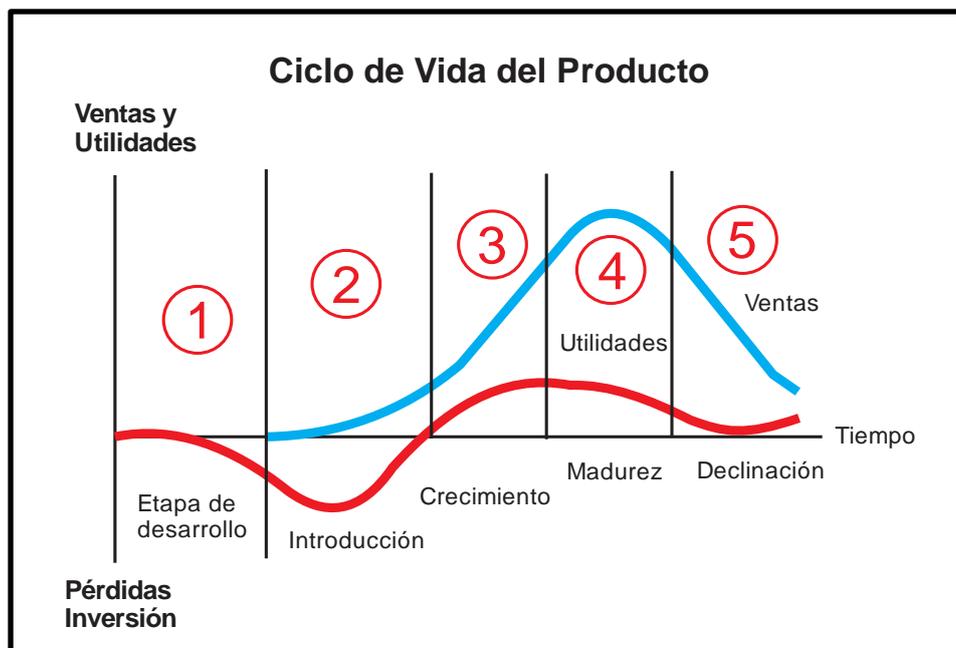


Figura 9. Ciclo de vida del producto. Tomado de Libro *Marketing* (p. 273), por Kotler y Armstrong, 2012, México: Pearson. Copyright 2012 Pearson Educación.

Según el análisis realizado de la tendencia de evolución de las ventas y utilidades, el ciclo de vida del producto de Molinerías Grupo RAM S.A.C., se encuentra en la etapa de crecimiento, es decir, que el producto ha logrado aceptación en el mercado y su producción se basa en la demanda de los clientes. Tal como se puede observar en la Tabla 1 y en la Figura 10, que se muestran a continuación.

Tabla 1

Consolidado Ventas Utilidades - Periodos 2012 – 2015.

Periodo Contable	2012	2013	2014	2015
Ventas Netas	1,337,498	1,458,934	2,346,664	2,450,898
Utilidad o Pérdida	23,755	-223,244	36,676	78,306

Nota. Tomado de *Estados Financieros 2012 – 2015 Molinerías Grupo RAM S.A.C.*, elaboración propia.

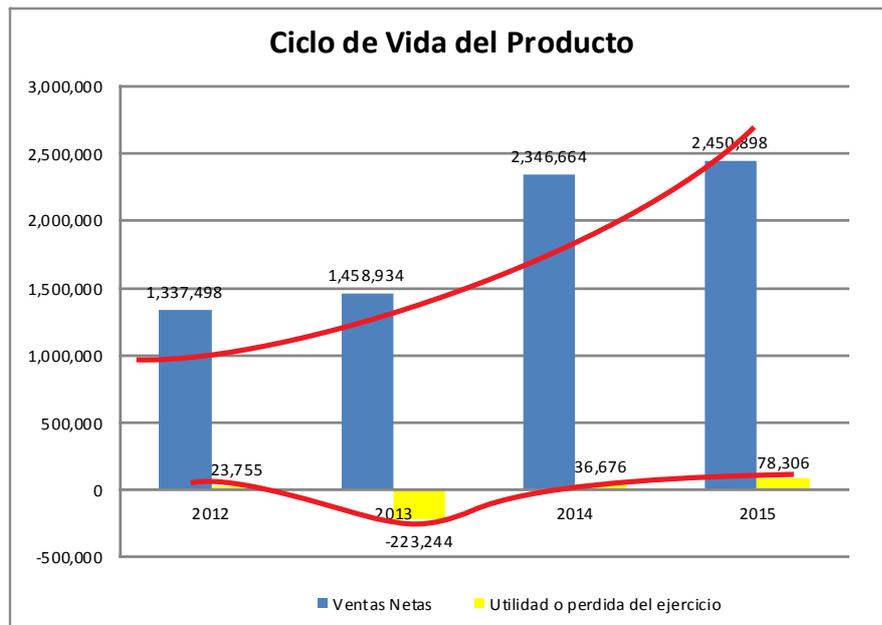


Figura 10. Ciclo de Vida del Producto de Molinerías Grupo RAM S.A.C., elaboración propia.

2.4. Estructura Organizacional Actual de la Empresa

Toda empresa desarrolla una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de ella ordena sus actividades, procesos y funcionamiento, a fin de cumplir con sus objetivos. Esta organización se representa gráficamente mediante un organigrama. La finalidad de un organigrama es establecer relaciones, líneas de autoridad, niveles de jerarquía y funciones que realiza cada uno de los miembros de una organización. (Robbins & Coulter, 2010).

La empresa desarrolló un organigrama basado en una estructura simple, como lo hacen la mayoría de empresas cuando inician actividades y lo ha mantenido en el tiempo, En la Figura 11, se presenta el organigrama oficial de la empresa.

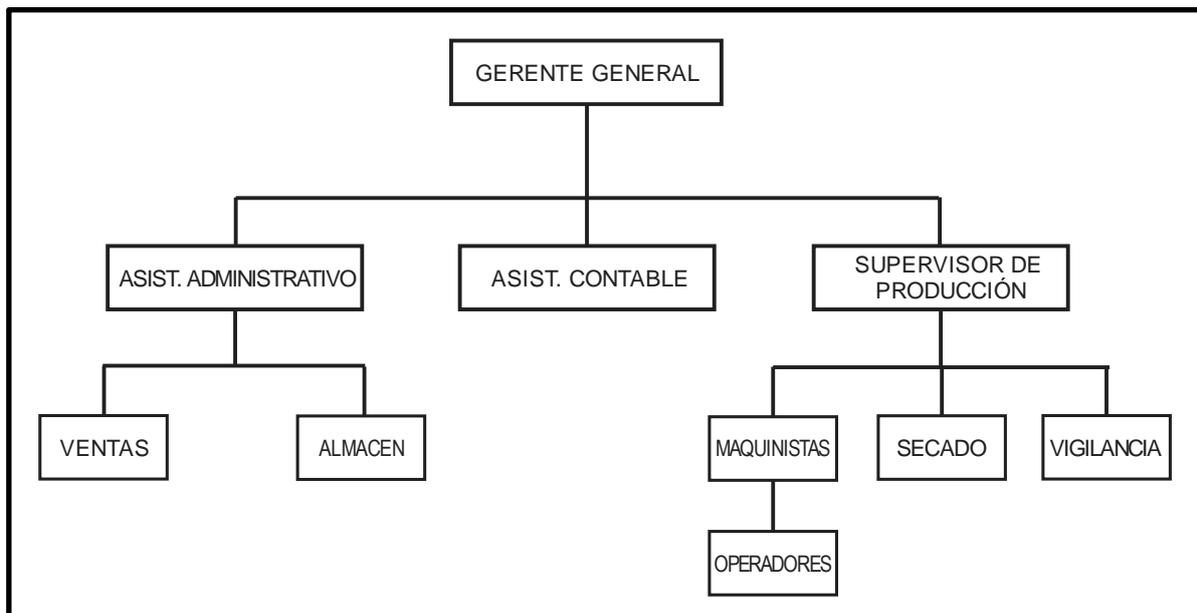


Figura 11. Organigrama Oficial Molinerías Grupo RAM S.A.C.

A continuación, se describe brevemente cada puesto y su función principal de acuerdo al organigrama oficial:

- Gerente General, encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de producción y comercialización de la empresa. Función principal: planificar y ejecutar las acciones estratégicas de la organización.

- Asistente administrativo, encargado de las labores administrativas de la empresa, la atención al cliente y las labores de tesorería. Función principal: actividades de caja como pago al personal, cancelación a proveedores, cancelación a clientes y cobranza de las ventas diarias.

- Asistente contable, encargado de revisar, clasificar y registrar los documentos contables y financieros de la empresa. Función principal: clasificación y registro de documentos para ser llevados al asesor contable externo.

- Supervisor de producción, encargado del control el arroz desde su ingreso al molino hasta el proceso de pilado. Función principal: registro de ingresos, programación de turnos de maquila, control del almacén de insumos y repuestos.

- Ventas, encargado de canalizar los productos del cliente al comprador final. Función principal: verificar la calidad del producto terminado y vender las producciones en coordinación constante con los clientes.

- Almacén, encargado de la custodia, mantenimiento y despacho del producto terminado en los almacenes de la empresa. Función principal: recepción y despacho de producto terminado al cliente final.

- Maquinistas, encargados de la operatividad de las maquinarias para el proceso de pilado. Función principal: determinar la calidad de cada lote a procesar, explicar al cliente el resultado de su producción y operar la maquinaria.
- Secado, encargado del acondicionamiento del arroz para su posterior proceso de transformación. Función principal: dirigir el proceso de secado artesanal realizando las verificaciones constantes de las humedades hasta llegar al punto óptimo.
- Vigilancia, responsable de la seguridad de las instalaciones y activos fijos de la empresa. Función principal: cumplir con los procedimientos de seguridad integral para prevenir acciones delictuosas en general.
- Operadores, encargado de todos los procesos manuales que involucran las actividades de producción. Función principal: responsables de las actividades de tolva, ensacado y desestiba del producto terminado.

Cabe mencionar que, debido al crecimiento en la actividad productiva de la empresa, se han generado nuevas áreas y puestos de trabajo, acorde a esta nueva realidad, sin embargo no existe un nuevo organigrama aprobado por Gerencia que contribuya al normal desempeño de las funciones.

Esto demuestra la ausencia de una organización interna definida, debido a que existen funciones que informalmente han sido asignadas a otras personas; áreas en la cuales han surgido nuevos procesos, como en el área de secado, donde actualmente también se realiza el secado de manera industrial; nuevas áreas dentro de la empresa, como administración,

supervisor de secado, control de calidad y mantenimiento de aseo y limpieza, así como también jefaturas que no han sido empoderadas debidamente. Todo esto deriva en una serie de deficiencias funcionales como problemas de comunicación, dificultades de interrelación entre áreas, duplicidad de funciones, no respeto a la cadena de mando, falta de unidad de mando y falta de productividad e iniciativa. (Ver Anexo 2).

Por ello, se plantea una nueva estructura organizacional para la empresa, de acuerdo al siguiente organigrama:

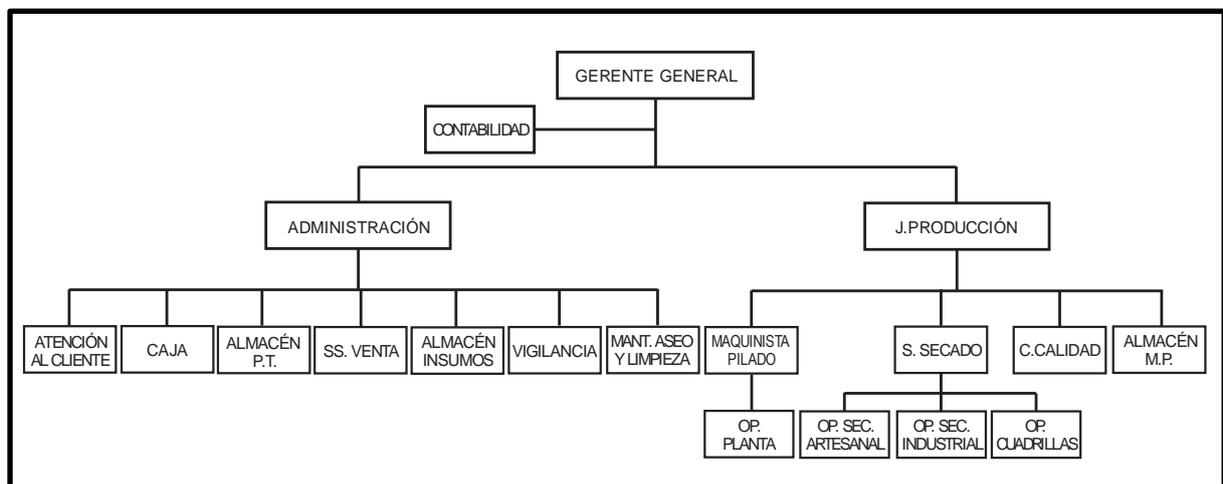


Figura 12. Organigrama Funcional Propuesto para Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Como se puede observar, la empresa ha cambiado completamente en estos nueve años de actividad, ha crecido en infraestructura, tecnología y procesos productivos, por ello, es necesario reformular el organigrama y dar a conocer claramente la función de cada persona dentro de la empresa.

Todas las áreas de la organización deben colaborar activamente con el fin de que se puedan tomar decisiones acertadas, que permitan obtener resultados eficientes.

A continuación, se describe brevemente cada puesto y su función principal, de acuerdo al organigrama propuesto:

- Gerente General, encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades para la captación de clientes y las operaciones de producción y comercialización de la empresa. Función principal: planificar, ejecutar y controlar las acciones estratégicas de la empresa.

- Contabilidad, se encarga de instrumentar y operar la información financiera de la empresa, basada en la observancia debida de las normas y reglamentos aplicable. Función principal: revisar, clasificar y registrar los documentos contables y financieros de la empresa.

- Administración, encargado de planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa. Además de amparar las necesidades legales y operativas para el cumplimiento de los objetivos. Función principal: proveer, coordinar, gestionar y controlar el entorno de la organización y sus recursos.

- Jefatura de Producción, encargado de planear, organizar, dirigir, supervisar y controlar los procesos productivos de la empresa, haciendo prevalecer los estándares y normas de calidad requeridos. Función principal: gestionar las actividades de producción desde el ingreso del arroz hasta el proceso de pilado.

- Atención al cliente, encargado de atender al cliente explicándole todos los servicios que brinda la empresa. Función principal: canalizar los requerimientos de los clientes a la administración y gerencia.

- Caja, encargado de la recepción y control del dinero en efectivo y cheques para su correcta distribución en coordinación con la jefatura inmediata. Función principal: actividades de tesorería como pago al personal, cancelación a proveedores, cancelación a clientes y cobranza de las ventas diarias.

- Almacén de producto terminado, encargado de la custodia, mantenimiento y despacho del producto terminado en los almacenes de la empresa. Función principal: recepción y despacho de producto terminado al cliente final.

- Venta, encargado de canalizar los productos del cliente al comprador final, al mejor precio de mercado y de acuerdo a la calidad de dichos productos. Función principal: coordinar la transferencia de los productos y subproductos que se encuentran disponibles para la venta.

- Almacén de insumos, encargado de la custodia de todos los insumos, repuestos y demás artículos necesarios para el proceso productivo y el correcto desempeño de las actividades de todas las áreas de la empresa. Función principal: abastecimiento oportuno de los insumos, repuestos y demás a todas las áreas de la empresa.

- Vigilancia, responsable de la seguridad de las instalaciones y activos fijos de la empresa. Función principal: cumplir con los procedimientos de seguridad integral para prevenir acciones delictuosas en general.

- Mantenimiento de aseo y limpieza: encargado de preservar el orden y la limpieza de las instalaciones de la empresa. Función principal: ejecutar el aseo y limpieza de las instalaciones y equipos de oficina.

- Maquinistas de pilado, encargados de la eficiente operatividad de las maquinas, instrumentos, insumos u otras herramientas necesarias para el proceso de pilado. Función principal: operar la maquinaria y elaborar los productos siguiendo los estándares de calidad establecidos.

- Supervisor de secado, encargado de supervisar y controlar el proceso del acondicionamiento del arroz tanto artesanal e industrial, para que ingrese en condiciones óptimas al posterior proceso de transformación. Función principal: supervisar el correcto desenvolvimiento de las actividades de secado industrial y artesanal.

- Control de calidad, encargado de cumplir con los estándares de calidad en todo el proceso productivo. Función principal: determinar, verificar y controlar la calidad de cada lote a procesar y explicar al cliente el resultado de su producción.

- Almacén de materia prima, encargado de la ubicación, mantenimiento y custodia de los lotes de arroz cáscara seco de cada cliente dentro de los almacenes de la

empresa. Función principal: custodia y mantenimiento del almacén de materia prima.

- Operadores de planta, encargado de todos los procesos manuales que involucran las actividades de producción. Función principal: responsables de las actividades de tolva, ensacado y desestiba del producto terminado.
- Operador de secado artesanal, encargado de dirigir y controlar las actividades que involucran el proceso de secado artesanal. Función principal: dirigir las actividades de desestiba, tendido, rayado, llenado y estiba; verificaciones constantes de las humedades hasta llegar al punto óptimo.
- Operador de secado industrial, encargados de la operatividad de la maquinaria para el proceso de secado industrial. Función principal: operar la secadora industrial verificando constantemente las humedades hasta llegar al punto óptimo.
- Operadores cuadrillas, encargados de los procesos manuales de las actividades de secado. Función principal: realizar las actividades de desestiba, tendido, rayado, llenado y estiba.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010), un organigrama no es fijo, las estructuras y las relaciones experimentan cambios que deben ser reflejados, dado que la organización es un factor clave, que alienta al recurso humano a la competitividad y productividad, contribuyendo a que la empresa logre sus objetivos. Asimismo, es necesario precisar que el

organigrama propuesto también podría tener modificaciones, como resultado de los análisis que posteriormente realizaremos.

2.5. Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria

De acuerdo al informe del Ministerio de Agricultura (MINAGRI, 2013), la oferta del arroz comienza con el proceso de transformación en los molinos es decir, limpieza, secado y pilado, obteniendo como resultado el arroz pilado para consumo humano.

Según COMEXPERU (2015), la producción del arroz cáscara ha crecido notablemente, entre 2004 y 2014, aumentó un 55.8%., con un incremento importante del rendimiento que pasó de 5.6 toneladas por hectárea (t/ha.) en los años noventa, a 7.7 t/ha. en el 2013. A pesar de ello, existe la necesidad de importar este producto, sobre todo en los meses de déficit. De acuerdo a lo indicado anteriormente, la oferta de arroz cáscara sigue creciendo año a año, lo cual asegura la existencia de materia prima para la industria molinera.

La industria molinera industrializa el 99% del arroz cáscara producido en el país. La producción de arroz origina una gran dinámica de recursos humanos, técnicos, financieros y otros para obtener el producto final a consumir. (MINAGRI, 2013).

La industria molinera aplica las mismas tarifas para todos los servicios que involucran el proceso de transformación del arroz: estibas, secado industrial o artesanal y pilado (descascarado, pulidos, clasificado, separación por color y ensacado).

La industria molinera por estar asociada a la agricultura, se ubica dentro del sector de manufactura primaria, contribuye en la estructura del Producto Bruto Interno (PBI), dentro de la categoría PBI Primario.

Considerando lo indicado por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016), el PBI durante en el 2015 acumuló un crecimiento de 3,3%. En el cual, la manufactura primaria aún posee una contribución muy escasa 0.0 %, sin embargo se puede indicar que se expandió 1.7% respecto al -9.3% del 2014, debido a la importante producción de harina y aceite de pescado y refinación de petróleo.

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES PRODUCTIVOS							
(Variación porcentual respecto a similar período del año anterior)							
INDAE	Estructura porcentual del PBI 2014 ^{1/}	2014	2015				Año
		Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	
Agropecuario	5,3	1,9	1,0	3,4	4,2	2,5	2,8
Agrícola	3,2	0,7	-1,6	2,3	2,9	0,8	1,3
Pecuario	1,4	5,8	4,5	5,9	6,1	4,7	5,3
Pesca	0,4	-27,9	-9,2	36,6	-21,6	43,8	15,9
Minería e hidrocarburos	11,7	-0,9	4,3	7,4	10,1	14,7	9,3
Minería metálica	7,4	-2,2	6,9	14,1	18,3	21,8	15,5
Hidrocarburos	2,0	4,0	-4,2	-14,4	-18,1	-9,2	-11,5
Manufactura	14,1	-3,6	-5,1	-0,1	-2,4	0,9	-1,7
Procesadores primarios	3,0	-9,3	-11,7	11,6	-7,8	14,9	1,7
Industria no primaria	11,2	-1,5	-3,0	-4,5	-0,6	-3,0	-2,7
Electricidad y agua	1,8	4,9	4,6	5,5	6,3	8,2	6,2
Construcción	6,8	1,9	-6,8	-8,6	-6,8	-2,3	-5,9
Comercio	11,2	4,4	3,6	3,8	4,1	3,9	3,9
Otros servicios 2/	48,8	5,0	4,1	4,0	4,3	4,5	4,2
PBI GLOBAL	100,0	2,4	1,8	3,1	3,2	4,7	3,3
PBI Primario	20,3	-2,2	0,7	7,5	5,6	12,3	6,6
PBI No Primario	79,7	3,6	2,1	1,9	2,6	2,9	2,4

1/ A precios de 2007
2/ Incluye derechos de importación y otros impuestos

Figura 13. Producto bruto interno por sectores productivos. Tomado de las *Notas de Estudio del BCRP N° 14 – 19 de Febrero de 2016*. (p. 10).

Producto Bruto Interno					
(Variación % respecto a similar período del año anterior)					
	Estructura porcentual del PBI 2014 1/	Diciembre		Año 2015	
		Var. %	Contrib.	Var. %	Contrib.
PBI Primario	20,3	18,6	3,4	6,6	1,3
Agropecuario	5,3	1,7	0,1	2,8	0,2
Agrícola	3,2	-0,3	0,0	1,3	0,0
Pecuario	1,4	4,2	0,1	5,3	0,1
Pesca	0,4	82,5	0,2	15,9	0,1
Minería e hidrocarburos	11,7	22,4	2,5	9,3	1,1
Minería metálica	7,4	30,7	2,2	15,5	1,1
Hidrocarburos	2,0	-5,5	-0,1	-11,5	-0,2
Manufactura primaria	3,0	24,2	0,6	1,7	0,0
PBI No Primario	79,7	3,7	3,0	2,4	1,9
Manufactura no primaria	11,2	-0,7	-0,1	-2,7	-0,3
Electricidad y agua	1,8	10,1	0,2	6,2	0,1
Construcción	6,8	0,1	0,0	-5,9	-0,4
Comercio	11,2	3,6	0,4	3,9	0,4
Servicios	48,7	4,8	2,4	4,2	2,1
PBI Global	100,0	6,4	6,4	3,3	3,3

Figura 14. Producto bruto interno primario y no primario. Tomado del *Resumen Informativo N° 07 del BCRP, 19 de Febrero de 2016*. (p. 6).

Cabe mencionar que, el sector manufactura en el departamento de Lambayeque, de enero a diciembre del 2015, se expandió en 4,0%, debido a la mayor producción arroz pilado (8,7 %), este desempeño positivo de la industria molinera de arroz radicó en la disponibilidad de materia prima. (Banco Central de Reserva, 2015).

SECTOR MANUFACTURA 1/ 2/			
(Variación % real respecto a similar período del año anterior)			
Ramas de actividad	Estructura porcentual 2012 2/	DICIEMBRE	ENERO - DICIEMBRE
		Var.%	Var.%
MANUFACTURA PRIMARIA	86.2	-10.3	3.6
Arroz pilado	48.4	-11.8	8.7
Azúcar	37.8	1.0	-30.6
MANUFACTURA NO PRIMARIA	13.8	-23.5	34.5
Café soluble	11.6	5.9	10.6
Jugos de fruta	0.2	-32.3	42.3
Aceite esencial de limón	0.6	n.d.	11.6
Cáscara deshidratada de limón	0.3	-85.2	-3.2
Alcohol etílico	1.1	113.6	-27.8
SECTOR MANUFACTURA	100.0	-10.4	4.0

1/ Cifras preliminares.
2/ A precios de 2007.

Figura 15. Sector manufactura. Tomado de Lambayeque: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2015 del BCRP. (p. 6).

Asimismo, considerando lo indicado por el Ministerio de Agricultura (2013), la demanda se inicia cuando el arroz pilado es trasladado a los principales mercados de comercialización nivel nacional. El principal punto de venta es el Mercado de Productores de Santa Anita, ubicado en Lima, donde se comercializa cantidades considerables de arroz a granel en sacos de 49 y 50 kilos.

Este mercado alberga un promedio de 200 comerciantes de arroz, muchos de ellos propietarios de molinos. El Mercado de Productores de Santa Anita es el referente para establecer los precios al por mayor a nivel nacional, ya que el MINAGRI utiliza la información proporcionada por Asociación de Productores Agrícolas Mercado Santa Anita (APAMSA), y la publica en la web, como base para el pago del Impuesto al Valor del Arroz Pilado (IVAP). Asimismo, de acuerdo a estos precios, se regulan las ventas dentro del Mercado de Productores. (Peru Paddy, 2016).

Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa

En este capítulo se desarrolla el análisis de la visión, misión y valores actuales y se realiza una propuesta de cambio de las mismas, de acuerdo a los procedimientos establecidos por Fred David.

3.1. Visión

La visión es una imagen mental de lo que la empresa quiere ser en el futuro, se constituyen en el fin mismo de la entidad y responde a la pregunta ¿en qué realmente queremos convertirnos? (David, 2013). Es por este motivo que, cuando hay claridad acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y los recursos, para alcanzar ese futuro que se ha propuesto. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

La visión debe ser constituida como punto de partida, intentando que sea corta y entendible para todos los integrantes de la empresa. Debe resalta a los stakeholders: clientes, empleados, accionistas y demás grupos de interés a los que desea llegar.

3.1.1. Visión actual de la empresa.

La visión actual de Molinerías Grupo RAM S.A.C. es:

“Ser la empresa líder en el procesamiento de arroz en la región, por una buena producción, precio justo, tecnología, seguridad y confianza.”

3.1.2. Análisis de la visión actual.-

La visión actual contiene una idea clara de lo que se quiere lograr, “Ser la empresa líder...”, sin embargo no específica en qué lugar geográficamente será líder.

La segunda oración es un detalle de lo que brinda la empresa “...buena producción, precio justo, tecnología, seguridad y confianza”, pero no nos permite visualizar a la empresa en el futuro. Además, esta declaración no contempla como desea ser visualizada por los stakeholders. En la Tabla 2, se examina la visión actual en función de la estructura que se plantea para la visión propuesta.

Tabla 2

Análisis de la Visión Actual.

Visión actual	
Ser la empresa líder en el procesamiento de arroz en la región, por una buena producción, precio justo, tecnología, seguridad y confianza	
Preguntas para formular la visión	
¿Qué queremos llegar a ser en el futuro?	Ser la empresa líder en el procesamiento de arroz en la región.
¿Qué resultado queremos alcanzar en el futuro?	No especifica que resultado desea alcanzar
¿Qué necesidad o beneficio satisfago?	Procesamiento de arroz

Nota. Visión actual Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.*, Preguntas para formular la visión Adaptado de *Administración Estratégica* (p.45), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Como se puede apreciar, la segunda pregunta no es respondida, ya que la visión actual no hace referencia ni específica los resultados que desea lograr en el futuro.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.

La Tabla 3, formula y responde los cuestionamientos para la declaración de la visión de la empresa. Según David (2013), esta es la técnica que deben desarrollar los directivos de la organización para originar una visión, que de la posibilidad de alcanzar los objetivos finales de la empresa.

La primera pregunta responde al propósito de la empresa, de situarse como un líder en el mercado. La segunda pregunta responde a lo que espera la empresa, que es crecimiento económico y personal para sus clientes y colaboradores y posicionamiento y rentabilidad para sus accionistas. A la tercera pregunta se responde complementando la visión anterior con la comercialización del arroz.

Tabla 3

Formulación de la Visión

Preguntas para formular la visión	
¿Qué queremos llegar a ser en el futuro?	Ser una de las diez principales empresas en el departamento de Lambayeque.
¿Qué resultado queremos alcanzar en el futuro?	Fuente de crecimiento económico y personal, posicionamiento y rentabilidad.
¿Qué necesidad o beneficio satisfago?	Procesamiento y comercialización del arroz

Nota. Preguntas para formular la visión Adaptado de *Administración Estratégica* (p.45), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyrigh 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

3.1.4. Visión propuesta.

La visión propuesta para la Molinerías Grupo RAM S.A.C. es:

“Ser una de las diez principales empresas en el departamento de Lambayeque, en el procesamiento y comercialización de arroz, buscando maximizar valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas.”

3.2. Misión

La misión es lo que debe realizar correctamente la organización para lograr el éxito, precisando los recursos con los que procura brindar sus servicios, distinguiendo sus capacidades y competencias. En este sentido Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2012) señalan que “una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. (p. 26). Debe ser clara y coherente, de tal forma que transfiera el mensaje a todos los integrantes de la organización.

Como lo establece David (2013), es importante que una correcta declaración de misión tome en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública y preocupación por los empleados.

3.2.1. Misión actual de la empresa.

La misión actual de la Molinerías Grupo RAM S.A.C. es:

“Generar valor para nuestros clientes, empleados, consumidores y la comunidad; haciendo crecer competitivamente nuestras marcas mediante alta calidad en nuestros productos”

3.2.2. Análisis de la misión actual.

En la misión actual, observamos que no se evidencia claramente quienes son, que necesidad satisfacen, y como la satisfacen. Tampoco hace referencia de la ventaja competitiva, ni los valores considerados importantes para ofrecer sus servicios y productos. Teniendo en cuenta lo indicado, en la Tabla 4 analizaremos la misión de la empresa a partir de las preguntas que David (2013) propone.

Tabla 4

Análisis de la Misión Actual

Misión actual	
Generar valor para nuestros clientes, empleados, consumidores y la comunidad; haciendo crecer competitivamente nuestras marcas mediante alta calidad en nuestros productos	
Preguntas para formular la misión	
¿Cuál es mi producto?	No especifica claramente.
¿Quién es mi cliente?	No especifica claramente.
¿Qué necesidad o beneficio satisfago?	No especifica claramente.
¿Cómo satisfago la necesidad o beneficio?	Crecimiento competitivo de nuestras marcas mediante la calidad de nuestros productos.
¿Con qué tecnología?	No especifica claramente.
¿Cuál es el insumo principal?	No especifica claramente.
¿Qué valores son importantes?	la calidad de nuestros productos.
¿Por qué lo hacemos?	Rentabilidad

Nota. Preguntas para formular la misión Adaptado de *Administración Estratégica* (p.51 - 53), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

El producto, el cliente, la necesidad o beneficio a satisfacer, la tecnología utilizada y cuál es su insumo principal, no son especificados explícitamente; por lo que en la misión que se planteará se observarán estas omisiones. En la misión actual, el valor importante es la calidad, pero no se considera la responsabilidad y honestidad, a pesar de ser los valores que fueron reconocidos por sus clientes en las entrevistas. (Ver Anexo 4).

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.

Tabla 5

Formulación de la Misión

Preguntas para formular la misión	
¿Cuál es mi producto?	El servicio de transformación del arroz (molienda).
¿Quién es mi cliente?	Cualquier persona que requiera el servicio de pilado.
¿Qué necesidad o beneficio satisfago?	La transformación del arroz paddy en arroz blanco y su posterior venta como un producto apto para el consumo humano
¿Cómo satisfago la necesidad o beneficio?	Con equipos de trabajo comprometidos en brindar un excelente servicio.
¿Con qué tecnología?	Tecnología de última generación en el procesamiento del arroz.
¿Cuál es el insumo principal?	El arroz paddy (arroz en cáscara)
¿Qué valores son importantes?	Calidad, trabajo en equipo, y responsabilidad
¿Por qué lo hacemos?	Rentabilidad

Nota. Preguntas para formular la misión Adaptado de *Administración Estratégica* (p.51 - 53), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Al igual que para la formulación de la visión, se deben responder las preguntas que David (2013) propone. En la Tabla 5 se formulan y responden estos cuestionamientos. Este proceso simplificará la declaración de la misión, la cual debe diferenciar a la organización de la competencia.

En la misión propuesta se consideran el producto, el cliente, la necesidad o beneficio a satisfacer, la tecnología utilizada y el insumo principal, que no fueron especificados anteriormente. Se replantea cómo se satisface la necesidad o beneficio y se refuerzan los valores que respaldarán la calidad del servicio brindado.

3.2.4. Misión propuesta.

La misión propuesta para Molinerías Grupo RAM S.A.C. es:

“Brindar los servicios de transformación y comercialización del arroz, con la mejor tecnología y equipos de trabajo comprometidos en brindar un servicio de calidad, asegurando el beneficio de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.”

3.3. Valores

Los valores son las bases de la conducta de una empresa y están íntimamente vinculados con el cumplimiento de su visión y misión. Deben responder a la pregunta: ¿En qué creemos? y ¿Cómo queremos que se conduzca el actuar de todos los integrantes de la organización?. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

3.3.1. Valores actuales de la empresa.

La empresa ha declarado que su actuar empresarial está respaldado por los siguientes valores:

- a) **Humildad.**- dar un trato igualitario entre todos los seres humanos que componen nuestro entorno, sin importar su condición intelectual, económica o social.
- b) **Responsabilidad.**- cumplir con nuestros compromisos empresariales.
- c) **Honestidad.**- mediante el respeto a la propiedad privada de los agricultores.

3.3.2. Análisis de los valores actuales.

De los valores enunciados, la empresa reconoce como factores claves la responsabilidad y honestidad porque son una herramienta para generar credibilidad; (Ver Anexo 5). Sin embargo la lista de valores podría incrementarse con el objetivo de dar a conocer las características que reúne la organización.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.

Dentro de las actividades de una empresa es probable que destaquen determinados valores, esto sirven para conducir la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia.

De las entrevistas realizadas a los clientes, y directivos de la empresa, se ha obtenido que los valores que guían el actuar de Molinerías Grupo RAM S.A.C. son: honestidad y responsabilidad. Sin embargo, se ha detectado también que estos no son declarados ni comunicados formalmente.

Es importante para la empresa, definir, mantener, promover y difundir constantemente los valores. Porque sólo así sus colaboradores tendrán oportunidad de comprender sus significados y comprometerse a ponerlos en práctica en sus labores diarias.

3.3.4. Valores propuestos.

Se redefinen los valores de responsabilidad y honestidad. Y se adicionan calidad y trabajo en equipo como los pilares básicos para brindar un servicio que asegure la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente.

La base teórica de los valores elegidos es la siguiente:

El valor de calidad, como Deming (1988) establece, la calidad está definida en términos de satisfacción del cliente.

El valor de trabajo en equipo, según Rabouin et al. (2008) es la capacidad de trabajar con otras personas y fortalecer mutuamente las habilidades de cada uno, a fin de ser totalmente efectivos. Es el eje para obtener un máximo potencial productivo.

El valor de responsabilidad, según la Real Academia Española (2014) está asociado a tomar decisiones conscientes, asumir las consecuencias y responder ante quien corresponda.

El valor de honestidad, según la Real Academia Española (2014) es la conducta recta y honrada, es simplemente hacer lo que es correcto.

La Tabla 6, resume los valores propuestos para Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Tabla 6

Valores Propuestos

Valores	
Valor	Significado
Calidad	Ofrecer productos y servicios de excelencia.
Trabajo en equipo	Capitalizar las ideas y esfuerzos de todos los integrantes de la organización para el logro de los objetivos.
Responsabilidad	Cumplir los compromisos empresariales con los stakeholders.
Honestidad	Promover la verdad como una herramienta primordial para generar confianza y credibilidad en la empresa.

Nota. Fuente y elaboración propia.

3.4. Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la Empresa

El alineamiento estratégico establece la dirección que orienta los procesos bajo un criterio común previamente establecido: visión, misión y valores, los mismos que se detallan en la Tabla 7.

Tabla 7

Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores

Visión	
Ser una de las diez principales empresas en el departamento de Lambayeque, en el procesamiento y comercialización de arroz, buscando maximizar valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas.	
Misión	
Brindar los servicios de transformación y comercialización del arroz, con la mejor tecnología y equipos de trabajo comprometidos en brindar un servicio de calidad, asegurando el beneficio de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.	
Valores	
Valor	Significado
Calidad	Ofrecer productos y servicios de excelencia.
Trabajo en equipo	Capitalizar las ideas y esfuerzos de todos los integrantes de la organización para la consecución de los objetivos.
Responsabilidad	Cumplir los compromisos empresariales con los stakeholders.
Honestidad	Promover la verdad como una herramienta primordial para generar confianza y credibilidad en la empresa.

Nota. Fuente y elaboración propia.

Para lograr el alineamiento estratégico, la empresa debe difundir de manera clara y sencilla la misión, visión y valores de modo que sean de fácil recordación e interiorización, es decir que sean compartidos y aceptados por todas las áreas y departamentos. Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, optimizar su rendimiento y mantener su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. (Valle, 2015).

Para ello se hace operativa la declaración de la misión, mediante el establecimiento de los objetivos estratégicos que permitan cumplir la visión. Estos objetivos deben ser claros, concretos y medibles. (Thompson et al., 2012).

La misión propuesta explica la función de la empresa, qué es lo que hace bien y el valor agregado que pretende ofrecer. Se indica que con tecnología, trabajo en equipo y compromiso en brindar un excelente servicio se pretende maximizar valor para sus stakeholders, buscando estar dentro de las diez principales empresas molineras del departamento de Lambayeque.

Los valores describen cuáles serán los factores diferenciadores de la empresa que contribuirán al logro de la misión:

El valor de calidad, asociado a brindar un servicio de transformación del arroz óptimo, con tecnología y procesos adecuados que permitan los mejores rendimientos en las producciones de los clientes, la calidad en los productos finales y por ende la obtención de rentabilidad para la empresa.

El valor de trabajo en equipo, es el factor diferenciador que la empresa debe reforzar, lograr un espíritu de equipo basado en una actitud cooperativa a fin de involucrar a todos sus colaboradores en el cumplimiento de la misión y visión.

El valor de responsabilidad, asociado al compromiso genuino de conciliar los intereses de la empresa y las expectativas de sus stakeholders, en busca del beneficio común.

El valor de honestidad, este valor es reconocido por los clientes, y se ha redefinido para ampliar su alcance, con la finalidad de generar confianza y credibilidad en todos sus actos y procesos. (Ver Anexo 4).

Con la misión planteada en base a los valores observados, se intenta llegar a la visión propuesta.

Capítulo IV. Análisis Externo

En este capítulo se analizan las variables del entorno que influyen positiva o negativamente el desarrollo de la organización, estableciendo las oportunidades y amenazas que tiene la empresa en estudio.

4.1. Tendencias de las Variables del Entorno

4.1.1. Análisis político-gubernamental.

La empresa forma parte del denominado sector arrocero o cadena productiva del arroz, que está conformado por productores primarios (agricultores), agroindustria de transformación (molinos) y comercio. (MINAGRI, 2013). Por tanto, las medidas políticas vinculadas a cualquiera de estos sectores afecta directamente el desempeño de la empresa.

Así tenemos que, en los últimos años, el gobierno ha tomado varias medidas a fin de fortalecer este sector: en busca de la formalización del sector arrocero se creó el Consejo Nacional del Arroz, para proteger del ingreso de plagas y enfermedades en la importación de arroz cáscara y arroz pilado, se creó la normativa fitosanitaria y para proteger algunos productos agrícolas de gran consumo en el país se creó el sistema de franja de precios.

a) *Consejo Nacional del Arroz.*

Por Resolución Suprema 030-2005-AG, el Ministerio de Agricultura estableció el Consejo Nacional del Arroz, responsable de plantear el marco legal y los lineamientos de política en el corto, mediano y largo plazo para el crecimiento ordenado y sostenible de la cadena productiva de arroz. Mediante Resolución Suprema 035-2013-MINAGRI, se resuelve que estará integrado por un

representante del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), tres representantes de los Gobiernos Regionales, uno de la costa norte, uno de la selva y uno del sur; cuatro representantes de la Asociación Peruana de Productores de Arroz – APEAR; dos representantes de la Junta Nacional de los Distritos de Riego del Perú, uno de la costa norte y uno de la costa sur; un representante de la Asociación Peruana de Molineros de Arroz (APEMA); un representante de los Importadores de Arroz; un representante de la Asociación de Productores Agrícolas Mercado Santa Anita y un representante de la Autoridad Nacional del Agua (ANA). (MINAGRI, 2014).

b) ***Normativa Fitosanitaria para la Importación de Arroz Cáscara y Arroz Pilado:***

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), organismo público técnico especializado asignado al Ministerio de Agricultura y Riego con autoridad en tema de sanidad agraria, calidad de insumos, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria, desarrolla un sistema de vigilancia fitosanitaria y zoonosológica, que protege al país de la entrada de plagas y enfermedades que no se encuentran en el Perú. SENASA mediante la emisión de resoluciones ha dispuesto los requisitos fitosanitarios para la importación del arroz pilado y arroz cáscara como permisos, certificados, declaraciones, envases, contenedores y bodegas. Para arroz de origen y procedencia Tailandesa (Resolución Directoral 0016-2013-AG-SENASA-DSV), Paraguaya (Resolución Directoral 0008-2013-AG-SENASA-DSV), Estados Unidos (Resolución Directoral 0024-2015-MINAGRI-SENASA-DSV y Resolución Directoral 0023-2015-MINAGRI-SENASA-DSV), Uruguay (Resolución Directoral N° 02 de 9/01/08. AG-SENASA-DSV), semillas de arroz

procedentes de China (Resolución Directoral N° 0015-2012-AG-SENASA-DSV) y Ecuador (Resolución Directoral N° 26-2006-AG-SENASA-DSV de 6/VI/06).

c) ***Sistema de Franja de Precios: (SFP)***

De acuerdo a la orientación aduanera brindada por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT, este derecho arancelario grava las importaciones de productos agropecuarios como arroz, maíz amarillo, leche y azúcar, estableciendo derechos variables adicionales y rebajas arancelarias según los niveles de precios piso y techo determinados en las tablas aduaneras y a los precios de referencia vigentes a la fecha de declaración de la importación.

Este mecanismo se implementó mediante Decreto Supremo N° 115-2001-EF del 22 de junio de 2001.

Debemos tener en consideración que este ha sido un año electoral y existía incertidumbre respecto a la cuál sería el nuevo panorama político, pero a la luz de los resultados del proceso electoral que dio como ganador a Pedro Pablo Kuczynski se puede conocer cuál será la tendencia política de este nuevo gobierno.

Según el Plan de Gobierno (2016 – 2021) de Peruanos por el Cambio (PPK), tenemos algunas políticas orientadas a recuperar el dinamismo económico que tendrán implicancias esta industria.

- a) Política Fiscal, orientada a disminuir la informalidad en la que operan muchas empresas en el país como: reducción gradual del Impuesto General a las Ventas (IGV) y simplificación del Impuesto a la Renta (IR).

- b) Políticas de Comercio Exterior, orientadas a seguir fortaleciendo la apertura comercial, mejorando la competitividad y presencia internacional de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) exportadoras. Para ello se plantea diversificar los mercados de destino ampliando los tratados comerciales, disminuir los aranceles de entrada y salida, cumplir con los estándares de calidad requeridos por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y poner en marcha la Zona de Actividad Logísticas en el Callao, como plataforma central para la conexión internacional. Esto contribuirá a fortalecer la presencia de los productos peruanos en espacios multinacionales.
- c) Políticas para el Agro, en el Plan de Gobierno de PPK, (2016 – 2021) se detalla los problemas que atraviesa el agro peruano, que son: 300,000 hectáreas de tierras afectadas por problemas de salinidad y drenaje; elevado grado de fragmentación de la propiedad de la tierra (80% de unidades agrarias menor a cinco hectáreas) lo cual limita la organización, la producción en escala y la productividad; únicamente el 14% de área agrícola cultivada utiliza semillas certificadas; y difícil acceso al financiamiento. Para ello se propone:
- Incrementar en 10% cada año el presupuesto del sector.
 - Crear SERVIAGRO para que la revolución productiva llegue a los pequeños productores.
 - Crear SIERRA AZUL orientado a la construcción de: represas, micro reservorios, zanjales de infiltración y rehabilitación de andenes.
 - Reforma del Banco Agrario para mayor contacto con asociaciones de productores.

- Crear el programa Propietario Firme para lograr la formalización de los predios rurales agrarios.

Entre otras políticas de estado orientadas a hacer de la agricultura una actividad sostenible.

El análisis nos indica que el entorno político y gubernamental del país afecta a la empresa en estudio porque, forma parte de un sector que da gran dinamismo a la economía nacional, por el considerable empleo de mano de obra, que genera cantidad de empleos. Por tanto existe preocupación por hacer de este un sector competitivo que aporte al Estado Peruano y que retribuya a los integrantes de toda la cadena productiva.

Casi el 70% del empleo se origina de empresas informales (Plan de Gobierno 2016 – 2021 de PPK). Es indudable que la informalidad es uno de los problemas críticos por el que atraviesa el país y la cadena productiva del arroz no está excepta de este tema, y esta se origina en el productor, molino y termina con el comerciante. (MINAGRI, 2013). Por ello las políticas de estado están orientadas a disminuir la informalidad y a buscar el desarrollo ordenado y sostenible de las empresas.

Actualmente el Perú mantiene un sesgo proteccionista (Sistema de Franja de Precios – SFP) que ha sido declarado ilegal por la Organización Mundial del Comercio (OMC) de la cual formamos parte, quien ha pedido su eliminación, por lo cual los Ministerios de Agricultura y Economía y Finanzas, han trabajado una nueva metodología en el cálculo de la franja de precios, corrigiendo las deficiencias observadas por la OMC. Sin embargo, en el largo plazo el SFP tendrá que ser eliminado y dar paso a otros mecanismo que nos permitan

participar competitivamente en el comercio internacional y en los acuerdos suscritos por el Perú. (El Comercio, 2016).

En este sentido la política de apertura de mercado, está orientada a la obtención de materia prima y producto terminado de calidad, a precios bajos que permitan a los consumidores mayor acceso a este alimento que es indispensable para la canasta familiar.

La reducción de la franja de precios, generará un impacto social muy grande en el cultivo del arroz, ya que a pesar de ser el cultivo de mayor extensión en el Perú, aproximadamente 400 mil hectáreas sembradas, no somos competitivos produciendo arroz. Pues algunos países como Uruguay producen muy buen arroz a costos menores que el nuestro. (Agraria, 2015).

En el corto plazo esta política de apertura de mercado y reducción de la franja de precios, es una amenaza para la cadena productiva del arroz, pues hará que los precios decaigan originando pérdidas. Sobre todo a los pequeños agricultores que son una economía de subsistencia. En el caso de los molinos y comerciantes tendrán que buscar la forma de hacer que sus prácticas sean más eficientes a fin mantenerse en el mercado (Ver Anexo 1).

En la Tabla 8, se listan las oportunidades y amenazas del entorno político-gubernamental.

Tabla 8

Oportunidades y Amenazas del Entorno Político-Gubernamental

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda del desarrollo ordenado y sostenible de la cadena productiva de arroz. • Ingreso de materia prima importada de óptima calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta informalidad en la cadena productiva del arroz. • Atomización de la propiedad, limita la obtención de materia prima uniforme. • Modificación en el sistema de franja de precios.

Nota. Fuente y elaboración propia.

4.1.2 Análisis económico.

Se han considerado las siguientes variables: Producto Bruto Interno (PBI), Inflación, Tasas de Interés y Tipo de Cambio. Para el análisis de los indicadores económicos mencionados se ha tomado como base los datos proporcionados en la Memoria Anual 2015 del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

a) *Producto Bruto Interno (PBI).*

Según el BCRP (2015), el PBI registro una tasa de crecimiento mayor que en el año previo, 3,3% contra 2,4%, originado por el dinamismo de la actividad primaria (minería metálica y pesca).

La recuperación del PBI estuvo impulsada por los sectores primarios que, a pesar del Fenómeno El Niño, fueron los que más aportaron al crecimiento,

principalmente por la mayor producción de cobre y el inicio de nuevos proyectos mineros (Constancia y Las Bambas).

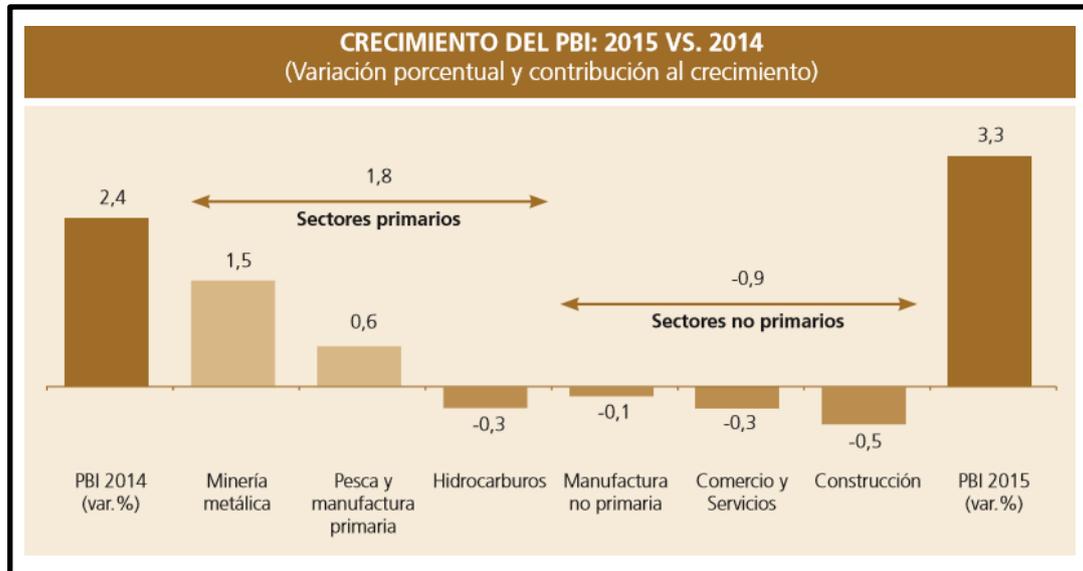


Figura 16. Crecimiento del PBI 2015 vs. 2014. Tomado de la *Memoria Anual 2015 del Banco Central de Reserva del Perú*. (p. 21).

Analizando el PBI de los sectores vinculados a la industria molinera, es decir sector agropecuario y sector de manufactura primaria, se ha obtenido lo siguiente:

El sector agropecuario creció en 2,8% respecto al año anterior, principalmente por la actividad pecuaria que aportó 5,3% debido al incremento en la producción avícola. Así mismo, la actividad agrícola también se recuperó pasando de 0,7% a 1,3%, debido a la recuperación de productos orientados al mercado interno, donde resalta el restablecimiento de la producción de arroz. La cosecha de arroz incremento 7,9% debido a las mejores condiciones hidrológicas y térmicas que posibilitaron sembrar mayor área. Las regiones que impulsaron el crecimiento de la siembra de este cereal fueron Piura y Lambayeque.

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES ECONÓMICOS 1/ (Variaciones porcentuales reales)				
	2013	2014	2015	2006-2015
Agropecuario 2/	1,5	1,9	2,8	4,2
Agrícola	1,0	0,7	1,3	2,6
Pecuario	2,5	5,8	5,3	4,3
Pesca	24,8	-27,9	15,9	-0,2
Minería e hidrocarburos 3/	4,9	-0,9	9,3	3,3
Minería metálica	4,3	-2,2	15,5	2,4
Hidrocarburos	7,2	4,0	-11,5	4,7
Manufactura 4/	5,0	-3,6	-1,7	3,8
Recursos primarios	8,6	-9,3	1,7	-0,1
Manufactura no primaria	3,7	-1,5	-2,7	5,3
Electricidad y agua	5,5	4,9	6,2	6,4
Construcción	8,9	1,9	-5,9	9,5
Comercio	5,9	4,4	3,9	7,5
Servicios	6,3	5,0	4,2	6,7
PRODUCTO BRUTO INTERNO	5,9	2,4	3,3	5,8
Nota:				
PBI primario	5,0	-2,2	6,6	2,8
PBI no primario	6,1	3,6	2,4	6,8
1/ Preliminar.				
2/ Incluye el sector silvícola.				
3/ Incluye minería no metálica y servicios conexos.				
4/ Incluye servicios conexos.				

Figura 17. Producto bruto interno por sectores económicos. Tomado de la *Memoria Anual 2015 del Banco Central de Reserva del Perú*. (p. 21).

PRODUCCIÓN AGROPECUARIA 1/ (Variaciones porcentuales reales)				
	2013	2014	2015	Promedio 3/ 2006-2015
A. Producción agrícola	1,0	0,7	1,3	3,6
<u>Orientada al mercado interno</u>	<u>3,0</u>	<u>-0,8</u>	<u>3,0</u>	<u>3,5</u>
Papa	2,3	2,8	0,0	3,6
Arroz cáscara	0,1	-4,9	7,9	2,4
Plátano	1,4	0,7	0,4	2,3
Yuca	6,0	0,9	3,1	2,1
Maíz amiláceo	9,6	-1,9	4,6	2,7
Ajo	-0,9	0,1	6,0	4,6
Cebolla	-0,6	1,4	0,2	4,4
Limón	3,0	15,5	1,6	2,1
Mandarina	11,7	8,2	5,4	7,6
Naranja	2,3	2,7	-1,5	2,9
Alfalfa	4,1	-5,3	3,9	2,0
Tomate	9,9	5,5	-11,4	4,0
<u>Orientada al mercado externo y agroindustria</u>	<u>-2,5</u>	<u>3,6</u>	<u>-1,7</u>	<u>4,5</u>
Café	-20,1	-13,2	6,6	2,3
Caña de azúcar	6,0	3,6	-10,4	4,9
Maíz amarillo duro	-2,0	-10,1	16,8	3,7
Espárrago	2,2	-1,7	-0,8	6,2
Uva	21,3	15,6	17,9	13,4
Aceituna	-37,6	163,0	-74,7	-3,5
Mango	147,7	-18,0	-8,5	3,9
Cacao	14,4	14,2	4,3	12,9
Palma aceitera	9,2	9,2	10,6	13,1
Quinua	15,8	124,0	-7,9	16,2
B. Producción pecuaria	2,5	5,8	5,3	5,6
Ave	2,7	9,5	7,9	8,1
Vacuno	1,9	3,0	-0,3	2,5
Huevos	11,4	2,5	7,7	6,4
Porcino	1,8	5,3	5,2	3,3
Leche	0,9	1,7	2,9	3,6
C. SECTOR AGROPECUARIO 2/	1,5	1,9	2,8	4,2

1/ Preliminar.
2/ Incluye el sector silvícola.
3/ En quinua se calculó el promedio 2008-2015.
Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego.

Figura 18. Producción agropecuaria. Tomado de la *Memoria Anual 2015 del Banco Central de Reserva del Perú*. (p. 22).

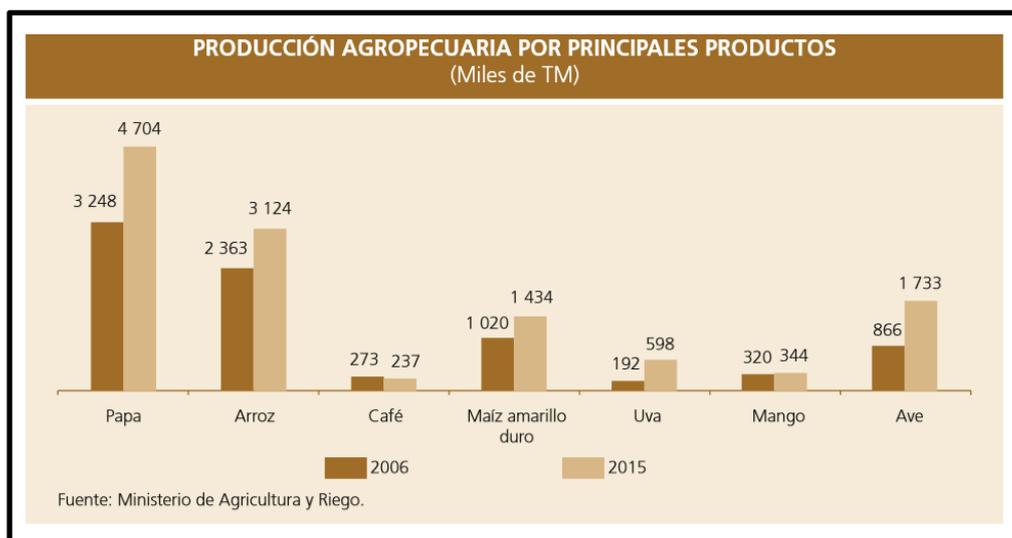


Figura 19. Producción agropecuaria por principales productos. Tomado de la Memoria Anual 2015 del Banco Central de Reserva del Perú. (p. 23).

El sector manufactura, descendió 1,7% afectado por la caída de la manufactura no primaria que registró una tasa de crecimiento negativa de 2,7%, debido a la menor demanda de insumos (contracción de actividades de impresión, la demanda de madera y menor producción de papel y cartón), de bienes destinados a inversión (menor producción de maquinaria eléctrica, de minería y construcción) y a la contracción de la exportación sobre todo de la industria textil y conservas de alimentos (espárragos y alcachofa).

En contraste con la recuperación de la manufactura de recursos primarios que pasó de una tasa negativa de 9,3% en el 2014 a 1,7%. Donde resalta la mayor producción de harina y aceite de pescado y de arroz pilado. Este último se expandió de una tasa negativa de 4,9% en el 2104 a 7,9% debido a la mayor producción de arroz pilado, este desempeño positivo de la industria molinera de arroz radicó en la disponibilidad de la materia prima. Por una mayor superficie

sembrada en los departamentos de Piura, Lambayeque y San Martín debido a la buena disponibilidad del recurso hídrico (MINAGRI, 2015).

Cabe mencionar que la producción de arroz pilado del 2014, se vio afectada por las menores siembras y rendimientos en Piura y Lambayeque por escasez del recurso hídrico (MINAGRI, 2014). Asimismo el 2013 muestra un crecimiento moderado en la producción de arroz pilado debido a las limitaciones en el recurso hídrico. (MINAGRI, 2013).

MANUFACTURA DE PROCESAMIENTO DE RECURSOS PRIMARIOS (Variaciones porcentuales reales)				
	2013	2014	2015	Promedio 2006-2015
PROCESADORES DE RECURSOS PRIMARIOS	8,6	-9,3	1,7	-0,1
Arroz pilado	0,1	-4,9	7,9	2,4
Azúcar	6,2	2,5	-9,6	4,6
Productos cárnicos	2,2	7,2	5,5	5,5
Harina y aceite de pescado	44,3	-63,0	53,0	-8,9
Conservas y productos congelados de pescado	-7,3	1,5	-18,9	6,3
Refinación de metales no ferrosos	12,8	-5,1	-5,5	-2,1
Refinación de petróleo	-2,7	3,3	0,4	4,4

Fuente: Ministerio de la Producción e INEI.

Figura 20. Manufactura de procesamiento de recursos primarios. Tomado de la *Memoria Anual 2015 del Banco Central de Reserva del Perú*. (p. 28).

Para el 2016 y 2017, las proyecciones indican que la economía peruana seguiría en crecimiento 4% y 4,6% respectivamente, según el BCRP principalmente por la recuperación de la inversión pública y de la confianza empresarial.

En el sector agropecuario para el 2016 se proyecta un crecimiento de 1,6% menor en comparación con el resultado del 2105 (2,8%), debido a que el Fenómeno El Niño alteró las condiciones climáticas para el presente año (altas temperaturas y generación de plagas han originado bajos rendimientos); sin embargo, se espera

que estos factores climáticos se normalicen hacia el 2017, año en que se proyecta un crecimiento de 3,7%.

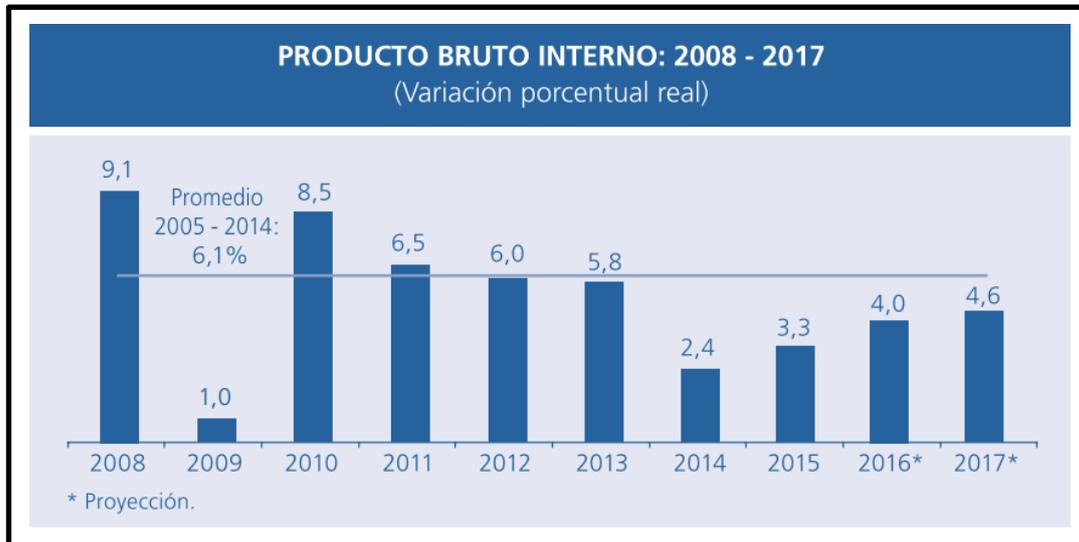


Figura 21. Producto bruto interno 2008 – 2017, Variación porcentual real. Tomado de la *Reporte de Inflación Marzo 2016, Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2016-2017* del Banco Central de Reserva del Perú. (p. 48).

De acuerdo a lo indicado y teniendo en consideración las proyecciones del BCRP (2015), el PBI continuará recuperándose, lo cual significa que la economía peruana está creciendo, que las empresas están produciendo y vendiendo más productos o servicios.

b) Inflación.

Según el BCRP (2015), la inflación se incrementó de 3,22% en 2014 a 4,4% en 2015, debido el alza en los precios de alimentos, tarifas eléctricas y rubros vinculados al tipo de cambio.

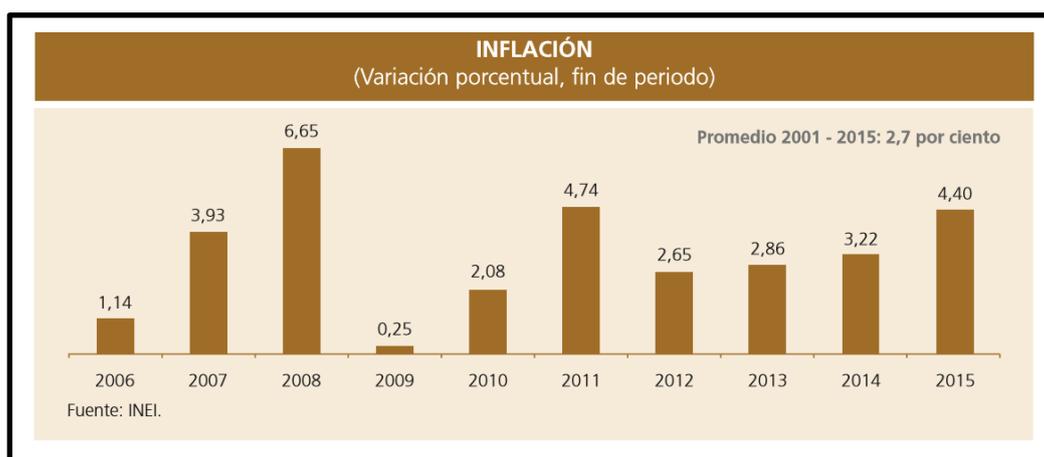


Figura 22. Inflación. Tomado de la *Memoria Anual 2015 del Banco Central de Reserva del Perú*. (p. 96).

La variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC), se dio en diez rubros que explicaron el 70% del incremento. Estos son: comidas fuera del hogar, electricidad, papa, matrícula y pensión de enseñanza, pasaje urbano, compra de vehículos, consumo de agua, artículos del cuidado personal, carne de pollo y azúcar, tal como se presenta en la Figura 23.

Positiva	Ponderación	Var.%	Contrib. Pond.	Negativa	Ponderación	Var.%	Contrib. Pond.
Comidas fuera del hogar	11,7	5,4	0,72	Gasolina y lubricantes	1,3	-8,1	-0,11
Electricidad	2,9	18,7	0,54	Cítricos	0,5	-13,6	-0,10
Papa	0,9	62,9	0,53	Gas	1,4	-5,8	-0,08
Matrícula y pensión de enseñanza	8,8	4,9	0,46	Teléfonos	2,9	-2,9	-0,06
Pasaje urbano	8,5	2,6	0,22	Servicio de internet	0,6	-4,2	-0,02
Compra de vehículos	1,6	10,4	0,16	Otros cereales	0,1	-29,8	-0,02
Consumo de agua	1,6	8,1	0,14	Otras frutas frescas	0,4	-4,1	-0,02
Artículos del cuidado personal	4,9	2,5	0,12	Papaya	0,2	-4,7	-0,01
Carne de pollo	3,0	3,6	0,11	Otros cereales	0,5	-0,9	0,00
Azúcar	0,5	19,0	0,10	Duraznos	0,1	-3,1	0,00
Total			3,10	Total			-0,42

Figura 23. Rubros con mayor contribución ponderada a la inflación en 2015. Tomado de la *Memoria Anual 2015 del Banco Central de Reserva del Perú*. (p. 96).

Este desempeño fue influenciado principalmente por la evolución de los precios de los alimentos que fueron afectados por anomalías climatológicas. Como la papa y el azúcar.

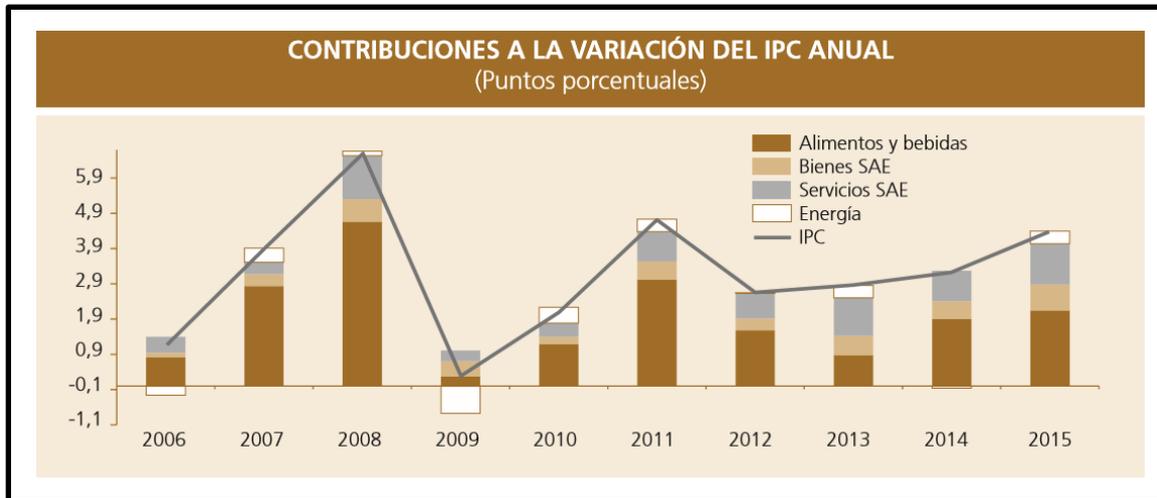


Figura 24. Contribuciones a la variación del IPC anual. Tomado de la *Memoria Anual 2015 del Banco Central de Reserva del Perú*. (p. 95).

El arroz no se presentó escasez, sin embargo al comparar los precios 2014 – 2015 podemos observar que se registraron ligeros incrementos, a pesar de ello la demanda continuó creciente. (Sistema de Precios y Abastecimiento - SISAP, 2015).

En las Figura 25 y 26, podemos observar las variaciones de los precios del arroz pilado en los últimos cuatro años, en los molinos de Lambayeque y en Mercado de Productores de Santa Anita.

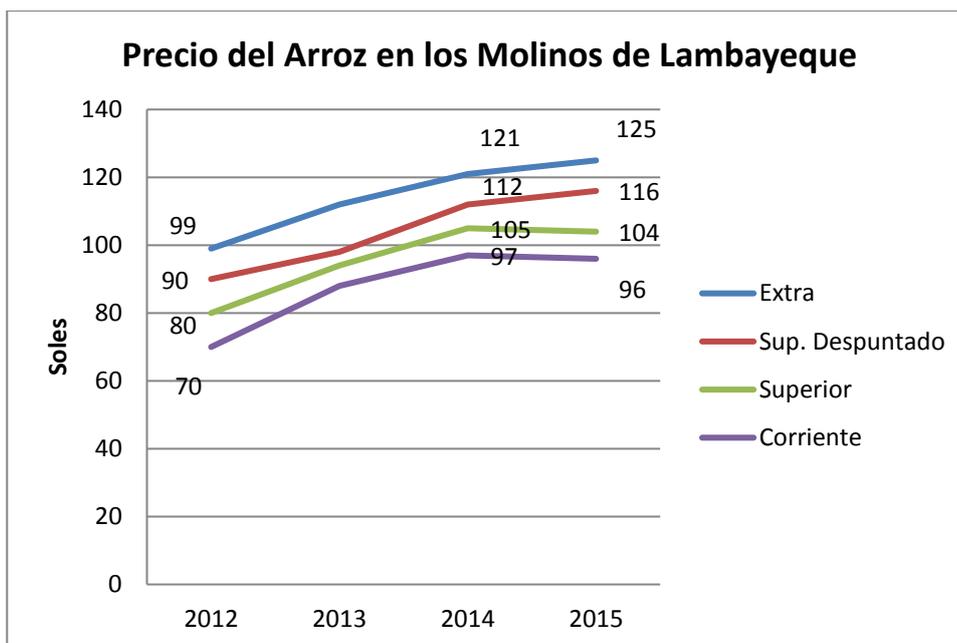


Figura 25. Precio del arroz en los molinos de Lambayeque. Adaptado de los “Boletín de Arroz del Sistema de Precios y Abastecimiento-SISAP del MINAGRI, a Diciembre del 2012, 2013, 2014 y 2015”.

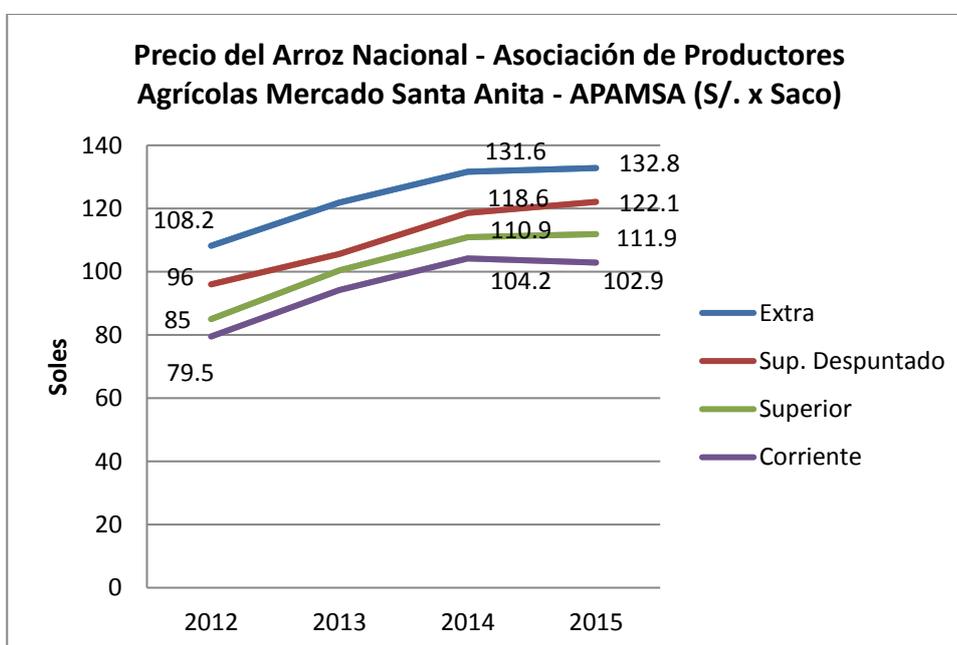


Figura 26. Precio del arroz nacional – Asociación de Productores Agrícolas Mercado Santa Anita – APAMSA. Adaptado de los “Boletín de Arroz del Sistema de Precios y Abastecimiento-SISAP del MINAGRI, a Diciembre del 2012, 2013, 2014 y 2015”.

Las variaciones en el precio del arroz pilado, depende de la disponibilidad del arroz cáscara, como se puede apreciar en la Tabla 9, los años donde disminuye la producción, los precios del arroz cáscara suben, por ende el precio del arroz pilado también reporta incrementos sustanciales (2011 y 2014).

Tabla 9

Producción Nacional VS Precio en Chacra del Arroz Cáscara 2010 – 2015

Indicador	Unidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Producción de arroz cáscara	Toneladas	2,831,374	2,624,458	3,043,330	3,046,773	2,896,613	3,128,794
Precio en chacra de arroz cáscara	Soles por Kilogramo	0.76	1.09	0.89	0.87	1.09	1.10

Nota. Tomado del *Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones de INEI 2016*, elaboración propia.

Debido a que la empresa provee a los agricultores dinero en efectivo para la siembra, cuando ellos se ven perjudicados con menores producciones, el molino no recupera la inversión realizada. Esta disminución en la producción origina escasez de arroz, lo cual hace que los precios incrementen, permitiendo así atenuar las pérdidas.

Se proyecta para el presente año que los precios del arroz pilado y la demanda continúe el mismo comportamiento de los últimos tres años. (Ligeros incrementos / demanda creciente).

c) Tasa de Interés.

De acuerdo al BCRP (2015) el incremento en las tasas del mercado de dinero fueron influenciadas por las variaciones en la tasa de referencia del BCR y la volatilidad en el tipo de cambio.

Al cierre del 2015, las tasas activas del sistema bancario incrementaron en promedio 58 puntos básicos en los segmentos de grandes, medianas, pequeñas y micro empresas. Tal como se aprecia en la Figura 27.

TASA DE INTERÉS PARA OPERACIONES EN SOLES (En porcentajes)						
	2011	2012	2013	2014	Jun.2015	Dic.2015
1. Interbancaria	4,2	4,2	4,1	3,8	3,4	4,0
2. Depósitos hasta 30 días	3,2	3,0	3,0	3,1	2,8	2,8
3. Depósitos 31 a 360 días	2,8	2,9	2,6	2,6	2,7	3,0
4. Depósitos a más de 360 días	5,0	5,2	4,5	4,4	3,8	4,4
5. Créditos grandes empresas	7,4	7,4	7,1	6,8	6,6	7,1
6. Créditos medianas empresas	11,2	11,0	10,1	9,5	9,7	10,2
7. Créditos pequeñas empresas	23,2	22,5	21,0	20,6	20,8	20,5
8. Créditos microempresas	33,0	33,2	33,1	33,0	34,6	34,9
9. Créditos hipotecarios	9,4	8,8	9,0	9,0	8,4	9,0
10. Activa preferencial corporativa	5,4	5,0	4,5	4,7	4,1	4,9
11. FTAMN 1/	21,3	22,9	20,1	20,6	20,7	20,2

1/ Es la tasa activa promedio de mercado en moneda nacional de las operaciones realizadas en los últimos 30 días útiles. Las tasas de los depósitos corresponden a las de personas naturales.
Fuente: BCRP y SBS.

Figura 27. Tasa de interés para operaciones en soles. Tomado de la *Memoria Anual 2015 del Banco Central de Reserva del Perú*. (p. 107).

Este incremento en las tasas de interés origina el encarecimiento de las líneas de crédito que poseen la empresa.

d) Tipo de Cambio.

En el Reporte de la Inflación del BCRP (2016) se considera que el tipo de cambio mantuvo su tendencia alcista debido a la incertidumbre sobre el crecimiento de la

economía China y la caída en el precio de los commodities, lo que generó una mayor aversión al riesgo, observándose una depreciación significativa de las monedas de diferentes economías emergentes.

En 2015 el nuevo sol se depreció 14,6% en términos nominales (de S/ 2,98 a S/ 3,41 por dólar), en un contexto de elevada volatilidad en los mercados financieros internacionales. Cabe señalar que la dimensión de la depreciación del Sol durante 2015 ha sido menor a la de otras economías de la región. Asimismo, se proyecta que el tipo de cambio se ubicará en 3.8 soles por dólar en 2106.

TIPOS DE CAMBIO Y PRECIO DE <i>COMMODITIES</i>							
		Dic.12	Dic.13	Dic.14	Dic.15	Var. % Dic.15 respecto a:	
						Dic.12	Dic.14
Indice FED	UM por US\$	99,234	101,877	111,277	117,97	18,9	6,0
EURO	US\$ por Euro	1,319	1,374	1,210	1,086	-17,7	-10,2
JAPÓN	Yen	86,75	105,31	119,78	120,22	38,6	0,4
BRASIL	Real	2,052	2,362	2,658	3,961	93,1	49,0
CHILE	Peso	479	525	606	709	47,9	16,8
COLOMBIA	Peso	1 767	1 930	2 377	3 175	79,7	33,6
MEXICO	Peso	12,85	13,04	14,75	17,21	33,9	16,6
PERÚ	Sol	2,552	2,799	2,980	3,414	33,8	14,6
Cobre	USD/libra	365,25	339,65	282,55	213,5	-41,5	-24,4
Oro	USD/Onza Troy	1 675,35	1 201,64	1 184,37	1 061	-36,7	-10,4
Petróleo	USD/barril	88,66	84,56	61,50	39,1	-55,9	-36,4

Figura 28. Tipos de cambio y precio de commodities. Tomado de la *Memoria Anual 2015 del Banco Central de Reserva del Perú*. (p. 108).

La tendencia alcista del tipo de cambio ha originado acrecentamiento en los costos de producción, debido a que gran parte de los insumos y repuestos de molinería son importados.

El análisis de estas variables (PBI, Inflación, Tasas de Interés y Tipo de Cambio), nos indican que la economía del país se viene recuperando y según proyecciones seguiremos en esa línea, en especial para el sector arrocero en el que se ubica la empresa en estudio, donde se ha podido observar que con el paso de los años ha crecido en área sembrada y productividad de campo (nueva toneladas por hectárea), lo cual permite el abastecimiento continuo de materia prima y por ende una producción constante y creciente en la industria molinera. Es preciso indicar que el 90% de producción nacional está orientada al consumo interno. Tal como se detalla en la Tabla 10.

Tabla 10

Arroz Pilado Disponible a Nivel Nacional, Importación de Arroz Pilado y Consumo Nacional de Arroz Pilado. (En miles de toneladas)

Año	Disponible de arroz pilado producción nacional	Importación de arroz pilado	Consumo Nacional de arroz pilado	% Consumo de arroz nacional
2010	1,980.00	93.8	2,073.80	95.50%
2011	1,836.50	205.4	2,041.90	89.90%
2012	2,080.80	253.2	2,334.00	89.20%
2013	2,102.80	175.9	2,278.70	92.30%
2014	2,027.60	208.1	2,235.70	90.70%
2015	2,186.80	238.6	2,425.40	90.20%

Nota. Adaptado del *Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones de INEI 2016* y del *Informe Multicliente Arroz para APEMA de Maximixe Consult S.A. 2016*, elaboración propia.

El crecimiento de la economía trae consigo el incremento de precios (inflación), en el caso del arroz también se ha registrado esta tendencia alcista pero no ha originado disminución en la demanda, debido a que el arroz se ha convertido en un producto básico de

la canasta familiar y se sigue adquiriendo a pesar de los incrementos registrados. (Ver Anexo 1). Los hábitos de consumo de la población peruana, garantizan una demanda elevada y estable de este producto. (Banco Wiese Sudameris, 2002)

En los últimos años el incremento del costo del dinero (tasas de interés), encareció las líneas de crédito que posee la empresa teniendo que trasladar este incremento al precio final de sus servicios.

Así mismo, la tendencia alcista del tipo de cambio ha expuesto a la empresa al incremento en sus costos de producción, debido a que gran parte de los insumos y repuestos de molinería son importados, esto se refleja directamente en el precio final de sus servicios, a fin de no afectar la rentabilidad de la empresa.

En la Tabla 11 se detallan las oportunidades y amenazas del entorno económico.

Tabla 11

Oportunidades y Amenazas del Entorno Económico

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Sector en constante crecimiento. • Abastecimiento continuo de materia prima. • Demanda casi inelástica. (precios suben /demanda se mantiene) 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto orientado solo al mercado interno. • Incremento en el costo del financiamiento. • Incremento en los costos de producción.

Nota. Fuente y elaboración propia.

4.1.3. Análisis legal.

Entre las normas y leyes relacionadas a la industria molinera del arroz tenemos:

a) *Marco Normativo de la Materia Prima.*

Ley General de Semillas: El Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), indica que la legislación vigente acerca de la semilla es la Ley N° 26272 modificada con Decreto Legislativo N° 1080 de junio 2008, en la cual se declara de interés nacional las actividades de obtención, producción, abastecimiento y utilización de semillas de buena calidad a lo largo del territorio peruano. Así como establece las normas para su investigación, producción, certificación y comercialización. Casi todas las variedades de arroz sembradas en el Perú han sido desarrolladas por el sector público a través del Programa Nacional de Innovación Agraria en Arroz del INIA – (PNIA).

b) *Marco Normativo en Inocuidad de los Alimentos.*

La empresa en estudio elabora un producto que es de consumo humano directo, por tanto está sujeta al cumplimiento de ciertas normas que aseguren la calidad sanitaria y la inocuidad del mismo. Esta normativa está dirigida por el Ministerio de Salud (MINSA), mediante las acciones realizadas por Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA).

El MINSA (2013), establece que el arroz pilado es un grano que tiene una transformación física sustancial, es considerado según la Norma CODEX Alimentarius (Código Alimentario), un arroz elaborado, por tanto está bajo la competencia de la DIGESA.

DIGESA (2010) es un órgano técnico normativo responsable de proponer políticas, regular y fiscalizar intervenciones en salud ambiental, de aspectos relacionados con: higiene alimentaria, saneamiento básico, salud ocupacional, zoonosis y protección del ambiente. Se encarga de normar todos aquellos aspectos técnicos sanitarios relacionados a temas de alimentos y bebidas que se producen industrialmente destinados al consumo humano interno y de exportación.

Normativa sanitaria:

- Ley General de Salud N° 26842, (1997) en su Artículo 89° dice “Un alimento es legalmente apto para el consumo humano cuando cumple con las características establecidas por las normas sanitarias y de calidad aprobadas por la Autoridad de Salud de nivel nacional”. (p. 24).
- Ley de Inocuidad de los Alimentos, Decreto Legislativo N° 1062: (2008) en su Artículo 1° dice “Garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano, a fin de proteger la vida y la salud de las personas, con un enfoque preventivo e integral, a lo largo de toda la cadena alimentaria”. (p. 2)
- Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. Decreto Supremo N° 007-98-S.A.
- Norma Sanitaria para fabricación de alimentos a base de granos y otros, destinados a programas sociales de alimentos. Resolución Ministerial N° 451-2006/MINSA.
- Norma sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano. Resolución Ministerial N° 591-2008/MINSA.

- Guía técnica para el análisis microbiológico de superficies en contacto con alimentos y bebidas. Resolución Ministerial N° 461-2007/MINSA.
- Norma Sanitaria para la Aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas. Resolución Ministerial N° 449-2006/MINSA.
- Criterios Microbiológicos de Calidad Sanitaria e Inocuidad para los Alimentos y Bebidas de Consumo Humano. Resolución Ministerial N° 591-2008-SA/DM.
- Ley N° 29571: Código de Protección y Defensa del Consumidor. (2010) en su Artículo 30° dice “Inocuidad de los Alimentos: Los consumidores tienen derecho a consumir alimentos inocuos. Los proveedores son responsables de la inocuidad de los alimentos que ofrecen en el mercado, de conformidad con la legislación sanitaria.” (p. 16).

Todo este marco normativo es útil para el diseño y funcionamiento de los establecimientos relacionados con la fabricación de alimentos. Actualmente, DIGESA otorga la Habilitación Sanitaria y Validación Técnica Oficial del Plan HACCP, a los establecimientos que cumplan con la gestión de calidad sanitaria e inocuidad alimentaria, la misma que comienza con la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Programa de Higiene y Saneamiento (PHS) y el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (Plan HACCP). (DIGESA, 2012).

Cabe indicar que también existe la certificación ISO 22000 para el procesamiento de alimentos, pero en el Perú no está legislada su obligatoriedad, por lo que es potestativo de las empresas optar por esta certificación.

- *Buenas prácticas de manufactura (BPM).*

Las BPM, son una agrupación de procedimientos operativos vinculados con la prevención y el control de la ocurrencia de peligros de contaminación a lo largo de toda la cadena productiva. Se aplica a la infraestructura e instalaciones donde se realiza el proceso, a los equipos que se utiliza, al control del agua empleada, a la higiene y capacitación del personal implicado en el proceso y al transporte del producto. El D.S. N° 007-98-SA dispone la obligatoriedad del uso de BPM para los establecimientos elaboradores e industrializadores de alimentos. (Cochachin, 2013).

- *Programa de higiene y saneamiento (PHS).*

El PHS, reúne un conjunto de procesos y registros que son el soporte la metodología a seguir para realizar la limpieza y desinfección eficaz del área del proceso, así como la eliminación de residuos sólidos, distribución y fluidez de los desagües y la eliminación de vectores (moscas, cucarachas, roedores, etc.). La aplicación de este programa está sustentado en la Ley de Salud N° 26842 y D.S. N° 007-98-S.A. (Cochachin, 2013).

- *Análisis de peligros y puntos críticos de control (IPC) o Hazard analysis and critical control point system (HACCP).*

El sistema HACCP, es un método de prevención documentado y verificable que concentra los recursos en aquellas etapas vitales para controlar la seguridad del producto. Permite analizar cada fase del proceso a fin de identificar, monitorear, evaluar y controlar peligros significativos que atenten a

la salud del consumidor. La aplicación del sistema HACCP está sustentada en la R. M. N° 449-2006/MINSA. (MINSA, 2006).

- *Norma ISO 22000: 2005 de sistemas de gestión de inocuidad alimentaria.*

La Organización Internacional de Normalización (ISO), desarrolló en el 2005 la certificación ISO 22000, la cual establece la normativa sobre la seguridad alimentaria, reúne distintos estándares en un grupo de requerimientos sencillos de comprender y fáciles de aplicar y de ser reconocidos en todo el mundo.

La Norma Técnica Peruana NTP ISO 22000, (2006) esta norma tiene como objeto garantizar la calidad de los alimentos a lo largo de todos los procesos de la cadena de producción y la seguridad y salud de los consumidores finales.

Especifica los requisitos para un sistema integral de gestión de seguridad alimentaria, así como la incorporación de los elementos de las Buenas Prácticas de Fabricación (BMP) y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC). Es preciso mencionar que en el país, SGS del Perú S.A.C. es la única certificadora que posee con un equipo, calificado, para brindar la auditoría ISO 22000.

c) *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. (ST)*

La Ley N° 29783 (Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo), aprobada en el 2011 y su reglamento en el 2012 mediante Decreto Supremo N° 005-2012. Ambos fueron modificados mediante Ley N° 30222 y el Decreto Supremo N° 006-2014-TR en agosto del 2014.

Esta ley tiene como finalidad promover la cultura de prevención de riesgos laborales en el país, el deber de prevención de los empleadores, el rol de fiscalización y control del Estado y la participación de los trabajadores. (Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral – SUNAFIL, 2015)

Esto con la finalidad de prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, a fin de otorgar mejores condiciones laborales a los trabajadores, quienes constituyen la fuerza de trabajo y en consecuencia la base fundamental de toda relación laboral. El incumplimiento de la Ley trae a las empresas sanciones económicas y penales.

El análisis de estas variables (Marco normativo de la materia prima, Marco normativo en inocuidad de los alimentos y la Ley de seguridad y salud en el trabajo) nos indican que la normativa legal que afecta a esta empresa está referida principalmente al cumplimiento de ciertos estándares de calidad e inocuidad en todos sus procesos, debido a que la empresa en estudio elabora un producto de consumo humano directo.

El cumplimiento de esta normativa otorga a las empresas una ventaja competitiva, que en Molinerías Grupo RAM S.A.C. no es apreciada, debido a que el cumplimiento de esta en la industria molinera no es supervisado, lo cual hace que sea vista por el empresariado como un gasto y un proceso difícil de ejecutar.

El BPM, PHS, HACCP y ST, son herramientas ayudan a prevenir enfermedades, disminuir reclamos, devoluciones y reprocesos, incrementan el nivel de capacitación de los colaboradores, incrementar la productividad, todo esto contribuye a mejorar la imagen y

posicionamiento de la empresa. Así como también contribuyen a desarrollar una cultura de calidad y mejoramiento continuo.

Es preciso indicar que la empresa en estudio se encuentra implementando la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. En la Tabla 12 se detallan las oportunidades y amenazas del entorno legal.

Tabla 12

Oportunidades y Amenazas del Entorno Legal

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Los estándares de calidad, inocuidad y seguridad en los procesos, son una herramienta que generan una imagen de credibilidad, incrementan productividad y otorgan ventaja competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de costos al implementar estándares de calidad, inocuidad y seguridad en todos sus procesos. • Resistencia de las empresas a implementar estos estándares de calidad por el incremento en los costos.

Nota. Fuente y elaboración propia.

4.1.4. Análisis cultural.

a) Consumo Per Cápita.

Las decisiones de consumo de las personas se ven afectadas por el estrato social al que pertenecen, el nivel de ingresos, la disponibilidad de bienes y servicios esenciales, el acceso a información y las barreras sociales. Para incrementar el consumo es necesario contar con ingresos que nos permitan capacidad de compra,

por ello se dice que el consumo es un indicador de bienestar. (Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, 2009).

Según el informe de Consumo de Alimentos y Bebidas (INEI, 2009), los cereales son un producto básico en la alimentación de los peruanos, por los nutrientes que aportan, su costo moderado y gran versatilidad culinaria. Entre ellos resalta el consumo del arroz, maíz y trigo. Siendo el arroz el cereal que predomina en la preferencia de consumo.

En 1990 el consumo per cápita era de 27 kilos al año. Actualmente, el arroz está presente en la alimentación de un peruano con un consumo per cápita de 63.50 kilos al año, esto debido a la creciente demanda interna, como consecuencia del incremento constante de la población. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2013).

b) *Cultura Gastronómica.*

El arroz constituye un eje fundamental de numerosas culturas, según FAO (2004), es considerado un símbolo de identidad cultural y de unidad entre los pueblos

En el Perú, La gastronomía es una auténtica mistura, reflejo de distintas culturas que conviven, o han convivido, en el país. La gran variedad gastronómica tiene que ver con la geografía, la mezcla cultural y la adaptación de la cocina milenaria y la calidad extraordinaria de la materia prima. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2014).

En nuestra gastronomía, el arroz es infaltable, como ingrediente principal o acompañamiento en muchos de nuestros platos.

Este cereal, además de ser un alimento tradicional proporciona magnesio, niacina, vitamina B6, tiamina, fósforo, zinc y cobre. Así mismo, es un alimento versátil que se puede consumir dulce o salado. (El Comercio, 2011).

Algunos platos típicos de los peruanos hechos a base de arroz son: el arroz con pollo, el arroz chaufa, el arroz con pato, el arroz con mariscos, el lomo saltado, el ají de gallina, el seco de carne, el cau cau, el cabrito, entre muchos más.

El análisis de estas variables (Consumo per cápita y Cultura gastronómica) nos demuestra que el arroz es indispensable en la alimentación diaria, debido a que forma parte de nuestra destacada gastronomía peruana. (MINAGRI, 2013). Asimismo, su consumo ha ido incrementando con el transcurrir de los años a la par el crecimiento poblacional, debido a que es un producto fácil de cocinar, muy versátil y con un costo moderado.

En la Tabla 13, se detallan las oportunidades y amenazas del entorno cultural.

Tabla 13

Oportunidades y Amenazas del Entorno Cultural

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Creciente demanda interna, el consumo crece a la par del crecimiento poblacional.• El arroz forma parte de nuestra cultura gastronómica.	

Nota. Fuente y elaboración propia.

4.1.5. Análisis tecnológico.

A consideración de la Real Academia Española, “tecnología es el conjunto de instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector”, el mismo que está sujeto a un proceso evolutivo constante.

“En la actualidad ninguna industria está aislada de nuevos desarrollos tecnológicos”

David (2013).

Los avances tecnológicos en la industria molinera de arroz, se centran principalmente en soluciones innovadoras e inteligentes enfocadas en rentabilidad y sostenibilidad. Temas relacionados con capacidad de procesamiento, mejoramiento de la calidad del producto y optimización de rendimientos. (The Bühler Group, 2015).

Así, en los últimos años se han producido los siguientes cambios tecnológicos:

a) *Soluciones eléctricas y automatizadas.*

Que ofrecen facilidad de manejo con sistemas integrales o parcialmente automatizados que permiten controlar y supervisar la producción de las industrias, mejorar los procesos y el rendimiento de los equipos. (The Bühler Group, 2015).

b) *Investigación y desarrollo en el procesamiento del arroz.*

El avance tecnológico ha permitido maximizar el valor del producto a través del procesamiento y estabilización del salvado, la reconstitución de granos partidos y la fortificación del arroz. (The Bühler Group, 2015).

c) *Sistemas de aspiración de amplio rango.*

Que asegura ambientes libres de polvo en las industrias de procesamiento. Obteniendo un excelente nivel de saneamiento y una planta de operación higiénica. (The Bühler Group, 2015).

d) *Sistemas automatizados de ensacado.*

De alta precisión y diferentes capacidades, adecuado para sacos de papel, plástico y textil. (The Bühler Group, 2015).

El análisis de esta variable nos demuestra que el avance tecnológico ha significado para la empresa la oportunidad de invertir en tecnología de última generación orientada a disminuir los tiempos en proceso y obtener buenos rendimientos en producción, en beneficio de los clientes y de la empresa.

Sin embargo, la inversión en tecnología importada, ha traído como consecuencia, elevados costos de adquisición, escasez de mano de obra calificada en la operatividad y escasez de técnicos especialistas en las reparaciones o mantenimientos. Lo cual hace que la empresa dependa del proveedor.

En la Tabla 14 se detallan las oportunidades y amenazas del entorno tecnológico.

Tabla 14

Oportunidades y Amenazas del Entorno Tecnológico

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Las nuevas tecnologías son soluciones innovadoras e inteligentes enfocadas en rentabilidad y sostenibilidad. • Investigación y desarrollo de nuevas alternativas de uso para los subproductos del arroz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología moderna con costos elevados de adquisición. • Escasez de personal calificado en la operatividad y de técnicos especializados en mantenimientos o reparaciones de las nuevas tecnologías. • Dependencia del proveedor extranjero.

Nota. Fuente y elaboración propia.

4.1.6. Análisis ecológico.

El impacto que ocasiona en el ambiente la industria del arroz se da principalmente en dos etapas, durante el cultivo y en el proceso productivo.

a) *En el cultivo.*

A consideración de FAO (2004), se deben corregir algunas prácticas que están dañando el ambiente como:

- Excesiva aplicación de plaguicidas lo cual contamina el agua y constituye un peligro para la salud.
- El riego intensivo produce anegamiento y salinización de los suelos.
- El empozamiento del agua genera descomposición de la materia orgánica, lo que produce emisiones de metano. La utilización de fertilizantes nitrogenados producen óxido nitroso, ambos gases contribuyen al efecto invernadero asociado al calentamiento del planeta.

b) *En el proceso productivo.*

Podemos identificar el siguiente impacto ambiental: generación de residuos orgánicos sólidos, generación de polvillo y generación de ruido. (Mantulak & Cruz, et al.).

- *Generación de residuos orgánicos sólidos:*

Se generan residuos sólidos en las diversas etapas del proceso productivo como resultado de la eliminación de impurezas contenidas en la materia prima, como: pajas, tallos, cáscara, vanos, piedras, entre otros.

En la etapa de descascarado se genera el principal residuo sólido: la cascarilla de arroz. Si bien, el residuo generado es totalmente orgánicos y es utilizado como abono, alimento de aves de corral y cerdos, combustible para hornos de secado, cama en avicultura, porcicultura y en transporte de ganado, entre otros. (Mantulak & Cruz, et al.). Aun en muchas zonas del país se realiza la mala práctica de la quema indiscriminada de la cascarilla de arroz, lo cual produce

daños al medio ambiente por la emisión de Monóxido de Carbono (CO), Dióxido de Carbono (CO₂) y Oxido de Silicio (SiO₂), que contaminan el aire y tienen efectos directos sobre la salud, pudiendo causar enfermedades respiratorias agudas, crónicas e incluso afecciones cancerígenas. (Velásquez, 2014).

- *Generación permanente de polvillo.*

El polvillo, son micro partículas de polvo que están presente desde la descarga y en las diferentes etapas del proceso productivo (transporte, limpieza, clasificación, descascarado y pulido), ocasionando molestias no solo a los trabajadores, sino también a las poblaciones aledañas a la empresa. Esto debido a que muchas empresas molineras no implementan un adecuado sistema de aspiración que permita la correcta eliminación de este residuo, dejándolo libre en el ambiente, ocasionando perturbaciones respiratorias en operarios y molestias a pobladores circundantes. (Mantulak & Cruz, et al.).

- *Generación de ruido.*

El ruido proveniente de las diferentes maquinarias de los procesos de transporte, limpieza, descascarado, pulido y clasificación. Genera perturbación auditiva en operarios, a pesar de ello muchas empresas molineras no consientes de la necesidad de implementar la utilización de los elementos de protección personal. (Mantulak & Cruz, et al.).

El análisis de esta variable nos indica que el cuidado del medio ambiente es trabajo de todos, pero en especial de las empresas que utilizan recursos naturales no renovables (aire,

agua y tierra) quienes deben preocuparse en hacer que sus actividades sean sostenibles en el tiempo.

La empresa en estudio está descuidando su medio ambiente interno, ya que no eliminan adecuadamente el polvo generando en el proceso productivo, creando un ambiente de trabajo con mucha polución.

Es preciso indicar que si hacen una correcta eliminación del residuo orgánico sólido que se genera (cascarilla de arroz), una parte de cual es utilizado como combustible en los hornos de secamiento y el resto es empacado y vendido a empresas avícolas.

Debido a la tendencia actual a adquirir productos cuyas empresas realicen prácticas que contribuyan a mantener o mejorar el medio ambiente que los rodea. Se debe tener en cuenta que fabricar respetando el medio ambiente es uno de los medios que puede utilizar para conseguir una ventaja competitiva. En este sentido, también debe optar por proveedores que contribuyan a al mismo fin.

Cabe también mencionar que, al ser una industria ligada a la agricultura cualquier cambio en las condiciones climatológicas puede afectar la producción, su rendimiento, y por tanto, la rentabilidad de la empresa. (Fenómeno El Niño, Sequias, entre otros).

En la Tabla 15 se detallan las oportunidades y amenazas del entorno ecológico.

Tabla 15

Oportunidades y Amenazas del Entorno Ecológico

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia actual a la investigación de programas de utilización de residuos sólidos. • Tendencia actual a generar procesos productivos con prácticas ambientales y económicamente sostenibles • Tendencia actual hacer de la siembra de arroz una actividad agrícola sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Malas prácticas agrícolas contribuye al deterioro ambiental. • Procesos inadecuados de producción genera propagación de enfermedades respiratorias y auditivas. • Las condiciones climatológicas.

Nota. Fuente y elaboración propia.

4.2. Impacto en Clientes / Proveedores de cada una de las Variables del Entorno

El impacto que cada una de las variables del entorno genera en los clientes y proveedores, se describe en la Tabla 16.

Tabla 16

Impacto en Clientes y Proveedores de cada una de las Variables del Entorno

Variable del Entorno	Clientes	Proveedores
Político-gubernamental	La alta informalidad encarece el producto final.	La informalidad genera un círculo vicioso de baja productividad y competencia desleal.
	El desarrollo ordenado de la cadena productiva del arroz, permitirá al cliente adquirir productos de óptima calidad a menores costos.	Crecimiento ordenado de cada integrante de la cadena productiva del arroz.
Económico	El crecimiento de la economía brinda al cliente mayor capacidad de compra y varias opciones de elección.	El crecimiento de la economía hace dinámica toda la actividad comercial.
	El encarecimiento de las líneas de crédito genera que los clientes paguen mayores precios por los productos o servicios que adquieren.	El encarecimiento de las líneas de crédito genera que los proveedores trasladen estos sobrecostos al precio final de sus productos o servicios.
Legal	La baja de calidad en un producto puede hacer que sea nocivo para la salud del consumidor.	La baja de calidad en un insumo puede hacer que un producto sea nocivo para la salud del consumidor.
	El marco normativo busca proteger la vida y salud de los consumidores finales de un determinado producto.	El marco normativo también hace responsables a los proveedores de la inocuidad de los alimentos que se ofrecen en el mercado.
Cultural	El consumo de arroz forma parte de la cultura gastronómica del Perú.	La gran demanda de este producto, genera ciclos cortos de reposición de diversos insumos

Variable del Entorno	Clientes	Proveedores
Tecnológico	El cliente recibe un producto o servicio de óptima calidad. El uso de tecnología moderna incrementa el precio de producto o servicio.	Los proveedores desarrollan soluciones innovadoras para darle sostenibilidad a esta industria.
Ecológico	Los clientes buscan empresas responsables con el medio ambiente en el cual se desarrollan. Las condiciones climatológicas pueden originar escases del producto y mayores precios para los clientes.	Los proveedores deben aportar insumos elaborados con procesos productivos que contribuyan a proteger el medio ambiente. Las condiciones climatológicas pueden originar escases del producto y menor demanda de insumos.

Nota. Fuente y elaboración propia.

4.3. Efecto en la Empresa de cada una de las Variables del Entorno

En la Tabla 17 se describe el efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno.

Tabla 17

Efecto en la Empresa de cada una de las Variables del Entorno

Variable del Entorno	Efecto en Molinerías Grupo RAM S.A.C	Conclusión
Político-gubernamental	En el corto plazo la política gubernamental de reducir la informalidad y de apertura al mercado, es una gran amenaza si la empresa no amplía sus fronteras.	Amenaza
Económico	El crecimiento económico es una oportunidad para diversificar los productos y servicios.	Oportunidad
Legal	La correcta aplicación del marco normativo otorgará a la empresa una ventaja competitiva en el mercado.	Oportunidad
Cultural	La demanda de producto final es creciente, debido a que forma parte de la cultura gastronómica del Perú.	Oportunidad
Tecnológico	La adquisición de tecnología moderna otorga a la empresa una ventaja competitiva temporal.	Oportunidad
Ecológico	La búsqueda de procesos productivos que cuiden el medio ambiente da la posibilidad de generar nuevas fuentes de ingreso para la empresa.	Oportunidad
	Las condiciones climatológicas puede afectar la producción, el rendimiento, y por tanto, la rentabilidad de la empresa	Amenaza

Nota. Fuente y elaboración propia.

4.4. Oportunidades y Amenazas

4.4.1. Oportunidades.

O1. Búsqueda del desarrollo ordenado y sostenible de la cadena productiva de arroz.

O2. Ingreso de materia prima importada de óptima calidad.

- O3. Sector en constante crecimiento.
- O4. Abastecimiento continuo de materia prima.
- O5. Demanda casi inelasticidad.
- O6. Los estándares de calidad, inocuidad y seguridad en los procesos, son una herramienta que generan una imagen de credibilidad, incrementan la productividad y otorgan ventaja competitiva.
- O7. Creciente demanda interna, el consumo crece a la par del crecimiento poblacional.
- O8. El arroz forma parte de nuestra cultura gastronómica.
- O9. Las nuevas tecnologías son soluciones innovadoras e inteligentes enfocadas en rentabilidad y sostenibilidad.
- O10. Investigación y desarrollo de nuevas alternativas de uso para los subproductos del arroz.
- O11. Tendencia actual a la investigación de programas de utilización de residuos sólidos.
- O12. Tendencia actual a generar procesos productivos con prácticas ambientales y económicamente sostenibles.
- O13. Tendencia actual hacer de la siembra de arroz una actividad agrícola sostenible.

Con la finalidad de facilitar el análisis se ha priorizado las oportunidades más importantes, basándose en la opinión de los directivos de la empresa.

- O1. Búsqueda del desarrollo ordenado y sostenible de la cadena productiva de arroz.
- O3. Sector en constante crecimiento.
- O4. Abastecimiento continuo de materia prima.
- O5. Demanda casi inelasticidad.

- O6. Los estándares de calidad, inocuidad y seguridad en los procesos, son una herramienta que generan una imagen de credibilidad, incrementan la productividad y otorgan ventaja competitiva.
- O7. Creciente demanda interna, el consumo crece a la par del crecimiento poblacional.
- O8. El arroz forma parte de nuestra cultura gastronómica.
- O9. Las nuevas tecnologías son soluciones innovadoras e inteligentes enfocadas en rentabilidad y sostenibilidad.
- O12. Tendencia actual a generar procesos productivos con prácticas ambientales y económicamente sostenibles.

4.4.2. Amenazas.

- A1. Alta informalidad en la cadena productiva del arroz.
- A2. Atomización de la propiedad, (limita obtención de materia prima uniforme)
- A3. Modificación en el sistema de franja de precios.
- A4. Producto orientado solo al mercado interno.
- A5. Incremento en el costo del financiamiento.
- A6. Incremento en los costos de producción.
- A7. Incremento de costos al implementar estándares de calidad, inocuidad y seguridad en todos sus procesos.
- A8. Resistencia del personal a formar parte de una cultura de calidad.
- A9. Resistencia de las empresas a implementar estos estándares de calidad por el incremento en los costos.
- A10. Tecnología moderna con costos elevados de adquisición.

A11. Escasez de personal calificado en la operatividad y de técnicos especializados en mantenimientos o reparaciones de las nuevas tecnologías.

A12. Dependencia del proveedor extranjero.

A13. Malas prácticas agrícolas contribuye al deterioro ambiental.

A14. Procesos inadecuados de producción genera propagación de enfermedades respiratorias y auditivas.

A15. Las condiciones climatológicas.

Con la finalidad de facilitar el análisis se ha priorizado las amenazas que más pueden afectar a la empresa, basándose en la opinión de los directivos.

A1. Alta informalidad en la cadena productiva del arroz.

A2. Atomización de la propiedad, (limita obtención de materia prima uniforme)

A5. Incremento en el costo del financiamiento.

A6. Incremento en los costos de producción.

A7. Incremento de costos al implementar estándares de calidad, inocuidad y seguridad en todos sus procesos.

A8. Resistencia del personal a formar parte de una cultura de calidad.

A9. Resistencia de las empresas a implementar estos estándares de calidad por el incremento en los costos.

A10. Tecnología moderna con costos elevados de adquisición.

A11. Escasez de personal calificado en la operatividad y de técnicos especializados en mantenimientos o reparaciones de las nuevas tecnologías.

A13. Malas prácticas agrícolas contribuye al deterioro ambiental.

A14. Procesos inadecuados de producción genera propagación de enfermedades respiratorias y auditivas.

4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

De acuerdo a David (2013), la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar de la información político-gubernamental, económica, legal, cultural, tecnológica y ecológica, que está más allá del control de la empresa. Su elaboración consta de cinco pasos:

1. Realizar una lista de las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa y su industria.
2. Designar a cada oportunidad y amenaza una ponderación que oscile entre 0.0 (no es importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación señala la importancia que posee ese factor para lograr el éxito en la industria donde opera la empresa. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, con la finalidad de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia ese factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta por encima del promedio, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta deficiente. Así tenemos que las calificaciones se basan en la empresa y las ponderaciones (paso 2) se basan en la industria.
4. Se multiplica la ponderación por la calificación de cada factor, a fin de obtener una puntuación ponderada.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada factor para establecer el total ponderado de la organización.

El total ponderado indica cómo la empresa está respondiendo a las oportunidades y amenazas de su industria. Donde un valor total ponderado de 4.0 establece que la empresa

responde de forma excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, un valor total ponderado de 2.5 señala que la empresa responde de manera promedio y un valor total ponderado de 1.0 señala que la empresa no responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

En la Tabla 18 se desarrolla la matriz EFE para Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Tabla 18

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
O1. Búsqueda del desarrollo ordenado y sostenible de la cadena productiva de arroz.	0.05	1	0.05
O3. Sector en constante crecimiento.	0.08	2	0.16
O4. Abastecimiento continuo de materia prima.	0.06	2	0.12
O5. Demanda casi inelasticidad.	0.08	3	0.24
O6. Los estándares de calidad, inocuidad y seguridad en los procesos, son una herramienta que generan una imagen de credibilidad, incrementan la productividad y otorgan ventaja competitiva.	0.05	1	0.05
O7. Creciente demanda interna, el consumo crece a la par del crecimiento poblacional.	0.07	3	0.21
O8. El arroz forma parte de nuestra cultura gastronómica.	0.07	3	0.21
O9. Las nuevas tecnologías son soluciones innovadoras e inteligentes enfocadas en rentabilidad y sostenibilidad.	0.05	4	0.20
O12. Tendencia actual a generar procesos productivos con prácticas ambientales y económicamente sostenibles.	0.06	1	0.06

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Amenazas			
A1. Alta informalidad en la cadena productiva del arroz.	0.07	2	0.14
A2. Atomización de la propiedad, (limita obtención de materia prima uniforme)	0.07	2	0.14
A5. Incremento en el costo del financiamiento.	0.02	2	0.04
A6. Incremento en los costos de producción.	0.03	2	0.06
A7. Incremento de costos al implementar estándares de calidad, inocuidad y seguridad en todos sus procesos.	0.03	2	0.06
A8. Resistencia de las empresas a implementar estos estándares de calidad por el incremento en los costos.	0.03	2	0.06
A9. Tecnología moderna con costos elevados de adquisición.	0.04	3	0.12
A10. Escasez de personal calificado en la operatividad y de técnicos especializados en mantenimientos o reparaciones de las nuevas tecnologías.	0.03	1	0.03
A11. Dependencia del proveedor extranjero.	0.02	2	0.04
A13. Procesos inadecuados de producción genera propagación de enfermedades respiratorias y auditivas.	0.03	2	0.06
A14. Los condiciones climatológicas.	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.11

Nota. Tomado de *Administración Estratégica* (p.81), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

La matriz de evaluación del factor externo, nos da como resultado 2.11 una puntuación inferior al promedio (2.50), lo cual advierte que la empresa no está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas existentes.

Capítulo V. Análisis de la Industria

En este capítulo se analizan aquellas variables sobre las cuales la organización tiene influencia, con la finalidad de determinar qué tan atractiva es esta industria y cuál es el perfil competitivo de empresa dentro de su industria.

5.1. Descripción del Mercado (Demanda) e Industria (Oferta)

5.1.1. Descripción del mercado (demanda).

a) Descripción del mercado del servicio de molienda.

La demanda del servicio de molienda es atomizada, está conformada por pequeños y medianos productores con diferente nivel de tecnificación, estos operan de dos formas, traslado a los molinos para su procesamiento o venta en chacra de la producción de arroz cáscara, en las dos modalidades el arroz siempre termina ingresando a los molinos para ser procesado.

b) Descripción del mercado de consumo de arroz pilado.

El arroz es un cereal cuyo consumo anual promedio refleja una tendencia creciente, las estimaciones indican que el consumo per cápita creció 1,2% en promedio anualmente en los últimos 15 años, pasando de 54,3 kg en el año 2000 a 65 kg en el 2015. Este consumo varía según el ámbito geográfico (las zonas urbanas consume más arroz que las zonas rurales). Este crecimiento se encuentra en línea con el crecimiento poblacional de 1,1% promedio anual. (Maximixe, 2016).

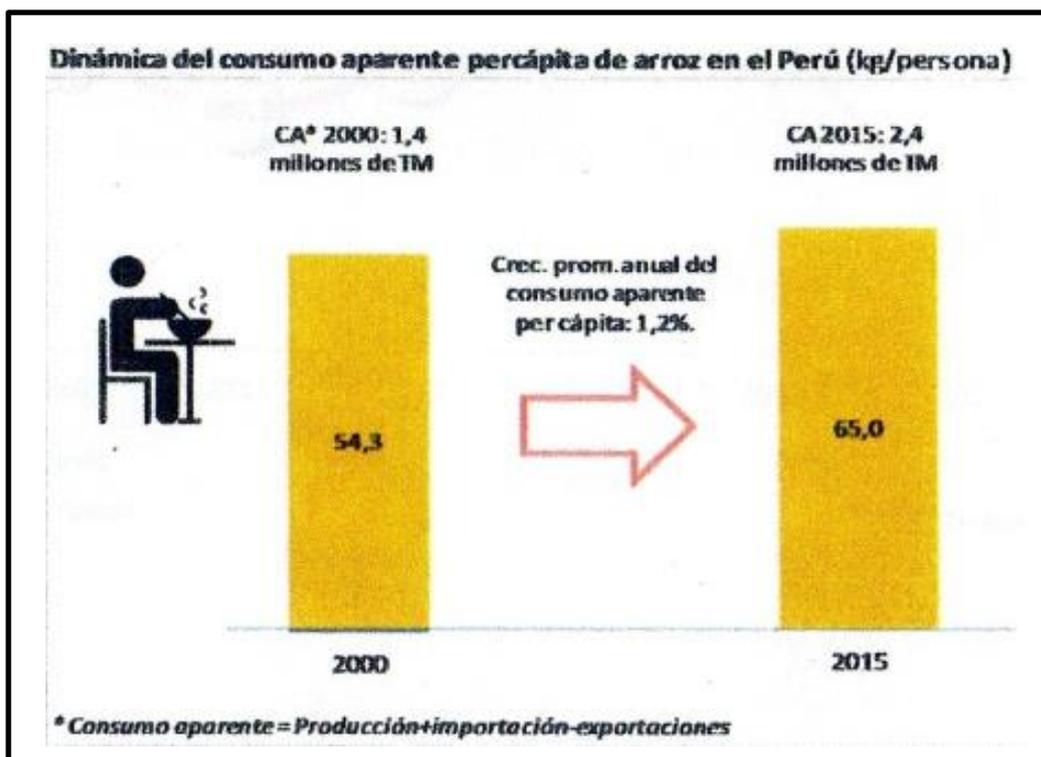


Figura 29. Dinámica del consumo aparente per cápita de arroz en el Perú (Kg/persona). Tomado de Maximixe 2016 -Informe Multicliente Arroz para Asociación Peruana de Molineros de Arroz (p.19)

El mercado del arroz es un mercado concentrado, donde todos los consumidores tienen una necesidad similar y por lo tanto, utilizan el mismo producto.

El arroz, satisface una necesidad primaria que es la alimentación, siendo un cereal que colabora de forma muy efectiva al aporte calórico de la dieta humana. (CEI-RD, 2010). Su consumo es diario y masivo, por tanto no presenta estacionalidad.

La demanda interna o consumo aparente de arroz pilado está dado por la producción nacional de arroz pilado más las importaciones menos las exportaciones. Tal como se puede observar la Tabla 19, la demanda de arroz pilado habría ascendido al 2.425 miles de Toneladas (TM), de las cuales el 90,2% corresponde a producción nacional y el 9,8% restante

a importaciones. Así mismo en la Figura 30 es posible observar la evolución aparente del consumo de arroz pilado y la Figura 31 la composición de este consumo, es decir cuánto es consumo de arroz nacional y cuánto es importado. Cabe mencionar que las importaciones están constituidas en 64,8% por arroz de origen Uruguayo, 23,7% de Brasil, Tailandia con 7,3% y EE.UU. con 2,6%. (Maximixe, 2016).

Tabla 19

Producción Nacional, Exportación, Importación y Consumo Nacional de Arroz Pilado

Año	Producción nacional de arroz pilado	Exportación de arroz pilado	Disponible de producción nacional	Importación de arroz pilado	Consumo Nacional de arroz pilado	% Consumo de arroz nacional	% Consumo de arroz importado
	1	2	(1-2)=3	4	(3+4)		
2010	1,982.00	2.01	1,980.00	93.8	2,073.80	95.50%	4.50%
2011	1,837.10	0.63	1,836.50	205.4	2,041.90	89.90%	10.10%
2012	2,130.30	49.5	2,080.80	253.2	2,334.00	89.20%	10.80%
2013	2,132.70	29.87	2,102.80	175.9	2,278.70	92.30%	7.70%
2014	2,027.60	0.04	2,027.60	208.1	2,235.70	90.70%	9.30%
2015	2,186.90	0.08	2,186.80	238.6	2,425.40	90.20%	9.80%

Nota. Adaptado del *Informe Multicliente Arroz para APEMA de Maximixe 2016*, elaboración propia.

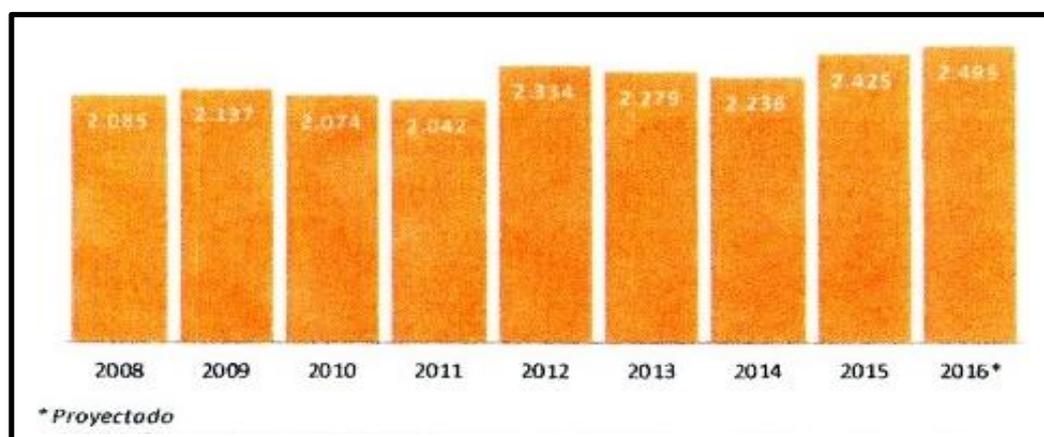


Figura 30. Consumo aparente de arroz en el Perú (Miles de TM). Tomado de *Maximixe 2016 -Informe Multicliente Arroz para Asociación Peruana de Molineros de Arroz* (p.19)

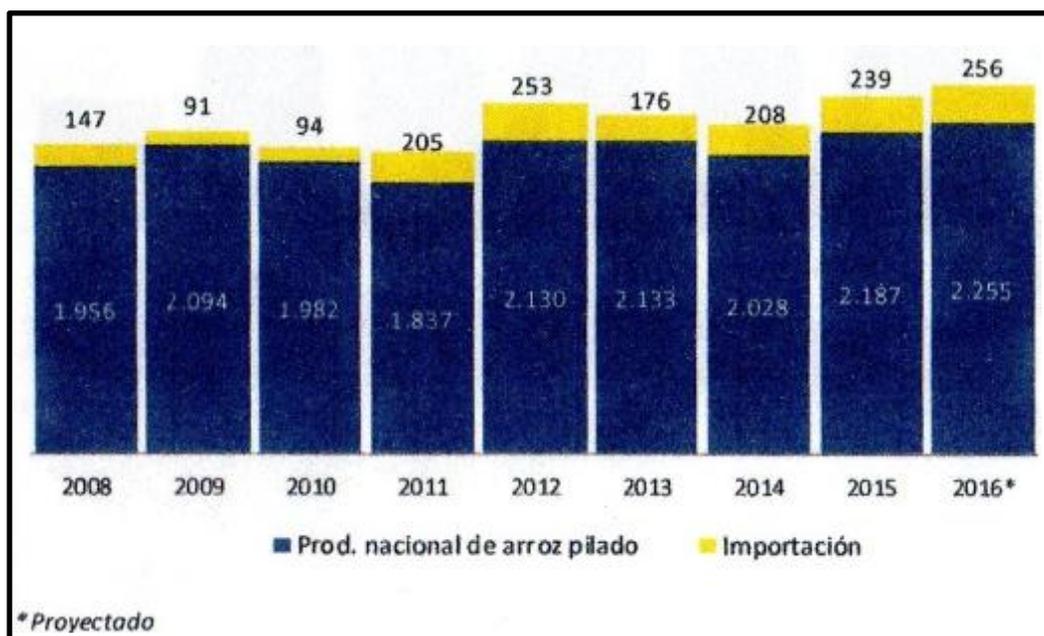


Figura 31. Composición aparente del consumo de arroz en el Perú (Miles de TM). Tomado de Maximixe 2016 -Informe Multicliente Arroz para Asociación Peruana de Molineros de Arroz (p.19)

Tal como se ha indicado en párrafos anteriores, la demanda de arroz crece a la par del crecimiento poblacional, entonces podemos decir que el mercado peruano está constituido por 33 millones de personas. Las cuales según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2015) invierten en términos general el 38% de sus ingresos en alimentos, por lo tanto, el mercado de consumo para productos alimenticios es amplio.

A continuación, se presentan algunas figuras respecto a la distribución por personas según nivel socioeconómico y la distribución del gasto.

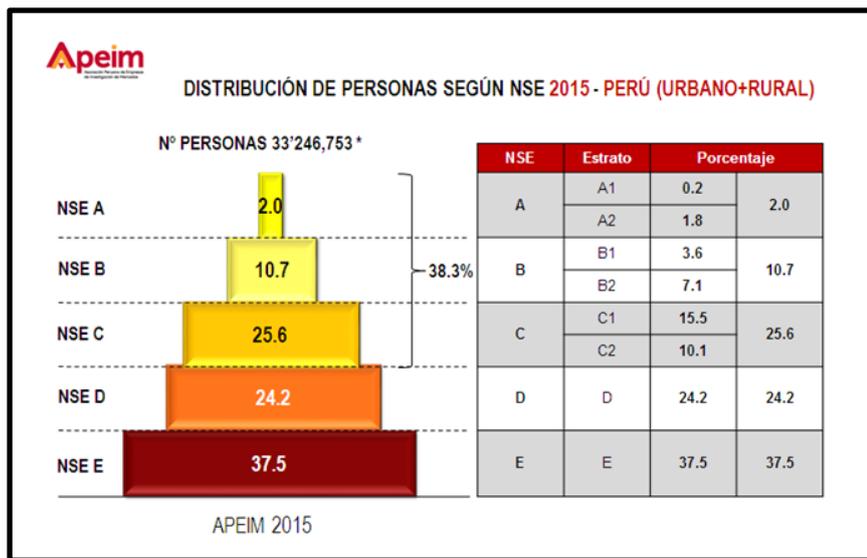


Figura 32. Número de personas según nivel socio económicos en Peru. Tomado de APEIM – Niveles Socio Económicos 2015 (p.27)

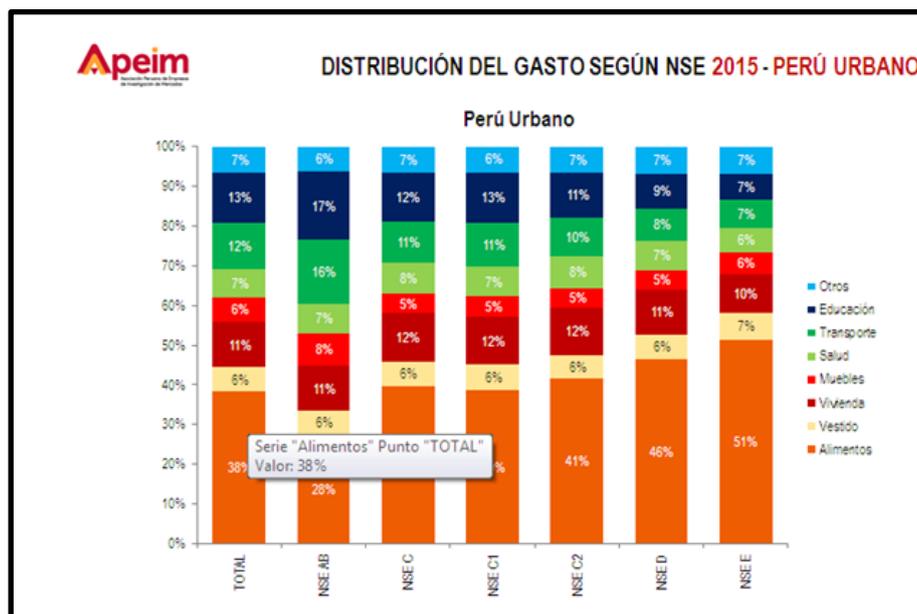


Figura 33. Distribución del gasto según nivel socio económicos en Peru. Tomado de APEIM – Niveles Socio Económicos 2015 (p.37)

El mercado de arroz pilado a granel (arroz pilado en saco de 50 kg) se encuentra actualmente muy atomizado, esto debido a que cada molino aparte de envasar en marcas genéricas (marcas creadas por los proveedores de envases), ha desarrollado sus propias

marcas, y la poca diferenciación entre lo ofrecido por cada empresa molinera, demuestra que este producto es poco diferenciado, ya que no se le otorga un valor agregado.

Asimismo, también tenemos el arroz pilado embolsado que es producido por algunos molinos y comercializados en supermercados, los cuales también han creado sus propias marcas. Esto debido a que existe una tendencia al consumo de embolsado por un tema de inocuidad. El crecimiento del comercio mediante el canal moderno (supermercados) y el incremento del poder adquisitivo de la población han permitido un mayor consumo del arroz embolsado. (Maximixe, 2016).

Sin embargo, aún el consumo a granel sigue siendo el preferido por los consumidores peruanos, con una participación de mercado del 90%, mientras que el segmento envasado tiene el 10% del mercado. (Gestión, 2010).

5.1.2. Descripción de la industria (oferta).

De acuerdo al MINAGRI (2013) la industria molinera está constituida por personas naturales y jurídicas dedicadas al proceso de transformación del arroz cáscara en arroz pilado apto para el consumo humano.

Existen aproximadamente 627 molinos a nivel nacional, repartidos en la costa norte, costa sur y selva. Quienes transforman el 99% del arroz cáscara producido en el Perú. (MINAGRI, 2013).

Según Vela (2014), en la costa norte (Piura, Lambayeque y Trujillo), están instalados la mayor cantidad de molinos, siendo Lambayeque el departamento con mayor capacidad de molienda, 134 molinos (227,6 t/h).

Asimismo, Lambayeque posee la mejor tecnología de molienda del país, con infraestructura moderna y procesos tecnológicamente sistematizados. Sin embargo, en los últimos años algunas empresas molineras han instalado sedes en el departamento de San Martín, debido a que es la región que lidera en producción nacional de arroz cáscara con una participación de 21,6%, (676,1 miles de TM) respecto a Lambayeque con 14,21% (441,4 miles de TM), por tanto la selva ha empezado a tecnificarse. (Ver Anexo 1).

Los molinos se encuentran agremiados en la Asociación Peruana de Molineros de Arroz –APEMA, la cual ofrece a sus asociados: asesoría especializada, promoción de los productos, capacitación constante, informativos institucionales, boletines informativos, convenios institucionales, protección gremial y defensa del sector.

Actualmente se encuentran asociados 45 molinos a nivel nacional, de los cuales 25 son de Lambayeque (56%), a decir de su presidente Sr. Luis Gasco Arrobas, no existe una participación enérgica de los empresarios molineros en la asociación, debido a la falta de interés a participar en forma asociativa, es un tema cultural, la mayoría de empresas del sector son provenientes del emprendurismo y se encuentran en la primera generación. Se espera que a medida que se vayan profesionalizando esta situación cambie, a fin de que sus iniciativas tengan el éxito deseado. (Ver Anexo 1).

5.2. Descripción las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria

5.2.1. Sustitutos.

En el análisis de los sustitutos, podemos referirnos a los potenciales sustitutos del servicio de pilado y así como del producto terminado.

Referente al servicio de pilado, el arroz necesita ser procesado industrialmente para ser comercializado y consumido. Por tanto, la agroindustria de transformación no puede ser sustituida.

Referente a los potenciales sustitutos del arroz pilado tenemos a la papa, el camote, la yuca, el trigo, quinua, las pastas y diversos cereales; en el caso de que su precio se tornara elevado o exista escasez. Sin embargo no representan fuerza competitiva amenazadora. La razón para esto radica en un elemento cultural, el aspecto culinario, el arroz es un insumo elemental de la cocina peruana. (Ver Anexo 1).

En general, se puede decir que no existe un producto que amenace su consumo, ya que este es un alimento de consumo masivo primario para las familias, relativamente más barato que otros cereales y harinas, y de gran importancia en la economía nacional. (Maximixe, 2016).

En este sentido, la importancia de esta fuerza es baja o débil.

5.2.2. Potenciales.

Existen algunas barreras que dificultan el ingreso de competidores potenciales en esta industria tales como:

- a) **Grandes requerimientos de capital:** se requiere montos de capital importantes, para invertir en activos fijos y para financiar a los productores. (Banco Wiese Sudameris, 2002).
- b) **La informalidad del sector y la evasión tributaria que existe,** que hacen que este negocio sea poco transparente. (Maximixe, 2016).
- c) **Fuerte economía de escala:** compra de insumos por volumen para disminuir costos.
- d) **Conocimiento técnico especializado:** experiencia en el proceso productivo y manejo del arroz.
- e) **El costo elevado que se realiza para introducir una marca en el mercado.** (Ver Anexo 1).

De estas cinco barreras, la informalidad es el factor de mayor importancia que limita la incorporación de nuevas empresas al mercado. (Ver Anexo 1).

El estudio del Banco Wiese Sudameris del 2002 encontró lo siguiente:

La informalidad en la producción del arroz cáscara, en el procesamiento del arroz blanco y en la comercialización del mismo, representa uno de los principales problemas que afronta el sector.

La evasión tributaria generalizada no permite la organización de la oferta, e impide que otras empresas formales puedan entrar aportando tecnología y mejorando la calidad del producto. Destaca la facturación que hacen empresas ficticias y que luego desaparecen en corto tiempo, o la emisión de facturas por parte de personas ajenas al negocio. (p. 20).

A pesar de que este estudio fue realizado en 2002, a la fecha la alta informalidad en la siembra, procesamiento y sobre todo comercialización del arroz pilado, sigue siendo la principal debilidad de esta industria. (Maximixe, 2016).

En tal sentido, se puede considerar que esta es una fuerza competitiva baja o débil.

No obstante si una empresa transnacional ingresa a esta industria y cubriera toda la cadena del arroz de manera formal, sería una gran amenaza para este sector, pues los obligaría a formalizarse o desaparecer. (Ver Anexo 1).

5.2.3. Clientes.

Debido a que la empresa brinda el servicio de pilado y comercialización, tenemos dos tipos de clientes:

a) Agricultores (Productores).

Son aquellas personas que llegan con su producto (arroz con cáscara) para que se le brinde el servicio de pilado. Se caracterizan por ser minifundios (propiedades menores a tres hectáreas).

Esta atomización en la producción, pequeñas parcelas con diversos tipos de arroz, no permite lograr economías de escala ni poder de negociación adecuado con los molinos. Desde el momento en que se habilita el campo el molino establece sus condiciones. (Maximixe, 2016).

b) Comerciantes mayoristas.

Son empresas dedicadas a la compra y venta de arroz pilado en grandes volúmenes, y son los que proveen a los distintos centros de abasto y minoristas. (MINAGRI, 2013).

El principal mercado mayorista es el Mercado de Productores de Santa Anita, ubicado en Lima, congrega un promedio de 200 comerciantes de arroz. Siendo ellos los que compran la producción de arroz de los molinos en Lambayeque. (Peru Paddy, 2016).

En tal sentido, se evidencia que se encuentra una elevada concentración de compradores, debido a que el número de empresas comercializadoras es menor a la cantidad de molinos (oferta), realizan compras por volúmenes, son sensibles al precio, el producto que se ofrece no es diferenciado, pueden cambiar de marcas con facilidad, lo cual origina que ellas tengan poder de negociación en el precio. (Banco Wiese Sudameris, 2002).

Del análisis anterior se desprende que los clientes tienen una fuerza competitiva media o moderada.

5.2.4. Proveedores.

Son todas las personas naturales o jurídicas que brindan créditos, venta de maquinarias, venta de repuestos, venta de envases de polipropileno, venta hilos y rafias, servicios de asistencia técnica, asesorías contables y financieras, entre otros bienes y servicios necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa. (MINAGRI, 2013).

Estos proveedores pueden ser locales, nacionales y extranjeros, los cuales tienen poder de negociación sobre todo en lo referente a maquinarias, repuestos y asistencia técnica y envases; debido a que existe concentración de proveedores (son pocos), existe escases en los artículos que ofrecen, sus productos y servicios son elementales para la continuidad del

proceso productivo, sus ingresos no dependen de la industria molinera, por tanto es difícil para la empresa cambiar de un proveedor a otro.

Del análisis anterior se desprende que los proveedores tienen una fuerza competitiva media o moderada.

5.2.5. Competencia en el mismo sector.

En Lambayeque funcionan la mayor cantidad de molinos del país, es considerada una potencia en materia de procesamiento del arroz, estos molinos tienen acceso al arroz cascara que se produce no solo en la zona norte, sino también del nororiente peruano, lo que incentiva la mayor competencia entre ellos. (Salcedo & Stiglich, 2002).

Esto se debe a la ubicación geográfica, Lambayeque es la hub del norte, el punto de concentración de otros valles de producción, nos encontramos en un punto estratégico de desarrollo comercial y punto medio hacia los puertos para la exportación e importación y para el principal mercado consumidor que es Lima. (Ver Anexo 1).

En tal sentido, el nivel de competencia es agresivo, pero no en un tema de tarifas del servicio de pilado, porque la industria molinera de Lambayeque aplica las mismas tarifas para todos los servicios que involucran el proceso de transformación del arroz (estibas, secado, pilado y envases), sino en dos aspectos:

- a) Ofrecer un producto terminado con la mejor calidad, para lo cual basan su estrategia en mejora constante de la tecnología de pilado. (Ver Anexo 1).

- b) Ofrecer servicios adicionales para enganchar la materia prima: como prestamos, maquinaria para cosecha, facilidades para el transporte de arroz cáscara al molino, asesoramiento técnico, entre otros (Ver Anexo 3 y 4).

Del análisis anterior se desprende que la rivalidad interna es la fuerza competitiva más importante. Por las siguientes razones:

- a) El gran número de competidores en el aspecto productivo (molinos).
- b) Semejanzas en el tamaño y capacidad de empresas molineras.
- c) La competencia ofrece servicios y productos similares.
- d) La falta de diferenciación en el producto terminado.
- e) Los clientes tienen posibilidad de cambiar fácilmente de molino.
- f) Las reducciones e incremento de precios son comunes, por la escases o abundancia de la materia prima.

5.3. Matriz de Atractividad de cada una de las Cinco Fuerzas

Para el análisis de atractividad de cada una de las cinco fuerzas se ha adaptado el modelo de competencias de cinco fuerzas de Michael Porter propuesto en 1979 asignándole ponderaciones. Para determinar los factores que afectan a cada una de las cinco fuerzas se han seguido los lineamientos de Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2012).

Sin importar el número de factores que afecten, se les asignará una ponderación que oscila entre 0.0 y 1 dependiendo del nivel de relevancia, la suma total de estas ponderaciones debe dar uno. A cada factor se le ha calificado de 1 a 4 puntos, donde 4 = fuerza importante, 3 = fuerza promedio, 2 = fuerza menor y 1= fuerza deficiente. La puntuación obtenida indicará si la fuerza competitiva es Fuerte = 4, Moderada = 2.5 o Débil = 1.

Tabla 20

Matriz de Atractividad para el Factor de Desarrollo de Productos Sustitutos

Factores para desarrollo de productos sustitutos	Peso	Calific.	Peso Pond.
Sustitutos fácilmente disponibles	0.15	1	0.15
Precios de productos sustitutos son más caros	0.25	2	0.50
La producción de los sustitutos es más complicada	0.01	1	0.01
Los productos sustitutos son un complemento culinario	0.50	2	1.00
TOTAL	0.91		1.66

Nota. Con base en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 64), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

Resultado: el análisis de atractividad para el factor desarrollo de productos sustitutos, da como resultado que la importancia de esta fuerza competitiva es baja o débil.

Tabla 21

Matriz de Atractividad para el Factor de Ingreso de Potenciales Competidores

Factores para el ingreso de potenciales competidores	Peso	Calific.	Peso Pond.
Grandes requerimientos de capital	0.20	2	0.40
Informalidad del sector y la evasión tributaria	0.35	3	1.05
Fuerte economía de escala	0.10	1	0.10
Conocimiento técnico especializado	0.25	1	0.25
Costos elevados para introducir nuevas marcas (producto terminado)	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		1.90

Nota. Con base en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 62), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

Resultado: el análisis de atractividad para el factor ingreso de potenciales competidores, da como resultado que la importancia de esta fuerza competitiva es baja o débil.

Tabla 22

Matriz de Atractividad para el Factor de Poder de Negociación de los Clientes

Factores para el poder de negociación de los clientes	Peso	Calific.	Peso Pond.
Cientes: Agricultores			
Pequeños y números agricultores	0.09	1	0.09
Atomización de la producción	0.08	1	0.08
No tienen economías de escala	0.05	1	0.05
Depende económicamente de los molinos	0.10	1	0.10
Cientes: Comerciantes mayoristas			
Cientes concentrados	0.12	2	0.24
Economía de escala (compras por volumen)	0.15	4	0.60
Son sensibles al precio	0.08	2	0.16
Producto no diferenciado	0.18	4	0.72
Cambian de marcas con facilidad	0.15	3	0.45
TOTAL	1.00		2.49

Nota. Con base en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 69), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

Resultado: el análisis de atractividad para el factor poder de negociación de los clientes, da como resultado que la importancia de esta fuerza competitiva es media o moderada.

Tabla 23

Matriz de Atractividad para el Factor de Poder de Negociación de los Proveedores

Factores para el poder de negociación de los proveedores	Peso	Calific.	Peso Pond.
Proveedores son concentrados	0.25	2	0.50
Productos y servicios que ofrecen son escasos	0.15	2	0.30
Productos y servicios que ofrecen son elementales para la empresa	0.35	4	1.40
Dificultad para cambiar de proveedor	0.10	2	0.20
Proveedores no depende de la industria molinera	0.15	1	0.15
TOTAL	1.00		2.55

Nota. Con base en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 66), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

Resultado: el análisis de atractividad para el factor poder de negociación de los proveedores, da como resultado que la importancia de esta fuerza competitiva es media o moderada.

Tabla 24

Matriz de Atractividad para el Factor de Rivalidad entre Competidores

Factores de rivalidad entre competidores	Peso	Calific.	Peso Pond.
Número elevado de competidores	0.07	3	0.21
Semejanzas en el tamaño y capacidad productiva de la competencia	0.07	3	0.21
Competencia ofrece servicios y productos similares	0.18	4	0.72
Falta de diferenciación del producto terminado	0.28	4	1.12
Clientes pueden cambiar con facilidad de molino	0.15	3	0.45
Reducciones o incremento de precios en la materia prima	0.25	4	1.00
TOTAL	1.00		3.71

Nota. Con base en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 57), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

Resultado: el análisis de atractividad para el factor de rivalidad entre competidores, nos da como resultado que la importancia de esta fuerza competitiva es importante o fuerte.

5.4. Análisis del Grado de Atractividad de la Industria

El efecto colectivo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter da como resultado un contraste de moderado a débil, con una puntuación ponderada de 2.46, lo cual representa que la industria molinera es moderadamente atractiva, es decir que cada integrante promedio puede esperar la recuperación de su inversión y la obtención de ganancias razonables.

Por lo tanto, empresas correctamente administradas pueden obtener rentabilidades moderadamente atractivas. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

En la Tabla 25, se presenta el resumen del grado de atraktividad de la industria.

Tabla 25

Análisis del Grado de Atraktividad de la Industria

Fuerzas competitivas de la industria	Puntuación	Resultado
Desarrollo de productos sustitutos	1.66	Débil
Ingreso potenciales de nuevos competidores	1.90	Débil
Poder de negociación de los clientes	2.49	Moderado
Poder de negociación de los proveedores	2.55	Moderado
Rivalidad entre empresas competidoras	3.71	Fuerte
TOTAL	2.46	

Nota. Con base en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 55), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

5.5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La competencia de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. está constituida por todas las empresas molineras que producen y comercializan arroz pilado a granel. A estos competidores los podemos agrupar de acuerdo a su capacidad de producción, en grandes, medianos y pequeños. (Ver Anexo 1).

La empresa en estudio se ubica en el grupo estratégico de medianos. En cada grupo estratégico, podemos resaltar a los siguientes molinos:

- a) **Grandes:** Industria Arrocera del Norte S.A.C. - Induamerica, Molinera Tropical del Norte S.R.L., Molinos Gavimonte, Comercial Molinera San Luis S.A.C.- COMOLSA, Molinor, Molino San Fernando S.R.L., Molinera del Centro S.R.L. – Molicentro, entre otros.

b) **Medianos:** Molinos Escaly, Molinos El Pirata, Molino Chiclayo, Molino Sudamerica, Molino Las Delicias, Molinos San Jorge, Molinerías Grupo RAM S.A.C., entre otros.

c) **Pequeños:** Molino Colpa, Molino San Miguel, Molino San Nicolás, Molino San Francisco, Molino Sol de Oro, entre otros.

Para los fines de elaboración de la matriz de perfil competitivo se ha optado por elegir a dos empresas que se ubican en el mismo grupo estratégico (medianos) y a una empresa líder en la industria que se ubica en el grupo de grandes. Con la finalidad de comparar la posición de la empresa respecto a su competencia directa y determinar la distancia que tiene con respecto al líder. La ponderación y calificación se hizo con la ayuda de los expertos del sector y la gerencia de Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Tabla 26

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Molinos RAM		Molinos Escaly		Molinos El Pirata		COMOLSA	
		Calific.	Peso Pond.	Calific.	Peso Pond.	Calific.	Peso Pond.	Calific.	Peso Pond.
Calidad de los productos	0.18	3	0.54	4	0.72	3	0.54	4	0.72
Tecnología	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64	4	0.64
Diversificación de línea de productos	0.18	1	0.18	1	0.18	1	0.18	4	0.72
Prestigio de marcas	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Competitividad de precios	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28
Publicidad	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Integración cadena productiva	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24
Recurso humano calificado	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54	4	0.72
TOTAL	1		2.17		2.96		2.9		4

Nota. Tomado de *Administración Estratégica* (p.83), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Como puede observarse, la empresa en estudio Molinerías Grupo RAM S.A.C., obtuvo buena calificación en calidad de productos y tecnología, en factores como prestigio de marcas, competitividad en precios y recurso humano obtuvo una calificación promedio, y la puntuación más baja la obtuvo en factores como diversificación de línea de productos, publicidad e integración de cadena productiva.

El resultado de esta matriz implica, en términos generales, que la empresa está por debajo del promedio. Esto se debe sobre todo a que no han desarrollado temas como marcas, publicidad, diversificación e integración.

Capítulo VI. Análisis Interno

En este capítulo se describen y analizan las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa, a fin de determinar sus ventajas competitivas e identificar sus fortalezas y amenazas.

6.1. Descripción de las Actividades de la Cadena de Valor de la Empresa

La metodología de análisis de la cadena de valor propuesta por Michael Porter (1985), establece que toda empresa consta de una serie de actividades que incorporan valor al producto o servicio que ofrece, estas actividades se dividen en dos categorías: las actividades primarias (logística de entrada, operación o producción, logística de salida, marketing y ventas y servicios) son aquellas que crean valor para los clientes y las actividades de soporte de la empresa (adquisiciones, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico e infraestructura) que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

La cadena de valor es un instrumento que hace posible analizar cómo proporciona una empresa su propuesta de valor al cliente.

En la Figura 34 se muestra la imagen clásica de la cadena de valor.



Figura 34. Cadena de valor clásica de una empresa. Tomado *Administración Estratégica* (p.108), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, México: Mc Graw Hill Educación. Copyright 2012 por McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. De C.V. Elaboración propia.

En los ítems siguientes se realiza el análisis de cómo se desarrollan cada una de estas actividades en Molinerías Grupo RAM S.A.C.

6.1.1. Logística interna.

La actividad primaria de logística interna implica el desarrollo de actividades de recepción, acondicionamiento, almacenaje, control de existencias y distribución de la materia prima hacia la obtención del producto final. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

En Molinerías Grupo RAM S.A.C. la recepción del arroz cáscara se realiza en la puerta de la empresa, es entregado por el mismo agricultor. Con respecto al acondicionamiento del arroz cáscara, consiste en la descarga en el área de secado y dependiendo de la decisión del cliente (agricultor) se realiza el proceso de secado industrial o

artesanalmente. Cabe mencionar que la empresa posee una extensa área para el proceso de secado artesanal. Asimismo, el almacenamiento de arroz cáscara seco se realiza en almacenes adecuadamente protegidos, dentro de las instalaciones del molino.

El control de existencias está a cargo del personal de administración, se realizan inventarios inopinados y anuales. En cuanto a distribución interna de la materia prima, se realiza mediante unidades de transporte propias (camiones y montacargas) que se encargan de dejar el arroz cáscara en la tolva donde inicia el proceso productivo.

En esta actividad primaria de logística interna es primordial alcanzar la máxima eficiencia en las operaciones de acondicionamiento del arroz cáscara, específicamente en el secado, puesto que es donde nacen los principales problemas de la producción. Sin embargo, a pesar de que la empresa cuenta con tecnología de secado de última generación, no se ha logrado desarrollar un proceso óptimo, esto debido al escaso conocimiento en el manejo de las temperaturas y la falta de personal encargado de realizar los análisis de calidad en esta parte del proceso, todo esto está generando resistencia por parte del cliente a utilizar este servicio.

Tabla 27

Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Logística Interna

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de última generación para el proceso de secado industrial del arroz. • Extensa área para el secado artesanal de arroz. • Infraestructura adecuada para el almacenaje materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente proceso de secado del arroz artesanal e industrial. • Falta capacitación en la operatividad de la tecnología de secado. • Procesos de logística interna no se encuentran estandarizados.

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Elaboración propia.

6.1.2. Operaciones.

La actividad primaria de operaciones o producción, implican el desarrollo de actividades asociadas a la transformación de la materia prima en el producto final, tales como: producción, aseguramiento de la calidad, mantenimiento de equipos y seguridad y salubridad industrial, hasta dejar el producto terminado en almacén de ventas. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

En Molinerías Grupo RAM S.A.C. las operaciones de producción incluye procesos como: descascarado, blanqueado o pulido, clasificado, seleccionado y envasado. Al término del proceso el arroz pilado es entregado en sacos de 49 y 50 kilos.

El aseguramiento de la calidad se da en cada etapa del productivo, consiste en el seguimiento continuo del lote procesado a fin de evitar distorsiones en la calidad del producto final.

La programación de los mantenimientos preventivos de equipos está a cargo del área de administración, se programa un día de mantenimiento cada 15 días, adicionalmente en noviembre y abril se programan una semana de mantenimiento a fin de preparar la maquinaria para las campañas de producción.

La seguridad y salubridad industrial está a cargo de todo el personal de planta.

En esta actividad de operaciones, es preciso indicar es necesario mejorar el mantenimiento preventivo de equipos y la seguridad y salubridad industrial, actividades cruciales para la continuidad de la producción.

La gerencia no es consciente que las paradas intempestivas de producción se dan porque se hace caso omiso a las programaciones de mantenimiento. En cuanto a la seguridad y salubridad industrial se cumple a medias y no manifiestan interés en aplicar un plan que minimice la contaminación cruzada y los accidentes. El cumplimiento a medias de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, puede traer consecuencias penales para la Gerencia.

Tabla 28

Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Operaciones

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales calificados en control de calidad del producto terminado. • Maquinaria de producción con tecnología de última generación. • Operadores con conocimiento y experiencia en los procesos productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de costos por la disminución de la producción debido mal funcionamiento de los equipos. • No se cumple con Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. • No se cumple con los programas de salubridad para procesamiento de alimentos. • Procesos de producción no estandarizados.

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Elaboración propia.

6.1.3. Logística externa.

La actividad primaria de logística externa, implica el desarrollo de actividades asociadas a almacenaje de producto terminado, entrega del producto terminado al cliente, y control de inventarios de producto terminado. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012)

Molinerías Grupo RAM S.A.C., posee un almacén de producto terminado y subproductos, en el cual se almacena toda la producción de arroz pilado ensacado para su posterior venta y despacho. La entrega del producto terminado al cliente se realiza en las

instalaciones de la empresa, para ello se ha dispuesto una zona de carga en la cual se estacionan las unidades vehiculares de los clientes. El proceso de picking está a cargo de una persona quien se encarga de ubicar y entregar el lote a despachar a las cuadrillas, que están formadas por ocho personas, el proceso de carga es manual. El control de inventarios está a cargo del área administrativa se realiza un inventario semanal, inventarios (inopinados) y al cierre de año.

En esta actividad de logística interna, es necesario mejorar el cuidado del producto almacenado a fin de evitar su deterioro, implementar zonas de cuarentena para productos rechazados por estar en mal estado (presencia de gorgojos o agentes contaminantes). Asimismo, debido al incremento de la capacidad productiva el espacio físico de almacenamiento en el almacén de producto terminado ha quedado restringido.

Tabla 29

Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Logística Externa

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada gestión de almacén de productos terminados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restringida capacidad de almacenaje para producto terminado. • Almacén de producto terminado no posee zonas de cuarentena. • No se realizan actividades de saneamiento en almacenes.

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Elaboración propia.

6.1.4. Mercadotecnia.

La actividad primaria de mercadotecnia implica el desarrollo de actividades asociadas a fuerza de ventas, fijación de precios, publicidad y promoción, e investigación de nuevos mercados; porque tener un buen producto no es suficiente es necesario convencer al entorno

para que adquieran, vendan o distribuyan dicho producto. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

Molinerías Grupo RAM S.A.C., posee una fuerza de ventas a cargo de dos personas que son las encargadas de vender el arroz pilado ensacado y los subproductos, en las instalaciones de la empresa. La fijación de precios del arroz pilado y los subproductos está a cargo de la fuerza de ventas quienes establecen diariamente los precios de acuerdo a la calidad de cada producto y valor del mercado. Cabe indicar que las actividades de publicidad y promoción e investigación de nuevos mercados no se realizan en la empresa.

En esta actividad de mercadotecnia, es necesario incorporar actividades de promoción y publicidad a fin de afianzar relaciones con los clientes e incentivarlos a la compra. Asimismo, hace falta investigar nuevos segmentos de mercado que permitan a la empresa seguir creciendo.

Tabla 30

Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Mercadotecnia

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Personal de ventas con amplios conocimientos del producto final. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un área de marketing.

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Elaboración propia.

6.1.5. Servicios.

La actividad primaria de servicios implica el desarrollo de actividades asociadas a atención personalizada del cliente, atención de reclamos y servicios post venta. Un buen

servicio al cliente resulta crítico para añadir valor. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

Molinerías Grupo RAM S.A.C., tiene dos tipos de clientes los agricultores (clientes del servicio de molienda) y los comerciantes mayoristas (clientes del producto final) por tanto las actividades de servicios se dan de la siguiente manera:

Para el cliente agricultor, la atención personalizada se da en cada área del molino, el cliente es informado a detalle del estado y ubicación de su lote de arroz cáscara desde el momento que ingresa a la empresa hasta su venta como arroz pilado. El cliente es libre de verificar y participar en los procesos de acondicionamiento, producción y ventas. La atención de sus reclamos es atendido directamente por la Gerencia con la participación del área involucrada.

Para el cliente comerciante mayorista, la atención es directa por la fuerza de ventas, pero no se le ofrece un servicio pos venta. La transacción termina con el despacho del producto en los almacenes del molino.

Esta actividad primaria de servicios, es reconocida y valorada por el cliente agricultor. Sin embargo, se pueden incorporar actividades que fidelicen a ambos tipos de clientes a fin de seguir incrementando las ventas.

Tabla 31

Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Servicios

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada en cada área de la empresa. • Cliente (agricultor) participa en cada proceso desde el ingreso del arroz al molino. • Gerencia atiende personalmente los dudas o reclamos de los clientes (agricultores) 	<ul style="list-style-type: none"> • No se realizan actividades post venta.

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Elaboración propia.

6.1.6. Adquisiciones.

La actividad apoyo de adquisiciones está referida a la actividad de comprar materiales, insumos, equipos de oficina, equipos de laboratorio, repuestos y otros consumibles empleados en la cadena de valor de la empresa. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

La función de compras se encuentra a cargo de la Administración y pasa previamente por el área de Almacén de Insumos que controla los stock y puntos de reposición de los insumos para el proceso productivo del arroz y demás materiales auxiliares necesarios para las actividades de la cadena de valor, es esta área quien hace los requerimientos.

De igual manera, la Administración se encarga de contratar los servicios de terceros para actividades de mantenimiento, reparaciones, obras civiles, entre otros. Pasando previamente por la coordinación y aprobación de la Gerencia.

Esta actividad de adquisiciones es muchas veces perjudicada, por el mal manejo que realiza el Almacén de Insumos en cuanto a la gestión de los puntos de reposición, ocasionado inconvenientes en el proceso productivo. Así como también por la falta de coordinación entre las áreas de administración, producción y ventas a cerca de sus necesidades antes del inicio de cada campaña productiva.

Tabla 32

Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Adquisiciones

Fortalezas	Debilidades
.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación inadecuada de las adquisiciones. • No están documentadas las políticas para las adquisiciones.

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Elaboración propia.

6.1.7. Recursos humanos.

La actividad apoyo de gestión del recurso humano, está referida a actividades como: reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de todas las categorías de personal que posee una empresa. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

El personal que conforma Molinerías Grupo RAM S.A.C., está dividido en tres grupos de acuerdo a sus ocupaciones, personal administrativo, personal operativo y personal de apoyo.

El 64% del personal administrativo y operativo posee un amplio conocimiento del proceso del arroz, sin embargo solamente el 24% ha realizado estudios profesionales en alguna especialidad específica administración, contabilidad, ingeniería, logística, entre otros.

La mayoría de las personas tiene formación por experiencia, know how de los procesos que no es transmitido por temor a perder sus trabajos.

Es preciso resaltar que la rotación de personal es casi nula. Posee un personal muy comprometido con el crecimiento de la organización, sin embargo, el 67% de los colaboradores manifestaron no sentirse motivados, porque que no se capacita y no se motiva al personal a la búsqueda de un objetivo común. (Ver Anexo 2).

Esta actividad de recursos humanos, se puede apreciar que se desarrollan las actividades de búsqueda y contratación, pero no aplican el entrenamiento, desarrollo y compensación.

Lo cual origina que el personal se mantenga en la empresa porque ya encontró su zona de confort, pero no están desarrollando habilidades y competencias basadas en el conocimiento, que hagan obtener ventaja competitiva a la empresa.

Tabla 33

Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Recursos Humanos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de profesionales comprometidos con el desarrollo de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada gestión del recurso humano. • Personal antiguo no transmite el Know How adquirido por la experiencia.

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Elaboración propia.

6.1.8. Tecnología.

Toda actividad encierra en sí misma tecnología. El desarrollo tecnológico va desde la utilización de sistemas de soporte computarizados, la incorporación de equipos en el proceso productivo y el desarrollo de productos. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

Molinerías Grupo RAM S.A.C., posee equipos de última generación que permiten agilizar el proceso de secado y mejorar el rendimiento del arroz en el proceso productivo. Desde el punto de vista informático, la empresa adquirió un software de gestión que le permite monitorear las actividades de la cadena de valor como ingresos, descargas, secado, producción, ventas, despachos, almacén, cancelaciones y cobranzas.

En esta actividad de desarrollo tecnológico, podemos observar el interés de los accionistas de adquirir maquinaria de última generación, sin embargo no han considerado el desarrollo e innovación del producto.

Tabla 34

Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Tecnología

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Posee tecnología de última generación que permite optimizar los rendimientos del proceso productivo.	<ul style="list-style-type: none">• No realizan actividades de desarrollo e innovación de productos.

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Elaboración propia.

6.1.9. Infraestructura.

La actividad de apoyo de infraestructura de la empresa está referida a actividades como: dirección general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y regulatorios, la gestión de calidad, seguridad e higiene y gestión de sistemas de información. La infraestructura respalda a todas las actividades de la cadena de valor. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

En Molinerías Grupo RAM S.A.C., se desarrollan actividades de infraestructura como: finanzas y tesorería, contabilidad, gestión de la calidad, y administración, existen como funciones que respaldan las actividades diarias de la empresa.

En esta actividad de infraestructura de la empresa, podemos observar que no hay un área o actividad (acopio) que se encargue de captar a los agricultores y orientar la demanda de los servicios de maquila, dependiendo de comisionistas que tratan directamente con la Gerencia. Se debe formar alianzas con socios estratégicos para obtener una fuente de ventaja competitiva.

Asimismo, las actividades de planificación y dirección general aún se encuentran en etapa de formación debido a la poca experiencia de la Gerencia en gestión empresarial. Cabe señalar que la Gerencia domina el tema gestión comercial. (La empresa surgió de proceso de integración hacia atrás de comerciantes a productores de arroz) (Ver Anexo 2).

Tabla 35

Fortalezas y Debilidades de la Actividad de Infraestructura

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la comercialización de arroz. • Personal calificado en las actividades de infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia de la gerencia en gestión empresarial. • Falta capacidad en la gestión de la información gerencial. • No se tienen un área de acopio orientada a captar clientes para el servicio de pilado.

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Elaboración propia.

6.2. Indicadores de cada una de las Actividades de la Cadena de Valor

La empresa en estudio ha desarrollado actividades de control interno como: control de inventarios, arqueos de caja, seguimiento de cuentas por agricultor y comprador, inspecciones de aseguramiento de calidad, entre otras, pero no ha desarrollado indicadores que le permitan evaluar el correcto desempeño de las actividades de su cadena de valor.

6.3. Benchmarking y Comparación con los Líderes de la Industria de cada una de las Actividades de la Cadena de Valor

El Benchmarking o punto de referencia, es una herramienta analítica que hace posible mejorar las actividades de la cadena de valor a partir de saber cómo las realizan las empresas competidoras e imitar sus mejores prácticas. (David, 2013).

Para el proceso de benchmarking, se elegirán algunas actividades que son consideradas factores claves en esta industria para compararlas con sus pares y el líder, asignándole ponderaciones.

Sin importar el número de variables elegidas se le asignará una ponderación que oscila entre 0.0 y 1 dependiendo del nivel de relevancia, la suma total de estas ponderaciones debe dar uno. A cada factor se le ha calificado de 1 a 4 puntos, donde 4 = fuerza importante, 3 = fuerza promedio, 2 = fuerza menor y 1= fuerza deficiente. La puntuación obtenida indicará cuál es la posición de las empresas frente a la industria y cuáles son las actividades en que la competencia tiene ventajas comparativas. Fuerte = 4, Moderada = 2.5 o Débil = 1.

Las actividades para la realización del Benchmarking se eligieron de acuerdo a la información obtenida con los expertos del sector. Asimismo la ponderación y calificación se hizo con ayuda de los expertos de sector y la gerencia de Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Las actividades elegidas para realizar el proceso de benchmarking son:

a) Logística interna:

Actividad de acondicionamiento del arroz cáscara – secado.

b) Operaciones

Actividad de aseguramiento de la calidad.

Actividad de mantenimiento de equipos.

Actividad de seguridad y salubridad industrial.

c) Mercadotecnia

Actividad de publicidad y promoción.

d) Servicios

Actividades de fidelización de clientes.

e) Recursos Humanos

Actividades de entrenamiento, desarrollo y compensación del personal.

f) Infraestructura

Actividades de dirección general

Tabla 36

Comparación de cada Actividad de la Cadena de Valor con los Líderes de la Industria

Variables Comparativas	Peso	Molinos RAM		Molinos Escaly		Molinos El Pirata		COMOLSA	
		Calific.	Peso Pond.	Calific.	Peso Pond.	Calific.	Peso Pond.	Calific.	Peso Pond.
Proceso de secado del arroz cáscara	0.10	1	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Aseguramiento de la calidad	0.20	3	0.6	3	0.6	4	0.8	4	0.8
Mantenimiento de equipos	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48
Seguridad y salubridad industrial	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Publicidad y promoción	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Servicio al cliente	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Gestión del recurso humano	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6
Dirección general (Gestión de empresa)	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6	4	0.8
TOTAL	1.00		1.92		3.20		3.28		3.92

Nota. Adaptado del Libro *Administración Estratégica* (p. 119), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

El resultado nos indica que existen muchas prácticas a corregir si desean mejorar su posicionamiento en el mercado.

6.4. Determinar las Competencias de la Empresa

Para determinar las competencias logradas por la Molinerías Grupo RAM S.A.C., se ha utilizado los factores críticos del éxito que se necesitan para alcanzar ventaja competitiva en la industria molinera, explicadas en Capítulo V, 5.5. Matriz de Perfil Competitivo. Estas competencias distintivas se deben basar en recursos o capacidades únicas que debe poseer la empresa.

Para ello se han elaborado un cuadro con cada factor y se califica si la empresa posee o no los recursos o capacidades que se necesitan para lograr una habilidad distintiva. Cuando el factor no tenga relación con la competencia a alcanzar, el recurso o la capacidad única, no se le otorga calificación.

En las siguientes tablas se realiza la evaluación de cada competencia.

Tabla 37

Competencia de Calidad del producto

Recursos únicos	Habilidad distintiva			
	Tiene	No tiene	Tiene	No tiene
Mano de obra (operativa)	x		x	
Personal de control calidad en proceso de secado		x		x
Personal de control calidad en proceso de pilado	x		x	
Tecnología	x		x	
Mobiliario y equipo de laboratorio		x		x
Conocimiento en tecnología		x		x
Conocimiento en procesos productivos		x		x
Innovación		x		x
Experiencia	x		x	
Reputación de los productos	x		x	
Capacidad única				
Organización	x		x	
Planeación		x		x
Dirección	x		x	
Control		x		x
Investigación y desarrollo		x		x

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Adaptado de *Administración Estratégica* (p.175), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Conclusión: por la cantidad de recursos que posee podemos decir que tiene los factores necesarios para realizar la acción, pero por la cantidad de capacidades que no posee, podemos concluir que no ha desarrollado la competencia en forma concreta. Podemos concluir que no ha desarrollado un nivel de competencia adecuada en la competencia de calidad del producto.

Tabla 38

Competencia de Tecnología

Recursos únicos			Habilidad distintiva	
	Tiene	No tiene	Tiene	No tiene
Mano de obra (operativa)	x		x	
Personal de control calidad en proceso de secado		x		x
Personal de control calidad en proceso de pilado	x		x	
Tecnología	x		x	
Mobiliario, maquinaria y equipo	x		x	
Conocimiento en tecnología		x		x
Innovación	x		x	
Financiero	x		x	
Infraestructura de planta	x		x	
Capacidad única				
Organización	x		x	
Planeación	x		x	
Dirección	x		x	
Investigación y desarrollo		x		x

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Adaptado de *Administración Estratégica* (p.175), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Conclusión: por la cantidad de recursos y capacidades que posee podemos decir que ha desarrollado en un nivel adecuado la competencia de tecnología.

Tabla 39

Competencia de Diversificación de Línea de Productos

Recursos únicos			Habilidad distintiva	
	Tiene	No tiene	Tiene	No tiene
Mano de obra (operativa)	x		x	
Personal de control calidad en proceso de secado		x		x
Personal de control calidad en proceso de pilado	x		x	
Personal administrativo y comercial	x		x	
Tecnología	x		x	
Mobiliario, maquinaria y equipo	x		x	
Conocimiento en tecnología		x		x
Conocimiento de otros mercados		x		x
Innovación		x		x
Financiero	x		x	
Infraestructura de planta	x		x	
Capacidad única				
Organización		x		x
Planeación		x		x
Dirección		x		x
Investigación y desarrollo		x		x

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Adaptado de *Administración Estratégica* (p.175), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Conclusión: por la cantidad de recursos que posee podemos decir que tiene los factores necesarios para realizar la acción, pero por la cantidad de capacidades que no posee, podemos concluir que no ha desarrollado la competencia. Podemos concluir que no ha desarrollado en un nivel adecuada en la competencia de diversificación de producto.

Tabla 40

Competencia de Prestigio de Marcas

Recursos únicos	Tiene	No tiene	Habilidad distintiva	
			Tiene	No tiene
Mano de obra (operativa)	x		x	
Personal de control calidad en proceso de secado		x		x
Personal de control calidad en proceso de pilado	x		x	
Personal administrativo y comercial	x		x	
Tecnología	x		x	
Mobiliario, maquinaria y equipo	x		x	
Conocimiento en tecnología		x		x
Innovación		x		x
Financiero	x		x	
Infraestructura de planta	x		x	
Experiencia	x		x	
Reputación de empresa	x		x	
Capacidad única				
Servicio al cliente	x		x	
Organización	x		x	
Planeación	x		x	
Dirección		x		x
Implementación de estrategias		x		x
Investigación y desarrollo		x		x

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Adaptado de *Administración Estratégica* (p.175), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Conclusión: por la cantidad de recursos y capacidades que posee podemos decir que ha desarrollado en un nivel adecuado la competencia de prestigio de marca.

Tabla 41

Competencia de Competitividad de precios

Recursos únicos			Habilidad distintiva	
	Tiene	No tiene	Tiene	No tiene
Mano de obra (operativa)	x		x	
Personal de control calidad en proceso de secado		x		x
Personal de control calidad en proceso de pilado	x		x	
Personal administrativo y comercial	x		x	
Tecnología	x		x	
Mobiliario, maquinaria y equipo	x		x	
Conocimiento en tecnología		x		x
Innovación		x		x
Financiero	x		x	
Experiencia	x		x	
Reputación de empresa	x		x	
Capacidad única				
Organización	x		x	
Planeación		x		x
Dirección	x		x	
Control		x		x
Negociación	x		x	
Implementación de estrategias		x		x

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Adaptado de *Administración Estratégica* (p.175), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Conclusión: por la cantidad de recursos y capacidades que posee podemos decir que ha desarrollado en un nivel adecuado la competencia de competitividad de precios.

Tabla 42

Competencia de Publicidad

Recursos únicos			Habilidad distintiva	
	Tiene	No tiene	Tiene	No tiene
Personal administrativo y comercial	x		x	
Tecnología	x		x	
Mobiliario, maquinaria y equipo	x		x	
Conocimiento		x	x	x
Innovación		x		x
Financiero	x		x	
Experiencia		x		x
Reputación en productos	x		x	
Reputación de empresa	x		x	
<hr/>				
Capacidad única				
Organización		x		x
Planeación		x		x
Dirección		x		x
Control		x		x
Negociación	x		x	
Implementación de estrategias	x		x	

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Adaptado de *Administración Estratégica* (p.175), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Conclusión: por la cantidad de recursos que posee podemos decir que tiene los factores necesarios para realizar la acción, pero por la cantidad de capacidades que no posee, podemos decir que no ha desarrollado la competencia. Entonces, podemos concluir que no ha desarrollado en un nivel adecuado la competencia de publicidad.

Tabla 43

Competencia de Integración de la Cadena Productiva

Recursos únicos			Habilidad distintiva	
	Tiene	No tiene	Tiene	No tiene
Mano de obra (operativa)	x		x	
Personal de control calidad en proceso de secado		x		x
Personal de control calidad en proceso de pilado	x		x	
Personal administrativo y comercial	x		x	
Tecnología	x		x	
Mobiliario, maquinaria y equipo	x		x	
Conocimiento	x		x	
Innovación		x		x
Experiencia	x		x	
Financiero	x		x	
Reputación de empresa	x		x	
Reputación de los productos	x		x	
Capacidad única				
Organización		x		x
Planeación		x		x
Dirección	x		x	
Control		x		x
Implementación de estrategias		x		x
Negociación	x		x	

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Adaptado de *Administración Estratégica* (p.175), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Conclusión: por la cantidad de recursos que posee podemos decir que tiene los factores necesarios para realizar la acción, pero por la cantidad de capacidades que no posee, podemos decir que no está desarrollada la competencia. Entonces, podemos concluir que no ha desarrollado en un nivel adecuado la competencia de integración de la cadena productiva.

Tabla 44

Competencia de Recurso Humano Calificado

Recursos únicos	Tiene	No tiene	Habilidad distintiva	
			Tiene	No tiene
Mano de obra (operativa)	x		x	
Personal de control calidad en proceso de secado		x		x
Personal de control calidad en proceso de pilado	x		x	
Personal administrativo y comercial	x		x	
Mobiliario, maquinaria y equipo		x		x
Conocimiento en tecnología		x		x
Conocimiento en procesos productivos	x		x	
Conocimientos de actividades administrativas	x		x	
Financiero	x		x	
Innovación		x		x
Experiencia	x		x	
Reputación de empresa	x		x	
Capacidad única				
Organización		x		x
Planeación		x		x
Dirección		x		x
Control	x		x	
Selección y reclutamiento	x		x	
Retención		x		x
Desarrollar capacidades		x		x
Aprendizaje de nuevas estrategias	x		x	

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Adaptado de *Administración Estratégica* (p.175), por F. David, 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Conclusión: por la cantidad de recursos que posee podemos decir que tiene los factores necesarios para realizar la acción, pero por la cantidad de capacidades que no posee, podemos decir que no está desarrollando adecuadamente esta competencia. Entonces,

podemos concluir que no se ha desarrollado en un nivel adecuado la competencia de recurso humano calificado.

Es preciso indicar que la empresa no utiliza una gestión basada en planeamiento estratégico y el desarrollo de algunas habilidades distintivas o valiosas, no proviene de un plan establecido. Se considera que estas habilidades distintivas se han conseguido en base a estrategias de patrón de comportamiento desarrollada por el líder de la organización. Asimismo, se debe tener en cuenta que la mayoría de competencias se sustentan en recursos y no en capacidades únicas, por lo cual son fácilmente imitables.

6.5. Identificación y Determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa

Una ventaja competitiva es todo aquello que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente. Se logra desarrollando las fortalezas hasta convertirlas en una ventaja competitiva importante. (David, 2013).

El análisis VRIO, desarrollado por Jay Barney en 1991, permite determinar la ventaja competitiva de una empresa (Mayorga, 2014), basándose en el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- V – valioso: ¿otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
- R – raro: ¿lo poseen pocas empresas?
- I – imitable: ¿es difícil de copiar por la competencia?
- O – organización: ¿está inmerso en la organización, complementa otros recursos por tanto es insustituible para el cliente?

El análisis del VRIO consiste en listar todas las fortalezas obtenidas en la auditoria a la cadena de valor, e ir desarrollando las preguntas listadas anteriormente. Los resultados pueden indicarnos:

1. Desventaja competitiva, cuando al realizar la primera pregunta (V) la respuesta es negativa, entonces ya no se realizan el resto de preguntas.
2. Paridad competitiva, cuando al realizar la primera pregunta (V) la respuesta es afirmativa, pero la respuesta a la segunda pregunta (R) es negativa, entonces ya no se realizan el resto de preguntas.
3. Ventaja competitiva temporal, cuando al realizar la primera pregunta (V) la respuesta es afirmativa, la respuesta a la segunda pregunta (R) es afirmativa, pero la respuestas a la tercera pregunta (I) es negativa, entonces ya no se realizan la última pregunta.
4. Ventaja competitiva sostenible, cuando las respuestas a todas las preguntas sean afirmativas. (Mayorga, 2014).

En la Tabla 45 se desarrolla el análisis VRIO, para determinar las ventajas competitivas de Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Tabla 45

Determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa

	Fortaleza	¿Capacidad valiosa?	¿Poseída por pocos?	¿Difícil de imitar?	¿Insustituible para el cliente?	Implicancia competitiva
F1	Tecnología de última generación para el proceso de secado industrial del arroz.	SI	NO			Paridad Competitiva
F2	Extensa área para el secado artesanal de arroz.	SI	SI	NO		Ventaja Competitiva Temporal
F3	Infraestructura adecuada para el almacenaje materia prima.	SI	SI	NO		Ventaja Competitiva Temporal
F4	Profesionales calificados en control de calidad del producto terminado.	SI	SI	NO		Ventaja Competitiva Temporal
F5	Maquinaria de producción con tecnología de última generación.	SI	SI	NO		Ventaja Competitiva Temporal
F6	Operadores con conocimiento y experiencia en los procesos productivo.	SI	NO			Paridad Competitiva
F7	Adecuada gestión de almacén de productos terminados.	SI	NO			Paridad Competitiva
F8	Personal de ventas con amplios conocimientos del producto final.	SI	SI	NO		Ventaja Competitiva Temporal
F9	Atención personalizada en cada área de la empresa.	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
F10	Cliente (agricultor) participa en cada proceso desde el ingreso del arroz al molino.	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
F11	Gerencia atiende personalmente los dudas o reclamos de los clientes (agricultores)	SI	SI	NO		Ventaja Competitiva Temporal
F12	Equipo de profesionales comprometidos con el desarrollo de la empresa.	SI	SI	NO		Ventaja Competitiva Temporal
F13	Posee tecnología de última generación que permite optimizar los rendimientos del proceso productivo.	SI	SI	NO		Ventaja Competitiva Temporal
F14	Experiencia en la comercialización de arroz.	SI	NO			Paridad Competitiva
F15	Personal calificado en las actividades de infraestructura.	SI	SI	NO		Ventaja Competitiva Temporal

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Con base en el análisis de Jay Barney, adaptado de Administración Estratégica (p. 98), por Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland 2012, México: Mc Graw Hill. Copyrigh 2012 por Mc Graw Hill /Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

Del análisis VRIO realizado se determinó que la empresa tiene como ventajas competitivas sostenibles la atención personalizada en cada área de la empresa (F9) y el cliente (agricultor) participa en cada proceso desde el ingreso del arroz al molino (F10).

El poseer una extensa área para el secado artesanal de arroz (F2), la infraestructura adecuada para el almacenaje de materia prima (F3), el poseer profesionales calificados en control de calidad del producto terminado (F4), la maquinaria de producción con tecnología de última generación (F5), el personal de ventas con amplios conocimientos sobre el producto final (F8), el que la Gerencia atienda personalmente las dudas o reclamos de los clientes (agricultores) (F11), el equipo de profesionales comprometidos con el desarrollo de la empresa (F12), el poseer tecnología de última generación que permita optimizar los rendimientos del proceso productivo (F13) y el poseer personal calificado en las actividades de infraestructura (F15); otorgan a la empresa una ventaja competitiva temporal, debido a que son factores que pueden ser fácilmente imitados por la competencia en el corto plazo.

La paridad competitiva se dio en factores como: la tecnología de última generación para el proceso de acondicionamiento industrial del arroz (F1), operadores con conocimiento y experiencia en los procesos productivo (F6), la adecuada gestión de almacén de productos terminados (F7) y la experiencia en la comercialización de arroz (F14); debido a que estas fortalezas no son raras y se presentan en la casi todas las empresas de esta industria.

La empresa debe realizar acciones que desarrollen aquellas ventajas competitivas temporales y mantengan las ventajas competitivas sostenibles a fin de asegurar condiciones de supervivencia.

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

De acuerdo a David (2013), la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) permite sintetizar el proceso de auditoría interna realizado en las áreas funcionales de la empresa. Su realización consta de cinco pasos:

6. Elaborar una lista de las fortalezas y debilidades identificadas en el proceso de auditoría interna (análisis de la cadena de valor).
7. Asignar a cada fortaleza y debilidad una ponderación que oscile entre 0.0 (no es importante) y 1.0 (absolutamente importante). La ponderación indica la importancia que tiene ese factor para lograr el éxito en la industria donde opera la empresa. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
8. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, con el objeto de indicar si el factor representa una debilidad importante = 1, una debilidad menor = 2, una fortaleza menor = 3 y una fortaleza importante = 4. Así tenemos que las calificaciones se basan en la empresa y las ponderaciones (paso 2) se basan en la industria.
9. Se multiplica la ponderación por la calificación de cada factor, a fin de obtener una puntuación ponderada.
10. Se suman las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización.

El total ponderado indica cuan débil o fuerte se encuentra internamente la organización. La puntuación ponderada total puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Donde un valor total ponderado muy por debajo de 2.5 es característico de las organizaciones débiles en lo interno, mientras que calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Asimismo, para la elaboración de esta matriz se ha considerado como fortalezas solamente aquellas que otorgan ventaja competitiva temporal y sostenible a la empresa.

La ponderación y calificación se hizo con la ayuda de los expertos del sector y la gerencia de Molinerías Grupo RAM S.A.C.

En la Tabla 46 se desarrolla la matriz EFI para Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Tabla 46

Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI

	Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas				
F2	Extensa área para el secado artesanal de arroz.	0.02	3	0.06
F3	Infraestructura adecuada para el almacenaje materia prima.	0.04	4	0.16
F4	Profesionales calificados en control de calidad del producto terminado.	0.06	4	0.24
F5	Maquinaria de producción con tecnología de última generación.	0.04	4	0.16
F8	Personal de ventas con amplios conocimientos del producto final.	0.02	4	0.08
F9	Atención personalizada en cada área de la empresa.	0.06	4	0.24
F10	Cliente (agricultor) participa en cada proceso desde el ingreso del arroz al molino.	0.06	4	0.24
F11	Gerencia atiende personalmente los dudas o reclamos de los clientes (agricultores)	0.01	3	0.03
F12	Equipo de profesionales comprometidos con el desarrollo de la empresa.	0.05	4	0.2
F13	Posee tecnología de última generación que permite optimizar los rendimientos del proceso productivo.	0.04	4	0.16
F15	Personal calificado en las actividades de infraestructura.	0.05	4	0.2

	Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Debilidades				
D1	Deficiente proceso de secado del arroz artesanal e industrial.	0.04	1	0.04
D2	Falta capacitación en la operatividad de la tecnología de secado.	0.04	1	0.04
D3	Procesos de logística interna no se encuentran estandarizados.	0.02	2	0.04
D4	Incremento de costos por la disminución de la producción debido mal funcionamiento de los equipos.	0.04	1	0.04
D5	No se cumple con Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	0.03	1	0.03
D6	No se cumple con los programas de salubridad para procesamiento de alimentos.	0.03	1	0.03
D7	Procesos de producción no estandarizados.	0.02	2	0.04
D8	Restringida capacidad de almacenaje para producto terminado.	0.01	1	0.01
D9	Almacén de producto terminado no posee zonas de cuarentena.	0.01	1	0.01
D10	No se realizan actividades de saneamiento en almacenes.	0.02	1	0.02
D11	No existe un área de marketing.	0.05	1	0.05
D12	No se realizan actividades post venta.	0.01	1	0.01
D13	Planificación inadecuada de las adquisiciones.	0.01	1	0.01
D14	No están documentadas las políticas para las adquisiciones.	0.01	2	0.02
D15	Inadecuada gestión del recurso humano.	0.05	1	0.05
D16	Personal antiguo no transmite el Know How adquirido por la experiencia.	0.02	1	0.02
D17	No realizan actividades de desarrollo e innovación de productos.	0.03	1	0.03
D18	Poca experiencia de la gerencia en gestión empresarial.	0.04	1	0.04
D19	Falta capacidad en la gestión de la información gerencial.	0.03	1	0.03
D20	No se tienen un área de acopio orientada a captar clientes para el servicio de pilado.	0.04	1	0.04
TOTAL		1.00		2.37

Nota. Tomado de *Administración Estratégica* (p.123), por F. David 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

El resultado de la matriz de evaluación del factor interno, nos da como resultado 2.37 una puntuación inferior al promedio (2.50), lo cual indica que la organización tiene grandes debilidades internas.

Capítulo VII. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

En este capítulo se realiza el diseño y la formulación de las estrategias adecuadas para la empresa, de acuerdo a los resultados de cada matriz (FODA, PEYEA, IE, BCG, MGE)

7.1. Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos

7.1.1. Objetivos estratégicos.

Se plantea dos objetivos estratégicos generales:

- a) Fortalecimiento institucional.
- b) Incremento la rentabilidad.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.

- a) Fortalecimiento institucional

Este objetivo está orientado a fortalecer la parte interna de la empresa.

Empezando con la calidad de producto/servicio ofrecido, mejorando para ello cada etapa del proceso productivo y del control de calidad, sobre todo la etapa de secado del arroz, esto permitirá que los clientes actuales sigan eligiendo a Molinerías Grupo RAM S.A.C. como su proveedor de servicio de molienda, así como también será el atractivo para lograr nuevos clientes, e incrementar el volumen de ventas.

Asimismo, desarrollar una estructura organizativa coherente y definida que permita reducir la confusión respecto a las líneas de autoridad a través de cada nivel, delimite la responsabilidad de cada colaborador y defina cómo se dividen, agrupan y coordinan las funciones en cada puesto. Esto permitirá que la empresa

funcione eficientemente tanto en sus actividades productivas (core business), administrativas y de comercialización.

También, involucra desarrollar la gestión del capital humano, porque es importante motivar y capacitar a los colaboradores, con la finalidad de crear un clima laboral adecuado que contribuya a que ellos sientan que en la empresa pueden desarrollar sus potencialidades y crecer como personas. Si la gestión del capital humano es adecuada, se convertirá en un factor clave para atraer y retener personas motivadas, preparadas y con experiencia, con el fin de lograr una excelente calidad en el servicio.

Por último, es conveniente implementar dos áreas comercial y acopio, la primera con el objetivo de reforzar la presencia en el mercado mediante acciones de marketing y la segunda, con el propósito de atraer nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales.

b) Incrementar la rentabilidad

El incremento de la rentabilidad esta esencialmente enlazado al cumplimiento de todo lo señalado en el primer objetivo, porque cada una de las acciones indicadas anteriormente lograrán clientes internos y externos satisfechos, incremento de ventas, disminución de costos y por ende, incremento de rentabilidad. Por lo tanto, el cumplimiento del primer objetivo hará que la empresa supere los niveles de rentabilidad obtenidos en los últimos años.

7.2. Diseño y Formulación de Estrategias

Con la finalidad de elegir la estrategia que nos lleve a cumplir los objetivos planteados en el ítem anterior, se realiza el análisis de los siguientes modelos y matrices.

7.2.1. Modelo océano azul.

Este modelo fue formulado por Chan Kim W. & Mauborgne R. (2013), en su libro “La estrategia océano azul”, la cual se basa en la necesidad de abandonar la competencia destructiva entre empresas (océano rojo), extendiendo los horizontes del mercado y produciendo valor mediante la innovación (océano azul). El modelo consiste en elaborar un cuadro estratégico que sirve como base para determinar las estrategias del océano azul, identificando para ello el esquema actual y describiendo las variables que destacan en la industria.

A continuación se presentan algunas definiciones para comprender el desarrollo del modelo.

El océano rojo representa todas las industrias existentes en la actualidad, en el cual las empresas compiten entre sí por obtener la mayor participación del mercado, en este sentido, la competencia es voraz, conforme aparecen nuevos competidores que saturan el mercado, los productos se convierten en genéricos y se convierte en una guerra sangrienta entre costos o valor añadido.

El océano azul sale del océano rojo, al ampliar los horizontes del mercado mediante la innovación y buscar espacios que aún no estén explotados en la actualidad, donde la

competencia se convierta en irrelevante y las oportunidades de crecimiento sean rentables a largo plazo.

Para elaborar esta estrategia es necesario conocer cuáles son los variables que hacen que en la industria molinera una empresa pueda considerarse estar ubicada arriba del estándar, para ello utilizaremos los factores claves del éxito definidos en la Matriz de Perfil Competitivo (Capítulo V, 5.5). Las variables que destacan en la industria molinera son:

- **Calidad del producto**, entendida como la calidad de todo el proceso productivo, y no solo del producto final, ya que es indispensable para los clientes y la empresa obtener buenos rendimientos durante todo el proceso de maquila.
- **Tecnología**, entendida como la maquinaria de última generación que poseen todas las empresas del sector.
- **Diversificación de línea de productos**, entendida como el ofrecer un producto final con valor agregado, como embolsado ó parborizado, es preciso indicar que son pocas empresas las que han desarrollado esta variable, siendo ellas actualmente las líderes del mercado. (Induamerica, Comolsa y Molino Tropical)
- **Prestigio de marcas**, una marca logra prestigio cuando su calidad y presencia en el mercado es constante.
- **Competitividad de precios**, entiéndase al manejo adecuado de los costos de producción, lo cual va a permitir competir tranquilamente en el mercado.
- **Publicidad**, referida a todas las actividades de marketing que desarrollan las empresas a fin de posicionar su presencia en el mercado.

- **Integración de la cadena productiva**, entiéndase por la capacidad de las empresas de la industria en mantener estrechos lazos con los productores y comercializadores de arroz.
- **Recurso humano calificado**, esta variable considera al recurso humano en general tanto de infraestructura como operativo. Porque son ellos pieza fundamental en toda empresa, sobre todo en un sector que crece constantemente y es poco diferenciado. Por ello se deben generar ventajas competitivas en esta variable.

Teniendo en consideración estas variables y las definiciones de océano rojo y azul, podemos elaborar el análisis situacional actual en la Tabla 47.

Tabla 47

Análisis Situación Actual

Océano Rojo	Océano Azul
Compite con 134 empresas molineras en particular con Molino Escaly y Molino El Pirata.	Crear un nuevo espacio en el mercado.
Busca ventaja competitiva sobre estas empresas.	Hacer que no afecte la presencia de la competencia (Molino Escaly y Molino Pirata).
Se enfocan en los clientes actuales.	Se enfocarán en aumentar la cartera de clientes.
El potencial de utilidades es atractivo y el sector crece constantemente.	Desarrollar oportunidades con alto crecimiento y rentabilidad.

Nota: Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p.19), por R. Mauborgne y W. Chan Kim, 2013, México, Cargraphics S.A. de C.V. Copyright 2012 por Carbajal Educación S.A.S.

Elaboración propia.

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.

La Figura 35 muestra la situación actual de la empresa, en base a la calificación otorgada a cada una de las variables o factores que se consideran relevantes para el éxito dentro del sector molinero. (Capítulo V, Matriz de Perfil Competitivo).

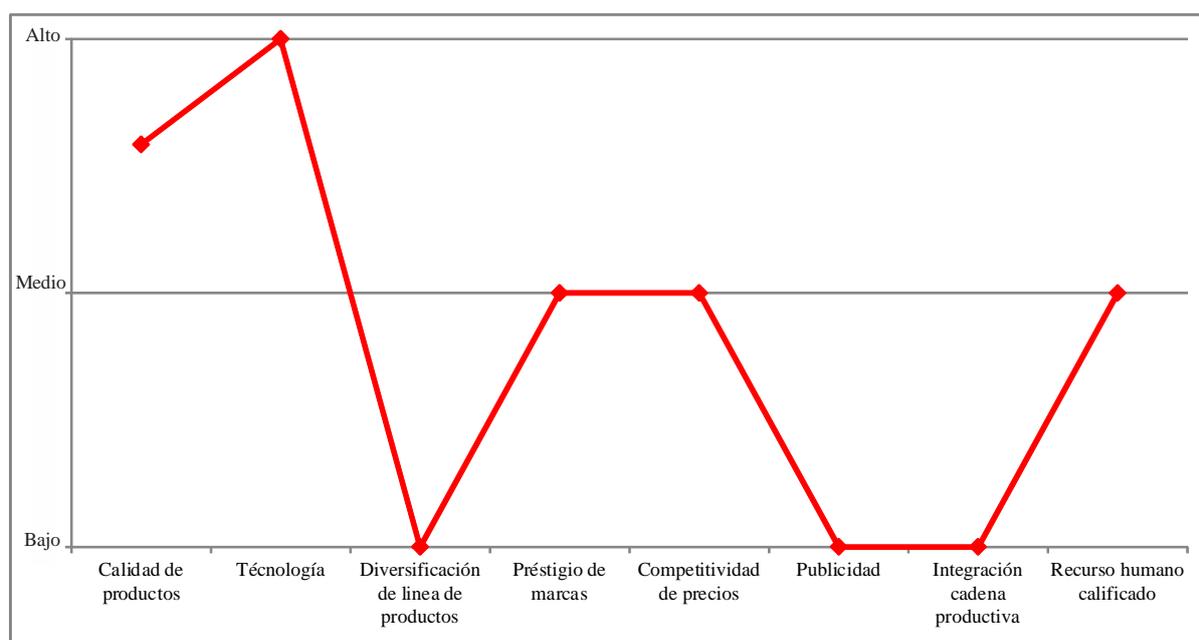


Figura 35. Lienzo de la estrategia actual de Molinerías Grupo RAM S.A.C. Tomado *La Estrategia del Océano Azul* (p. 35), por R. Mauborgne y W. Chan Kim, 2013, México: Cargraphics S.A. de C.V. Copyright 2012 por Carbajal Educación S.A.S. Elaboración propia.

Como se puede observar existe un alto valor en el nivel tecnología que posee Molinerías Grupo RAM S.A.C., como ya se explicó anteriormente, esto responde a que la competencia en este sector se ha centrado en quien posee la mejor tecnología. Otro factor que presenta un valor alto es calidad, en términos generales, es decir, como producto final, porque ya hemos identificado serias deficiencias en el proceso productivo y de control de calidad.

Por otro lado, los factores más bajos son diversificación de línea de productos, publicidad e integración de la cadena productiva, ya que estos aspectos no son considerados en la estrategia actual de la empresa.

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria.

Presenta la posición actual de Molinerías Grupo RAM S.A.C., de las empresas que forman parte de su grupo estratégico y del líder del sector.

Este análisis se ha desarrollado utilizando la calificación que consiguió cada una de estas empresas en los factores considerados relevantes para el éxito en el sector (Capítulo V, Matriz de Perfil Competitivo).

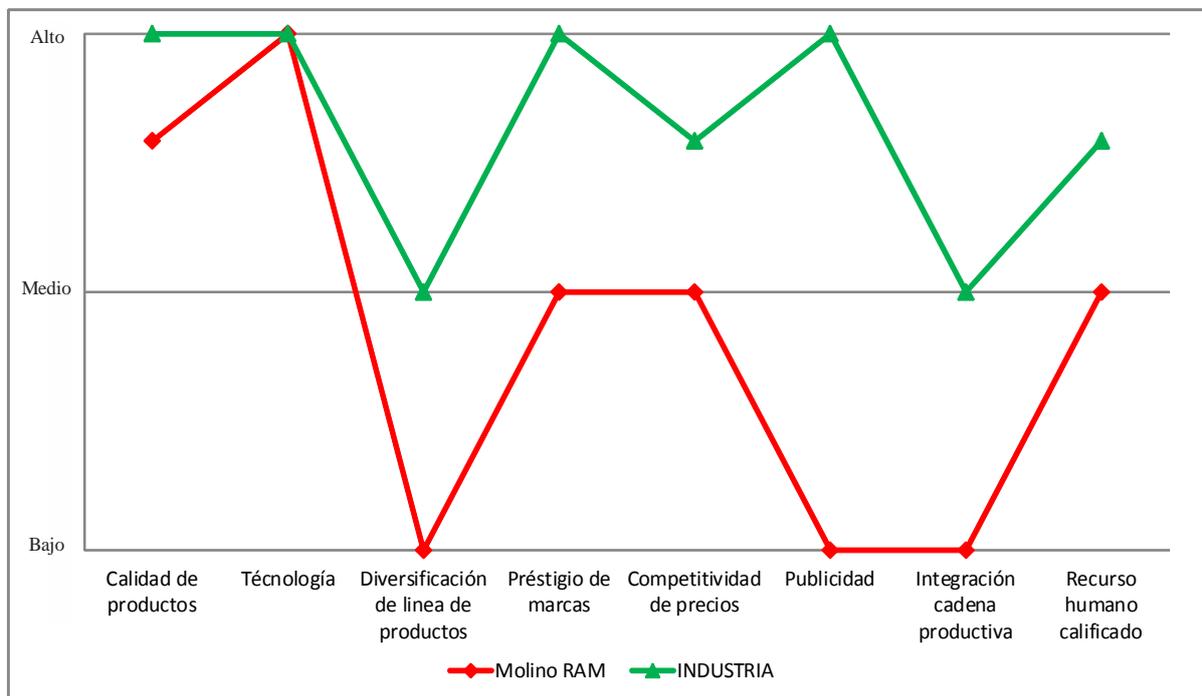


Figura 36. Lienzo de la estrategia de la industria molinera. Tomado *La Estrategia del Océano Azul* (p. 35), por R. Mauborgne y W. Chan Kim, 2013, México: Cargraphics S.A. de C.V. Copyright 2012 por Carbajal Educación S.A.S. Elaboración propia.

En la figura 36, se percibe que la industria en la que se desenvuelve Molinerías Grupo RAM S.A.C, invierte fuertemente en la mayoría de variables, siendo las más importantes: calidad, tecnología, publicidad y prestigio de marcas. Asimismo, es preciso indicar que no se han preocupado mucho en la diversificación de la línea de productos que ofrecen.

El gráfico muestra también que Molinerías Grupo RAM S.A.C. a comparación de la industria, no ha desarrollado los factores de diversificación de la línea de productos, publicidad e integración de la cadena productiva.

7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).

Teniendo en consideración esta información emplearemos un instrumento esencial para elaborar océanos azules llamada la matriz eliminar, reducir, incrementar, crear. Esta matriz permite hacer preguntas respecto a estas cuatro palabras, con la finalidad de crear una nueva curva de valor. En la Tabla 48 se presenta el resumen del análisis realizado.

Tabla 48

Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear

Eliminar	Incrementar
	Recurso humano calificado
	Prestigio de marcas
	Calidad del producto
Reducir	Crear
Competitividad de precios	Área comercial (Marketing)
	Área de acopio
	Diversificación de producto

Nota: Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p.39), por R. Mauborgne y W. Chan Kim, 2013, México, Cargraphics S.A. de C.V. Copyrigh 2012 por Carbajal Educación S.A.S. Elaboración propia.

De acuerdo a lo obtenido en esta matriz, se considera que la empresa en estudio debe reducir la competitividad en temas de precios desarrollando para ello un correcto proceso productivo que le permita competir adecuadamente en el mercado.

También debe buscar incrementar el recurso humano calificado, sobre todo en lo referente al proceso productivo, por ser el core business de la empresa. Considerando para ello el reforzamiento de las competencias existentes en su equipo humano, la incorporación de personal calificado y brindándoles las herramientas y el clima laboral adecuado para ser más productivos. Así como incrementar la calidad de sus productos, entendida esta como el mejoramiento del proceso productivo (core business) el cual le va a permitir incrementar el prestigio de sus marcas, al elaborar un producto de calidad uniforme y que tenga presencia constante en el mercado.

Por último, crear dos nuevas áreas dentro de la empresa, un área comercial que se dedicaría a impulsar el marketing y las ventas de la empresa. Y un área de acopio orientada a la integración de la cadena productiva, es decir a establecer un vínculo cercano con los agricultores, a fin de captar clientes nuevos para el servicio de maquila y a fidelizar a los clientes actuales.

Asimismo, aun que no se desarrolla en la presente tesis, se recomienda incursionar en el desarrollo de otros productos que tengan una oferta de valor novedosa. Tales como, arroz embolsado parborizado o arroz embolsado vitaminizado, arroz precocido, entre otros.

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.

En base a lo descrito precedentemente, se traza la nueva curva de valor de Molinerías Grupo RAM S.A.C.

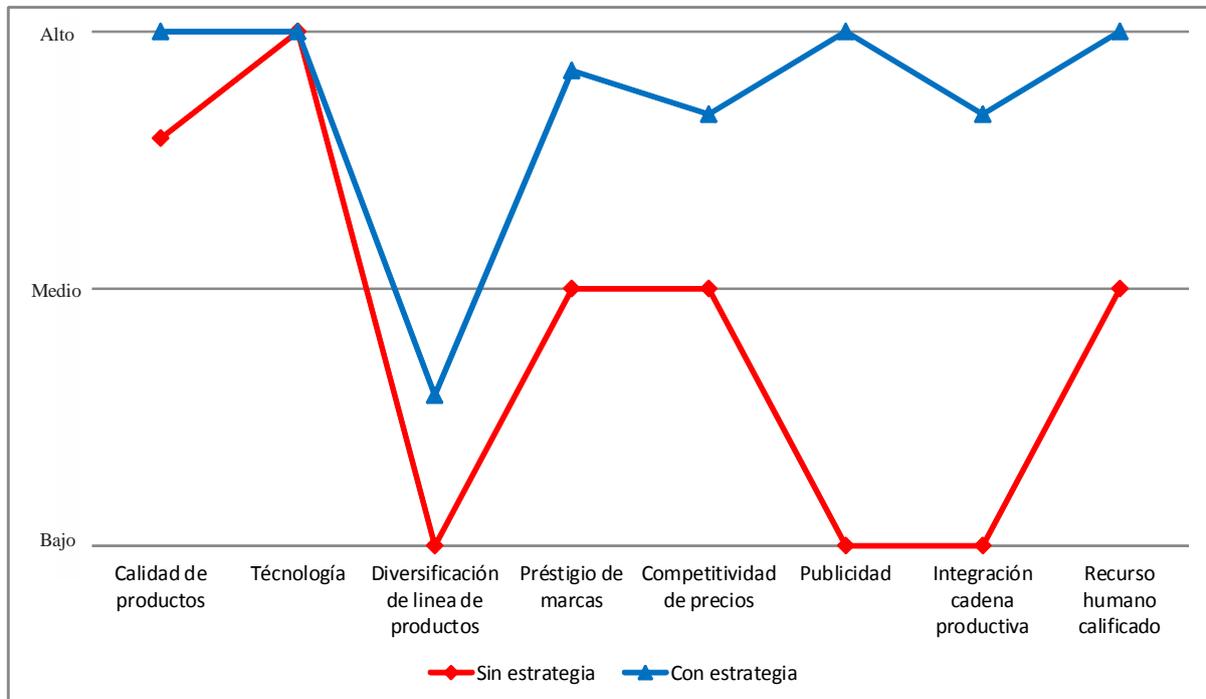


Figura 37. Lienzo de la nueva estrategia considerada para Molinerías Grupo RAM S.A.C. Tomado *La Estrategia del Océano Azul* (p. 35), por R. Mauborgne y W. Chan Kim, 2013, México: Cargraphics S.A. de C.V. Copyright 2012 por Carbajal Educación S.A.S. Elaboración propia.

Este enfoque consiste principalmente en desarrollar el producto (servicio) que ofrece la empresa a fin de lograr una mejor posición en el mercado, mediante, la mejora del proceso productivo y de control de calidad, el incremento de recurso humano calificado, la creación del área comercial y de acopio y la diversificación del producto final que ofrecen, con la finalidad de crear valor diferenciado y dar giro al actual modelo de negocio que se viene desarrollando.

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias.

7.2.2.1. Matriz FODA.

Según David (2013) la matriz FODA es instrumento de adecuación que permite a los directivos desarrollar cuatro tipo de estrategias: estrategias fortalezas - oportunidades (FO), estrategias debilidades – oportunidades (DO), estrategias fortalezas – amenazas (FA) y estrategias debilidades – amenazas (DA).

Para ello se listan las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Luego se adecuan las fortalezas internas a las oportunidades y amenazas externas dando como resultado las estrategias (FO y FA), así como también se adecuan las debilidades internas a las oportunidades y amenazas dando como resultado la estrategias (DO y DA).

En la Tabla 49 se muestra la matriz FODA de Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Tabla 49

Matriz FODA para Molinerías Grupo RAM S.A.C.

		Fortalezas	
		F2	Extensa área para el secado artesanal de arroz.
		F3	Infraestructura adecuada para el almacenaje materia prima.
		F4	Profesionales calificados en control de calidad del producto terminado.
		F5	Maquinaria de producción con tecnología de última generación.
		F8	Personal de ventas con amplios conocimientos del producto final.
		F9	Atención personalizada en cada área de la empresa.
		F10	Ciente (agricultor) participa en cada proceso desde el ingreso del arroz al molino.
		F11	Gerencia atiende personalmente los dudas o reclamos de los clientes (agricultores)
		F12	Equipo de profesionales comprometidos con el desarrollo de la empresa.
		F13	Posee tecnología de última generación que permite optimizar los rendimientos del proceso productivo.
		F15	Personal calificado en las actividades de infraestructura.
Oportunidades		Estrategias FO	
O1	Búsqueda del desarrollo ordenado y sostenible de la cadena productiva de arroz.	1	Incrementar y fidelizar la captación de productores agrarios. (F2,F3,F4,F5,F8,F9,F13,O3,O4,O5,O7)
O3	Sector en constante crecimiento.		
O4	Abastecimiento continuo de materia prima.	2	Mejorar la calidad de producto en todo el proceso productivo. (F4, F12, F15, O6, O12)
O5	Demanda casi inelástica .		
O6	Los estándares de calidad, inocuidad y seguridad en los procesos, son una herramienta que generan una imagen de credibilidad, incrementan la productividad y otorgan ventaja competitiva.	3	Mejorar el control de calidad del producto final. (F4, F5, F13, O2, O3, O6)
O7	Creciente demanda interna, el consumo crece a la par del crecimiento poblacional.		
O8	El arroz forma parte de nuestra cultura gastronómica.		
O9	Las nuevas tecnologías son soluciones innovadoras e inteligentes enfocadas en rentabilidad y sostenibilidad.		
O12	Tendencia actual a generar procesos productivos con prácticas ambientales y económicamente sostenibles.		

Fortalezas	
F2	Extensa área para el secado artesanal de arroz.
F3	Infraestructura adecuada para el almacenaje materia prima.
F4	Profesionales calificados en control de calidad del producto terminado.
F5	Maquinaria de producción con tecnología de última generación.
F8	Personal de ventas con amplios conocimientos del producto final.
F9	Atención personalizada en cada área de la empresa.
F10	Cliente (agricultor) participa en cada proceso desde el ingreso del arroz al molino.
F11	Gerencia atiende personalmente los dudas o reclamos de los clientes (agricultores)
F12	Equipo de profesionales comprometidos con el desarrollo de la empresa.
F13	Posee tecnología de última generación que permite optimizar los rendimientos del proceso productivo.
F15	Personal calificado en las actividades de infraestructura.

Amenazas	Estrategias FA
A1 Alta informalidad en la cadena productiva del arroz.	1 Diversificar la línea de producto. (F4, F5, F8, A2)
A2 Atomización de la propiedad, (limita obtención de materia prima uniforme)	2 Mejorar el clima laboral. (F12, A8)
A5 Incremento en el costo del financiamiento.	3 Mejorar competencias y habilidades del capital humano. (F13, A2, A6, A8, A11, A14)
A6 Incremento en los costos de producción.	4 Mejorar habilidades de los agricultores. (F12, A1, A2, A13)
A7 Incremento de costos al implementar estándares de calidad, inocuidad y seguridad en todos sus procesos.	
A8 Resistencia de las empresas a implementar estos estándares de calidad por el incremento en los costos.	
A9 Tecnología moderna con costos elevados de adquisición.	
A10 Escasez de personal calificado en la operatividad y de técnicos especializados en mantenimientos o reparaciones de las nuevas tecnologías.	
A11 Dependencia del proveedor extranjero.	
A13 Procesos inadecuados de producción genera propagación de enfermedades respiratorias y auditivas.	
A14 Las condiciones climatológicas.	

		Debilidades	
		D1	Deficiente proceso de secado del arroz artesanal e industrial.
		D2	Falta capacitación en la operatividad de la tecnología de secado.
		D3	Procesos de logística interna no se encuentran estandarizados.
		D4	Incremento de costos por la disminución de la producción debido mal funcionamiento de los equipos.
		D5	No se cumple con Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
		D6	No se cumple con los programas de salubridad para procesamiento de alimentos.
		D7	Procesos de producción no estandarizados.
		D8	Restringida capacidad de almacenaje para producto terminado.
		D9	Almacén de producto terminado no posee zonas de cuarentena.
		D10	No se realizan actividades de saneamiento en almacenes.
		D11	No existe un área de marketing.
		D12	No se realizan actividades post venta.
Oportunidades		Estrategias DO	
O1	Búsqueda del desarrollo ordenado y sostenible de la cadena productiva de arroz.	1	Incrementar y fidelizar la captación de productores agrarios. (D20, O3, O4, O5, O7)
O3	Sector en constante crecimiento.	2	Mejorar competencias y habilidades del capital humano. (D2, D15, D16, O6, O12)
O4	Abastecimiento continuo de materia prima.		
O5	Demanda casi inelástica .		
O6	Los estándares de calidad, inocuidad y seguridad en los procesos, son una herramienta que generan una imagen de credibilidad, incrementan la productividad y otorgan ventaja competitiva.	3	Incrementar las actividades marketing. (D11, D12, O3, O7, O8)
O7	Creciente demanda interna, el consumo crece a la par del crecimiento poblacional.		
O8	El arroz forma parte de nuestra cultura gastronómica.	4	Mejorar el cumplimiento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (D5, O1)
O9	Las nuevas tecnologías son soluciones innovadoras e inteligentes enfocadas en rentabilidad y sostenibilidad.	5	Optimizar las actividades de almacenaje. (D8, O4, O5)
O12	Tendencia actual a generar procesos productivos con prácticas ambientales y económicamente sostenibles.		

Debilidades	
	D1 Deficiente proceso de secado del arroz artesanal e industrial.
	D2 Falta capacitación en la operatividad de la tecnología de secado.
	D3 Procesos de logística interna no se encuentran estandarizados.
	D4 Incremento de costos por la disminución de la producción debido mal funcionamiento de los equipos.
	D5 No se cumple con Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
	D6 No se cumple con los programas de salubridad para procesamiento de alimentos.
	D7 Procesos de producción no estandarizados.
	D8 Restringida capacidad de almacenaje para producto terminado.
	D9 Almacén de producto terminado no posee zonas de cuarentena.
	D10 No se realizan actividades de saneamiento en almacenes.
	D11 No existe un área de marketing.
	D12 No se realizan actividades post venta.
	D13 Planificación inadecuada de las adquisiciones.
	D14 No están documentadas las políticas para las adquisiciones.
	D15 Inadecuada gestión del recurso humano.
	D16 Personal antiguo no transmite el Know How adquirido por la experiencia.
	D17 No realizan actividades de desarrollo e innovación de productos.
	D18 Poca experiencia de la gerencia en gestión empresarial.
	D19 Falta capacidad en la gestión de la información gerencial.
	D20 No se tiene un área de acopio orientada a captar clientes para el servicio de pilado.

Amenazas	Estrategias DA
A1 Alta informalidad en la cadena productiva del arroz.	1
A2 Atomización de la propiedad, (limita obtención de materia prima uniforme)	
A5 Incremento en el costo del financiamiento.	2
A6 Incremento en los costos de producción.	
A7 Incremento de costos al implementar estándares de calidad, inocuidad y seguridad en todos sus procesos.	3
A8 Resistencia de las empresas a implementar estos estándares de calidad por el incremento en los costos.	
A9 Tecnología moderna con costos elevados de adquisición.	4
A10 Escasez de personal calificado en la operatividad y de técnicos especializados en mantenimientos o reparaciones de las nuevas tecnologías.	
A11 Dependencia del proveedor extranjero.	5
A13 Procesos inadecuados de producción genera propagación de enfermedades respiratorias y auditivas.	
A14 Las condiciones climatológicas.	

Nota. Tomado de *Administración Estratégica* (p.177), por F. David 2013, México, Pearson Educación. Copyrigh 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

7.2.2.2. Matriz PEYEA.

De acuerdo con David (2013) la matriz PEYEA es un instrumento de adecuación que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes cada uno de los cuales indica el tipo de estrategia más adecuada para la organización. Los ejes de la matriz representan las posición estratégica internas (fuerza financiera – FF y ventaja competitiva – VC) y la posición estratégica externa (estabilidad del entorno – EE y fuerza de la industria – FI).

Para ello, se listan las variables que definan cada una de las dimensiones internas y externas (FF, VC, EE y FI). Se asigna un valor numérico de +1 (la peor) y +7 (la mejor) a las variables de las dimensiones FF y FI. Así como un valor numérico de -1 (la mejor) y -7 (la peor) a las variables de las dimensiones EE y VC. Luego se calcula la puntuación promedio para cada FF, VC, EE y FI.

Con la finalidad de graficar el resultado se debe hallar un vector direccional para lo cual se debe sumar la puntuación promedio VC + FI dando como resultado el punto X, así como sumar la puntuación promedio FF + EE que da como resultado el punto Y.

Luego se traza el vector direccional que va desde el inicio de la matriz hasta el punto de intersección (XY). La ubicación de este vector en cualquiera de los cuadrantes indica la estrategia recomendada para la empresa.

En la Tabla 50 se presentan los factores que forman parte de los ejes de la matriz PEYEA de Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Tabla 50

Factores que Integran los Ejes de la Matriz PEYEA para Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Posición estratégica interna		Posición estratégica interna	
		<i>Estabilidad del Entorno</i>	
<i>Fortaleza financiera (FF)</i>	<i>Calificación</i>	<i>(EE)</i>	<i>Calificación</i>
Rentabilidad del patrimonio	3	Tasa inflacionaria	-3
Rentabilidad del activo	3	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	4	Inelasticidad de la demanda	-1
Liquidez	4	Presión competitiva	-4
		Barreras ingreso al mercado	-2
Suma Promedio	3.5	Suma Promedio	-2.40
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Calificación</i>	<i>Fortaleza industrial (FI)</i>	<i>Calificación</i>
Calidad del producto	-3	Potencial de crecimiento	6
Lealtad del cliente	-5	Potencial de utilidades	6
Conocimientos tecnológicos prácticos	-3	Estabilidad financiera	5
Control sobre proveedores	-5	Facilidad de ingreso al mercado	2
		Utilización de recursos	3
Suma Promedio	-4.0	Suma Promedio	4.4
<i>Conclusión</i>			
Promedio de FF=	3.50	Promedio de EE =	-2.40
Promedio de VC =	-4	Promedio de FI=	4.40
<i>Vector direccional</i>			
Eje X = VC + FI =	0.40		
Eje Y = FF + EE =	1.1		

Nota. Tomado de *Administración Estratégica* (p.179), por F. David 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

En la Figura 38 se muestra la matriz PEYEA para Molinerías Grupo RAM S.A.C.

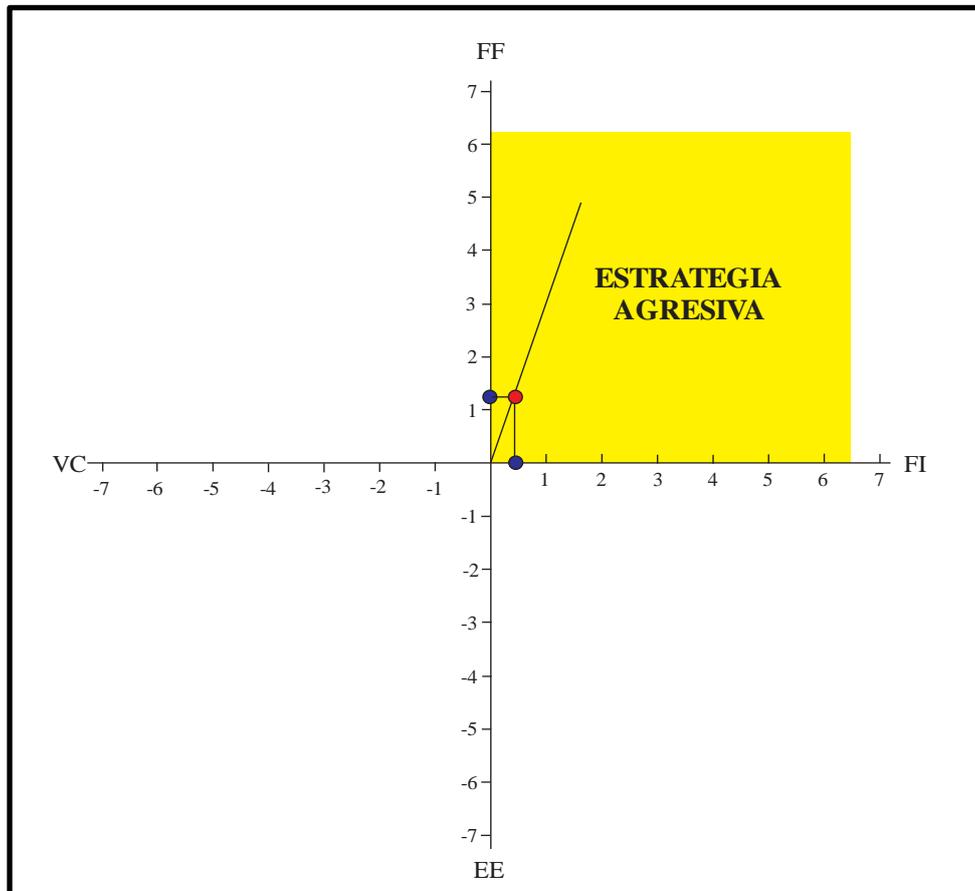


Figura 38. Matriz PEYEA para Molinerías Grupo RAM S.A.C. Tomado *Administración Estratégica* (p.179), por F. David, 2013, México: Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Este resultado nos indica, que la empresa ha logrado cierta solidez financiera, pero tiene pocas ventajas competitivas, por lo tanto le convendría superar las debilidades internas a fin de aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias agresivas son: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada o no relacionada, e integración horizontal, hacia adelante, hacia atrás.

A saber los resultados de los indicadores financieros elegidos para evaluar la fortaleza financiera corresponde al período de Enero a Diciembre del 2015.

Tabla 51

Indicadores Financieros, Enero - Diciembre 2015- Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Indicador financiero	Resultado
Rentabilidad del patrimonio	6.23%
Rentabilidad del activo	2.14%
Apalancamiento	65.73%
Liquidez	0.72

Nota. Tomado de *Estados Financieros 2012 – 2015 Molinerías Grupo RAM S.A.C.*, elaboración propia.

7.2.2.3. Matriz interna- externa- IE.

De acuerdo con David (2013) la matriz interna – externa, es una matriz de nueve cuadrantes y se fundamenta en dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y. Con los cuales se debe hallar su intersección dentro de los nueve cuadrantes.

Asimismo estos nueve cuadrantes están agrupados en tres regiones, cada una con diferentes implicancias estratégicas para la organización: La región I, II y IV es la zona de “Crecer y construir” Estrategias intensivas o las integrativas. La región III, V y VII es la zona de “Retener y mantener” Penetración en el mercado y desarrollo de productos. Por último la región VI, VIII y IX es la zona de “Cosechar o desinvertir” Aprovechar lo que se pueda del mercado y liquidar.

Teniendo en cuenta los resultados de las matrices para Molinerías Grupo RAM S.A.C. tenemos los siguientes datos:

Matriz EFI = Eje X = 2.34

Matriz EFE = Eje Y = 2.08

La representación de estos resultados se muestra en la Figura 39.

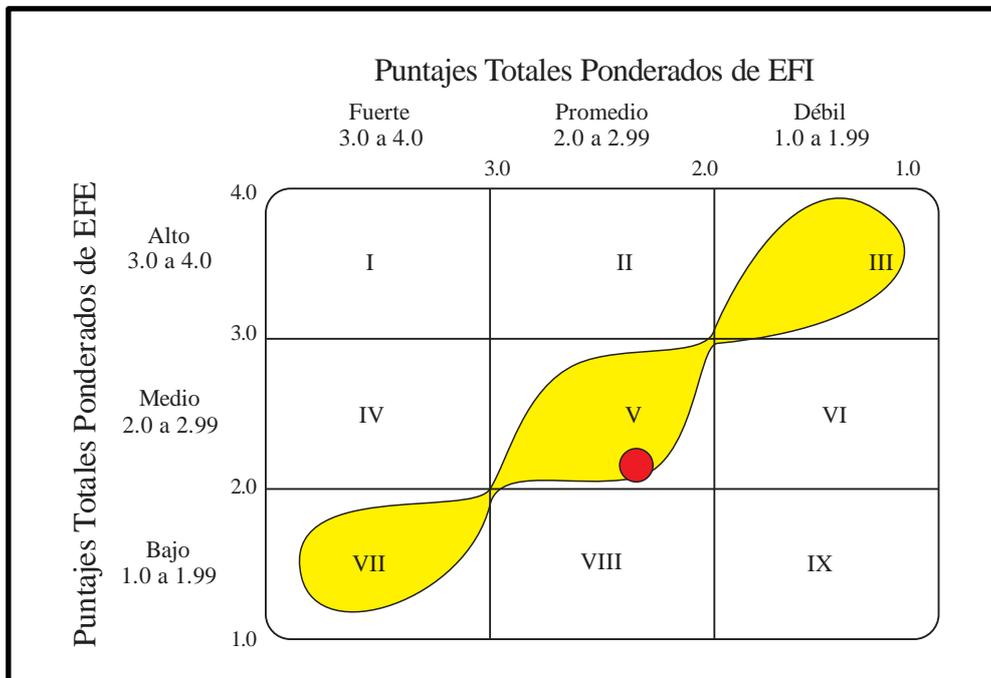


Figura 39. Matriz Interna – Externa - IE para Molinerías Grupo RAM S.A.C. Tomado *Administración Estratégica* (p.187), por F. David, 2013, México: Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Este resultado nos indica que la empresa se ubica en la segunda región (casillas III, V y VII) específicamente en el Sector V, por tanto, se vería más beneficiada con la aplicación de estrategias de conservar y mantener, es decir estrategias intensivas como: penetración de mercado y desarrollo de producto.

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group.

Según David (2013), la matriz Boston Consulting Group (Matriz BCG) o también conocida como matriz de crecimiento participación, es un método gráfico desarrollado por The Boston Consulting Group en 1970, permite analizar la posición de una

empresa o producto dentro del mercado. Tiene como propósito ayudar a las empresas a decidir en donde debemos invertir o donde debemos retirar la inversión.

Está representado por dos ejes, el eje vertical define la tasa de crecimiento del mercado y el eje horizontal representa la cuota de mercado que tiene la empresa evaluada. Consta de cuatro cuadrantes cada uno con un significado específico.

- a) Cuadrante I: Interrogantes, son negocios/productos con baja participación en el mercado pero con buenas perspectivas al presentar altas tasas de crecimiento.
- b) Cuadrante II: Estrellas, son negocios/productos generadores de rentabilidad pero que requieren constantes inversiones para mantener el dominio.
- c) Cuadrante III: Vacas, son negocios/productos que generan más rentabilidad de la requerida para mantener su participación.
- d) Cuadrante IV: Perros, son mercados maduros y en decaimientos.

Tal como se presenta en la siguiente figura.



Figura 40. Matriz BCG. Tomado de *Administración Estratégica* (p.185), por F. David, 2013, México: Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Para elaborar la matriz BCG de Molinerías Grupo RAM S.A.C., se debe conocer la participación en el mercado del servicio de pilado y la tasa de crecimiento del sector. Para ello se analiza cuanto del arroz cáscara producido ingresa al molino, teniendo en consideración únicamente las producciones de los departamentos de Lambayeque, Cajamarca, Amazonas, Piura y San Martín, ya que es de estos lugares de donde se recibe el arroz cáscara para el servicio de pilado.

En la Tabla 52 se muestra la producción de arroz cáscara por departamento y su tasa de crecimiento anual.

Tabla 52

<i>Producción de arroz cáscara (Toneladas)</i>									
Departamento	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Lambayeque	358589	397858	470278	407,735	282,236	421,038	428,352	328,789	441,418
Cajamarca	220262	214562	221788	217,976	216,413	214,768	212,992	207,966	200,309
Amazonas	272528	309726	311866	322,878	282,120	286,289	329,614	366,648	351,620
Piura	402128	529837	520671	499,845	383,315	607,847	550,431	356,507	503,241
San Martín	394746	506694	562213	500,284	522,621	575,558	559,829	647,449	676,150
Total	1,648,253	1,958,677	2,086,816	1,948,718	1,686,705	2,105,500	2,081,218	1,907,359	2,172,738
Tasa de crecimiento anual		18.83%	6.54%	-6.62%	-13.45%	24.83%	-1.15%	-8.35%	13.91%
Tasa de crecimiento anual (promedio)		4.32%							

Nota. Adaptado del *Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones* por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>. Elaboración propia.

En la Tabla 53 se muestra la cantidad de arroz cáscara que ha ingresado al molino durante los cuatro últimos años, procedente de los departamentos de Lambayeque,

Cajamarca, Amazonas, Piura y San Martín, así como el porcentaje de participación que tiene en el mercado. Es preciso indicar que ante la cantidad de molinos que participan en este mercado, es evidente que está bien atomizado, por tanto, el resultado de 1.6% es razonable para ser considerado como un molino mediano.

Tabla 53

Ingreso de Arroz Cáscara a Molinerías Grupo RAM S.A.C. (Toneladas)

	2012	2013	2014	2015
Arroz cáscara (Tn)	27,289	30,873	33,818	37,359
Participación anual en el mercado	0.013	0.015	0.018	0.017
Participación promedio en el mercado	0.016			

Nota. Tomado de *Molinerías Grupo RAM S.A.C.* Elaboración propia.

Procedemos a ubicar los resultados obtenidos en la matriz BCG y se obtiene la siguiente figura.

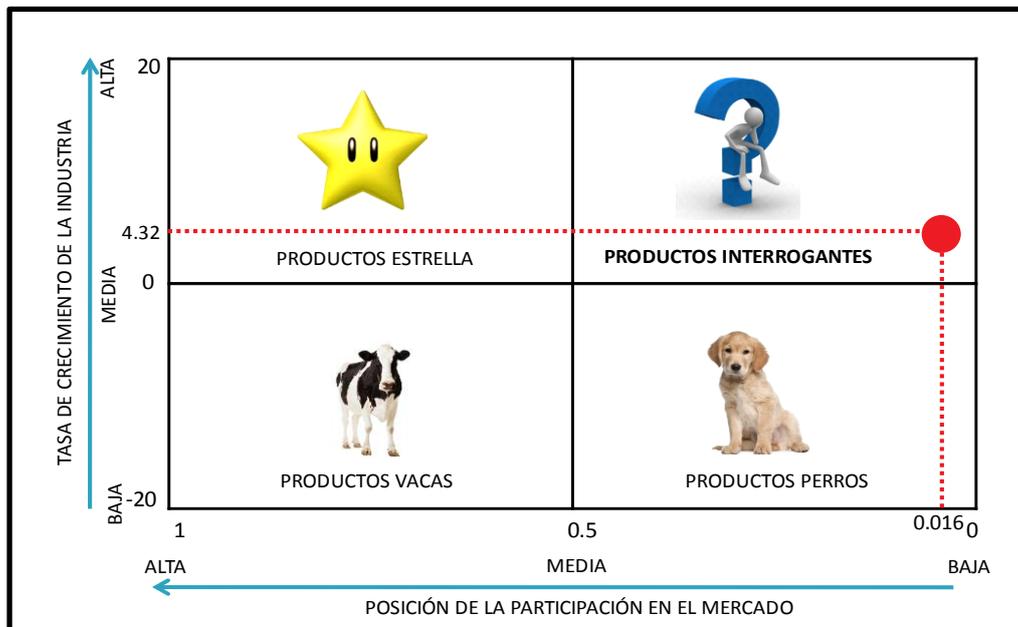


Figura 41. Matriz BCG para Molinerías Grupo RAM S.A.C. Tomado de *Administración Estratégica* (p.185), por F. David, 2013, México: Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Este resultado nos indica que la empresa se encuentra en el cuadrante interrogante, el cual es característico de aquellos negocios que se encuentran en una industria atomizada, por tanto tienen poca participación en un mercado que crece, razón por la cual precisan una adecuada gestión que le permita ser más competitivo en este mercado. Esto nos indica que Molinerías Grupo RAM S.A.C. debe desarrollar estrategias agresivas que le permitan incrementar su rentabilidad y mejorar su posicionamiento en el mercado, para ello debe aplicar una estrategia basada en reforzar la calidad del producto/servicio brindado, incrementando las capacidades del recurso humano que posee y creando las actividades de comercialización y acopio.

7.2.2.5. Matriz de la gran estrategia (MGE).

Según David (2013) la matriz de la gran estrategia o estrategia principal, es un instrumento que sirve para proponer alternativas de estrategias. Consiste en ubicar el lugar de la empresa en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de esta matriz. Se basa en dos dimensiones de valoración: en el eje de las x se ubica la posición competitiva de la empresa se ubica y en el eje de las y se ubica la velocidad de crecimiento del mercado.

Las empresas que se ubiquen en el cuadrante I se encuentran en una magnífica posición para aprovechar las oportunidades externas que se presenten e incluso asumir riesgo cuando sea necesario. En el cuadrante II aun cuando la industria está creciendo la empresa no está compitiendo eficazmente. En el cuadrante III están las industrias de crecimiento lento y las empresas de posiciones competitivas muy débiles. Por último, en el cuadrante IV se ubican las empresas que tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria de crecimiento lento.

Molinerías Grupo RAM S.A.C., se ubica en un sector de crecimiento y una posición competitiva relativamente débil. Por tanto se ubica en Cuadrante II, donde las estrategias recomendadas son: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, desinversión y liquidación.

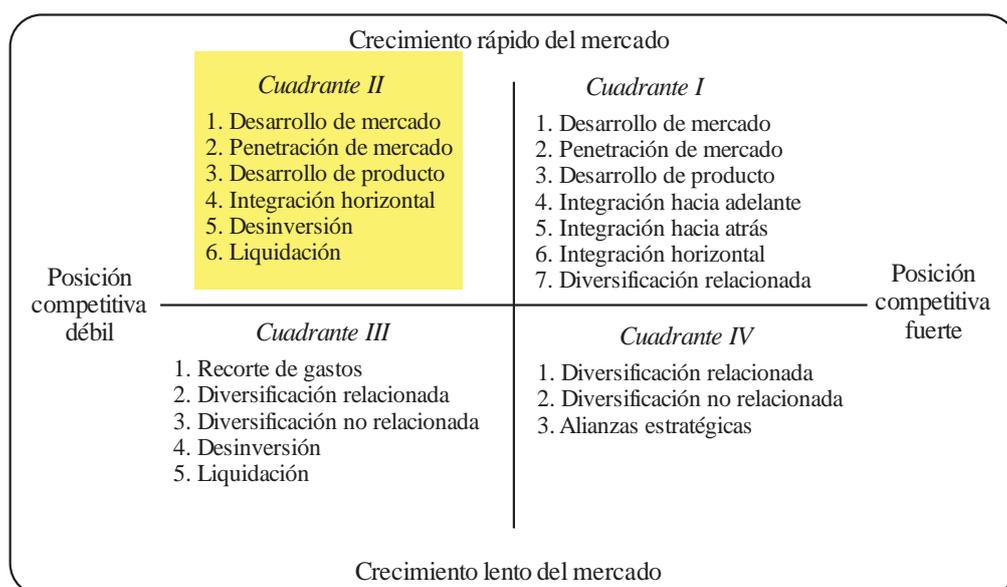


Figura 42. Matriz de la Gran Estrategia - MGE para Molinerías Grupo RAM S.A.C. Tomado de Libro *Administración Estratégica* (p.190), por F. David, 2013, México: Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas

A continuación se presenta el resumen de la aplicación de las matrices FODA, PEYEA, IE, BCG y MGE.

Tabla 54

Resumen de Estrategias de la Matriz FODA

Matriz FODA

Estrategias FO

Incrementar y fidelizar la captación de productores agrarios. (F2, F3, F4, F5, F8, F9, F13, O3, O4, O5, O7)

Mejorar la calidad de producto en todo el proceso productivo. (F4, F12, F15, O6, O12)

Mejorar el control de calidad del producto final. (F4, F5, F13, O2, O3, O6)

Estrategias FA

Diversificar la línea de producto. (F4, F5, F8, A2)

Mejorar el clima laboral. (F12, A8)

Mejorar competencias y habilidades del capital humano. (F13, A2, A6, A8, A11, A14)

Mejorar habilidades de los agricultores. (F12, A1, A2, A13)

Estrategias DO

Incrementar y fidelizar la captación de productores agrarios. (D20, O3, O4, O5, O7)

Mejorar competencias y habilidades del capital humano. (D2, D15, D16, O6, O12)

Incrementar las actividades marketing. (D11, D12, O3, O7, O8)

Mejorar el cumplimiento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (D5, O1)

Optimizar las actividades de almacenaje. (D8, O4, O5)

Estrategias DA

Mejorar competencias y habilidades de los cuadros gerenciales (D18, D19, A1, A6, A7, A9, A14)

Reingeniería del proceso productivo. (D1, D3, D6, D7, A6, A7, A9, A14)

Incentivar el cumplimiento de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo. (D4, D5, A6, A11)

Mejorar el equipo de analistas de calidad en el área de secado (D2, D3, A6)

Asociarse con Senati, para realizar programas de capacitación en el proceso productivo. (D2, D3, D7, D16, A6, A8, A11, A14)

Nota. Adaptado de *Administración Estratégica* (p.177), por F. David 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Tabla 55

Resumen de Estrategias de la Matriz PEYEA

Matriz PEYEA

Estrategia agresiva

Penetración de mercado

Desarrollo de mercado

Desarrollo de producto

Diversificación (relacionada o no relacionada)

Integración (horizontal, hacia adelante, hacia atrás)

Nota. Adaptado de *Administración Estratégica* (p.179), por F. David 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Tabla 56

Resumen de Estrategias de la Matriz Interna – Externa

Matriz interna - externa -IE

Estrategia conservar y mantener

Penetración de mercado

Desarrollo de producto

Nota. Adaptado de *Administración Estratégica* (p.187), por F. David 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Tabla 57

Resumen de Estrategias de la Matriz Boston Consulting Group

Matriz BCG

Estrategia agresiva

Penetración de mercado

Desarrollo de mercado

Desarrollo de producto

Nota. Adaptado de *Administración Estratégica* (p.182), por F. David 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Tabla 58

Resumen de Estrategias de la Matriz de la Gran Estrategia

Matriz de la gran estrategia

Estrategias: Cuadrante II

Desarrollo de mercado

Penetración de mercado

Desarrollo de producto

Integración horizontal

Desinversión

Liquidación

Nota. Adaptado de *Administración Estratégica* (p.190), por F. David 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

En la Tabla 59, se listan las estrategias obtenidas en el desarrollo de cada matriz, con la finalidad de establecer cuáles son las estrategias más repetidas, esto nos permitirá determinar las estrategias a evaluar en el siguiente capítulo (Capítulo VIII).

Tal como se puede observar las estrategias elegidas son: penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

Tabla 59

Resumen de Estrategias

Estrategia	Matrices				Total
	PEYEA	Matriz IE	BCG	MGE	
Penetración de mercado	1	1	1	1	4
Desarrollo de mercado	1		1	1	3
Desarrollo de producto	1	1	1	1	4
Diversificación	1				1
Integración horizontal	1			1	2
Integración hacia adelante	1				1
Integración hacia atrás	1				1
Desinversión				1	1
Liquidación				1	1

Nota. Adaptado de *Administración Estratégica* (p.190), por F. David 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Capítulo VIII. Selección de la Estrategia

En este capítulo se ha realizado el análisis para la generación de estrategias mediante la aplicación de las matrices FODA, PEYEA, IE, BCG y la MGE. Ahora procederemos a evaluar y seleccionar la estrategia adecuada para la empresa.

8.1. Método Factores Estratégicos Claves

8.1.1. Criterios de selección.

Los criterios de decisión que se utilizará para la selección de la estrategia apropiada son: participación de mercado, costo, tiempo, facilidad de implantación, disponibilidad de recursos financieros, satisfacción del cliente y utilidad esperada. Estos criterios se definieron con ayuda de los expertos del sector y la gerencia de la Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Las estrategias a evaluar son:

Estrategia 1 (E1) Penetración de mercado.

Estrategia 2 (E2) Desarrollo de producto.

Estrategia 3 (E3) Desarrollo de mercado.

8.1.2. Matriz de selección.

Para empezar el proceso de elección de las estrategias apropiadas se procederá a elaborar la matriz de selección en base a los criterios de decisión mencionados anteriormente. A cada criterio de decisión se le asigna una ponderación que oscila entre 0.0 y 1 dependiendo del nivel de relevancia, la suma total de estas ponderaciones debe dar uno.

Luego se califica, haciendo la pregunta a cada criterio de decisión, ¿cómo contribuye al desarrollo de la estrategia seleccionada?, la escala de calificación corresponde a los siguientes niveles: 1=muy débil; 5=regular, 10=muy fuerte. La puntuación obtenida indicará cuales son las estrategias adecuadas para la empresa.

La ponderación y calificación se hizo con la ayuda de la gerencia de Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Tabla 60

Matriz de Selección de la Estrategia

Criterios de decisión	Peso	E1		E2		E3	
		Calific.	Peso Pond.	Calific.	Peso Pond.	Calific.	Peso Pond.
Participación de mercado	0.15	8	1.2	7	1.05	6	0.9
Costo	0.17	5	0.85	9	1.53	7	1.19
Tiempo	0.10	5	0.5	7	0.7	7	0.7
Facilidad de implantación	0.10	9	0.9	7	0.7	5	0.5
Disponibilidad de recursos financieros	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72
Satisfacción del cliente	0.15	9	1.35	9	1.35	5	0.75
Utilidad esperada	0.15	5	0.75	7	1.05	7	1.05
TOTAL	1.00		6.27		7.10		5.81

Nota. Con base en el análisis de Porter, adaptado de Administración Estratégica (p. 82), por Thompson, Peteraf, Gamble & Stick 2012, México: Mc Graw Hill. Copyright 2012 por Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Elaboración propia.

El resultado nos indica que son dos las estrategias seleccionadas: (E2) Desarrollo de producto y (E1) Penetración de mercado.

8.2. Método de Escenarios

Se procede a plantear dos escenarios alternativos del entorno para los próximos tres años y confrontar las estrategias E1 y E2, determinando cómo reaccionan cuando los escenarios supuestos las afectan.

8.2.1. Descripción de escenarios considerados.

Escenario 1: Al 2019

El Perú prosigue con su desarrollo económico favorable, permanece el nivel de inversión nacional y extranjera; el ingreso per cápita se continúa incrementando, las inversiones en infraestructura y mineras no se detienen y los mega proyectos se realizan sin problemas, las políticas agrarias se desarrollan adecuadamente, el dólar se mantiene estable y en lo social, no se incrementan los conflictos sociales y la delincuencia empieza a ser controlada. Asimismo, el consumo per cápita sigue incrementando, los rendimientos por hectáreas siguen mejorando y la calidad culinaria sigue siendo la misma.

Escenario 2: Al 2019

El Perú prosigue con el crecimiento económico, pero lentamente, debido a la paralización de los grandes proyectos mineros, algunas inversiones se retiran del país, la tasa de empleo desciende algunos puntos, la inflación empieza a ser mayor, el ingreso per cápita crece a menor velocidad, el dólar se mantiene inestable y en lo social, se incrementan los conflictos sociales y la delincuencia al interior del país. Asimismo, los rendimientos por hectáreas disminuyen debido a los cambios climáticos, al mal manejo de la siembra y la calidad culinaria se ve afectada, por tanto el consumo per cápita disminuye al ser reemplazado por otros productos.

8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios.

A continuación en la Tabla 61 se compara las estrategias seleccionadas con los dos posibles escenarios planteados.

Tabla 61

Comparación de Estrategias en Posibles Escenarios

Estrategia	Escenario 1	Escenario 2
E1	Favorable	Poco Favorable
E2	Muy Favorable	Poco Favorable

Nota. Fuente y elaboración propia.

Como se puede observar la estrategia E2 promete resultados muy beneficiosos en el Escenario 1, aunque poco beneficiosos en el Escenario 2, lo cual hace difícil la decisión.

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

De acuerdo a David (2013) existe una sola técnica para identificar el atractivo relativo de las posibles acciones estratégicas, esta es la aplicación de la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Esta matriz es una herramienta que hace posible evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, en base a los factores críticos internos y externos (Matriz EFI y EFE) determinados con anticipación. Tal como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MPEC requiere que se construyan buenos juicios intuitivos.

Los pasos a seguir son:

Paso 1: listar los factores críticos internos y externos con sus respectivos pesos (Matriz EFI y EFE).

Paso 2: examinar las matrices anteriores y determinar las estrategias cuya implementación deba considerarse en la organización.

Paso 3: determinar el puntaje de atraktividad (PA) de cada estrategia, para ello se debe preguntar ¿Este factor afecta la elección de la estrategia? Si la respuesta es positiva, entonces se debe calificar el grado en que esa estrategia permite capitalizar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas. El rango del puntaje es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo y 4 = altamente atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, no se asigna puntaje de atractivo.

Paso 4: calificación del atractivo (CA) consiste en multiplicar las ponderaciones por el puntaje de atractivo de cada fila, luego se debe sumar todas las CA de cada estrategia para establecer su calificación. El puntaje más alto indica cuales es la estrategia superior respecto a las demás, por tanto la más atractiva para la organización.

Tabla 62

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS						
		1		2		3		
		Penetración de mercado		Desarrollo de producto		Desarrollo de mercado		
FACTORES CLAVES EXTERNOS E INTERNOS	Ponder.	PA	CA	PA	CA	PA	CA	
Oportunidades								
O1	Búsqueda del desarrollo ordenado y sostenible de la cadena productiva de arroz.	0.05	-	-	-	-	-	
O3	Sector en constante crecimiento.	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
O4	Abastecimiento continuo de materia prima.	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18
O5	Demanda casi inelástica.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
O6	Los estándares de calidad, inocuidad y seguridad en los procesos, son una herramienta que generan una imagen de credibilidad, incrementan la productividad y otorgan ventaja competitiva.	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1
O7	Creciente demanda interna, el consumo crece a la par del crecimiento poblacional.	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
O8	El arroz forma parte de nuestra cultura gastronómica.	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
O9	Las nuevas tecnologías son soluciones innovadoras e inteligentes enfocadas en rentabilidad y sostenibilidad.	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1
O12	Tendencia actual a generar procesos productivos con prácticas ambientales y económicamente sostenibles.	0.06	-	-	-	-	-	

		<i>ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS</i>					
		1		2		3	
		Penetración de mercado		Desarrollo de producto		Desarrollo de mercado	
<i>FACTORES CLAVES EXTERNOS E INTERNOS</i>	Ponder.	PA	CA	PA	CA	PA	CA
<i>Amenazas</i>							
A1 Alta informalidad en la cadena productiva del arroz.	0.07	-	-	-	-	-	-
A2 Atomización de la propiedad, (limita obtención de materia prima uniforme)	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14
A5 Incremento en el costo del financiamiento.	0.02	-	-	-	-	-	-
A6 Incremento en los costos de producción.	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03
A7 Incremento de costos al implementar estándares de calidad, inocuidad y seguridad en todos sus procesos.	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06
A8 Resistencia de las empresas a implementar estos estándares de calidad por el incremento en los costos.	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06
A9 Tecnología moderna con costos elevados de adquisición.	0.04	-	-	-	-	-	-
A10 Escasez de personal calificado en la operatividad y de técnicos especializados en mantenimientos o reparaciones de las nuevas tecnologías.	0.03	-	-	-	-	-	-
A11 Dependencia del proveedor extranjero.	0.02	-	-	-	-	-	-
A13 Procesos inadecuados de producción genera propagación de enfermedades respiratorias y auditivas.	0.03	2	0.06	4	0.12	1	0.03
A14 Los condiciones climatológicas.	0.06	-	-	-	-	-	-

		<i>ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS</i>						
		1		2		3		
		Penetración de mercado		Desarrollo de producto		Desarrollo de mercado		
<i>FACTORES CLAVES EXTERNOS E INTERNOS</i>		<i>Ponder.</i>	<i>PA</i>	<i>CA</i>	<i>PA</i>	<i>CA</i>	<i>PA</i>	<i>CA</i>
<i>Fortalezas</i>								
F2	Extensa área para el secado artesanal de arroz.	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04
F3	Infraestructura adecuada para el almacenaje materia prima.	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08
F4	Profesionales calificados en control de calidad del producto terminado.	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
F5	Maquinaria de producción con tecnología de última generación.	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08
F8	Personal de ventas con amplios conocimientos del producto final.	0.02	4	0.08	3	0.06	1	0.02
F9	Atención personalizada en cada área de la empresa.	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06
F10	Cliente (agricultor) participa en cada proceso desde el ingreso del arroz al molino.	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06
F11	Gerencia atiende personalmente los dudas o reclamos de los clientes (agricultores)	0.01	3	0.03	2	0.02	1	0.01
F12	Equipo de profesionales comprometidos con el desarrollo de la empresa.	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1
F13	Posee tecnología de última generación que permite optimizar los rendimientos del proceso productivo.	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
F15	Personal calificado en las actividades de infraestructura.	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15

		<i>ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS</i>						
		1		2		3		
		Penetración de mercado		Desarrollo de producto		Desarrollo de mercado		
<i>FACTORES CLAVES EXTERNOS E INTERNOS</i>		<i>Ponder.</i>	<i>PA</i>	<i>CA</i>	<i>PA</i>	<i>CA</i>	<i>PA</i>	<i>CA</i>
<i>Debilidades</i>								
D1	Deficiente proceso de secado del arroz artesanal e industrial.	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08
D2	Falta capacitación en la operatividad de la tecnología de secado.	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08
D3	Procesos de logística interna no se encuentran estandarizados.	0.02	1	0.02	4	0.08	2	0.04
D4	Incremento de costos por la disminución de la producción debido mal funcionamiento de los equipos.	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08
D5	No se cumple con Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
D6	No se cumple con los programas de salubridad para procesamiento de alimentos.	0.03	4	0.12	3	0.09	1	0.03
D7	Procesos de producción no estandarizados.	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04
D8	Restringida capacidad de almacenaje para producto terminado.	0.01	2	0.02	3	0.03	1	0.01
D9	Almacén de producto terminado no posee zonas de cuarentena.	0.01	-	-	-	-	-	-
D10	No se realizan actividades de saneamiento en almacenes.	0.02	-	-	-	-	-	-
D11	No existe un área de marketing.	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05
D12	No se realizan actividades post venta.	0.01	4	0.04	2	0.02	1	0.01
D13	Planificación inadecuada de las adquisiciones.	0.01	-	-	-	-	-	-
D14	No están documentadas las políticas para las adquisiciones.	0.01	-	-	-	-	-	-
D15	Inadecuada gestión del recurso humano.	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05
D16	Personal antiguo no transmite el Know How adquirido por la experiencia.	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04
D17	No realizan actividades de desarrollo e innovación de productos.	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09
D18	Poca experiencia de la gerencia en gestión empresarial.	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08
D19	Falta capacidad en la gestión de la información gerencial.	0.03	1	0.03	4	0.12	2	0.06
D20	No se tienen un área de acopio orientada a captar clientes para el servicio de pilado.	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04
		2.00		3.94		5.37		2.97

Nota. Adaptado de *Administración Estratégica* (p.192), por F. David 2013, México, Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación. Elaboración propia.

Estos resultados nos indican que la estrategia más atractiva es la de Desarrollo de Producto y la estrategia contingente es la de Penetración de Mercado.

8.4. Descripción de Estrategia Seleccionada

Teniendo en consideración la matriz de planeamiento estratégico cuantitativa y en concordancia con el análisis de escenarios y el método de factores estratégicos claves, desarrollados en los ítems anteriores, se ha seleccionado como estrategia principal Desarrollo del Producto (E2).

El desarrollo de producto es una estrategia intensiva, donde la empresa busca incrementar ventas mediante el desarrollo de nuevas capacidades a fin de mejorar o modificar los productos o servicios actuales, para satisfacer necesidades que no están siendo cubiertas en el mercado actual. (David, 2013).

La estrategia de desarrollo del producto, permitirá a la empresa mejorar el servicio/producto ofrecido actualmente, para captar nuevos clientes y mantener a los clientes actuales, orientándose a la consecución de los objetivos. Esta estrategia está apoyada en la implementación de las siguientes estrategias específicas:

- a) Mejorar la calidad del servicio/producto, para ello se plantea las siguientes iniciativas o acciones: reingeniería de procesos operativos, implementación del área de control de calidad en el proceso de secado, implementar programa de mantenimiento preventivo y correctivo, e implementar programas de capacitación para las áreas operativas de la empresa. Estas acciones permitan potencializar el core business de la empresa.

- b) Desarrollar la gestión del recurso humano, para ello se plantea las siguientes iniciativas o acciones: elaborar un plan de motivación para todos los colaboradores, elaborar un plan de capacitación para toda la organización incluyendo la Gerencia y elaborar un plan de incentivos para las áreas operativas y de comercialización.

- c) Desarrollar una estructura organizativa, para ello se plantea las siguientes iniciativas o acciones: formalizar la organización mediante la elaboración del nuevo organigrama (propuesto el Capítulo II) y formalizar las funciones mediante la elaboración del manual de organización y funciones.

- d) Crear un área de acopio, para ello se plantea la siguiente iniciativa o acción: contratar dos profesionales que se encargará de captar clientes nuevos para el servicio de pilado y ofrecer servicios adicionales a los agricultores tales como: asesoría técnica, transporte del arroz cáscara al molino e intermediación de maquinaria cosechadora.

8.5. Descripción de Estrategia Contingente

Teniendo en consideración el análisis realizado en los items anteriores, se ha identificado que la mejor estrategia contingente sería Penetración de mercado (E1).

La penetración de mercado es una estrategia intensiva que consiste en incrementar la participación de mercado de productos o servicios actuales, mediante la intensificación de actividades de marketing como publicidad, promoción de ventas, aumentar el número de vendedores, entre otros. (David, 2013).

La estrategia de penetración de mercado, será efectiva cuando la empresa logre superar sus deficiencias internas y pueda fortalecer su imagen en el mercado actual. Esta estrategia está apoyada en la implementación de la siguiente estrategia específica:

- a) Crear el área comercial, orientada a desarrollar acciones o iniciativas que permitan posicionarse en la mente del cliente, tales como: desarrollo de campañas publicitarias, elaboración de merchandising, desarrollo de promociones y descuentos y búsqueda de nuevos mercados.

Capítulo IX. Implantación de la Estrategia

En este capítulo, se describe el plan de acción a seguir para el desarrollo de la estrategia elegida, se establecen objetivos, indicadores, metas, iniciativas, responsables de cada iniciativa, presupuesto y cronograma.

9.1. Mapa de la Estrategia

El método del Mapa de la Estrategia (Balance Score Card), desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1993, es una técnica que permite a las empresas evaluar y controlar sus estrategias partiendo del análisis de cuatro dimensiones o perspectivas. (David, 2013), tal como se presenta en la siguiente figura.



Figura 43. Perspectivas del mapa de la estrategia. Adaptada de *El cuadro de mando integral* (p. 27), por R. Kaplan y D. Norton, 2009, España. Barcelona: Gestión 2000. Copyright 2009 por Centro de Libros PAPP. S.L.U. - Grupo Planeta.

a) Perspectiva financiera.

Esta perspectiva está vinculada al cumplimiento de los objetivos indicados en cada una de las perspectivas inferiores, está alineada a la estrategia y visión de la empresa. Los indicadores financieros son importantes porque resumen el efecto de las acciones realizadas. En esta perspectiva la optimización de costos y el incremento de las ventas, se convierte en un valor tangible para el accionista. (Kaplan & Norton, 2009).

b) Perspectiva del cliente.

La perspectiva cliente permite medir la propuesta de valor que la empresa otorga a su segmento de clientes y de mercado. (Kaplan & Norton, 2009).

Definimos estos objetivos teniendo como fundamento la propuesta de valor para los clientes actuales y potenciales, la misma que está orientada a generar ventas y fidelizar.

Así tenemos, ofrecer un servicio de molienda de calidad y mantener una relación de largo plazo, lo cual está orientado a mejorar el nivel de satisfacción del cliente y permanecer de manera sostenible en el mercado.

c) Perspectiva del proceso interno.

En la perspectiva del proceso interno, se debe identificar cuáles son los procesos críticos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. (Kaplan & Norton, 2009).

Los procesos internos críticos están ligados a la cadena de valor, priorizando el planeamiento y control del proceso productivo (optimizar el proceso productivo y el control de calidad), el marketing y el desarrollo de herramientas de gestión.

Asimismo, desarrollar una estructura organizativa coherente y definida, que permita definir los procesos y dividir adecuadamente las funciones con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización, todo ello con el objetivo de hacer sostenible las actividades de la empresa, dando énfasis al mejoramiento del proceso productivo.

d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esta cuarta perspectiva indica que las empresas deben invertir en mejorar las capacidades de su personal con la finalidad de ser capaz de lograr sus objetivos a largo plazo. (Kaplan & Norton, 2009).

La empresa debe aprovechar el potencial del recurso humano que posee y continuar mejorando para crear valor en el futuro. Así tenemos que el objetivo de optimización del clima laboral, capacitación continua del personal operativo y desarrollo de competencias de gestión, se cumplirán cuando los colaboradores estén alineados al Plan Estratégico, por ello esta perspectiva incluye aspectos como: motivación e incentivos en áreas claves.

El desarrollo de esta perspectiva ayudará a cumplir los objetivos de las perspectivas superiores.

A continuación, se presenta el mapa estratégico para Molinerías Grupo RAM S.A.C., teniendo en cuenta las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente, las mismas que están vinculadas entre sí por relaciones de causa y efecto. Para interpretar esta relación se debe leer de abajo hacia arriba.

Mapa Estratégico para Molinerías Grupo RAM S.A.C.

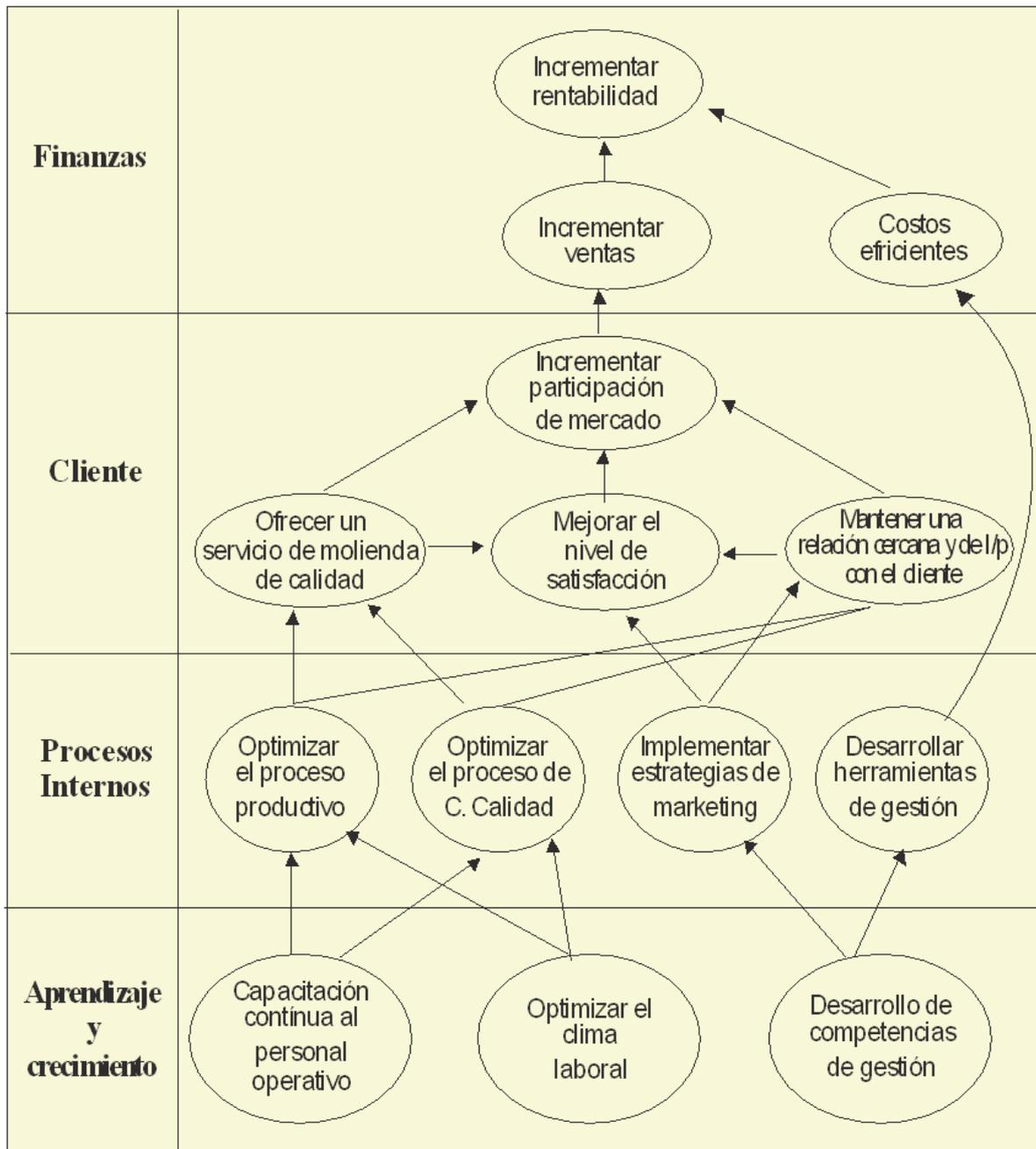


Figura 44. Mapa estratégico para Molinerías Grupo RAM S.A.C. Adaptada de *El cuadro de mando integral* (p. 41), por R. Kaplan y D. Norton, 2009, España. Barcelona: Gestión 2000. Copyright 2009 por Centro de Libros PAPF. S.L.U. - Grupo Planeta.

El cumplimiento de estas cuatro perspectivas del Balanced Scorecard contribuye a la motivación de los colaboradores, modernizar las actividades de la cadena de valor, satisfacer

las expectativas de los clientes, y a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.

9.2. Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia

El establecimiento de objetivos específicos para cada una de las perspectivas, permitirá a la empresa sustentar como alcanzará la implantación de su estrategia para el horizonte de tiempo establecido en el plan estratégico. A continuación se presenta la Figura 45, en la cual se muestra el proceso de alineamiento realizado para el establecimiento de los objetivos específicos.

Relación entre los objetivos en cada perspectiva	
¿Cómo deben aparecer frente a los inversionistas?	Incrementar rentabilidad Incrementar ventas Costos eficientes
¿Cómo deben ser vistos por los clientes?	Ofrecer un servicio de molienda de calidad Mantener una relación cercana y de largo plazo con el cliente Mejorar el nivel satisfacción del cliente Incrementar participación de mercado
¿Para satisfacer a los clientes en que procesos deben mejorar?	Optimizar el proceso productivo Optimizar el proceso de control de calidad Implementar estrategias de marketing Desarrollar herramientas de gestión
¿Cómo mantener la habilidad de cambiar y progresar?	Capacitación continua de personal operativo Optimización del clima laboral Desarrollo de competencias de gestión

Figura 45. Relación entre los objetivos en cada perspectiva. Adaptada de *El cuadro de mando integral* (p. 41), por R. Kaplan y D. Norton, 2009, España. Barcelona: Gestión 2000. Copyright 2009 por Centro de Libros PAPF. S.L.U. - Grupo Planeta.

Asimismo, en la Tabla 63 se describen los objetivos específicos dispuestos en el mapa estratégico para cada perspectiva, los cuales se conectan bajo un relación de causa-efecto, con las palabras Si y Entonces. Por ejemplo: si capacitamos continuamente al personal operativo, entonces optimizamos el proceso productivo.

Tabla 63

Objetivos del Mapa Estratégico de Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Perspectiva	Objetivos
Financiera	Incrementar rentabilidad
	Incrementar ventas
	Costos eficientes
Cliente	Ofrecer un servicio de molienda de calidad
	Mantener una relación cercana y de largo plazo con el cliente
	Mejorar el nivel satisfacción del cliente
	Incrementar participación de mercado
Procesos Internos	Optimizar el proceso productivo
	Optimizar el proceso de control de calidad
	Implementar estrategias de marketing
	Desarrollar herramientas de gestión
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación continua al personal operativo
	Desarrollo de competencias de gestión
	Optimizar el clima laboral

Nota. Fuente y elaboración propia.

9.3. Indicadores para cada uno de los Objetivos Específicos

Los indicadores son las herramientas medibles que nos permiten saber si estamos cumpliendo con los objetivos de la estrategia elegida. Se establecen con la finalidad de hacer

seguimiento a los resultados debe ser transparentes y entendibles, a fin de que puedan analizarse, compararse y comunicarse.

A continuación se detallan los indicadores considerados para evaluar cada uno de los objetivos específicos de cada perspectiva:

Tabla 64

Indicadores del Mapa Estratégico de Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Financiera	Incrementar rentabilidad	ROE
	Incrementar ventas	% Incremento volumen de ventas
	Costos eficientes	Margen operativo
Cliente	Ofrecer un servicio de molienda de calidad	% de quejas de clientes
	Mantener una relación cercana y de largo plazo con el cliente	% retención de clientes
	Mejorar el nivel satisfacción del cliente	% de satisfacción en encuestas
	Incrementar participación de mercado	Participación de mercado
Procesos Internos	Optimizar el proceso productivo	Producción mensual
	Optimizar el proceso de control de calidad	Producción Proyectada / Producción Real
	Implementar estrategias de marketing	% de ingreso de nuevos clientes
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar herramientas de gestión	----
	Capacitación continua al personal operativo	Número de trabajadores capacitados
	Desarrollo de competencias de gestión	Cumplimiento de objetivos estratégicos
	Optimizar el clima laboral	% satisfacción de los colaboradores

Nota. Fuente y elaboración propia.

9.4. Metas para cada uno de los Objetivos Específicos

Al fijar las metas hacemos que todos en la empresa se comprometan con el cumplimiento de los objetivos. Cada meta debe ser objetiva y ambiciosamente razonable. A continuación se detallan las metas para cada uno de los objetivos específicos considerados para cada perspectiva.

Tabla 65

Metas para cada uno de los Objetivos Específicos del Mapa Estratégico de Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Hoy 2015	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Financiera	Incrementar rentabilidad	ROE	6.23%	14.22%	19.76%	19.49%
	Incrementar ventas	% Incremento volumen de ventas	4.44%	8%	12%	15%
	Costos eficientes	Margen operativo	5.5%	11.7%	14.3%	15.2%
Cliente	Ofrecer un servicio de molienda de calidad	% de quejas de clientes	N.D.	5%	5%	5%
	Mantener una relación cercana y de largo plazo con el cliente	% retención de clientes	20%	40%	50%	60%
	Mejorar el nivel satisfacción del cliente	% de satisfacción en encuestas	50%	55%	65%	75%
	Incrementar participación de mercado	Participación de mercado	1.7%	3.5%	4.0%	5.0%
Procesos Internos	Optimizar el proceso productivo	Producción mensual	39,520	53,000	74,800	93,600
		Nº de paradas de producción no programadas	10 veces /57 hr	5 veces /17 hr	3 veces /12 hr	2 veces /12 hr
		Gasto anual/Producción anual	S/.7.10	S/.6.99	S/6.61	S/.6.52
	Optimizar el proceso de control de calidad	Produccion Proyectada / Producción Real	70%	90%	100%	100%
	Implementar estrategias de marketing	% de ingreso de nuevos clientes	3%	5%	10%	10%
	Desarrollar herramientas de gestión	----				
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación continua al personal operativo	Número de trabajadores capacitados	0%	100%	100%	100%
	Desarrollo de competencias de gestión	Cumplimiento de objetivos estratégicos	N.D.	100%	100%	100%
	Optimizar el clima laboral	% satisfacción de los colaboradores	33%	50%	80%	80%

Nota. Fuente y elaboración propia.

9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos)

Estrategias, Programas, Políticas, Reglas, Procedimiento

Las iniciativas son todas las actividades que se ejecutaran con la finalidad de alcanzar o superar las metas trazadas. Es probable que al empezar camino a la institucionalización encontremos algunas resistencias y retos que resolver, habrá que iniciar un cambio radical que adapte el estilo de dirección a un nuevo organigrama y sobre todo a crear un clima laboral que propicie el desarrollo del talento humano.

La aceptación de la estrategia planteada y la implementación de las iniciativas propuestas permitirán que Molinerías Grupo RAM S.A.C. sea sostenible y competitiva en el tiempo. A continuación se describen las iniciativas que permitirán el logro de los objetivos considerados para cada perspectiva:

Tabla 66

Iniciativas a llevar a cabo para cada uno de los Objetivos Específicos del Mapa Estratégico de Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Perspectiva	Objetivos	Iniciativas
Financiera	Incrementar rentabilidad	
	Incrementar ventas	Manejo eficiente de los costos
	Costos eficientes	
Cliente	Ofrecer un servicio de molienda de calidad	Aplicar herramientas de calidad e inocuidad en los procesos
	Mantener una relación cercana y de largo plazo con el cliente	Desarrollar plan de servicios adicionales para los agricultores
	Mejorar el nivel satisfacción del cliente	Implementar métricas de control de calidad del servicio
	Incrementar participación de mercado	Crear el área de acopio
Procesos Internos	Optimizar el proceso productivo	Reingeniería del proceso productivo Implementar programa de mantenimiento
	Optimizar el proceso de control de calidad	Incorporar dos analistas de calidad en el área de secado
	Implementar estrategias de marketing	Adquirir equipos de laboratorio Crear el área comercial
	Desarrollar herramientas de gestión	Desarrollar campañas publicitarias Proponer un organigrama Elaborar manual de organización y funciones Desarrollar un tablero de mando gerencial
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación continua al personal operativo	Capacitar al personal en el proceso productivo del arroz
	Desarrollo de competencias de gestión	Capacitar al personal en herramientas de gestión
	Optimizar el clima laboral	Implementar programa motivacional Implementar plan de incentivos

Nota. Fuente y elaboración propia.

A continuación se detallan las iniciativas propuestas en la perspectiva cliente:

Tabla 67

Detalle de Iniciativas de la Perspectiva Cliente

Iniciativas	Descripción	Nombre genérico de Iniciativa	Detalle	Tipo de Plan
Aplicar herramientas de calidad e inocuidad en los procesos	Implementar el programa de buenas prácticas de manipulación, a fin de elaborar productos saludables e inocuos para el consumo humano. Para lo cual se realizará la habilitación de zona de cuarentena, terminado de servicios higiénicos, inocuidad del agua, parihuelas para almacenaje y el programa de control de vectores.	BPM	Acciones de BPM	Operaciones
Desarrollar plan de servicios adicionales para los agricultores	Con la finalidad de captar nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales, se brindará a los agricultores un pack de beneficios adicionales como: asesoría técnica, capacitaciones en el campo (realizado por el personal de acopio) y maquinaria cosechadora (en el cual el molino será un facilitador entre el propietario de la maquinaria y el agricultor).	Servicios al agricultor	No hay inversión	
Implementar métricas de control de calidad del servicio	Establecer criterios de tratamiento de las quejas con la finalidad de determinar el origen, motivo y causas, para aplicar las acciones correctivas oportunas en cada uno de los casos.	Métricas de calidad del servicio	No hay inversión	
Crear el área de acopio	Crear el área de acopio y contratar dos personas, 01 supervisor de campo y 01 ingeniero agrícola, cuyas función sería visitar continuamente a los actuales clientes (agricultores) en el campo y captar nuevos clientes para del servicio de pilado.	Área de Acopio	Contratar 01 supervisor de campo y 01 ingeniero agrícola.	Recurso humano

Nota. Fuente y elaboración propia.

A continuación se detallan las iniciativas propuestas en la perspectiva de proceso interno:

Tabla 68

Detalle de Iniciativas de la Perspectiva de Procesos Internos

Iniciativas	Descripción	Nombre genérico de Iniciativa	Detalle	Tipo de Plan
Reingeniería del proceso productivo	Rediseñar los procesos productivos a fin de hacerlos eficientes, para ello se propone contratar los servicios de un asesor externo que realice las evaluaciones correspondientes de la planta y determine las acciones correctivas.	Reingeniería de procesos	Contratar asesor externo	Operaciones
Implementar programa de mantenimiento	Elaborar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para la planta de producción y de secado industrial, estará a cargo de la jefatura de producción.	Mantenimiento	Gastos de mantenimiento	Operaciones
Incorporar analistas de calidad en el área de secado	Reforzar el área de control de calidad mediante la incorporación de dos analistas de calidad para el proceso de secado, a fin optimizar resultados y realizar la correcta trazabilidad del producto.	Analista de calidad secado	Contratar dos analistas calidad para secado	Recurso humano
Adquirir equipos de laboratorio	Implementar el laboratorio con un equipo medidor de blancura para facilitar el control de calidad del producto final.	Equipo de laboratorio	Adquirir medidor de blancura	Operaciones
Crear el área comercial	Independizar el área de ventas y denominarla área comercial, se encargará de la publicidad y promoción de los servicios/productos que ofrece el molino, así como de la venta del producto final.	Área comercial	No hay inversión	
Desarrollar campañas publicitarias	Implementar un plan de marketing para agricultores y comerciantes, entregando merchandising al inicio de cada campaña arrocerá y facilitando una impulsadora en el punto de venta, respectivamente. Participar en eventos relacionados al servicio/producto que se ofrece con la finalidad de generar recordación.	Publicidad y merchandising	Contratar 01 impulsadora partime Elaborar merchandising y participar en eventos	Recurso humano Comercial
Proponer un organigrama	Formalizar la organización mediante la elaboración de un organigrama con su descripción de puestos.	Organigrama	No hay inversión	
Elaborar manual de organización y funciones	Formalizar la organización y funciones mediante la elaboración del manual de organización y funciones.	MOF	No hay inversión	
Desarrollar un tablero de mando gerencial	La Gerencia debe elaborar un tablero de mando gerencial que le permita obtener información relevante de toda la empresa, a fin hacer más eficiente la gestión.	Tablero de mando gerencial	No hay inversión	

Nota. Fuente y elaboración propia.

A continuación se detallan las iniciativas propuestas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Tabla 69

Detalle de Iniciativas de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Iniciativas	Descripción	Nombre genérico de Iniciativa	Detalle	Tipo de Plan
Capacitar al personal en el proceso productivo del arroz	Realizar alianzas estratégicas con proveedores y SENATI, para los programas de capacitación en el proceso productivo.	Capacitación operativa	Plan de capacitación	Recurso humano
Capacitar al personal en herramientas de gestión	Elaborar un plan de capacitación para el personal administrativo incluyendo los Gerentes.	Capacitación en gestión	Plan de capacitación	Recurso humano
Implementar programa motivacional	Desarrollar un programa motivacional para todo el personal, el cual constará de dos eventos al año en los meses de junio y diciembre, a fin de contribuir a la integración y mejorar el clima laboral. Así como implementar el uso de uniforme en toda la empresa.	Motivación	Programa motivacional	Recurso humano
Implementar plan de incentivos	Desarrollar un plan de incentivos para el área operativa.	Plan de incentivos	Plan de incentivos	Recurso humano

Nota. Fuente y elaboración propia.

9.6. Responsable de cada una de las Iniciativas

A continuación se detallan los responsables encargados de ejecutar las iniciativas para el cumplimiento de los objetivos considerados para cada perspectiva.

Tabla 70

Responsables de las Iniciativas

Perspectiva	Iniciativas	Responsable
Financiera	Manejo eficiente de los costos	Gerencia General
Cliente	Aplicar herramientas de calidad e inocuidad en los procesos	Jefatura de Producción
	Desarrollar plan de servicios adicionales para los agricultores	Gerencia General
	Implementar métricas de control de calidad del servicio	Área Comercial
	Crear el área de acopio	Gerencia General
Procesos Internos	Reingeniería del proceso productivo	Jefatura de Producción
	Implementar programa de mantenimiento	Jefatura de Producción
	Incorporar dos analistas de calidad en el área de secado	Administración
	Adquirir equipos de laboratorio	Administración
	Crear el área comercial	Gerencia General
	Desarrollar campañas publicitarias	Área Comercial
	Proponer un organigrama	Gerencia General
	Elaborar manual de organización y funciones	Administración
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar un tablero de mando gerencial	Gerencia General
	Capacitar al personal en el proceso productivo del arroz	Administración
	Capacitar al personal en herramientas de gestión	Gerencia General
	Implementar programa motivacional	Administración
	Implementar plan de incentivos	Gerencia General

Nota. Fuente y elaboración propia.

9.7. Presupuesto de cada una de las Iniciativas

Se han estimado los presupuestos a invertir en el desarrollo de las iniciativas de uniéndolas por tipo de plan, así tenemos, plan de recursos humanos, plan comercial y plan de operaciones. Tal como se presenta en las tablas adjuntas.

a) Presupuesto en el plan de recursos humanos

Este presupuesto contempla cuatro secciones: remuneraciones, plan de capacitación, programa motivacional y plan de incentivos.

Las remuneraciones consideradas para el nuevo personal son: para el área de acopio se contratara dos ingenieros cada uno con un sueldo de S/. 1,500.00 soles, para el área de secado se contratará dos analistas de calidad cada uno con un sueldo de S/. 1,000.00 soles y en el área comercial se contratará un impulsadora part time durante los meses de campaña arrocerá (Mayo, junio, julio, noviembre, diciembre y enero) asignándole un sueldo de S/. 500.00 soles.

Para realizar el plan de capacitación operativo y de gestión se recurrirá a expertos del sector, según lo informado por APEMA, el costo promedio es de S/. 500.00 soles por hora tanto en temas de gestión empresarial como de proceso productivo.

Se propone cinco capacitaciones operativas de tres horas cada una (teórico/practico) y cinco capacitaciones de gestión empresarial de tres horas cada una.

Por otro lado, APEMA ofrece capacitaciones gratuitas para el personal de los molinos asociados, por lo cual se debe incentivar la participación de la empresa en este tipo de actividades.

El programa motivacional prevé dos eventos al año, en el mes de junio, mes de aniversario se plantea realizar un almuerzo deportivo y en el mes de diciembre un desayuno navideño. Asimismo, con la finalidad de aumentar el grado de compromiso y la actitud positiva hacia la empresa se plantea el uso de uniformes en todas las áreas de la empresa, se propone para el área administrativa y de ventas el uso de polos institucionales, para el área producción se propone buzos de trabajo, para el área de calidad se propone guardapolvos, en todo esto se ha estimado un gasto anual de S/. 1,500.00 soles.

Respecto al plan de incentivos se plantea un bono de producción de S/ 10,000.00 soles anuales, que serán entregados cada fin de año, cuando se pase la meta de producción mensual establecida, esta bonificación será otorgada únicamente al personal operativo (maquinistas y estibadores).

La gerencia será la responsable de la implementación de las iniciativas y dedicará parte de su tiempo al desarrollo de las mismas, por tanto no se requerirá una inversión notable, ni se recurrirá a financiamiento bancario. Se utilizarán recursos propios de la empresa.

En la Tabla 71, se explica el presupuesto establecido para el plan de recursos humanos.

Tabla 71

Presupuesto en el Plan de Recursos Humanos

Iniciativas de recursos humanos		Años		
		2017	2018	2019
Remuneraciones		73,000	73,000	73,000
01 supervisor de campo	1,500			
01 ingeniero agrícola	1,500			
01 impulsadora	500			
02 analista de calidad	2,000			
Plan de capacitación		15,000	15,000	15,000
Capacitación Operativa	7,500			
Capacitación en gestión	7,500			
Programa motivacional		6,500	6,500	6,500
Uniformes	1,500			
Evento junio	2,500			
Evento diciembre	2,500			
Plan de inventivos		10,000	10,000	10,000
Bono producción	10,000			
Total Gastos		104,500	104,500	104,500

Nota. Fuente y elaboración propia.

b) Presupuesto en el plan comercial

Este presupuesto contempla las iniciativas comerciales que permitirá atraer nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales. Con esta finalidad se ha pensado en un pack de beneficios adicionales que se les ofrecerán a los agricultores el cual incluye la realización de capacitaciones técnicas en el campo teniendo en cuenta los calendarios de siembra de los departamento de donde se recibe más arroz (Lambayeque y Amazonas), se ha proyectado tres capacitaciones por departamento, para ello se elegirá un campo modelo donde se realizará la charla y las demostraciones, esta iniciativa estará a cargo del personal

de acopio (supervisor de campo e ingeniero agrícola), se estima que en viáticos se invertirá un promedio de S/ 660.00 soles por evento .

Así mismo, en cada capacitación se repartirá merchandising de la empresa, para lo cual se ha presupuestado la confección de 500 gorros publicitarios a S/ 4.00 soles cada uno, 500 polos publicitarios a S/ 4.00 soles cada uno, 1000 almanaques a S/ 4.00 soles cada uno, 1000 llaveros a S/ 1.20 soles cada uno y 50 Agendas a S/. 30.00 cada uno.

Tabla 72

Presupuesto en el Plan Comercial

Iniciativas comerciales	Años		
	2017	2018	2019
Merchandising	10,700	10,700	10,700
Gorros	2,000		
Polos	2,000		
Almanaques	4,000		
Llaveros	1,200		
Agendas	1,500		
Eventos	4,000	4,000	4,000
Total Gastos	14,700	14,700	14,700

Nota. Fuente y elaboración propia.

c) Presupuesto en el plan operaciones

Este presupuesto contempla la reingeniería de los procesos de producción iniciando en el proceso de secado artesanal e industrial y posteriormente el proceso de pilado, el mismo que ha sido cotizado con la empresa Godos & Uchofen Ingenieros por un total de S/ 10,000.00 soles.

La adquisición de equipos de laboratorio: un medidor de blancura marca Zacarias, que ha sido cotizado por la empresa Ferreyros en S/. 28,900.00 soles y una balanza digital cotizada por la empresa MOBBA en S/ 1,500.

El desarrollo de los programas de mantenimientos preventivos y correctivos, los cuales serán realizados por el mismo personal del planta, y de ser necesario el apoyo de técnicos especialistas, para los cuales se ha estimado un gasto anual de S/ 66,000.00 soles.

La habilitación de una zona de cuarentena para el internamiento de los productos contaminados, para el cual utilizaremos un pequeño almacén en desuso y el acabado de los servicios higiénicos de producción, que han sido cotizados en S/ 4,700.00 soles.

Con la finalidad dar un mejor uso al área de almacenaje se propone la implementación de paletizado, para ello se contempla la compra de 220 parihuelas a un costo de S/. 36.00 soles cada una.

Asimismo, con el propósito de garantizar la inocuidad del arroz procesado se propone la implementación de un programa de control de vectores y el tratamiento de cloración del agua que se utiliza en la planta de proceso. Para ello se estima un presupuesto anual de S/. 9,000.00 soles y S/. 800.00 soles respectivamente.

En la Tabla 73, se muestra el presupuesto considerado para el plan de operaciones.

Asimismo, en la Tabla 74, se detalla el presupuesto consolidado de cada plan.

Tabla 73

Presupuesto en el Plan de Operaciones

Iniciativas de Operaciones		Años		
		2017	2018	2019
Reingeniería de procesos		10,000		
Equipos de laboratorio		30,400		
Mantenimientos		66,000	66,000	66,000
Construcciones		4,700		
Zona de cuarentena	2,500			
Acabados de servicios higiénicos	2,200			
Gastos de operación		17,800	10,200	10,200
Parihuelas	8,000			
Control de vectores	9,000			
Inocuidad del agua	800			
Total Gastos		128,900	76,200	76,200

Nota. Fuente y elaboración propia.

Tabla 74

Presupuesto Consolidado

Presupuesto		Años		
		2017	2018	2019
Plan de recursos humanos		104,500	104,500	104,500
Plan comercial		14,700	14,700	14,700
Plan de operaciones		128,900	76,200	76,200
Total Gastos		248,100	195,400	195,400

Nota. Fuente y elaboración propia.

9.8. Cronograma de cada una de las Iniciativas

En la Tabla 75, se detalla el calendario para la implementación de todas las actividades planificadas por año, de acuerdo a las iniciativas referidas.

Tabla 75

Cronograma de Implementación Estimado

Iniciativas	Años		
	2017	2018	2019
BPM	■		
Servicios al agricultor	■		
Métricas de calidad del servicio	■		
Área de acopio	■		
Reingeniería de procesos	■		
Mantenimiento	■		
Analista de calidad secado	■		
Equipos de laboratorio	■		
Área comercial	■		
Publicidad y merchandising	■		
Organigrama	■		
MOF	■		
Tablero de mando gerencial	■		
Capacitación operativa	■		
Capacitación en gestión	■		
Motivación	■		
Plan de incentivos	■		

Nota. Fuente y elaboración propia.

Capítulo X. Evaluación

En este capítulo presentamos la evaluación financiera cualitativa y cuantitativa de la estrategia.

10.1. Evaluación Cualitativa

Es importante realizar una evaluación cualitativa de la estrategia, debido a que algunas de las matrices desarrolladas tienen gran influencia subjetiva, por lo tanto debemos complementar la información con evaluaciones objetivas que validen la estrategia propuesta.

10.1.1. Criterios de Evaluación.

Para evaluar la estrategia de negocios de Molinerías Grupo RAM S.A.C., se han tomado en cuenta los criterios de Rumelt (1980), quien menciona cuatro criterios generales, estos son de consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja.

- a) Consistencia: significa que la estrategia propuesta debe ser consecuente con las políticas de la empresa.
- b) Consonancia: significa que la estrategia propuesta debe tener en cuenta una respuesta oportuna frente a los factores internos y externos.
- c) Viabilidad: nos indica que la estrategia debe ser objetiva y realizable.
- d) Ventaja: significa que la estrategia debe impulsar y sostener las ventajas competitivas de la empresa.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.

Teniendo en consideración los criterios expuestos anteriormente, realizamos la comparación con la estrategia propuesta.

- a) Consistencia: la estrategia seleccionada “desarrollo de producto” y la estrategia contingente “penetración de mercado”, se encuentran alineadas con la visión y misión de la empresa, es decir, estas estrategias esta orientadas a hacer que la empresa brinde un servicio de calidad, buscando el máximo valor para sus stakeholders. Asimismo, cada una de sus iniciativas están orientadas al fortalecimiento interno de la organización.

- b) Consonancia: considerando los factores internos y externos analizados en los capítulos anteriores, los cuales pueden afectar la estrategia de la empresa, podemos decir que la propuesta busca preparar a la empresa a fin de que responda adecuadamente a las tendencias futuras.

- c) Viabilidad: la estrategia plantea varias iniciativas que no necesitarán de financiamientos externos, pues con lo propuesto se generará un incremento de las ventas actuales, considerando que la empresa se localiza en la etapa de crecimiento. Asimismo, la empresa posee una infraestructura adecuada, por ellos se propone la incorporación de profesionales que aporten al core business de la empresa, implementando iniciativas que refuercen la cadena de valor. También, se debe tener en cuenta que los estados financieros proyectados con la aplicación de la estrategia, confirman la viabilidad de la estrategia.

- d) Ventaja: la estrategia propuesta permitirá a la empresa reforzar las ventajas competitivas sostenibles actuales y desarrollar nuevas, contribuirá a generar un ambiente adecuado de trabajo, mejorar el clima laboral actual y reforzar el compromiso de los colaboradores.

10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

En los siguientes ítems se analizará la situación financiera de la empresa, proyectaremos la situación presente en el horizonte de tiempo del plan estratégico y la compraremos con los resultados obtenidos con la implementación de la estrategia propuesta. Con la finalidad de predeterminar el impacto financiero de estas acciones en la empresa, donde de acuerdo a nuestra perspectiva, generará rentabilidad a la organización.

10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).

Para proyectar los estados financieros en la situación actual se tendrá en consideración que los ingresos por servicios (ventas netas) se han proyectado utilizando la tasa de crecimiento del 2014 al 2015 (4.44%). Para el resto de ítems, se realizó el análisis vertical en función a las ventas de los periodos 2011 al 2015, los porcentajes obtenidos fueron promediados por los cinco años evaluados a fin de obtener un valor promedio que se utilizó en las proyecciones, manteniéndose estas condiciones iguales para los tres periodos evaluados.

Para proyectar los estados financieros con la nueva estrategia se ha tenido en consideración las metas propuestas en el mapa de la estrategia, los presupuestos de implementación de la estrategia seleccionada, así como, para el resto de ítems se utilizará los porcentajes promedios obtenido en el análisis vertical en función de las ventas, manteniéndose estas condiciones iguales para los tres periodos evaluados.

En la Tabla 76 y 77 se presenta los estados financieros de Molinerías Grupo RAM S.A.C del 2011 al 2015.

En el Estado de Resultados podemos observar que a partir del año 2013 se presenta un incremento en los gastos administrativos producto del aumento de personal en el área administrativa y del incremento de sueldos.

En el Balance General podemos observar que en el año 2013 se adquirió envases y embalajes teniendo en cuenta el incremento de las ventas proyectadas para el año 2014.

Asimismo, en el año 2014 se financió por medio de Leasing la compra de la planta de secado industrial.

Tabla 76

Estado de Resultados del 2011 al 2015

	2011		2012		2013		2014		2015		Promedio
Ventas Netas	1,124,053.00	100%	1,337,498	100%	1,458,934	100%	2,346,664	100%	2,450,898	100%	100%
Costos de ventas y de servicios	-676,804.00	-60.21%	-1,106,311	-82.71%	-1,124,453	-77.07%	-1,874,168	-79.87%	-1,859,952	-75.89%	-75.15%
Utilidad Bruta	447,249.00	39.79%	231,187	17.29%	334,481	22.93%	472,496	20.13%	590,946	24.11%	24.85%
Gastos de ventas	-20,705.00	-1.84%	-623	-0.05%							
Gastos administrativos	-259,210.00	-23%	-190,949	-14%	-401,693	-28%	-357,162	-15%	-408,132	-17%	-19.35%
Utilidad de Operación	167,334.00	15%	39,615	3%	-67,212	-5%	115,334	5%	182,814	7%	5.12%
Gastos financieros	-141,970.00	-12.6%	-64,473	-4.8%	-162,658	-11.1%	-113,303	-4.8%	-142,598	-5.8%	-7.85%
Ingresos financieros / G x Dif. C.	1,643.00	0.15%	113	0.01%	6,617	0.45%	944	0.04%	2,090	0.09%	0.15%
Otros ingresos gravados	9,021.00	1%	58,780	4%	9	0%	67,122	3%	83,927	3%	2.30%
Gastos diversos							-12,392	-1%	-12,582	-1%	-0.52%
Resultado ante de impuestos	36,028.00	3.2%	34,035	2.5%	-223,244	-15.3%	57,705	2.5%	113,651	4.6%	-0.49%
Impuesto a la renta	-10,808.0	-1.0%	-10,280	-0.8%	0	0.0%	-21,029	-0.9%	-35,345	-1.4%	-0.81%
Utilidad o pérdida del ejercicio	25,220.00	2.2%	23,755	1.8%	-223,244	-15.3%	36,676	1.6%	78,306	3.2%	-1.30%

Nota. Tomado de *Estados Financieros 2011 – 2015 Molinerías Grupo RAM S.A.C.*, elaboración propia.

Tabla 77

Balance General del 2012 al 2015

	2012	2013	2014	2015
Activo				
Activo Corriente				
Efectivo y equiv. en efectivo	656,445	455,394	57,957	166,461
Ctas. por cob. diversas terceros				
Mercaderías	322,888		21,088	
Envases y embalajes	216,273	709,121	132,992	95,442
Crédito fiscal	55,098	56,613	165,714	129,078
Activo diferido		169,796		33,551
<u>Total Activo Corriente</u>	1,250,704	1,390,924	377,751	424,531
Activo No Corriente				
Inmueb. Maq. Y equipo	2,524,183	2,925,745	4,631,407	4,942,529
(-) Dep. Im. Maq. Y Equipo	-1,018,498	-1,296,537	-1,634,283	-2,080,485
Intangibles		4,170	4,170	4,170
Activo diferido	133,840		179,206	8,057
<u>Total Activo No Corriente</u>	1,639,524	1,633,377	3,180,501	2,874,271
<u>Total Activo</u>	2,890,229	3,024,302	3,558,252	3,298,802
Pasivo				
Pasivo Corriente				
Tributos por pagar	9,648	13,446	38,395	19,737
Ctas. Por pagar comerciales terc.	495,077	636,673	1,360,295	146,199
Obligaciones financieras	1,217,284	766,084		424,278
<u>Total Pasivo Corriente</u>	1,722,010	1,416,204	1,398,690	590,214
Pasivo No Corriente				
Obligaciones financieras	613,525	844,368	1,022,394	233,941
Ctas. Por pagar diversas terceros	28,000			1,344,088
<u>Total Pasivo No Corriente</u>	641,525	844,368	1,022,394	1,578,029
<u>Total Pasivo</u>	2,363,535	2,260,572	2,421,084	2,168,243
Patrimonio				
Capital	300,000	750,000	750,000	750,000
Reservas	40,975	40,975	44,642	52,473
Resultados acumulados	164,341	196,000	309,518	257,611
Resultados del ejercicio	21,379	-223,245	33,007	70,475
<u>Total Patrimonio</u>	526,694	763,730	1,137,168	1,130,559
<u>Total Pasivo y Patrimonio</u>	2,890,229	3,024,302	3,558,252	3,298,802

Nota. Tomado de *Estados Financieros 2012 – 2015 Molinerías Grupo RAM S.A.C.*,

elaboración propia.

10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)

a) Situación actual.

Se proyecta el estado de resultados de Molinerías Grupo RAM S.A.C. teniendo como base de ingresos la tendencia de crecimiento de las ventas del 2014 al 2015 (4.44%), para el costo de ventas y de servicios, gastos administrativos, ingresos financieros, otros ingresos gravados y gastos diversos se han empleado los promedios obtenidos en el análisis vertical, para los gastos financieros se ha tomado los datos reales de las deudas de la empresa y para el impuesto a la renta se aplicó la tasa del 30%.

Tabla 78

Estado de Resultados Proyectado, Situación Actual

	2017	2018	2019
Ventas Netas	2,673,369	2,792,067	2,916,035
Costos de ventas y de servicios	-2,009,037	-2,098,238	-2,191,400
Utilidad Bruta	664,332	693,829	724,635
Gastos de ventas			
Gastos administrativos	-517,297	-540,265	-564,253
Utilidad de Operación	147,035	153,564	160,382
Gastos financieros	-96,336	-19,182	-15,082
Ingresos financieros / G x Dif. C.	4,010	4,188	4,374
Otros ingresos gravados	61,487	64,218	67,069
Gastos diversos	-13,902	-14,519	-15,163
Resultado ante de impuestos	102,295	188,269	201,579
Impuesto a la renta	-30,689	-56,481	-60,474
Utilidad o pérdida del ejercicio	71,607	131,788	141,106

Nota. Adaptado de *Estados Financieros 2011 – 2015 Molinerías Grupo RAM S.A.C.*, elaboración propia.

Tabla 79

Componentes del Estado de Resultados sin Estrategia

% sobre Ventas	2017	2018	2019
Costo de ventas y de servicio	75.15%	75.15%	75.15%
Gastos de administración	19.35%	19.35%	19.35%

Nota. Fuente y elaboración propia.

Tabla 80

Ratios de Productividad Proyectados sin Estrategia

	2017	2018	2019
Gastos / ingresos	23.5%	20.6%	20.4%
Gasto administración / Gasto operativo	100%	100%	100%
Margen Operativo	5.50%	5.50%	5.50%
Margen Neto	2.68%	4.72%	4.84%

Nota. Fuente y elaboración propia.

En el Figura 46 se explica el crecimiento esperado de la utilidad neta para los próximos tres años, manteniendo las condiciones actuales sin desarrollar la estrategia propuesta.

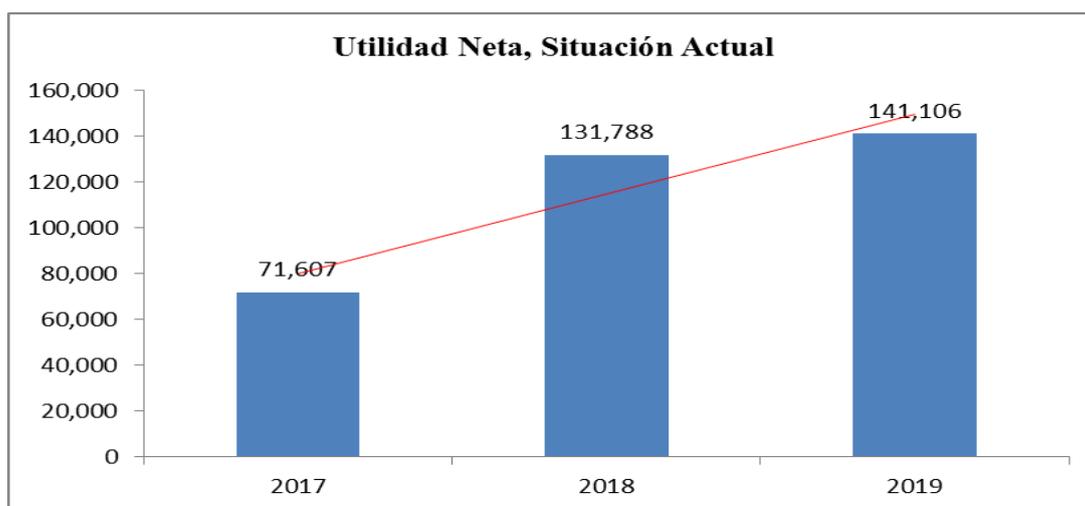


Figura 46. Utilidad neta, situación actual. Elaboración propia.

b) Situación con la nueva estrategia.

Se proyecta el estado de resultados de Molinerías Grupo RAM S.A.C., teniendo en cuenta la tendencia de crecimiento asumida para los ingresos en base al incremento de participación del mercado, debido a la aplicación de las iniciativas como optimización de procesos productivos, creación del área de acopio, plan de beneficios adicionales a los clientes, implementación de estrategias de marketing, entre otras, que generan un impacto positivo en los ingresos.

Es preciso indicar que todas las iniciativas serán financiadas con los ingresos que generen.

Asimismo, todas las iniciativas están orientadas a la correcta ejecución del proceso productivo lo cual permitirá disminuir gradualmente los costos de producción tales como: pérdidas por lotes quemados, reprocesos, mezclas, costos de paradas de producción por fallas mecánicas, entre otros.

La aplicación de la estrategia busca el crecimiento de las ventas y la mejora en los ratios de productividad.

En la Tabla 81, se presenta el estado de resultados proyectado con la aplicación de la nueva estrategia.

Tabla 81

Estado de Resultados Proyectado, Situación Nueva Estrategia

	2017	2018	2019
Ventas Netas	2,764,495	3,096,234	3,560,669
Costos de ventas y de servicios	-1,658,697	-1,857,740	-2,136,401
Utilidad Bruta	1,105,798	1,238,494	1,424,268
Gastos de ventas	-14,700	-14,700	-14,700
Gastos administrativos	-768,330	-779,821	-869,689
Utilidad de Operación	322,768	443,973	539,879
Gastos financieros	-96,336	-19,182	-15,082
Ingresos financieros / G x Dif. C.	4,147	4,644	5,341
Otros ingresos gravados	63,583	71,213	81,895
Gastos diversos	-14,375	-16,100	-18,515
Resultado ante de impuestos	279,787	484,548	593,518
Impuesto a la renta	-83,936	-145,364	-178,055
Utilidad o pérdida del ejercicio	195,851	339,184	415,463

Nota. Adaptado de *Estados Financieros 2011 – 2015 Molinerías Grupo RAM S.A.C.*, elaboración propia.

Tabla 82

Componentes del Estado de Resultados con Estrategia

% sobre Ventas	2017	2018	2019
Costo de ventas y de servicio	60.00%	60.00%	60.00%
Gasto de ventas	0.53%	0.47%	0.41%
Gastos de administración	27.79%	25.19%	24.42%

Nota. Fuente y elaboración propia.

Tabla 83

Ratios de Productividad Proyectados con Estrategia

	2017	2018	2019
Gastos / ingresos	32.3%	26.8%	25.8%
Gastos de Ventas / Gasto operativo	2%	2%	2%
Gasto administración / Gasto operativo	98%	98%	98%
Margen Operativo	11.68%	14.34%	15.16%
Margen Neto	7.08%	10.95%	11.67%

Nota. Fuente y elaboración propia.

En la Figura 47 podemos apreciar que la aplicación de la estrategia genera una mejora sustancial en la utilidad neta.

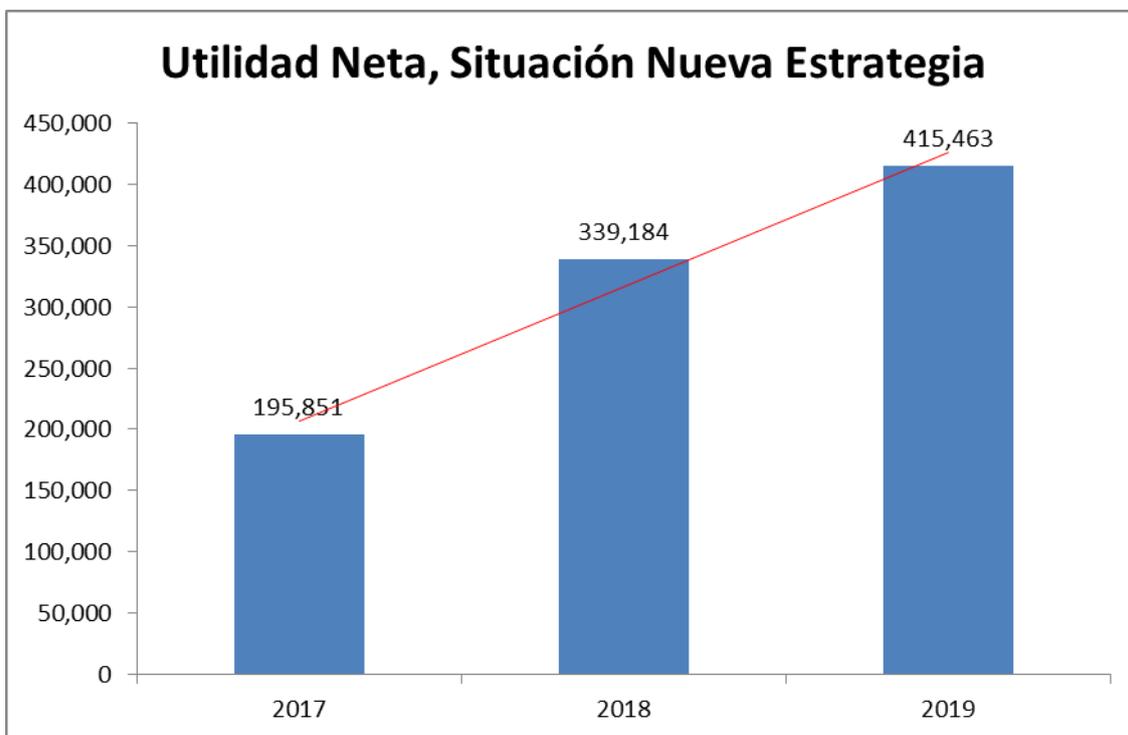


Figura 47. Utilidad neta, situación con nueva estrategia. Elaboración propia.

10.2.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)

a) *Situación actual.*

Se proyecta el balance general de Molinerías Grupo RAM S.A.C. manteniéndose la situación actual. El mismo que se muestra en la Tabla 84.

Tabla 84

Balance General, situación actual

	2017	2018	2019
Activo			
Activo Corriente			
Efectivo y equivalente en efectivo	450,031	712,606	1,015,145
Envases y embalajes	162,357	255,888	359,470
Crédito fiscal	163,143	264,518	295,960
Activo diferido	6,862	0	0
<u>Total Activo Corriente</u>	782,393	1,233,012	1,670,575
Activo No Corriente			
VALORES			
Inmueb. Maq. Y equipo	4,942,529	4,942,529	4,942,529
(-) Dep. Im. Maq. Y Equipo	-2,740,749	-3,093,120	-3,445,490
Intangibles	4,170	4,170	4,170
<u>Total Activo No Corriente</u>	2,205,950	1,853,579	1,501,209
<u>Total Activo</u>	2,988,343	3,086,591	3,171,784
Pasivo			
Pasivo Corriente			
Tributos por pagar	32,300	44,200	60,100
Ctas. Por pagar comerciales terc.	260,000	313,263	241,450
Obligaciones financieras	98,703		
<u>Total Pasivo Corriente</u>	391,003	357,463	301,550
Pasivo No Corriente			
Obligaciones financieras	-	-	-
Ctas. Por pagar diversas terceros	1,344,088	1,344,088	1,344,088
<u>Total Pasivo No Corriente</u>	1,344,088	1,344,088	1,344,088
<u>Total Pasivo</u>	1,735,091	1,701,551	1,645,638
Patrimonio			
Capital	750,000	750,000	750,000
Reservas	64,742	77,921	92,032
Resultados acumulados	374,064	438,510	557,119
Resultados del ejercicio	64,446	118,609	126,995
<u>Total Patrimonio</u>	1,253,252	1,385,040	1,526,146
<u>Total Pasivo y Patrimonio</u>	2,988,343	3,086,591	3,171,784

Nota. Adaptado de *Estados Financieros 2012 – 2015 Molinerías Grupo RAM S.A.C.*, elaboración propia.

b) *Situación con la nueva estrategia.*

Se proyecta el balance general de Molinerías Grupo RAM S.A.C. con la aplicación de las iniciativas de la nueva estrategia.

Tabla 85

Balance General, Situación Nueva Estrategia

	2017	2018	2019
Activo			
Activo Corriente			
Efectivo y equivalente en efectivo	596,977	994,155	1,492,461
Envases y embalajes	182,357	290,786	517,602
Crédito fiscal	163,149	285,255	265,960
Activo diferido	6,862	0	0
Total Activo Corriente	949,345	1,570,196	2,276,023
Activo No Corriente			
VALORES			
Inmueb. Maq. Y equipo	4,972,929	4,972,929	4,972,929
(-) Dep. Im. Maq. Y Equipo	-2,743,749	-3,096,120	-3,448,490
Intangibles	4,170	4,170	4,170
Total Activo No Corriente	2,233,350	1,880,979	1,528,609
Total Activo	3,182,695	3,451,175	3,804,632
Pasivo			
Pasivo Corriente			
Tributos por pagar	38,300	52,106	67,300
Ctas. Por pagar comerciales terc.	324,107	338,300	261,100
Obligaciones financieras	98,703		
Total Pasivo Corriente	461,110	390,406	328,400
Pasivo No Corriente			
Obligaciones financieras	-	-	-
Ctas. Por pagar diversas terceros	1,344,088	1,344,088	1,344,088
Total Pasivo No Corriente	1,344,088	1,344,088	1,344,088
Total Pasivo	1,805,198	1,734,494	1,672,488
Patrimonio			
Capital	750,000	750,000	750,000
Reservas	77,167	111,085	152,631
Resultados acumulados	374,064	550,330	855,596
Resultados del ejercicio	176,266	305,266	373,917
Total Patrimonio	1,377,497	1,716,681	2,132,144
Total Pasivo y Patrimonio	3,182,695	3,451,175	3,804,632

Nota. Adaptado de *Estados Financieros 2012 – 2015 Molinerías Grupo RAM S.A.C.*, elaboración propia.

10.2.4. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)

a) *Situación actual.*

Se proyectan el flujo de caja operativo, económico y financiero de Molinerías

Grupo RAM S.A.C. manteniéndose la situación actual.

Tabla 86

Flujos, Situación Actual

	2017	2018	2019
Ventas Netas	2,673,369	2,792,067	2,916,035
Costos de ventas y de servicios	-2,009,037	-2,098,238	-2,191,400
Utilidad Bruta	664,332	693,829	724,635
Gastos de ventas			
Gastos administrativos	-517,297	-540,265	-564,253
Utilidad de Operación	147,035	153,564	160,382
Gastos financieros	-96,336	-19,182	-15,082
Ingresos financieros / G x Dif. C.	4,010	4,188	4,374
Otros ingresos gravados	61,487	64,218	67,069
Gastos diversos	-13,902	-14,519	-15,163
Resultado ante de impuestos	102,295	188,269	201,579
Impuesto a la renta	-30,689	-56,481	-60,474
Utilidad o pérdida del ejercicio	71,607	131,788	141,106
Mas depreciación	352,371	352,371	352,370
Flujo de caja	423,978	484,159	493,476

Nota. Fuente y elaboración propia.

b) Situación con la nueva estrategia.

Se proyectan el flujo de caja operativo, económico y financiero de Molinerías Grupo RAM S.A.C. con la aplicación de las iniciativas de la nueva estrategia.

Tabla 87

Flujos, Situación Nueva Estrategia

	2017	2018	2019
Ventas Netas	2,764,495	3,096,234	3,560,669
Costos de ventas y de servicios	-1,658,697	-1,857,740	-2,136,401
Utilidad Bruta	1,105,798	1,238,494	1,424,268
Gastos de ventas	-14,700	-14,700	-14,700
Gastos administrativos	-768,330	-779,821	-869,689
Utilidad de Operación	322,768	443,973	539,879
Gastos financieros	-96,336	-19,182	-15,082
Ingresos financieros / G x Dif. C.	4,147	4,644	5,341
Otros ingresos gravados	63,583	71,213	81,895
Gastos diversos	-14,375	-16,100	-18,515
Resultado ante de impuestos	279,787	484,548	593,518
Impuesto a la renta	-83,936	-145,364	-178,055
Utilidad o pérdida del ejercicio	195,851	339,184	415,463
Mas depreciación	355,371	352,371	352,370
Flujo de caja	551,222	691,555	767,833

Nota. Fuente y elaboración propia.

10.2.5. Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros)

a) Ratios financieros.

El análisis de los indicadores financieros con la aplicación de la nueva estrategia, da como resultado la mejora de liquidez y el incremento sustancial del margen neto. Tal como se aprecia al comparar las Tablas 88 y 89.

Se está considerando que la Gerencia se orienta principalmente a mejorar el servicio que de brinda actualmente con la implantación de iniciativas de operaciones, recursos humanos y comerciales.

Tabla 88

Ratios Financieros, Situación Actual

Ratios Financieros	2017	2018	2019
Ratios de Liquidez			
Liquidez general	2.0	3.4	5.5
Capital de trabajo	391,390	875,549	1,369,025
Ratios de Endeudamiento			
Estructura del capital	138.45%	122.85%	107.83%
Endeudamiento	58.06%	55.13%	51.88%
Ratios de Rentabilidad			
ROA - Rentabilidad del activo	2.40%	4.27%	4.45%
ROE - Rentabilidad del patrimonio	5.71%	9.52%	9.25%
Margen bruto %	24.85%	24.85%	24.85%
Margen operativo %	5.50%	5.50%	5.50%
Margen neto %	2.68%	4.72%	4.84%

Nota. Fuente y elaboración propia.

Tabla 89

Ratios Financieros, Situación Nueva Estrategia

Ratios Financieros	2017	2018	2019
Ratios de Liquidez			
Liquidez general	2.1	4.0	6.9
Capital de trabajo	488,235	1,179,790	1,947,623
Ratios de Endeudamiento			
Estructura del capital	131.05%	101.04%	78.44%
Endeudamiento	56.72%	50.26%	43.96%
Ratios de Rentabilidad			
ROA - Rentabilidad del activo	6.15%	9.83%	10.92%
ROE - Rentabilidad del patrimonio	14.22%	19.76%	19.49%
Margen bruto %	40.00%	40.00%	40.00%
Margen operativo %	11.68%	14.34%	15.16%
Margen neto %	7.08%	10.95%	11.67%

Nota. Fuente y elaboración propia.

b) El valor actual neto (VAN)

El cálculo del VAN, considera el impacto global en tres años de implementación de las iniciativas.

Tabla 90

Calculo del Costo de Capital Real – Método Damodaran

Beta EEUU (Beta)	1.07
Rendimiento de mercado EEUU (Rm)	19.97%
Rendimiento de bonos Tes. EEUU (Rf)	2.58%
Inflación EE.UU	1.693%
Inflación Perú	3.54%
Riesgo país Perú	2.09%
Costo de capital nom. (EE.UU)	21.19%
Costo de capital real(EE.UU)	19.17%
Costo de capital real(Perú)	21.26%
Costo de capital nom(Perú)	25.55%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 91

Calculo del VAN

VAN Estrategia S/.	2017	2018	2019
Flujo de caja situación actual	423,978	484,159	493,476
Flujo de caja con nueva estrategia	551,222	691,555	767,833
Flujo de caja incremental	127,244	207,396	274,357
Costo de capital real(Perú)	21.26%		
Valor Actual Neto S/.	S/.399,858.19		

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones

- a) Desde el punto de vista de gestión la empresa exhibe muchas problemáticas propias de las empresas en crecimiento, falta de institucionalización, ausencia de información para medir resultados, no poseían hasta este momento un proceso de planificación estratégica. Sin embargo, con la implementación de las iniciativas planteadas se puede lograr mejoras sustentables.
- b) Presenta una deficiente estructura organizacional que no va de acuerdo a las necesidades estratégicas de la empresa.
- c) La matriz de perfil competitivo, indica que el factor de éxito de la empresa está dado por el nivel de tecnología que posee, lo cual es algo fácilmente imitable, por lo tanto la empresa debe optar por desarrollar capacidades únicas.
- d) Es evidente la atomización de industria molinera, por lo tanto el porcentaje de participación que tiene la empresa 1.6% es suficiente para ser considerado como un molino mediano.
- e) La realización del focus group permitió determinar que una de las debilidades más notorias, que en Molinerías Grupo RAM S.A.C., los colaboradores están desmotivados, por tanto este estudio determina que la motivación del personal es un elemento esencial para restablecer el clima laboral, en este sentido, se debe brindar las condiciones de trabajo adecuadas que permitan el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

- f) De la revisión y análisis de los procesos operativos podemos concluir que existen procesos que debemos mejorar, con la finalidad de realizar los objetivos de la empresa. Asimismo, de las entrevistas con sus principales clientes, obtuvimos también opiniones respecto a la calidad del servicio. En este sentido se están incorporando iniciativas orientadas a una reingeniería de procesos de producción, al reforzamiento del personal de control de calidad y a la utilización de herramientas de calidad, seguridad e inocuidad.
- g) Desde el punto de vista comercial, estamos proponiendo fortalecer la imagen de la empresa, incrementando recordación y posicionamiento, mediante acciones publicidad y marketing.
- h) Del análisis realizado se ha logrado determinar que existen varias oportunidades estratégicas que han hecho posible seleccionar las estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercado.
- i) El margen neto de la empresa es bajo, debido a que se encuentran aún pagando el financiamiento de una maquinaria de producción adquirida en el año 2013.
- j) Se proyecta que la implementación exitosa de las estrategias propuestas permitirá el crecimiento del margen neto obtenido por la empresa en los últimos años, llegando al 11.67% en 2019.
- k) El VAN, confirma que la implementación de la estrategia planteada es rentable.

Recomendaciones

- a) Molinería Grupo RAM S.A.C. debe modificar su estructura organizacional a fin de lograr efectividad organizacional.

- b) Se debe implementar la cadena de valor de la empresa, a fin de que orienten sus esfuerzos en desarrollar las fuentes de creación de valor y controlen las actividades primarias y de apoyo, con el propósito de asegurar la realización de la propuesta de valor para el cliente.

- c) Se debe implementa la gestión por resultados, a partir de los indicadores de gestión desarrollados en el BSC del plan estratégico y desarrollar un tablero de mando gerencial que complemente estos indicadores, a fin de orientarse al cumplimiento de sus objetivos y hacer más eficiente la gestión.

- d) Las estrategias propuestas pueden ser imitadas por la competencia, sin embargo, de su correcta implementación dependerá el nivel de diferenciación que puedan lograr, además no debe ser un proceso estático, sino de mejora continua para adelantarse a la reacción de la competencia.

- e) Se recomienda a la gerencia de Molinerías Grupo RAM S.A.C, difundir, implantar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico que se ha diseñado, para así conseguir que su crecimiento sea ordenado, mejoren sus procesos y profesionalicen a su personal, con la finalidad de ser una empresa sostenible y competitiva en el tiempo.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A EXPERTOS DEL SECTOR

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A EXPERTOS DEL SECTOR

1. Guía de Entrevista

1.1. Objetivo de la Investigación.

Obtener información del sector molinero y conclusiones que sean aplicables a las empresas para mejorar su competitividad.

1.2. Contenido.

Se desea investigar los siguientes temas:

- Problemática del sector molinero.
- Conocimiento de la competencia.
- Factores determinantes del éxito.
- Nivel tecnológico del sector.
- Perspectivas de desarrollo del sector.
- Barreras de ingreso al mercado
- Principales oportunidades del sector molinero.
- Principales debilidades del sector molinero.
- Principales amenazas del sector molinero.

1.3. Perfil del Participante.

- Representante de la cadena productiva del arroz.
- Conocimiento y experiencia en la cadena productiva del arroz.
- Referencia de éxito en sector molinero.
- Persona cuyas ideas, opiniones y valoraciones son relevantes para los objetivos de la investigación.

1.4. Cuestionario.

Se ha elaborado dos cuestionarios los mismos que difieren en algunas preguntas dependiendo del experto a entrevistar.

1.4.1. Cuestionario experto del sector: representante de la Asociación Peruana de Molineros de Arroz. – APEMA.

Buenos días/ tardes: soy estudiante de la Universidad San Ignacio de Loyola, estoy desarrollando un proyecto de investigación sobre el sector molinero en el departamento de Lambayeque, quisiera su ayuda para que conteste algunas preguntas:

- P1. ¿Cuál es la perspectiva del sector arrocero para los próximos tres años a nivel país?
- P2. ¿Cuál es la perspectiva del sector arrocero para los próximos tres años a nivel del departamento de Lambayeque?
- P3. ¿Cuál es la problemática del sector molinero en el departamento de Lambayeque?
- P4. ¿Cuántos molinos existen en el departamento de Lambayeque?
- P5. ¿Cuántos de estos molinos se encuentran asociados a APEMA?
- P6. ¿Considera usted que existe una participación activa de los empresarios molineros en la asociación? ¿Porque?

- P7. ¿Cuál considera que es la principal barrera para el crecimiento sostenido del sector molinero en el departamento de Lambayeque?
- P8. ¿Qué departamento del país posee la mejor tecnología respecto al servicio de molienda?
- P9. ¿Cómo ve la tecnología del sector molinero en el departamento de Lambayeque?
- P10. ¿Cuáles considera usted que son las mayores debilidades del sector molinero a nivel nacional y en el departamento de Lambayeque?
- P11. ¿Considera que exista alguna amenaza que impida la continuidad de las empresas molineras a nivel nacional y en el departamento de Lambayeque?
- P12. ¿Qué se debe hacer para disminuir esta amenaza?
- P13. ¿Considera que el sector molinero está desaprovechando alguna oportunidad en su entorno?
- P14. ¿Cuáles son los principales molinos de Lambayeque?
- P15. ¿Existe alguna categoría para ordenar a la empresa molinera del departamento de Lambayeque? ¿Molinos grandes, medianos y pequeños? ¿Cuál sería la variable a considerar para ese ordenamiento?
- P16. ¿Cuáles considera usted que son los 5 principales molinos de arroz en el departamento de Lambayeque?
- P17. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de los molinos del departamento de Lambayeque?
- P18. ¿Cuál considera usted que son los factores determinantes del éxito de una empresa molinera? ¿Por qué?
- P19. Si tuviera que listar en ordenar de importancia a los factores anteriormente mencionados, ¿Cuál sería ese orden?
- P20. ¿Considera usted que el arroz tiene productos sustitutos?

P21. ¿Considera usted que la demanda del arroz es inelástica?

P22. ¿Cuál es la posición de APEMA frente a la eliminación de la franja de precios?

1.4.2. Cuestionario experto del sector: Gerente de empresa molinera exitosa.

Buenos días/ tardes: soy estudiante de la Universidad San Ignacio de Loyola, estoy desarrollando un proyecto investigación sobre el sector molinero en el departamento de Lambayeque y quisiera su ayuda para que conteste algunas preguntas:

P1. ¿Cuál es la perspectiva del sector arrocero para los próximos tres años a nivel país?

P2. ¿Cuál es la perspectiva del sector arrocero para los próximos tres años a nivel del departamento de Lambayeque?

P3. ¿Cuál es la problemática del sector molinero en el departamento de Lambayeque?

P4. ¿Cuál considera que es la principal barrera para el crecimiento sostenido del sector molinero en el departamento de Lambayeque?

P5. ¿Qué departamento del país posee la mejor tecnología respecto al servicio de molienda?

P6. ¿Cómo ve la tecnología del sector molinero en el departamento de Lambayeque?

P7. ¿Cuáles considera usted que son las mayores debilidades del sector molinero a nivel nacional y en el departamento de Lambayeque?

P8. ¿Considera que exista alguna amenaza que impida la continuidad de las empresas molineras a nivel nacional y en el departamento de Lambayeque?

P9. ¿Qué se debe hacer para disminuir esta amenaza?

P10. ¿Considera que el sector molinero está desaprovechando alguna oportunidad en su entorno?

- P11. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de los molinos del departamento de Lambayeque?
- P12. ¿Cuál considera usted que son los factores determinantes del éxito de una empresa molinera? ¿Por qué?
- P13. Si tuviera que listar en ordenar de importancia a los factores anteriormente mencionados, ¿Cuál sería ese orden?
- P14. ¿Cuál considera usted que es el grado de competencia dentro del sector molinero en el departamento de Lambayeque?
- P15. ¿Cuáles considera usted que son los 5 principales molinos de arroz en el departamento de Lambayeque?
- P16. Valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a los clientes a comprar o elegir un producto/servicio, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado.
- Calidad de los productos
 - Precio
 - Atención al cliente
 - Marca
 - Otros:
- P17. ¿Considera usted que el arroz tiene productos sustitutos?
- P18. ¿Considera usted que la demanda del arroz es inelástica?
- P19. ¿Considera usted que afectará a la producción nacional la eliminación de la franja de precios del arroz?
- P20. ¿Considera usted que es importante la participación de los empresarios molineros en la APEMA?

2. Ficha Técnica del Entrevistado 1: representante de la Asociación Peruana de Molineros de Arroz. – APEMA

- 2.1. Nombre** : Luis Absalón Gasco Arrobas
- 2.2. Edad** : 53 años
- 2.3. Nacionalidad** : Peruana
- 2.4. Profesión** : Biólogo
- 2.5. Cargo Actual** : Presidente de la Asociación Peruana de Molineros de Arroz - APEMA
- 2.6. Breve Reseña** : Egresado de la Universidad Ricardo Palma, se desempeña como presidente de la Asociación Peruana de Molineros desde hace 10 años.

2.7. Desarrollo de la Entrevista:

P1. ¿Cuál es la perspectiva del sector arrocero para los próximos tres años a nivel país?

A pesar de tener una las mejores productividades en el campo, de la calidad culinaria del arroz y de buena industria molinera, tenemos una perspectiva complicada por la política de apertura económica (los Tratados de Libre Comercio- TLC y los acuerdos con la Organización Mundial de Comercio- OMC de la cual Perú forma parte) en la cual no el Poder Ejecutivo nuestra su poco interés en proteger a los sectores productivos (agro).

Esto origina el ingreso de arroz importado barato, lo cual va hacer que los precios decaigan, originando pérdidas para los agricultores y molineros. Este es el panorama que se vislumbra para esta campaña, sin embargo esta situación debería estabilizarse y continuar con el crecimiento que hemos tenido en los últimos años.

P2. ¿Cuál es la perspectiva del sector arrocero para los próximos tres años a nivel del departamento de Lambayeque?

Es la misma, el panorama incierto por la eliminación de la franja de precios y a esto se le suma la carencia de agua y el desarrollo de nuevas plagas, por las anomalías meteorológicas y los cambios climáticos. Sin embargo esperamos que esto se estabilice y a partir de la campaña 2017 siga el crecimiento que hemos tenido en los últimos años.

P3. ¿Cuál es la problemática del sector molinero en el departamento de Lambayeque?

- La informalidad de toda la cadena productiva.
- La atomización de la propiedad, por ser un producto simple para sembrar y cultivar, se ha convertido en economía de subsistencia de los agricultores.
- Somos demasiados molinos y muchos de ellos no utilizan su capacidad instalada al 100%, lo cual genera competencia desleal.
- La falta de compromiso de participar en forma asociativa, lo cual hace que a nuestro gremio, carezca de firmeza en sus iniciativas. Sin embargo seguimos reforzando nuestros servicios e incluyendo nuevos retos para beneficio de nuestros asociados.

P4. ¿Cuántos molinos existen en el departamento de Lambayeque?

Aproximadamente somos 100 molinos en todo el departamento.

P5. ¿Cuántos de estos molinos se encuentran asociados a APEMA?

Se encuentran asociados a APEMA 25 molinos.

P6. ¿Considera usted que existe una participación activa de los empresarios molineros en la asociación? ¿Porque?

No, son muy individualistas, considero que es un tema de cultura, la mayoría de la empresas del sector están dentro de la primera generación son empresas provenientes del emprendurismo, y a medida que sus descendientes se vayan profesionalizando esta situación va a cambiar.

P7. ¿Cuál considera que es la principal barrera para el crecimiento sostenido del sector molinero en el departamento de Lambayeque?

Al sector molinero lo hace vulnerable la informalidad, esto evita que las empresas se consoliden y crezcan de manera sostenible.

P8. ¿Qué departamento del país posee la mejor tecnología respecto al servicio de molienda?

Sin duda Lambayeque posee la mejor tecnología del país. Sin embargo el departamento de San Martín también se está tecnificando.

P9. ¿Cómo ve la tecnología del sector molinero en el departamento de Lambayeque?

El departamento de Lambayeque hay grandes inversiones en tecnología de punta para la molienda de arroz. Podemos encontrar tecnología de Brasil, Colombia, Alemania y Corea.

P10. ¿Cuáles considera usted que son las mayores debilidades del sector molinero a nivel nacional y en el departamento de Lambayeque?

- La informalidad de toda la cadena productiva

- La atomización de la propiedad, por ser un producto simple para sembrar y cultivar, se ha convertido en economía de subsistencia para los agricultores. Las cantidad de parcelas de cultivo hacen que la cantidad y calidad no se uniforme originando decaimiento de la productividad molinera.
- La competencia desleal entre molinos, lo cual genera especulaciones en los precios sobre todo en el arroz cáscara.
- La falta de compromiso de participar en forma asociativa coherente y responsable.

P11. ¿Considera que exista alguna amenaza que impida la continuidad de las empresas molineras a nivel nacional y en el departamento de Lambayeque?

Si tenemos dos grandes amenazas la escasez de materia prima y la informalidad de toda la cadena productiva.

- La escasez que está ligada a las anomalías meteorológicas que pueden causar sequias y excesivas temperaturas, con lo cual todas la actividad se vería seriamente perjudicada.
- La informalidad de la cadena productiva, no hace vulnerables porque puede ingresar una empresa “multinacional” con granes capitales a trabajar de manera directa y formal, con lo cual se cambiaría todo el escenario, porque nos obligaría a ser más eficientes y formales para mantenernos en el mercado.

P12. ¿Qué se debe hacer para disminuir esta amenaza?

Primero, ante la escasez ampliar la frontera agrícola.

Segundo, seguir trabajando para lograr un sector arrocero formal, reforzando mediante las continuas reuniones y capacitaciones para hacer entender a todos los molineros que el

camino para subsistir es eliminar la informalidad, porque la Superintendencia de Administración Tributaria – SUNAT seguirá poco a poco cerrando cada eslabón de la cadena arrocera y debemos estar preparados.

P13. ¿Considera que el sector molinero está desaprovechando alguna oportunidad en su entorno?

Sí, no estamos invirtiendo en investigación y tecnología que nos permita dar mayor valor agregado al arroz y subproductos. Como: generación de energía a partir de la cascarilla de arroz, confección de briquetas (leña) a partir de la cascarilla de arroz, semillas reforzadas para contrarrestar las nuevas plagas, métodos de siembra para evitar la salinidad de la tierra, etc.

P14. ¿Cuáles son los principales molinos de Lambayeque?

Los principales molinos de Lambayeque son: Industria Arrocera de América S.A.C.- Induamerica, Molinera Tropical de Norte S.R.L., Molinos Gavimonte, Comercial Molinera San Luis S.A.C – COMOLSA, Molinor, Molino San Fernando S.R.L., Molino Los Ángeles S.R.L., Molinera del Centro S.C.R.L. – Molicentro, Molinos Escaly S.R.L., y Compañía Agroindustrial Santa Ana S.A.C.

P15. ¿Existe alguna categoría para ordenar a la empresa molinera del departamento de Lambayeque? ¿Molinos grandes, medianos y pequeños? ¿Cuál sería la variable a considerar para ese ordenamiento?

La variable para el ordenamiento es por volumen de producción anual. Tenemos molinos que producen de 40 mil toneladas a más al año serían grandes molinos, de 20 a 40

mil toneladas al año sería molinos mediano y de 20 mil toneladas a menos serían molinos pequeños.

P16. ¿Cuáles considera usted que son los 5 principales molinos de arroz en el departamento de Lambayeque?

Los principales molinos del departamento son: Induamérica, Molinera Tropical de Norte S.R.L., Molinos Gavimonte, Comolsa y Molinor.

P17. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de los molinos del departamento de Lambayeque?

- La ubicación geográfica, Lambayeque es la HUB del norte, el punto de concentración de otros valles de producción, nos encontramos en un punto estratégico de desarrollo comercial y punto medio hacia los puertos de para la exportación e importación y para nuestro principal mercado consumidor que es Lima.
- El nivel tecnológico que han alcanzado los molinos del departamento.
- La calidad del arroz que se produce en Lambayeque, tenemos las variedades de arroz de mejor rendimiento, cocción y sabor, del país (Nir, Mayares y Tinajones).

P18. ¿Cuál considera usted que son los factores determinantes del éxito de una empresa molinera? ¿Por qué?

Los factores que nos conducen al éxito son: el recurso humano, la tecnología y la diversificación de productos.

P19. Si tuviera que listar en ordenar de importancia a los factores anteriormente mencionados, ¿Cuál sería ese orden?

No hay un orden es un mix de todo lo mencionado lo que lleva a éxito.

P20. ¿Considera usted que el arroz tiene productos sustitutos?

Sí, pero no tienen fuerza competitiva amenazadora, es por un tema de cultura gastronómica.

P21. ¿Considera usted que la demanda del arroz es inelástica?

Sí, porque aun que suba de precio se sigue consumiendo, es lo que mencionado anteriormente cultura gastronómica.

P22. ¿Cuál es la posición de APEMA frente a la eliminación de la franja de precios?

Estamos en desacuerdo, porque va afectar al productor agrario que es fuente proveedora de la materia prima que procesamos, originándole pérdidas y empobrecimiento. Deberían darse reglas claras de juego de manera que todos los actores de la cadena productiva del arroz se vean beneficiados.

3. Ficha Técnica del Entrevistado 2: *Gerente de empresa molinera exitosa.*

3.1. Nombre : Victor Raúl Millán Niquén

3.2. Edad : 36 años

3.3. Nacionalidad : Peruana

3.4. Profesión : Ingeniero Químico

3.5. Cargo Actual : Gerente de Producción de Comercial Molinera San Luis S.A.C. – COMOLSA S.A.C.

3.6. Breve Reseña : Egresado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, se desempeña como Gerente de producción, de una de las empresas principales empresas molineras del país, desde hace 10 años.

3.7. Desarrollo de la Entrevista:

P1. ¿Cuál es la perspectiva del sector arrocero para los próximos tres años a nivel país?

El sector arrocero está conformado por el sector productivo, industrial y comercial. Para este año el sector arrocero tendrá un panorama complicado por las anomalías meteorológicas y la eliminación de la franja de precios. Sin embargo esto es solo punto de quiebre, su efecto no será prolongado y nos obligará a ser más eficientes para continuar en el mercado. Considero que las condiciones de crecimiento están dadas y seguiremos en esa línea.

P2. ¿Cuál es la perspectiva del sector arrocero para los próximos tres años a nivel del departamento de Lambayeque?

Podemos decir que esta campaña será baja por efectos del fenómeno del niño, el principal problema es para aquellos que están en la producción primaria (siembra), sin embargo en términos generales para los tres años se vislumbra un panorama positivo.

El sector productivo seguirá creciendo en área sembrada y rendimiento, el sector industrial seguirá tecnificándose y el sector comercial será el más beneficiado al obtener productos de calidad.

P3. ¿Cuál es la problemática del sector molinero en el departamento de Lambayeque?

Entre la problemática que afronta el sector molinero tenemos:

- La informalidad de la cadena productiva.
- La escasez de recurso humano técnico especializado en arroz.
- La atomización de la propiedad.
- La falta de asociatividad de los productores agrarios.
- La falta de integración entre los actores de la cadena productiva, ya que no existe un gremio que los asocie en búsqueda del bien común.
- Los costos elevados para introducir una marca en el mercado.

P4. ¿Cuál considera que es la principal barrera para el crecimiento sostenido del sector molinero en el departamento de Lambayeque?

La principal barrera es la escasez de la materia prima, la cual se ve afectada por la escasez de agua y la carencia de reservorios eliminan esta incertidumbre.

Así mismo, tenemos tantos molinos que con el transcurrir del tiempo la materia prima será escasa y solo sobrevivirán aquellos que desarrollen un marcas con valor agregado y diferenciación.

P5. ¿Qué departamento del país posee la mejor tecnología respecto al servicio de molienda?

Siempre ha sido Lambayeque el que posee la mejor tecnología, aunque actualmente estamos viendo que en la selva, específicamente San Martín, también está ingresando inversión con tecnología moderna.

P6. ¿Cómo ve la tecnología del sector molinero en el departamento de Lambayeque?

Lambayeque es el departamento con la mejor tecnología molinera del país, contamos con tecnología de Brasil, Colombia, Alemania y Corea.

P7. ¿Cuáles considera usted que son las mayores debilidades del sector molinero a nivel nacional y en el departamento de Lambayeque?

- La alta informalidad existente en toda la cadena productiva del arroz.
- La competencia desleal entre molineros, que trae consigo la especulación de precios.

P8. ¿Considera que exista alguna amenaza que impida la continuidad de las empresas molineras a nivel nacional y en el departamento de Lambayeque?

- La existencia de una anomalía meteorológica que origine sequía.
- Las políticas de Estado, orientadas a eliminar el cultivo de arroz en la costa norte del país.
- La informalidad existente en toda la cadena productiva.

P9. ¿Qué se debe hacer para disminuir esta amenaza?

Lo que se debe hacer es diversificar, es decir, entrar a la actividad comercial y de distribución, optar por importar la materia prima y migrar la actividad a las nuevas zonas arroceras.

Respecto a la informalidad, tomar conciencia que si buscamos un desarrollo sostenido, debemos eliminar las prácticas negativas y caminar hacia la formalidad.

P10. ¿Considera que el sector molinero está desaprovechando alguna oportunidad en su entorno?

Sí, estamos desaprovechando en realizar investigaciones e innovaciones que nos permitan brindar un producto terminado con valor agregado ejemplo: arroz embolsado, arroz fortificado o vitaminado, así como también en la utilización de los subproductos como: cascarilla de arroz y polvillo.

Considero que actualmente la industria molinera esta un proceso de profesionalización y luego debemos dar ese gran paso a la investigación e innovación.

P11. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de los molinos del departamento de Lambayeque?

- La tecnología molinera.
- La existencia de marcas granel bien posicionadas.
- El procesar un arroz de calidad culinaria diferenciada al resto del país. (Variedades Nir, Mayares y Tinajones de la costa norte)
- La ubicación geográfica, ser el punto de concentración de otros valles de producción y un eje comercial para el norte, sierra y selva del país.

P12. ¿Cuál considera usted que son los factores determinantes del éxito de una empresa molinera? ¿Por qué?

Los factores que conducen al éxito en cualquier empresa son: visión estratégica de largo plazo, el recurso humano que posee, el nivel de tecnología, la calidad de sus productos y el prestigio de sus marcas.

P13. Si tuviera que listar en ordenar de importancia a los factores anteriormente mencionados, ¿Cuál sería ese orden?

Considero lo más importante es la visión estratégica, se debe tener una idea clara y objetiva de en qué nos queremos convertirnos y adicionarle el plan de acción, es decir la estrategia para llegar al cumplimiento de este objetivo.

P14. ¿Cuál considera usted que es el grado de competencia dentro del sector molinero en el departamento de Lambayeque?

El grado de competencia en el sector molinero es alto y agresivo. A nivel nacional somos aproximadamente 450 molinos y Lambayeque concentra casi el 30% de ellos.

En un mercado donde el cliente es cada vez más exigente en temas de calidad, por lo cual se convierte en una lucha por tener la mejor tecnología de molienda.

P15. ¿Cuáles considera usted que son los 5 principales molinos de arroz en el departamento de Lambayeque? ¿Porque?

Los principales molinos son: Induamérica, Molinera Tropical de Norte S.R.L., Molinos Gavimonte, Comolsa y Molinor, porque todos ellos han logrado no solo volúmenes de producción, sino la diferenciación y el desarrollo de sus marcas.

P16. Valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a los clientes a comprar o elegir un producto/servicio, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado.

- Atención al cliente (5)

- Calidad de los productos (rendimientos) (4)
- Precio (3)
- Marca (2)
- Otros: (1) turnos de pilado

P17. ¿Considera usted que el arroz tiene productos sustitutos?

Se podría decir que si tiene sustitutos como las pastas, papa, yuca, camote, menestras, entre otros, sin embargo no representan gran amenaza debido a los hábitos de consumo.

P18. ¿Considera usted que la demanda del arroz es inelástica?

Si, por que aunque suba de precio sigue consumiendo, debido a los hábitos de consumo.

P19. ¿Considera usted que afectará a la producción nacional la eliminación de la franja de precios del arroz?

Definitivamente afectara al agricultor quienes se verán perjudicados con los bajos precios, los cuales no cubrirán los costos de producción y empezará un desbalance que los llevará al empobrecimiento.

P20. ¿Considera usted que es importante la participación de los empresarios molineros en la APEMA?

Si es determinante en la media que quieran fortalecer la institución. Porque existe mucho individualismo, pertenecen APEMA pero no hay una real integración. El fin de APEMA es luchar por los intereses todo el sector arrocero y defenderlo ante cualquier amenaza, como se da en otras realidades, sin embargo nos falta mayor asociatividad.

ANEXO 2

FOCUS GROUP

FICHA TÉCNICA DEL FOCUS GROUP

1. Guía del Focus Group

1.1. Objetivo de la Investigación.

Obtener información acerca del ambiente interno de la organización.

1.2. Contenido.

Se desea investigar los siguientes temas:

- La cultura de la organización.
- Clima laboral.
- Estructura organizacional.
- Motivación.
- Liderazgo.
- Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.
- Canales de comunicación interna.
- Interrelación entre áreas.

1.3. Perfil del Participante.

Los participantes serán colaboradores de la empresa, varones y mujeres, de plana administrativa y de producción, que tengan más de un año laborando para la organización.

1.4. Guía de Pautas.

1.4.1 Frase de presentación.

Hola, me llamo voy a ser el moderador en este Focus Group, que trata básicamente de que cada uno exprese lo que siente y opina respecto a distintos temas a tratar en esta reunión, agradeceré se expresen con total naturalidad.

Me gustaría que nos presentemos, como yo ya lo hice para conocernos más, cada uno puede ir mencionando su nombre.

Queda claro que todos estamos dando un poco de nuestro tiempo para participar, así que realmente valoramos sus opiniones y participación.

1.4.2. Diseño de fase de calentamiento.

Se realizarán las siguientes preguntas: ¿Cómo se llaman?, ¿Qué profesión tienen?, ¿Cuánto tiempo tienen laborando en la empresa?

1.4.3. Listado de preguntas.

Preguntas centrales del Focus Group.

P1. ¿Se han preguntado alguna vez ustedes, cómo será la empresa en 3 años?

P2. ¿Cómo se ven ustedes en la empresa en 3 años?

P3. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?

P4. ¿Cuál consideran ustedes que es la principal fortaleza de la empresa?

P5. ¿Cuál consideran ustedes que es la mayor debilidad de la empresa?

P6. ¿Consideran que exista alguna amenaza que impida la continuidad de la empresa?

P7. ¿Piensa que la empresa está desaprovechando alguna oportunidad en su entorno?

P8. ¿Conoce a todos sus compañeros dentro de la empresa?

P9. ¿Con que áreas de la empresa se comunica y coordina continuamente?

P10. ¿De qué forma podría mejorar su relación con estas áreas de la empresa?

P11. ¿Tienen ustedes alguna sugerencia que permita mejorar su trabajo?

CHECK LIST

Temas que se deben mencionar durante el desarrollo del Focus Group

¿Conocen ustedes la estructura organizacional de la empresa?

¿Conocen ustedes los procesos básicos ligados a su puesto de trabajo?

¿Han tenido alguna vez dudas respecto a quien reportar alguna incidencia en su puesto de trabajo?

¿Alguna vez han sentido que tienen demasiada carga laboral?

¿Qué le gustaría cambiar de su área de trabajo?

¿Qué capacitaciones le gustaría recibir de la empresa?

¿Piensa usted que existe en la empresa un buen clima laboral?

¿Se siente motivado dentro de la empresa?

¿Considera usted que existe liderazgo en la empresa? ¿Porque?

¿Existe en su área unidad de mando?

¿Considera usted que es escuchado cuando tiene un problema en la empresa?

2. Resultados del Focus Group

Se realizó 02 focus group, cada uno contó con seis participantes en total 12 personas, fue realizado en las instalaciones de la empresa Panamericana Norte Km 777 Carretera a Lambayeque. Se obtuvieron los siguientes resultados:

a) *La cultura de la organización.*

El 100% de los participantes del Focus Group, manifestaron no conocer la cultura de la empresa, es decir no conocen cual es la visión, misión y valores de la empresa. Cada quien tiene un opinión distinta sobre cuál es la visión y misión. Sin embargo, todos coincidieron en que en la empresa se viven los valores de honestidad y responsabilidad.

b) Clima laboral.

El 75% de los colaboradores manifestaron que en la empresa existe un ambiente tranquilo para desarrollarse, pero que en muchas ocasiones la carencia de unidad de mando, la falta de comunicación y el no tener políticas claras de trabajo generan problemas que desmotivan y dividen el equipo de trabajo.

c) Estructura organizacional.

El 83% de los participantes manifestó no conocer la estructura organizacional, asumen que todo debe comunicarse directo a la Gerencia y pasa por alto las jefaturas intermedias, originando desorden y malos entendidos. No han sido definidas claramente las funciones, ni delimitadas las responsabilidades.

El 100% de los colaboradores manifestaron conocer los procesos básicos ligados a su puesto de trabajo, pero los mismos no se encuentran documentados o formalizados, lo cual complica la adaptación del personal cuando es nuevo ya que no facilita la instrucción y aprendizaje.

d) Motivación.

El 67% de los colaboradores manifestaron que no se aplica una adecuada gestión del recurso humano, no se motiva al personal, no se preocupan por capacitarlos, no se motiva el trabajar en equipo por un objetivo común.

e) Liderazgo.

Los participantes mencionaron que le falta desarrollar mayor liderazgo, porque un líder debe ser completo propiciar el desarrollo de su empresa y todos los que la conforman, propiciar la comunicación, motivación y trabajo en equipo.

f) Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

Los colaboradores identificaron que las principales fortalezas de la empresa son:

- Equipo de profesionales calificados y con experiencia.
- Experiencia en la comercialización de arroz.
- Maquinaria de producción con tecnología de última generación.
- Infraestructura adecuada para almacenaje.

Los colaboradores identificaron como debilidades de la empresa:

- Poca experiencia de la gerencia en gestión empresarial.
- Falta capacidad en la gestión de la información gerencial.
- Falta de capital financiero para su flujo de caja operativo.
- Escasa inversión en puntos de acopio.
- Falta de organización.
- No se capacita al personal.
- Inadecuada gestión del recurso humano.

Los colaboradores identificaron como amenazas para la empresa:

- Actividad afectada por los fenómenos naturales.
- Alta informalidad en el sector.
- Alta competencia en el arroz granel, con diferentes variedades y calidades de arroz.

- Existencia de competidores bien posicionados.
- Mayor recurso financiero de las empresas competidoras que les permite invertir de manera más agresiva.

Los colaboradores identificaron como oportunidades para la empresa:

- Es un producto de consumo masivo, debería comercializar directamente.
- Ampliar su capacidad instalada, para atender más clientes.

g) *Canales de comunicación interna.*

La comunicación entre áreas es deficiente, es un aspecto que el 100% de los colaboradores piden mejore.

h) *Interrelación entre áreas.*

El 67% de los colaboradores manifestaron conocer a todos sus compañeros de labores, relacionarse cordialmente con todas las áreas, pero se dejó notar la falta de comunicación que existe, el no empoderamiento a las jefaturas, el desconocimiento de las jerarquías y de las líneas de comunicación.

Los colaboradores dieron a conocer su proyección de la empresa en 03 años:

El 83% de la muestra manifestó que en tres años la empresa seguirá creciendo, mejorará su infraestructura, ampliará su capacidad de producción y las áreas de almacenaje, con mayor reconocimiento en el sector molinero, y se preocupará por contar con personal calificado.

ANEXO 3

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A NO CLIENTES

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A NO CLIENTES

1. Guía de Entrevista

1.1. Objetivo de la Investigación.

Conocer si la propuesta de valor, en forma de servicio, que es lo que realmente necesitan los clientes.

1.2. Contenido.

- Proceso de decisión de compra.
- Factores determinantes del éxito.
- Nivel de satisfacción del cliente.

1.3. Perfil del Participante.

Los participantes serán clientes de la competencia, varones y mujeres.

1.4. Cuestionario.

Se ha elaborado un cuestionario destinado a la entrevistas a no clientes de la empresa.

Tal como se detalla a continuación:

Buenos días/ tardes: soy estudiante de la Universidad San Ignacio de Loyola, estoy desarrollando un proyecto investigación sobre el sector molinero en el departamento de Lambayeque, por lo cual solicito su valioso apoyo contestando las siguientes preguntas:

- P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de una empresa molinera? ¿Por qué? (Calidad del producto, precio, atención al cliente, marca, otros).
- P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?
- P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado por su actual empresa proveedora del servicio de molienda? ¿Por qué?
- P4. ¿Qué factores lo motivarían a cambiar de molino?
- P5. ¿Qué servicios adicionales desearía que un molino le brinde?
- P6. ¿Considera usted que la empresa molinera en la que pila actualmente, lo escucha y atiende cuando tiene un problema?

2. Ficha Técnica del Entrevistado.

Todas las entrevistas desarrollaran el siguiente modelo de Ficha Técnica del Entrevistado, ya que a petición de los entrevistados, se debe garantizar la confidencialidad de cada uno.

Ficha Técnica del Entrevistado

- **Edad** :
- **Nacionalidad** :
- **Profesión** :
- **Desarrollo de la Entrevista:**

3. Desarrollo de Entrevistas Realizadas

Entrevista No Cliente de la Empresa N° 1

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 42
Profesión	: Agricultor
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de una empresa molinera? ¿Por qué? (Calidad del producto, precio, atención al cliente, marca, otros).

Lo que más valoro es la atención al cliente, porque no solo prestan dinero están en contacto con el agricultor.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

No he cambiado hasta ahora.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado por su actual empresa proveedora del servicio de molienda? ¿Por qué?

Bueno, no tengo quejas, me dan asesoría técnica para la siembra.

P4. ¿Qué factores lo motivarían a cambiar de molino?

Dejaría de ser cliente del molino si no me apoyan económicamente con la siembra y si no cuidan mi producto

P5. ¿Qué servicios adicionales desearía que un molino le brinde?

Ninguno.

P6. ¿Considera usted que la empresa molinera en la que pila actualmente, lo escucha y atiende cuando tiene un problema?

Sí soy escuchado.

Entrevista No Cliente de la Empresa N° 2

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 35
Profesión	: Agricultor y Comerciante
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de una empresa molinera? ¿Por qué? (Calidad del producto, precio, atención al cliente, marca, otros).

Lo que más valoro es la calidad de los productos, porque tienen profesionales que nos ayudan a obtener buenos rendimientos.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado unas 5 veces porque no trabajaban con honestidad.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado por su actual empresa proveedora del servicio de molienda? ¿Por qué?

Bueno, hasta ahora han sido honestos y me apoyan con el traslado del arroz al molino.

P4. ¿Qué factores lo motivarían a cambiar de molino?

Dejaría de ser cliente si hacen algo que me genere desconfianza.

P5. ¿Qué servicios adicionales desearía que un molino le brinde?

Ninguno.

P6. ¿Considera usted que la empresa molinera en la que pila actualmente, lo escucha y atiende cuando tiene un problema?

Sí, nos escucha y solucionan.

Entrevista No Cliente de la Empresa N° 3

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 37
Profesión	: Agricultor
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de una empresa molinera? ¿Por qué? (Calidad del producto, precio, atención al cliente, marca, otros).

Lo que más valoro es la atención al cliente. Porque siempre atienden mis necesidades.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado unas 4 veces porque deshonestidad e incumplimiento.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado por su actual empresa proveedora del servicio de molienda? ¿Por qué?

Bueno, tiene un equipo de trabajo que nos ayuda y orienta.

P4. ¿Qué factores lo motivarían a cambiar de molino?

Dejaría de ser cliente si incumplen en los pagos o no son transparentes en los precios.

P5. ¿Qué servicios adicionales desearía que un molino le brinde?

Que me lleven los envases a la chacra.

P6. ¿Considera usted que la empresa molinera en la que pila actualmente, lo escucha y atiende cuando tiene un problema?

Sí, me escuchan.

Entrevista No Cliente de la Empresa N° 4

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 42
Profesión	: Comerciante
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de una empresa molinera? ¿Por qué? (Calidad del producto, precio, atención al cliente, marca, otros).

Lo que más valoro es la rapidez en los turnos de pilado y los precios de venta final. Porque necesito recuperar rápido mi dinero.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado unas 9 veces porque no cumplen con lo pactado.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado por su actual empresa proveedora del servicio de molienda? ¿Por qué?

Bueno, tengo un día a la semana solo para pilar mi arroz.

P4. ¿Qué factores lo motivarían a cambiar de molino?

Dejaría de ser cliente recibo un mal trato y si hay robos.

P5. ¿Qué servicios adicionales desearía que un molino le brinde?

Balanza y que nos habiliten desde la siembra.

P6. ¿Considera usted que la empresa molinera en la que pila actualmente, lo escucha y atiende cuando tiene un problema?

Si me atienden.

Entrevista No Cliente de la Empresa N° 5

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 41
Profesión	: Agricultor y Comerciante
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de una empresa molinera? ¿Por qué? (Calidad del producto, precio, atención al cliente, marca, otros).

Lo que más valoro es la atención al cliente. Porque es la base de todo, el contacto con el agricultor.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado unas 5 veces porque no cumplen con lo pactado y no cuidan el arroz.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado por su actual empresa proveedora del servicio de molienda? ¿Por qué?

Bueno, nos cancelan rápidamente y nos habilitan desde la siembra.

P4. ¿Qué factores lo motivarían a cambiar de molino?

Dejaría de ser cliente si pierdo la confianza por malos rendimientos o malas ventas.

P5. ¿Qué servicios adicionales desearía que un molino le brinde?

Ninguno.

P6. ¿Considera usted que la empresa molinera en la que pila actualmente, lo escucha y atiende cuando tiene un problema?

Sí, siempre.

Entrevista No Cliente de la Empresa N° 6

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 45
Profesión	: Agricultor
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de una empresa molinera? ¿Por qué? (Calidad del producto, precio, atención al cliente, marca, otros).

Lo que más valoro es la buena atención al cliente en toda la empresa, porque demuestran su interés por servirnos.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado unas 5 veces porque no cumplen con lo pactado.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado por su actual empresa proveedora del servicio de molienda? ¿Por qué?

Bueno, me siento a gusto y tengo confianza.

P4. ¿Qué factores lo motivarían a cambiar de molino?

Dejaría de ser cliente hacen algo que me perjudique maltraten mi producto o no cumplan con los pagos.

P5. ¿Qué servicios adicionales desearía que un molino le brinde?

Orientación en los campos para mejorar el cultivo.

P6. ¿Considera usted que la empresa molinera en la que pila actualmente, lo escucha y atiende cuando tiene un problema?

Sí, siempre me apoyan sobre todo con efectivo.

Entrevista No Cliente de la Empresa N° 7

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 40
Profesión	: Agricultor
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de una empresa molinera? ¿Por qué? (Calidad del producto, precio, atención al cliente, marca, otros).

Lo que más valoro es la buena atención al cliente, la calidad y el precio. Porque se preocupan por tener un buen producto.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado unas 6 veces porque respetan los acuerdos de ventas. (Se acuerda un precio y cuando me liquidan, cancelan a otro) y no cuidan el producto.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado por su actual empresa proveedora del servicio de molienda? ¿Por qué?

Bueno, por ahora no tengo quejas.

P4. ¿Qué factores lo motivarían a cambiar de molino?

Dejaría de ser cliente si me tratan mal y no se preocupen en cuidar mi arroz.

P5. ¿Qué servicios adicionales desearía que un molino le brinde?

Que nos apoye con el transporte del arroz al molino.

P6. ¿Considera usted que la empresa molinera en la que pila actualmente, lo escucha y atiende cuando tiene un problema?

Sí, siempre me apoyan en todos mis requerimientos.

Entrevista No Cliente de la Empresa N° 8

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 38
Profesión	: Agricultor
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de una empresa molinera? ¿Por qué? (Calidad del producto, precio, atención al cliente, marca, otros).

Lo que más valoro es la buena atención al cliente, la calidad y el precio.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado unas 5 veces porque no cumplen lo pactado en precio e intereses.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado por su actual empresa proveedora del servicio de molienda? ¿Por qué?

Bueno, y las liquidaciones son rápidas.

P4. ¿Qué factores lo motivarían a cambiar de molino?

Dejaría de ser cliente si no cuidan mi arroz.

P5. ¿Qué servicios adicionales desearía que un molino le brinde?

Que nos apoye con dinero desde la siembra.

P6. ¿Considera usted que la empresa molinera en la que pila actualmente, lo escucha y atiende cuando tiene un problema?

Sí, siempre apoyan.

Entrevista No Cliente de la Empresa N° 9

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 39
Profesión	: Agricultor
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de una empresa molinera? ¿Por qué? (Calidad del producto, precio, atención al cliente, marca, otros).

Lo que más valoro es la atención al cliente, la marca y el precio final del producto. Porque me atienden bien, sus marcas son conocidas, y obtengo buen precio final.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado unas 4 veces porque malograron mi arroz y no vendieron a un precio acorde al mercado.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado por su actual empresa proveedora del servicio de molienda? ¿Por qué?

Bueno, tiene personal que nos apoya y orienta.

P4. ¿Qué factores lo motivarían a cambiar de molino?

Dejaría de ser cliente veo que el precio de mis ventas no está acorde al mercado.

P5. ¿Qué servicios adicionales desearía que un molino le brinde?

Que nos apoyen con dinero desde la siembra.

P6. ¿Considera usted que la empresa molinera en la que pila actualmente, lo escucha y atiende cuando tiene un problema?

Sí, me escuchan.

Entrevista No Cliente de la Empresa N° 10

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 39
Profesión	: Agricultor
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de una empresa molinera? ¿Por qué? (Calidad del producto, precio, atención al cliente, marca, otros).

Lo que más valoro es la atención al cliente, la marca y el precio final del producto.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado unas 4 veces porque malograron mi arroz. (Se quemó en el secado).

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado por su actual empresa 7proveedora del servicio de molienda? ¿Por qué?

Bueno, tiene personal cuida bien el arroz y generan confianza.

P4. ¿Qué factores lo motivarían a cambiar de molino?

Dejaría de ser cliente si veo robos.

P5. ¿Qué servicios adicionales desearía que un molino le brinde?

Que nos habiliten con fertilizante.

P6. ¿Considera usted que la empresa molinera en la que pila actualmente, lo escucha y atiende cuando tiene un problema?

Sí, me escuchan.

ANEXO 4

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A CLIENTES

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A CLIENTES

1. Guía de Entrevista

1.1. Objetivo de la Investigación.

Conocer si la propuesta de valor en forma de servicio tiene realmente sentido para los clientes.

1.2. Contenido.

- Proceso de decisión de compra.
- Factores determinantes del éxito.
- Nivel de satisfacción del cliente.

1.3. Perfil del Participante.

Los participantes serán clientes, varones y mujeres, con más de un año de presencia y continuidad en la empresa.

1.4. Cuestionario.

Buenos días/ tardes: soy estudiante de la Universidad San Ignacio de Loyola, estoy desarrollando un proyecto investigación para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C., por lo cual solicito su valioso apoyo contestando las siguientes preguntas:

- P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios molienda de Molinerías Grupo RAM? ¿Porque? (Calidad de los productos, Precio, Atención al cliente, Marca, Otros)
- P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda?
¿Por qué?
- P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado Molinerías Grupo RAM? ¿Por qué?
- P4. ¿Qué servicios adicionales desearía que el molino le brinde?
- P5. ¿Considera usted que es escuchado y atendido cuando tiene un problema en la empresa?

2. Ficha Técnica del Entrevistado.

Todas las entrevistas desarrollaran el siguiente modelo de Ficha Técnica del Entrevistado, ya que a petición de los entrevistados, se debe garantizar la confidencialidad de cada uno.

Ficha Técnica del Entrevistado

- **Edad** :
- **Nacionalidad** :
- **Profesión** :
- **Desarrollo de la Entrevista:**

3. Desarrollo de Entrevistas Realizadas

Entrevista a Clientes de la Empresa N° 1

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 50
Profesión	: Agricultor
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de Molinerías Grupo RAM?

¿Porque? (Calidad de los productos, Precio, Atención al cliente, Marca, Otros)

Lo que más valoro es la atención al cliente, el buen trato que nos dan en todas las áreas de la empresa.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado 10 veces de molino, porque no se respetaban los turnos de pilado, no coordinaban las ventas, demora en los pagos y pérdida de sacos con arroz cáscara en las instalaciones del molino.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado Molinerías Grupo RAM? ¿Por qué?

Bueno, porque se preocupan por cuidar nuestros productos y hacernos obtener los mejores rendimientos, son honestos y transparentes en las ventas.

P4. ¿Qué servicios adicionales desearía que el molino le brinde?

Debería programar los turnos de pilado con mayor rapidez, y así seguiré trayendo más arroz al molino.

P5. ¿Considera usted que es escuchado y atendido cuando tiene un problema en la empresa?

Si, aunque a veces se demoran en atendernos pero siempre nos apoyan.

Entrevista a Clientes de la Empresa N° 2

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 53
Profesión	: Agricultor
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de Molinerías Grupo RAM? ¿Porque? (Calidad de los productos, Precio, Atención al cliente, Marca, Otros)

Lo que más valoro es la atención al cliente, la calidad que le dan a mi producto y los precios de venta de los mismos. Porque nos atienden bien, nos apoyan económicamente, cuidan nuestro producto y se preocupan por vender a buen precio.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado 03 veces de molino, porque eran molinos pequeños y no se preocupaban por la calidad al producto terminado por tanto no obtenida la ganancia esperada.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado Molinerías Grupo RAM? ¿Por qué?

Muy bueno, porque tienen personal capacitado que nos orienta y permiten el seguimiento del arroz dentro de las instalaciones del molino. Eso me da confianza.

P4. ¿Qué servicios adicionales desearía que el molino le brinde?

Debería apoyarnos mediante un ingeniero de campo, que visite nuestras parcelas y nos ayude a combatir las plagas para recuperar la inversión.

P5. ¿Considera usted que es escuchado y atendido cuando tiene un problema en la empresa?

Sí, siempre me apoyan facilitando dinero a cuenta de mi arroz.

Entrevista a Clientes de la Empresa N° 3

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 46
Profesión	: Agricultor y Comerciante
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de Molinerías Grupo RAM? ¿Porque? (Calidad de los productos, Precio, Atención al cliente, Marca, Otros)

Lo que más valoro es la eficiencia en la atención al cliente en todas las áreas. Porque, soy escuchado y atendido tanto en mis necesidades para el ciclo de la agricultura, como para el proceso y la venta del mismo.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado 05 veces de molino, por no haber un trato personalizado, no cumplir con lo pactado (ventas a precios no acorde al precio mercado) y no cancelar las liquidaciones a tiempo.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado Molinerías Grupo RAM? ¿Por qué?

Bueno, porque en la mayoría de sus áreas hay personal calificado que nos genera confianza.

P4. ¿Qué servicios adicionales desearía que el molino le brinde?

Debería ampliar sus líneas de producción, para avanzar con los turnos de pilado.

P5. ¿Considera usted que es escuchado y atendido cuando tiene un problema en la empresa?

Sí, he sido escuchado y atendido.

Entrevista a Clientes de la Empresa N° 4

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 44
Profesión	: Comerciante
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de Molinerías Grupo RAM?

¿Porque? (Calidad de los productos, Precio, Atención al cliente, Marca, Otros)

Lo que más valoro es la atención al cliente y los precios de venta de mis productos.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado 04 veces de molino, por falta de turno de maquila.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado Molinerías Grupo RAM? ¿Por qué?

Bueno, nos da la opción de vender nosotros mismo el producto.

P4. ¿Qué servicios adicionales desearía que el molino le brinde?

Debería tener balanza propia y darnos turnos de pilado más rápido.

P5. ¿Considera usted que es escuchado y atendido cuando tiene un problema en la empresa?

Sí, siempre me han apoyado.

Entrevista a Clientes de la Empresa N° 5

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 55
Profesión	: Agricultor y Acopiador
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de Molinerías Grupo RAM?

¿Porque? (Calidad de los productos, Precio, Atención al cliente, Marca, Otros)

Lo que más valoro es la buena atención al cliente en todas las áreas del molino. Porque se preocupan en cuidar nuestro arroz desde que ingresa al molino y son honestos.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado 03 veces de molino, por falta de turno de maquila.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado Molinerías Grupo RAM? ¿Por qué?

Muy bueno, nos dan facilidades para nosotros mismos vender el producto final y porque son honestos en las ventas y liquidaciones.

P4. ¿Qué servicios adicionales desearía que el molino le brinde?

Podría brindarnos apoyo con un ingeniero agrícola que no permita mejorar el rendimiento de nuestro cultivo.

P5. ¿Considera usted que es escuchado y atendido cuando tiene un problema en la empresa?

Sí, soy atendido, aunque a veces demoran un poco.

Entrevista a Clientes de la Empresa N° 6

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 61
Profesión	: Agricultor y Comerciante
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de Molinerías Grupo RAM?

¿Porque? (Calidad de los productos, Precio, Atención al cliente, Marca, Otros)

Lo que más valoro es la atención al cliente, las marcas y los precios. Porque recibo buen trato en todas las áreas, tiene marcas reconocidas y puedo obtener un buen precio final.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado 04 veces de molino, por incumplimiento y robos.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado Molinerías Grupo RAM? ¿Por qué?

Muy bueno, nos dan facilidades para nosotros mismos vender el producto final y porque son honestos en las ventas y liquidaciones.

P4. ¿Qué servicios adicionales desearía que el molino le brinde?

Podría brindarnos servicios de reprocesos. Pero para ello tiene que comprar más maquinaria.

P5. ¿Considera usted que es escuchado y atendido cuando tiene un problema en la empresa?

Sí, pero a veces demoran un poco.

Entrevista a Clientes de la Empresa N° 7

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 38
Profesión	: Agricultor y Comerciante
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de Molinerías Grupo RAM?

¿Porque? (Calidad de los productos, Precio, Atención al cliente, Marca, Otros)

Lo que más valoro es la buena atención al cliente y el precio de venta de mis productos. Porque se preocupan por nosotros en cada área del molino.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado 03 veces de molino, por no ser transparentes en los precios de venta final.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado Molinerías Grupo RAM? ¿Por qué?

Muy bueno, porque son honestos y transparentes en todos sus procesos.

P4. ¿Qué servicios adicionales desearía que el molino le brinde?

Ninguno

P5. ¿Considera usted que es escuchado y atendido cuando tiene un problema en la empresa?

Sí, aunque a veces hay que ser insistente.

Entrevista a Clientes de la Empresa N° 8

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 42
Profesión	: Agricultor y Comisionista
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de Molinerías Grupo RAM?

¿Porque? (Calidad de los productos, Precio, Atención al cliente, Marca, Otros)

Lo que más valoro es la atención al cliente, las marcas y la calidad del producto final. Porque tiene personal capacitado que nos atiende adecuadamente en todas las áreas y se preocupan por la calidad del producto final.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado 03 veces de molino, por no cumplir con lo pactado, no eran legales, había robos.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado Molinerías Grupo RAM? ¿Por qué?

Bueno, porque son honestos y tienen personal que nos da confianza y seguridad.

P4. ¿Qué servicios adicionales desearía que el molino le brinde?

Apoyo logístico: Facilidades para el transporte del arroz al molino y técnicos agrícolas para apoyar en el campo.

P5. ¿Considera usted que es escuchado y atendido cuando tiene un problema en la empresa?

Sí, siempre me apoyan.

P6. ¿Usted que es comisionista, podría decir que hace falta que más agricultores elijan los servicios de molinerías Grupo RAM S.A.C.?

Yo recorro los campos en busca de clientes para los molinos, y puedo decir que definitivamente la competencia invierte mucho más en el tema de acopio y logística en el campo que RAM, ellos ofrecen:

- Mayor apoyo económico.
- Habilitan con semilla certificada, fertilizantes e insumos para la siembra.
- Asesoramiento técnico desde la siembra hasta la cosecha.
- Capacitaciones y charlas en campo.
- Maquinaria para la cosecha.
- Tienen camionetas y movilizan los envases hasta el campo.
- Facilitan el transporte de la chacra al molino.
- Publicidad, obsequian polos, gorros, almanaques, panetones, llaveros, canguros, entre otros.
- Cuando los agricultores tienen producciones menores a 100 sacos, los molinos compran el arroz, así el agricultor recupera rápido su inversión y el molino une lotes hasta formar el mínimo requerido para su proceso.

Los gerentes de molinos RAM, deben pensar en invertir en este aspecto así podrán captar más clientes.

Entrevista a Clientes de la Empresa N° 9

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 38
Profesión	: Agricultor y Comerciante
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de Molinerías Grupo RAM?

¿Porque? (Calidad de los productos, Precio, Atención al cliente, Marca, Otros)

Lo que más valoro es la atención al cliente y la calidad del producto final. Porque atienden nuestros requerimientos y cuidan nuestro producto.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado 03 veces de molino, por no cuidar mi producto, problemas de secado y mal manejo de las ventas. (Deshonestidad)

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado Molinerías Grupo RAM? ¿Por qué?

Bueno, porque trabajan con honestidad, nos dan seguridad y confianza.

P4. ¿Qué servicios adicionales desearía que el molino le brinde?

Ninguno.

P5. ¿Considera usted que es escuchado y atendido cuando tiene un problema en la empresa?

Sí, siempre me atienden.

Entrevista a Clientes de la Empresa N° 10

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 38
Profesión	: Agricultor
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de Molinerías Grupo RAM?

¿Porque? (Calidad de los productos, Precio, Atención al cliente, Marca, Otros)

Lo que más valoro es la atención al cliente, y el precio del producto final. Por el buen trato que recibimos en todas las áreas y la preocupación porque obtengamos un buen precio final.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

Ninguna, inicié pilando en este molino y hasta ahora no he tenido problema.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado Molinerías Grupo RAM? ¿Por qué?

Bueno, porque trabajan con honestidad, amabilidad, se preocupan por vender a buen precio y me dan confianza.

P4. ¿Qué servicios adicionales desearía que el molino le brinde?

Habilitación desde que empieza la siembra.

P5. ¿Considera usted que es escuchado y atendido cuando tiene un problema en la empresa?

No he tenido problemas.

Entrevista a Clientes de la Empresa N° 11

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 42
Profesión	: Agricultor
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de Molinerías Grupo RAM?

¿Porque? (Calidad de los productos, Precio, Atención al cliente, Marca, Otros)

Lo que más valoro es el buen trato que nos dan en todas las áreas de la empresa.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado 4 veces de molino, demora en los pagos y pérdida de arroz cáscara en las instalaciones del molino.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado Molinerías Grupo RAM? ¿Por qué?

Regular, porque no estoy contento con los rendimientos de maquila. Creo que han secado mucho mi arroz.

P4. ¿Qué servicios adicionales desearía que el molino le brinde?

Debería informar de manera oportuna la calidad del arroz que estamos enviando para evitar malos entendidos.

P5. ¿Considera usted que es escuchado y atendido cuando tiene un problema en la empresa?

Si, incluso ahora que he tenido problemas con mis lotes han conversado conmigo, pero cuando hay un mal tratamiento al producto ya poco se puede hacer.

Entrevista a Clientes de la Empresa N° 12

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 51
Profesión	: Agricultor
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de Molinerías Grupo RAM?

¿Porque? (Calidad de los productos, Precio, Atención al cliente, Marca, Otros)

Lo que más valoraba era la calidad de mis productos, porque he tenido problemas con mis lotes de arroz.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado 4 veces de molino, problemas de robos y falta de pago.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado Molinerías Grupo RAM? ¿Por qué?

Regular, porque no estoy contento con los rendimientos, he comparado las maquilas y los lotes secados en pampa, rinden más que los de secadora.

P4. ¿Qué servicios adicionales desearía que el molino le brinde?

Primero deben mejorar el secado.

P5. ¿Considera usted que es escuchado y atendido cuando tiene un problema en la empresa?

Sí, pero no me convence la explicación dada, cuando hay un mal tratamiento al arroz, nosotros perdemos, no el molino.

Entrevista a Clientes de la Empresa N° 13

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 45
Profesión	: Agricultor
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de Molinerías Grupo RAM?

¿Porque? (Calidad de los productos, Precio, Atención al cliente, Marca, Otros)

El buen trato que nos dan.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado 5 veces de molino, falta de turno de pilado y problemas en las ventas.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado Molinerías Grupo RAM? ¿Por qué?

Últimamente he tenido problemas con mis producciones, el rendimiento no es igual al comparar mis resultados de pampa y de secadora.

P4. ¿Qué servicios adicionales desearía que el molino le brinde?

Mejorar el proceso de secado.

P5. ¿Considera usted que es escuchado y atendido cuando tiene un problema en la empresa?

Si, por eso pienso seguir trayendo arroz, pero ya no quiero que sequen en secadora.

Entrevista a Clientes de la Empresa N° 14

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 45
Profesión	: Agricultor
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de Molinerías Grupo RAM?

¿Porque? (Calidad de los productos, Precio, Atención al cliente, Marca, Otros)

No respondió.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado 4 veces de molino, problemas en las producciones y desconfianza en la transparencia de las ventas.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado Molinerías Grupo RAM? ¿Por qué?

He tenido problemas con mis producciones, si bien es cierto tuve problemas de plagas durante la siembra, mi rendimiento no es igual al comparar mis resultados con los obtenidos en otro molino de la competencia.

P4. ¿Qué servicios adicionales desearía que el molino le brinde?

Mejorar el proceso en el molino porque está quebrando mucho.

P5. ¿Considera usted que es escuchado y atendido cuando tiene un problema en la empresa?

Sí, pero ya no creo que regrese, porque otra vez salió mala mi producción.

Entrevista a Clientes de la Empresa N° 15

Ficha Técnica del Entrevistado	
Edad	: 45
Profesión	: Agricultor
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Qué es lo que valora más al utilizar los servicios de Molinerías Grupo RAM?

¿Porque? (Calidad de los productos, Precio, Atención al cliente, Marca, Otros)

La honestidad y el buen trato.

P2. ¿Cuántas veces ha cambiado de empresa proveedora de servicio de molienda? ¿Por qué?

He cambiado 4 veces de molino, problemas pérdidas de arroz y bajas producciones.

P3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado Molinerías Grupo RAM? ¿Por qué?

No sé qué pasa últimamente mis producciones no están parejas.

P4. ¿Qué servicios adicionales desearía que el molino le brinde?

Ninguno.

P5. ¿Considera usted que es escuchado y atendido cuando tiene un problema en la empresa?

Siempre nos atienden, pero esta vez estoy perdiendo debe haber algún problema en planta de proceso o han secado mucho el arroz, estoy descontento.

ANEXO 5

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

1. Guía de Entrevista

1.1. Objetivo de la Investigación.

Conocer la correspondencia entre algunos planteamientos de carácter teórico y la vida cotidiana empresarial.

1.2. Contenido.

- La empresa y su identidad.
- Estructura organizacional.
- Gestión administrativa.
- Conocimiento del mercado.
- Perspectivas del sector.
- Factores determinantes del éxito.
- Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.
- Conocimiento de la competencia.
- Conocimiento del cliente.

1.3. Perfil del Participante.

Los participantes serán los directivos de la empresa.

1.4. Cuestionario.-

Buenos días/tardes.

Mi nombre es, alumno de maestría de la USIL, el motivo por el cual estoy hoy con usted es para conversar temas relacionados al plan estratégico que se está desarrollando para la empresa, motivo por el cual quisiera hacerle algunas preguntas con el objetivo de recoger información correspondiente a la gestión de la empresa.

- P1. ¿Cuál es la perspectiva del sector arrocero para los próximos tres años?
- P2. ¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento como empresa para los próximos 3 años?
- P3. ¿Qué factores de su entorno favorecen el desarrollo de su empresa?
- P4. ¿Considera que exista alguna amenaza que impida la continuidad de su empresa?
- P5. ¿Piensa que la empresa está desaprovechando alguna oportunidad en su entorno?
- P6. ¿Cuál considera que es la principal barrera para el crecimiento sostenido del sector molinero?
- P7. ¿Cuál considera que es la principal barrera para el crecimiento sostenido de su empresa?
- P8. ¿Cómo definiría su empresa? Aparte del Giro y del Rubro
- P9. ¿Cuál es la misión de la empresa?
- P10. ¿Cuál es la visión de la empresa?
- P11. ¿Qué valores forman parte de la empresa?
- P12. ¿Qué es aquello propio de su empresa que sus competidores no tienen? ¿Cómo se distingue de sus competidores?
- P13. Identifique el mercado donde participa. Productos, Clientes y Sistemas de Comercialización

- P14. ¿Cuáles han sido los principales cambios en su empresa desde que se fundó a la fecha? ¿Por qué?
- P15. ¿Cómo se organiza su empresa? (Departamentalización)
- P16. ¿Qué mecanismos de comunicación emplea?
- P17. ¿De qué forma usted puede tomar decisiones rápidas y eficientes?
- P18. ¿Qué medios utiliza para monitorear el comportamiento del mercado?
- P19. ¿Utiliza el enfoque del Proceso Administrativo (planificación, organización, dirección y control)?
- P20. ¿Cuál considera usted que son los factores determinantes del éxito de una empresa molinera? ¿Por qué?
- P21. ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas de su empresa?
- P22. ¿Cuáles considera usted que son las principales debilidades de su empresa?
- P23. ¿Cuáles considera usted que son las principales amenazas de su empresa?
- P24. ¿Cuáles considera usted que son las principales oportunidades de su empresa?
- P25. ¿Cuál considera que es el grado de competencia dentro de este sector?
- P26. ¿Quiénes son sus principales competidores?
- P27. ¿Qué importancia le atribuye a los aspectos humanos en la gerencia de empresas?
- P28. ¿Su establecimiento cumple la normativa sanitaria para el procesamiento de arroz?
- P29. ¿Qué importancia tiene en su empresa la innovación tecnológica y de conocimiento?
- P30. ¿Considera usted que afectará a su empresa la eliminación de la franja de precios del arroz?

P31. Valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a sus clientes a comprar sus productos/servicios, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado.

- Calidad de los productos
- Precio
- Atención al cliente
- Marca
- Otros:

2. Ficha Técnica del Entrevistado.

Todas las entrevistas desarrollaran el siguiente modelo de Ficha Técnica del Entrevistado.

Ficha Técnica del Entrevistado

- **Nombre** :
- **Edad** :
- **Profesión** :
- **Cargo actual** :
- **Desarrollo de la Entrevista:**

3. Desarrollo de Entrevistas Realizadas

Entrevista a Directivo de la Empresa N° 01

Ficha Técnica del Entrevistado	
Nombre	: Marlene Lara Nestares
Edad	: 47
Profesión	: Comerciante
Cargo actual	: Gerente de Molinerías Grupo RAM S.A.C.
Desarrollo de la Entrevista	:

P1. ¿Cuál es la perspectiva del sector arrocero para los próximos tres años?

A pesar de los actuales problemas de plagas, se avizora un buen porvenir para el sector arrocero, pues los rendimientos en chacra han mejorado y la demanda del arroz ha incrementado.

P2. ¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento como empresa para los próximos tres años?

Estamos pensado ampliar la capacidad de producción, a mediados del 2018 empezaremos el proceso de implementación de otra línea de producción.

P3. ¿Qué factores de su entorno favorecen el desarrollo de su empresa?

Molino RAM, se dedica al servicio de pilado del arroz cáscara y al servicio de comercialización de arroz pilado. En ambos existe gran demanda, el primero porque para consumir y vender el arroz hay que procesarlo y en el segundo porque es un alimento vital en la canasta familiar. Estas condiciones favorables motivan el desarrollo de la empresa.

P4. ¿Considera que exista alguna amenaza que impida la continuidad de su empresa?

Como somos una empresa que depende del agro, la principal amenaza son los cambios climáticos y fenómenos naturales que eviten el aprovisionamiento de materia prima.

P5. ¿Piensa que la empresa está desaprovechando alguna oportunidad en su entorno?

Si, considero que estamos perdiendo clientes de servicio de pilado, compra de arroz cáscara, porque nos falta mayor presencia en el campo.

P6. ¿Cuál considera que es la principal barrera para el crecimiento sostenido del sector molinero?

No hay barreras, lo que impediría el crecimiento sostenido del sector molinero, aunque si perjudicaría un poco una política de gobierno favorable a las importaciones.

P7. ¿Cuál considera que es la principal barrera para el crecimiento sostenido de su empresa?

No considero que exista ninguna barrera que impida el crecimiento de la empresa.

P8. ¿Cómo definiría su empresa? Aparte del Giro y del Rubro

Bueno, la definiría como una empresa honesta.

P9. ¿Cuál es la misión de la empresa?

La misión de la empresa es ofrecer un servicio de molienda que incluye la transformación y comercialización del arroz con calidad y a los mejores precios.

¿Ha dado a conocer esta misión a sus colaboradores?

Bueno, no directamente, pero me imagino que ellos ya saben cuál es la misión de un molino.

P10. ¿Cuál es la visión de la empresa?

La visión como empresa es llegar a unas de las primeras empresas molineras del departamento.

P11. ¿Qué valores forman parte de la empresa?

Considero que los valores que nos identifican como empresa son: honestidad y responsabilidad, en todo nuestro actuar.

¿Ha dado a conocer estos valores a sus colaboradores?

Bueno, no, pero ellos ya saben que acá somos honestos y siempre les decimos que eso es lo que nos diferencia.

P12. ¿Qué es aquello propio de su empresa que sus competidores no tienen? ¿Cómo se distingue de sus competidores?

Que pensamos en cliente, nos ponemos en su lugar y buscamos su mejor rendimiento en la producción para que se fidelice y continúe con nosotros.

P13. Identifique el mercado donde participa. Productos, Clientes y Sistemas de Comercialización:

El mercado en el que participamos está constituido de la siguiente manera:

El producto que ofrecemos es el servicio pilado, nuestros clientes son agricultores, comerciantes y acopiadores, y el sistema de comercialización para el producto final es de venta directa al por mayor.

P14. ¿Cuáles han sido los principales cambios en su empresa desde que se fundó a la fecha? ¿Por qué?

Los principales cambios se han dado en la empresa son:

- Tecnología: hemos modernizado nuestra planta de producción en beneficio de nuestros clientes y buscando siempre mejorar la rentabilidad de la empresa, al minimizar costos y reducir tiempo de espera.
- Infraestructura: se han implementado almacenes techados, para proteger el arroz cáscara de nuestros clientes de las inclemencias del clima.
- Personal capacitado: este año hemos empezado a reforzar nuestro recurso humano con personal de mayor experiencia en el proceso productivo del arroz, con la finalidad de ir mejorando nuestros procesos.

P15. ¿Cómo se organiza su empresa? (Organigrama)

La empresa está dividida por áreas, pero no están establecidas formalmente en ningún organigrama. Considero que nos hemos preocupado en generar ingresos y hemos descuido la parte de organización formal de la empresa. Pero somos conscientes que si deseamos seguir creciendo debemos cambiar este aspecto.

P16. ¿Qué mecanismos de comunicación emplea?

No tenemos un correo electrónico para la comunicación interna, nos comunicamos directamente y vía telefónica. Algunas áreas presentar informes escritos a la Gerencia como Control de Calidad y Administración.

¿Se reúnen con eventualmente con estas áreas para conversar sobre los informes presentados y sus avances?

No con frecuencia, solo cuando tienen que aclarar algo referente al informe.

P17. ¿De qué forma usted puede tomar decisiones rápidas y eficientes?

Para tomar una decisión debemos contar con la información adecuada en el momento oportuno.

¿Le parece que cuenta con información adecuada?

En ocasiones no, debemos llamar al responsable del área para que nos brinde la información y muchas veces ni ellos la tienen, deben elaborarla y eso les toma tiempo.

P18. ¿Qué medios utiliza para monitorear el comportamiento del mercado?

Para conocer el comportamiento del mercado nosotros buscamos:

- Información sobre los precios en Mercado Productores Santa Anita, que es el gran referente de comercialización.
- Información sobre las intenciones de siembra, para tener un referente de cuanto se proyecta sembrar en el año.
- Conversaciones con agricultores sobre la situación de los campos de cultivos.
- Conversación con la competencia, sobre sus expectativas, para las campañas.

P19. ¿Utiliza el enfoque del Proceso Administrativo (planificación, organización, dirección y control)?

Considero que sí, en algunas oportunidades se cumple con todo lo indicado. Pero el proceso de control es aun deficiente, tenemos gente de confianza dentro de la empresa, pero siempre es bueno controlar para así evitar malos manejos.

¿Ustedes han realizado alguna vez un proceso de planeación estratégica dentro de la empresa?

No, nosotros tuvimos la oportunidad de pasar de la comercialización de arroz al procesamiento del arroz, no fue planeado, fue una oportunidad y la supimos aprovechar.

P20. ¿Cuál considera usted que son los factores determinantes del éxito de una empresa molinera? ¿Por qué?

Para que una empresa tenga éxito, debe preocuparse por el cliente, porque la continuidad de sus actividades depende de que tan satisfechos se encuentren con los servicios y productos que se ofrecen.

P21. ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas de su empresa?

La principal fortaleza es el equipo humano que hemos logrado formar, considero que son personas comprometidas con su trabajo.

P22. ¿Cuáles considera usted que son las principales debilidades de su empresa?

Considero que nuestra principal debilidad es la falta de organización y control.

P23. ¿Cuáles considera usted que son las principales amenazas de su empresa?

Se pueden identificar las siguientes amenazas:

- Las cambios climatológicos o las anomalías meteorológicas como el fenómeno del niño por ejemplo, que originen sequias o inundaciones. Lo cual ocasionaría escases del producto que procesamos.
- Las políticas de estado de apertura a la importación, porque ingresa producto a bajo precio y hace que el agricultor nacional no recupere su inversión, esto lo aleja del servicio de molienda, ya que prefiere vender su producto en la chacra para recuperar más rápido su inversión.

P24. ¿Cuáles considera usted que son las principales oportunidades de su empresa?

Nuestra empresa tiene una gran oportunidad tanto en el servicio de molienda como en la comercialización. Porque el producto que procesa tiene que ser pilado para ser consumido y porque debido a los hábitos de consumo peruanos, su demanda está asegurada. Por ello debemos ir pensando en ampliar nuestra capacidad de producción y ver nuevas formas de atraer más clientes para el servicio de maquila.

P25. ¿Cuál considera que es el grado de competencia dentro de este sector?

En nuestro sector la competencia es agresiva, sobre todo en la etapa de captación de clientes para servicio de molienda, la competencia facilita efectivo sin mayores garantías, tienen una logística de abastecimiento, entre otros beneficios que nosotros no brindamos.

En cuanto a la comercialización, cuando la demanda se retrae, la competencia opta por la política de sacrificar al agricultor y bajan los precios para liberar almacenes, con lo cual malogran el mercado.

P26. ¿Quiénes son sus principales competidores?

Los principales son: Molinos Escaly y Molino El Pirata.

P27. ¿Qué importancia le atribuye a los aspectos humanos en la gestión de su empresa?

El aspecto humano es importante porque son ellos los que llevan a cabo las acciones para que el cliente se sienta satisfecho con la empresa. Por ello es importante contar con un equipo humano motivado y comprometido, ya que esto nos permitirá eficiencia en todos los procesos e incremento de la rentabilidad de la empresa.

En Molinerías Grupo RAM, ofrecemos un clima laboral tranquilo, estamos dispuestos a aprender y mejorar, por eso estamos invirtiendo en forma progresiva en la contratación de profesionales con experiencia en los principales puestos.

P28. ¿Su establecimiento cumple la normativa sanitaria para el procesamiento de arroz?

En este aspecto tenemos mucho por mejorar.

P29. ¿Qué importancia tiene en su empresa la innovación tecnológica y de conocimiento?

Somos conscientes que las cosas cambian y que si deseamos permanecer en el mercado debemos adaptarnos, por ello, consideramos básico el poseer tecnología adecuada que nos permita mejores procesos productivos.

Asimismo, en las capacitaciones que nos brinda APEMA, mucho se habla de la era del conocimiento, y que este nos ayuda a crear modelos de negocio exitosos. Por tanto ahí radica nuestro interés en contar con personas que nos ayuden a organizar mejor la empresa. Pero este es un proceso que recién estamos iniciando y esperamos buenos resultados.

P30. ¿Considera usted que afectará a su empresa la eliminación de la franja de precios del arroz?

Considero que sí, tal como le explique anteriormente, alejará al agricultor del servicio de molienda, se beneficiaran los empresarios que tienen grandes capitales para comprar el arroz cáscara en chacra, y empezará una guerra de precios, a fin de mantener operativos sus molinos. Esperemos que se den políticas claras a fin de evitar especulaciones.

P31. Valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a sus clientes a comprar sus productos/servicios, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado.

- Calidad de los productos (4)
- Precio (3)

- Atención al cliente (5)
- Marca (2)
- Otros: (1)

ANEXO 6

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A JEFATURAS

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA A JEFATURAS

1. Guía de Entrevista

1.1. Objetivo de la Investigación.

Conocer la correspondencia entre algunos planteamientos de carácter teórico y la vida cotidiana empresarial.

1.2. Contenido.

- La empresa y su identidad.
- Estructura organizacional.
- Gestión administrativa.
- Factores determinantes del éxito.
- Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.
- Conocimiento de la competencia.
- Conocimiento del cliente.

1.3. Perfil del Participante.

Los participantes serán las jefaturas o encargado de área de la parte administrativa y de producción de la empresa.

1.4. Cuestionario.

Se ha elaborado un cuestionario con preguntas genéricas para las jefaturas y dos cuestionarios con preguntas específicas, uno para el área administrativa y uno para el área de producción.

Buenos días/tardes.

Mi nombre es, alumno de maestría de la USIL, el motivo por el cual estoy hoy con usted es porque la empresa está formulando un plan estratégico, motivo por el cual quisiera algunas preguntas con el objetivo de recoger información correspondiente a la gestión de la empresa.

De antemano quisiéramos que nos responda con toda libertad y sinceridad, puede estar seguro que sus respuestas serán confidenciales.

Queremos que sepa que la información que nos facilite en esta entrevista será tratada para fines exclusivamente del plan estratégico, no pudiendo ser utilizada de forma nominal ni facilitada a terceros.

PREGUNTAS GENÉRICAS.-

P1. ¿Conoce usted cuáles son las perspectivas de crecimiento de Molinerías Grupo RAM para los próximos 3 años?

P2. ¿Conoce usted cuál es la visión, misión y valores de la empresa?

P3. ¿Qué es aquello propio de la empresa que su competencia no tiene?

P4. ¿Quiénes son sus principales competidores?

P5. ¿Cuál considera usted que son los factores determinantes del éxito de una empresa molinera? ¿Por qué?

P6. ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?

P7. ¿Cuáles considera usted que son las principales oportunidades y amenazas de la empresa?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS.- JEFATURA DE ADMINISTRACIÓN

P8. ¿Cómo está organizada su área?

P9. ¿Qué mecanismos de comunicación utiliza?

P10. ¿Utiliza el enfoque del Proceso Administrativo (planificación, organización, dirección y control) en sus actividades diarias?

P11. ¿Qué importancia le atribuye a los aspectos humanos en la ejecución de su cargo?

P12. ¿Se encuentran definidos formalmente los procesos internos de su área?

P13. ¿Considera usted que ha desarrollado los mecanismos de control adecuados?

P14. ¿Se realizan programas de inducción al nuevo personal?

P15. ¿Considera que es difícil conseguir mano de obra calificada?

P16. ¿Considera usted que tiene capacidad de negociación con sus proveedores?

P17. Valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a sus clientes a comprar sus productos/servicios, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado.

- Calidad de los productos (5)
- Precio (3)
- Atención al cliente (4)
- Marca (2)
- Otros:

PREGUNTAS ESPECÍFICAS.- ENCARGADO DE PRODUCCIÓN

P8. ¿Cómo está organizada su área?

- P9. ¿Qué mecanismos de comunicación utiliza?
- P10. ¿Existe control de la productividad? ¿Presenta usted algún reporte a gerencia?
- P11. ¿Utiliza el enfoque del Proceso Administrativo (planificación, organización, dirección y control) en sus actividades diarias?
- P12. ¿Se encuentran definidos formalmente los procesos internos de su área?
- P13. ¿De acuerdo a su experiencia cuales son los principales cuellos de botella de su área? Y ¿De qué forma pueden eliminarse estos cuellos de botella?
- P14. ¿Planifica usted las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de la planta de producción?
- P15. ¿Cumple la normativa sanitaria para el procesamiento de arroz?
- P16. Valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a sus clientes a comprar sus productos/servicios, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado.
- Calidad de los productos (5)
 - Precio (3)
 - Atención al cliente (4)
 - Marca (2)
 - Otros: (1) turnos de maquila.

2. Ficha Técnica del Entrevistado.

Todas las entrevistas desarrollaran el siguiente modelo de Ficha Técnica del Entrevistado.

Ficha Técnica del Entrevistado

- **Nombre** :
- **Edad** :

- **Profesión** :
- **Cargo actual** :
- **Desarrollo de la Entrevista:**

3. Desarrollo de Entrevistas Realizadas

Entrevista a Jefatura de Administración de la Empresa N° 01

Ficha Técnica del Entrevistado	
Nombre	: Livia Quispe Huamaní
Edad	: 52
Profesión	: Comerciante
Cargo actual	: Jefatura de Administración
Desarrollo de la Entrevista	:

PREGUNTAS GENÉRICAS.-

P1. ¿Conoce usted cuáles son las perspectivas de crecimiento de Molinerías Grupo RAM para los próximos 3 años?

Considero que como toda empresa seguir creciendo.

P2. ¿Conoce usted cuál es la visión, misión y valores de la empresa?

En todos estos años, nunca hemos definido la visión y misión de la empresa. Implícitamente sabemos que deseamos estar entre las primeras empresas molineras de la región y que nuestra misión es la satisfacción del cliente, para lo cual se debe trabajar en armonía.

P3. ¿Qué es aquello propio de la empresa que su competencia no tiene?

Considero que la honestidad y transparencia sobre todo en el proceso de venta y liquidaciones. Muchos molinos comisionan sobre las ventas, perjudicando al agricultor. Nosotros no, registramos los precios de venta final sin descuentos a favor del molino, es decir, se declara la venta a precio de mercado, nuestro negocio es el servicio de maquila, y por ello debemos dar al cliente las mejores opciones para que regrese.

P4. ¿Quiénes son sus principales competidores?

Tenemos mucha competencia, entre ellos Molinos Escaly, Molino Chiclayo y Molino El Pirata.

P5. ¿Cuál considera usted que son los factores determinantes del éxito de una empresa molinera? ¿Por qué?

Considero que para alcanzar el éxito cualquier empresa, debe empezar con inversión en tecnología y personal capacitado.

P6. ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?

La principal fortaleza de la empresa es la tecnología y la infraestructura.

La principal debilidad, como en toda empresa familiar, la falta de gestión empresarial.

P7. ¿Cuáles considera usted que son las principales oportunidades y amenazas de la empresa?

Si tenemos que hablar de oportunidades, podemos decir que el servicio que ofrecemos no tiene sustituto, todo el arroz cáscara que se produce tienen que ser pilado para ser

consumido, por ello debemos invertir más en el acopio, a fin de captar cada vez más clientes de servicio de maquila.

Por otro lado el producto final que ofrecemos es básico en la canasta familiar y su demanda está asegurada.

La principal amenaza para la empresa es la alta informalidad de toda la cadena productiva del arroz y además que dependemos de las condiciones climáticas.

PREGUNTAS ESPECÍFICAS.-

P8. ¿Cómo está organizada su área?

En relación a la existencia de un organigrama, no tenemos uno, eso es un gran problema, porque no se respeta la línea de mando y comunicación, originando desorden y malos entendidos. Aun así, se trata de armonizar a fin de cumplir las funciones asignadas.

¿No se ha pensado en hacer un organigrama y definir claramente funciones y responsabilidades?

Considero que sí es necesario, se hará más adelante.

P9. ¿Qué mecanismos de comunicación utiliza?

Los mecanismos de comunicación son diversos: comunicación verbal directa, reportes e informes.

P10. ¿Utiliza el enfoque del Proceso Administrativo (planificación, organización, dirección y control) en sus actividades diarias?

Si, este proceso es necesario en todas las actividades.

P11. ¿Qué importancia le atribuye a los aspectos humanos en la ejecución de su cargo?

El recurso humano es imprescindible, ellos son el rostro del servicio que brindamos, si están motivados harán su trabajo a gusto y el cliente será bien atendido.

Considero que aún nos falta desarrollar más la gestión del recurso humano, temas como crecimiento personal mediante las capacitaciones.

P12. ¿Se encuentran definidos formalmente los procesos internos de su área?

Se ha asignado a cada puesto sus funciones y responsabilidades, pero no se encuentran establecidos formalmente en ningún documento.

P13. ¿Considera usted que ha desarrollado los mecanismos de control adecuados?

Solo realizamos procesos de control de inventarios y conciliaciones de cuentas. Considero que el control es un proceso que aún nos falta desarrollar.

P14. ¿Se realizan programas de inducción al nuevo personal?

Básicamente cuando es un personal nuevo se le capacita una semana o quince días, dependiendo del área o puesto de trabajo.

P15. ¿Considera que es difícil conseguir mano de obra calificada?

Es difícil, pero no imposible, existen buenos profesionales conocedores del arroz y sus procesos.

P16. ¿Considera usted que tiene capacidad de negociación con sus proveedores?

Considero que con los proveedores nacionales y locales si tenemos poder de negociación. Asimismo, cuando trabajamos a nivel de gremio APEMA, conseguimos mejores opciones.

P17. Valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a sus clientes a comprar sus productos/servicios, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado.

- Calidad de los productos (5)
- Precio (3)
- Atención al cliente (4)
- Marca (2)
- Otros:

Entrevista al Encargado de Producción de la Empresa N° 02

Ficha Técnica del Entrevistado	
Nombre	: Jorge Guevara Quispe
Edad	: 48
Profesión	: ---
Cargo actual	: Encargado de producción
Desarrollo de la Entrevista	:

PREGUNTAS GENÉRICAS.-

P1. ¿Conoce usted cuáles son las perspectivas de crecimiento de Molinerías Grupo RAM para los próximos 3 años?

No, pero me imagino que seguirán invirtiendo en tecnología y personal capacitado.

P2. ¿Conoce usted cuál es la visión, misión y valores de la empresa?

No han sido explicados por parte de la gerencia, pero si las podría definir:

- Visión: estar entre los mejores molinos del departamento.
- Misión: ofrecer el mejor servicio de maquila para que el cliente se sienta satisfecho y regrese.
- Valores: somos honestos, acá no hay robos ni cambios en el arroz de los clientes.

P3. ¿Qué es aquello propio de la empresa que su competencia no tiene?

Como te explique, somos honestos, acá no vas a tener problemas de cambios de producto.

P4. ¿Quiénes son sus principales competidores?

Nuestros principales competidores son: Molino Chiclayo, Molino San Jorge, Molinos Escaly, Molino El Pirata, entre otros.

P5. ¿Cuál considera usted que son los factores determinantes del éxito de una empresa molinera? ¿Por qué?

A mi parecer los factores para el éxito son tecnología y personas. Porque, no puedes exigir calidad sin tecnología y personas que ejecuten adecuadamente cada proceso.

P6. ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?

Considero que la principal fortaleza es la inversión en tecnología. Y la principal debilidad es que no tenemos puntos de acopio, a diferencia de la competencia que se preocupa por estar cerca al agricultor y así capta más arroz para el servicio de pilado.

P7. ¿Cuáles considera usted que son las principales oportunidades y amenazas de la empresa?

La oportunidad que tenemos como empresa es que el producto que ofrecemos es de gran demanda, me refiero al arroz pilado, podrían optar por comercializarlo directamente.

En cuanto a las amenazas, pude ser que tenemos competidores bien posicionados y que invierten más.

PREGUNTAS ESPECÍFICAS.-

P8. ¿Cómo está organizada su área?

Está organizada por actividades: secado, pilado y recientemente control de calidad.

P9. ¿Qué mecanismos de comunicación utiliza?

No comunicamos directamente y la información hacia otras áreas se hace mediante los reportes de producción y hojas de trabajo.

P10. ¿Existe control de la productividad? ¿Presenta usted algún reporte a gerencia?

No es necesario, ellos conocen cuando se produce a diario y todo lo que sucede en la parte de producción, yo les informo todo.

P11. ¿Utiliza el enfoque del Proceso Administrativo (planificación, organización, dirección y control) en sus actividades diarias?

Si, organizo mis actividades en el día a día y controlo que todo en planta marche dentro de lo programado.

P12. ¿Se encuentran definidos formalmente los procesos internos de su área?

Bueno, no, cada quien conoce sus funciones porque ya tenemos años trabajando en esto, ya sabemos que hay que hacer.

P13. ¿De acuerdo a su experiencia cuales son los principales cuellos de botella de su área? Y ¿De qué forma pueden eliminarse estos cuellos de botella?

El punto crítico del proceso es el secado, tenemos dos tipos de secado: secado artesanal y secado industrial.

El primero depende del sol, por ello, el control adecuado de las variaciones de humedad y el rayado oportuno permite un buen resultado.

En el segundo, analizar el arroz antes de empezar a secar, el control adecuado de la temperatura del horno y los análisis del arroz durante el proceso, permiten un óptimo resultado.

Si en esta etapa del proceso productivo (secado) no se hace un buen trabajo y se maltrata la materia prima, no se le puede exigir a producción buenos resultados. Es decir, un arroz muy seco se quiebra por tanto la producción de cliente merma. Y un arroz muy húmedo no solo se quiebra sino que la eficiencia de la maquinaria baja por los continuos atoros, por tanto las horas de trabajo aumentan para un mismo lote.

Para toda la actividad molinera este es el punto crítico y solo se disminuye su efecto con un adecuado control y manejo de los parámetros de humedad.

Actualmente estamos teniendo algunos problemas en esta parte del proceso, hay muchos reclamos por parte de los clientes, la Gerencia debe actuar frente a esto.

P14. ¿Planifica usted las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de la planta de producción?

No podemos detener la producción, tenemos que cumplir con todos los turnos, cuando falle la maquina debemos aprovechar para arreglar todo lo que podamos.

P15. ¿Cumple la normativa sanitaria para el procesamiento de arroz?

Bueno, no sé cuál es la normativa sanitaria.

¿Nos referimos básicamente a limpieza, eliminación de vectores (roedores), distribución de ambientes, entre otros?

En ese sentido tenemos mucho por mejorar.

P16. Valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a sus clientes a comprar sus productos/servicios, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado.

- Calidad de los productos (5)
- Precio (3)

- Atención al cliente (4)
- Marca (2)
- Otros: (1) turnos de maquila.

Bibliografía

Castillo, A. & Gaviria, J. (2000). *Molinería de arroz en los trópicos*. (1ª ed.). Colombia, Bogotá: Ediagro Ltda.

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2013). *La estrategia del océano azul*. (3ª ed.). México: Cargraphics S.A. de C.V. por Carbajal Educación S.A.S.

David, F. (2013). *Administración estratégica*. (14ª ed.). México: Pearson Educación.

Deming, W. (1988). *Out The Crisis*. MitPress.

Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. (3ª ed.). España, Barcelona: Gestión 2000, Centro de Libros PAPF, S.L.U. por Grupo Planeta.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14ª ed.). México: Pearson Educación.

Maximixe Consult S.A. (2016). *Informe multiclente arroz para la Asociación Peruana de Molineros de Arroz*.

Peru Paddy. (2016, Abril). Entrevista a Simón Tantaleán Cruzado, Presidente de la Comisión de Arroz del Mercado de Productores de Santa Anita. *Santa Anita, la comercialización de hoy*, 24-25.

Rabouin, R., Astarloa, L., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., ...Tomas, V.

(2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. (1ª ed.). Argentina,

Buenos Aires: Prentice Hall – Pearson Educación.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª ed.). Mexico: Prentice Hall

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*.

(18ª ed.). México: McGrawHill/Interamericana Editores S.A.

Referencias Electrónicas

Agencia Agraria de Noticias (2015). *Gremios de productores señalan su posición tras declaraciones del ministro de economías. Reducción de franja de precios desata diversas opiniones*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/reduccion-de-franja-de-precios-desata-diversas-opiniones-8209>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM (2015). *Niveles socioeconómicos 20015*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>

Banco Wiese Sudameris (2002). *Reporte sectorial arroz oferta fragmentada e informal*. Recuperado de http://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/reportes/sectorial/20020123_sec_es_arroz.pdf?t=1467072000023

Banco Central de Reserva del Peru – BCRP (2015). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Peru – BCRP (2015). *Lambayeque: Síntesis de actividad económica, diciembre 2015 del BCRP*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2015/sintesis-lambayeque-12-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Peru – BCRP (2016). *Reporte de inflación, marzo 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 – 2017 del Banco Central de Resera del Perú*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Peru – BCRP (2016). *Notas de estudios del BCRP N° 14, 19 de febrero de 2016. Informe macroeconómico: IV trimestre de 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2016/nota-de-estudios-14-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Peru – BCRP (2016). *Resumen informativo n° 7, 19 de febrero de 2016. Informe macroeconómico: IV trimestre de 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/resumen-informativo-07-2016.pdf>

Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana- CEI-RD (2010). Gerencia de Investigación de Mercados Dominicana Exporta. *Perfil económico del arroz*. Recuperado de http://www.cei-rd.gov.do/estudios_economicos/estudios_productos/perfiles/arroz.pdf

Cochachin, B. *Gestión de inocuidad alimentaria. Buenas prácticas de manufactura, programa de higiene y saneamiento y HACCP*. Recuperado de <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=990AA70E-8A53-4149-A826-D02490775120.PDF>

Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria - DIGESA (2010). *Misión, visión y funciones de DIGESA*. Recuperado de

<http://www.digesa.sld.pe/institucional1/institucional.asp>

Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria - DIGESA (2012).

Normativa sanitaria para fabricación se alimentos a base de granos y otros destinados a programas sociales de alimentos y a establecimientos procesadores de alimentos. Recuperado de

http://www.digesa.sld.pe/NormasLegales/Normas/RM_451_2006_modificacion.pdf,

http://www.digesa.sld.pe/NormasLegales/Normas/RM_449_2006.pdf,

<http://www.digesa.sld.pe/orientacion/comunicado-haccp.asp> y

http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/Proy_RM615-2003.pdf

El Comercio (2011). *El arroz, ingrediente presente en la gastronomía internacional*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/arroz-ingrediente-presente-gastronomia-internacional-noticia-1331541>

El Comercio (2016). *En abril se define la fórmula de franja de precios*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/abril-se-definira-nueva-formula-franja-precios-noticia-1870359>

Gestión (2010). *Arroz embolsado solo captura 10% de ventas totales del cereal*. Recuperado

de <http://gestion.pe/noticia/684041/arroz-embolsado-solo-captura-10-ventas-totales-cereal>

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2009). *Consumo de alimentos y bebidas*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. Sistema de información regional para la toma de decisiones. *Estadísticas de producción arroz cáscara por departamento*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA. *Tecnología en arroz*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/cultivos/132-cat-tecnologias/cultivos/391-tecnologia-en-arroz>

Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA. *Ley general de semillas modificada*. Recuperado de [http://www.inia.gob.pe/images/EnteRector/DOC_PEAS/Legislacion/LeyGeneralSemillas\(Ley026272\)modificada.pdf](http://www.inia.gob.pe/images/EnteRector/DOC_PEAS/Legislacion/LeyGeneralSemillas(Ley026272)modificada.pdf)

La Republica (2016). *Gobierno retrocede y no elimina la franja de precios de productos agrícolas*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/752056-gobierno-retrocede-y-no-elimina-la-franja-de-precios-de-productos-agricolas>

Ley General de Salud (1997) Recuperado de

<http://www.minsa.gob.pe/renhice/documentos/normativa/Ley%206842-1997%20-%20Ley%20General%20de%20Salud%20Concordada.pdf>

Ley de Inocuidad de los Alimentos (2008). Recuperado de

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01062.pdf>

Ley N° 29571: Código de Protección y Defensa del Consumidor (2010). *Artículo 30:*

inocuidad de los alimentos. Recuperado de

http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/Comunicados/2016/C55_2016-0317.pdf

Mantulak, M. & Cruz, E. *La revisión ambiental en la industria arrocera*. Recuperado de

http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/15/138/la_revision_ambiental_en_la_industria_arrocera.pdf

Mayorga, D. (2014). *Análisis VRIO*. Recuperado de [http://marketingestrategico.pe/el-analisis-](http://marketingestrategico.pe/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva/)

[vrio-y-la-ventaja-competitiva/](http://marketingestrategico.pe/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva/)

Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI (2013). *El arroz, principales aspectos de la cadena productiva*. Recuperado de

http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia_arroz_final2013.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI (2013). *Valor bruto de la producción agropecuaria – VBP, diciembre 2013*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/valor-bruto-de-la-produccion-agropecuaria-vbp>

Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI (2014). *Memoria anual 2014*. Recuperado de http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/memoria2014_final170316.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI (2014). *Nota de prensa, MINAGRI oficializa miembros del consejo nacional de arroz*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2014/11209-minagri-oficializa-miembros-del-consejo-nacional-de-arroz>

Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI (2014). *Valor bruto de la producción agropecuaria – VBP, diciembre 2014*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/valor-bruto-de-la-produccion-agropecuaria-vbp>

Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI (2015). *Valor bruto de la producción agropecuaria – VBP, diciembre 2015*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/valor-bruto-de-la-produccion-agropecuaria-vbp>

Ministerio de Salud – MINSA (2013). *Trigésimo primera reunión de trabajo, comisión multisectorial permanente de inocuidad alimentaria, acta 31*. Recuperado de <http://www.digesa.sld.pe/compial/archivos/acta31.pdf>

Ministerio de Salud – MINSA (2016). *Aprueban la norma sanitaria para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas – DIGESA*. Recuperado de http://www.digesa.sld.pe/NormasLegales/Normas/RM_449_2006.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores (2014). Consulado General del Perú en Sevilla, *La gastronomía peruana*. Retenido de <http://www.consuladoperusevilla.es/wp-content/uploads/2014/10/dOSSIER-COMIDA-PERUANA.pdf>

Norma Técnica Peruana para Cereales y Menestras. *NTP 205.011: 1979*. Recuperado de <https://www.google.com.pe/#q=NTP+205.011:+1079>

Norma Técnica Peruana NTP ISO 22000 (2006). *Sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos, requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria*.

Recuperado de

https://www.academia.edu/15312839/NORMA_TECNICA_PERUANA_NTP_ISO_22000

Oficina Internacional del Trabajo - OIT. (2006). *Iniciativa infocus sobre responsabilidad social de la empresa*. Recuperado de http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/GB/295/GB.295_MNE_2_1_span.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO (2004).

La ONU declara 2004 como año internacional del arroz. Recuperado de

<http://www.fao.org/spanish/newsroom/news/2003/24159-es.html>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO (2004). *El*

arroz es vida, aspectos del arroz. Recuperado de

http://www.fao.org/newsroom/es/focus/2004/36887/article_36967es.html

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO (2016).

Seguimiento del mercado del arroz de la FAO. Recuperado de

http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Rice/Images/RMM/SMA_JUL16.pdf

Peruanos por el Cambio. (2016). *Plan de gobierno 2016 – 2021.* Recuperado de

<http://ppk.pe/documentos/plandegobierno.pdf>

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española.* Recuperado de

<http://dle.rae.es/>

Rumelt, R. *La evaluación de estrategias de negocios.* Universidad Austral, nota técnica política de empresas I. Recuperado de

[http://www.fce.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/0c84f3b35b018fb603257848005afb4/\\$FILE/La%20evaluación%20de%20estrategias%20de%20negocios-Richard%20Rumelt..pdf](http://www.fce.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/0c84f3b35b018fb603257848005afb4/$FILE/La%20evaluación%20de%20estrategias%20de%20negocios-Richard%20Rumelt..pdf)

Salcedo, R. & Stiglich, E. (2002) *Abuso de poder de compra y determinación de los precios en el mercado del arroz cascara (El caso de los valles del Bajo Piura y Chancay – Lambayeque)*. Recuperado de <http://www.cepes.org.pe/debate/debate37/03%20salcedo.pdf>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA (2013). *Normativa fitosanitaria para la importación de arroz cáscara y arroz pilado*. Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/senasa/>, <http://www.senasa.gob.pe/senasa/requisitos-fitosanitarios-aprobados-en-el-ano-2013/> y http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesdirectoriales/2013/junio/rd_016-2013-ag-senasa-dsv.pdf

Sistema de Precios y Abastecimiento – SISAP. (2015). *Boletín de arroz del Sistema de Precios y Abastecimiento- SISAP del MINAGRI*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-de-arroz/arroz-2016>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú – COMEXPERU. Semanario Comexperu 794 (2015). Comercio Exterior. *Franja de precios: con ustedes el arroz*. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/media/files/semanario/semanario%20comexperu%20794.pdf>

Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral – SUNAFIL. (2015). *Ley de seguridad y salud en el trabajo*. Recuperado de <http://www.sunafil.gob.pe/portal/sobre-sunafil/normativa-sunafil>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT. *Pagos y garantías, tributación aduanera*. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/pagosgarantias/>

The Bühler Group (2015). *The number 1 worldwide in rice processing*. Recuperado de

http://www.buhlergroup.com/global/en/industry-solutions/commodity-food/rice-processing.htm?utm_source=MURL&utm_medium=unknown&utm_content=rice%20Ben&utm_campaign=Rice#.V81Ed5jhDIU

Vela, L. (2014). *Mapeo de la inversión privada en Lambayeque al 2014*, Instituto de economía y desarrollo, INEDES, marzo 2014. Recuperado de

https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/37755/1/Inversion_Peru.pdf

Valle, Y. (2015). *El alineamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresariales*. Recuperado de

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/08/10/el-alineamiento-estrategico-y-su-repercusion-en-los-resultados-empresariales/>

Vivanco, E. (2008). *Gestión de la inocuidad NTP ISO 22000. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria*. Recuperado de

<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=1CD0694E-AB74-4E56-810D-F4A8D4DEC1DE.PDF>