

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Carrera de Ingeniería Industrial



DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA PLANTA JUSTO A TIEMPO

Trabajo de investigación para optar el grado académico de bachiller en Ingeniería Industrial

Jose Miguel Andujar Palao

Código 20160065

Asesor

Luis Bedoya Jimenez

Lima – Perú

Marzo de 2021



**DIAGNOSIS AND PROPOSAL FOR
IMPROVEMENT IN THE PLANT JUST IN
TIME**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Presentación de la empresa	1
1.2 Descripción del sector industrial	2
CAPÍTULO II: PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN	5
2.1 Descripción de la situación problemática	5
2.2 Presentación del tema.....	5
CAPÍTULO III: PLANIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	6
3.1 Objetivo general	6
3.2 Objetivos específicos	6
3.3 Hipótesis de la investigación.....	6
3.4 Fuentes de información	7
3.5 Medios de recopilación	7
3.6 Recursos necesarios	7
3.7 Plan de trabajo de la investigación.....	8
CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO	9
4.1 Marco referencial	9
4.2 Marco conceptual	10
CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DE PROCESOS	13
5.1 Mapa general de procesos	13
5.2 Diagnóstico financiero	13
5.2.1 KPI's financieros	13
5.2.2 Thibaut financiero.....	16
5.2.3 Planteamiento de oportunidades de mejora	17
5.3 Diagnóstico comercial.....	17
5.3.1 KPI's comercial	17
5.3.2 Thibaut comercial	20
5.3.3 Planteamiento de oportunidades de mejora	20
5.4 Diagnóstico operacional.....	21
5.4.1 KPI's operacional	21

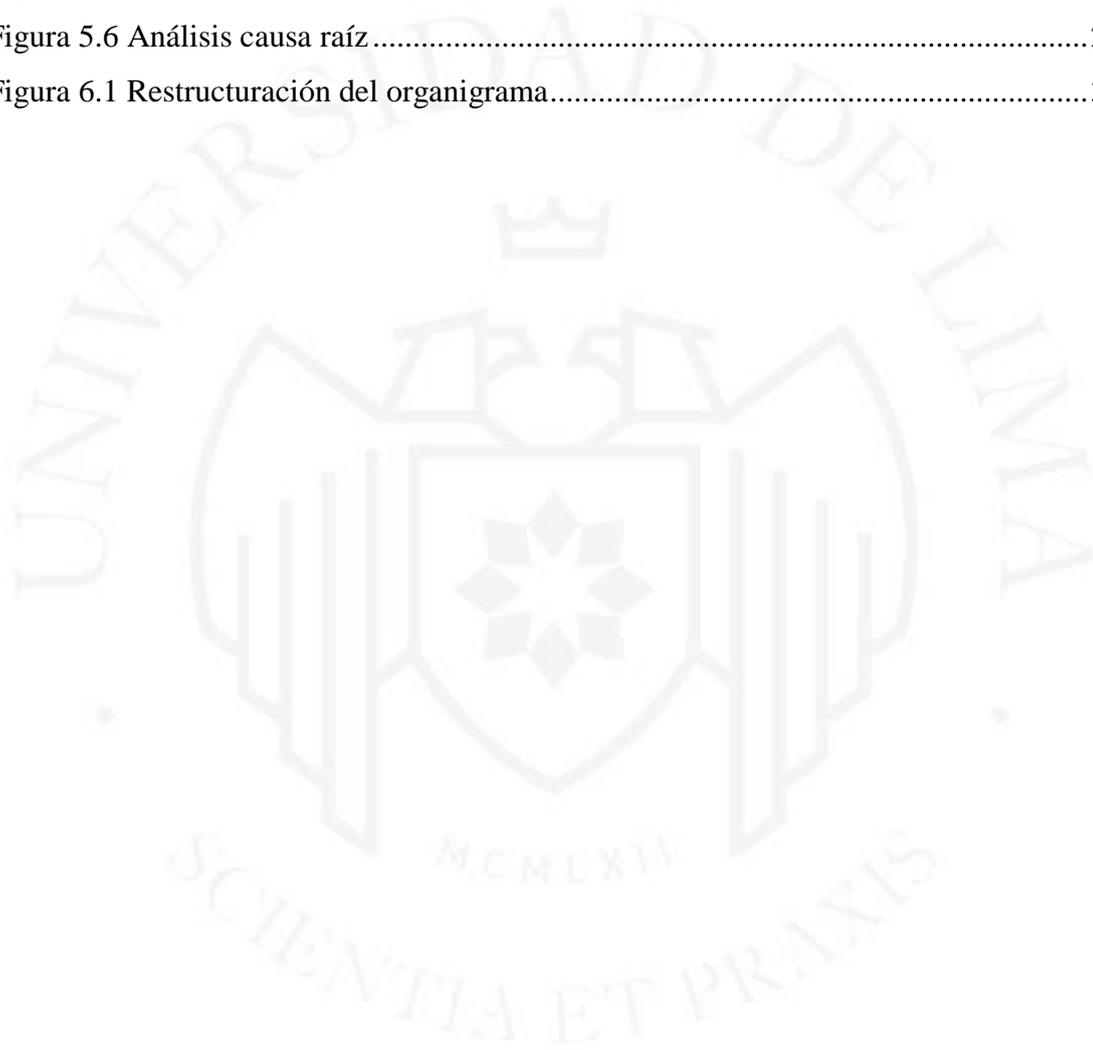
5.4.2	Thibaut operacional	23
5.4.3	Planteamiento de oportunidades de mejora	23
5.5	Diagnóstico de recursos humanos	24
5.5.1	KPI's de recursos humano	24
5.5.2	Thibaut de recursos humano	26
5.5.3	Planteamiento de oportunidades de mejora	27
5.6	Diagnóstico de la causa raíz	27
5.6.1	Jerarquización de los problemas y causas	27
5.6.2	Identificación y análisis de causa-raíz	28
5.6.3	Planteamiento de oportunidades de mejora	28
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA		29
6.1	Alternativas de solución y selección de la mejor propuesta.....	29
6.2	Despliegue de la propuesta de solución	32
6.2.1	Diseño del modelo de solución.....	32
6.2.2	Desarrollo de la propuesta	33
6.2.3	Implementación de la solución	34
6.2.4	Seguimiento y control.....	35
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA.....		36
7.1	Evaluación técnica del proyecto de mejora.....	36
7.2	Evaluación beneficio costo del proyecto de mejora.....	36
CAPÍTULO VIII: IMPACTO DE LA SOLUCIÓN.....		38
8.1	Evaluación de factores críticos del proceso de solución	38
8.2	Oportunidad de mejora para mitigar los impactos	39
CONCLUSIONES		41
RECOMENDACIONES		42
REFERENCIAS		43
BIBLIOGRAFÍA		44
ANEXOS.....		45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Matriz VRIO de la empresa.....	2
Tabla 1.2 Análisis PEST.....	3
Tabla 3.1 Plan de trabajo para el desarrollo de la investigación.....	8
Tabla 5.1 Volumen de ventas en S/ por mes desde enero a septiembre del 2019	18
Tabla 5.2 Tasa de crecimiento del volumen de ventas totales entre meses, entre enero y setiembre del 2019	18
Tabla 5.3 Principales productos de la planta con sus respectivos volúmenes de ventas y % sobre el total del periodo de enero a setiembre del 2019.....	19
Tabla 5.4 Ventas del producto pollo condimentado por mes y tasa de crecimiento entre enero y setiembre del 2019	19
Tabla 5.5 Cantidades de producción de sándwiches entre enero y mayo del 2019	21
Tabla 5.6 Cantidades de entregas realizadas – completas en promedio entre enero y mayo del 2019.....	22
Tabla 5.7 Cantidad producida – esperada en 3 horas en promedio entre enero y mayo del 2019	22
Tabla 5.8 Cantidad de trabajadores.....	24
Tabla 5.9 Problema identificados	27
Tabla 5.10 Soluciones por causa raíz.....	28
Tabla 6.1 Ranking de criterios.....	31
Tabla 6.2 Tabla de enfrentamiento	31
Tabla 6.3 Evaluación de soluciones.....	32
Tabla 6.4 Cronograma de implementación.....	35
Tabla 7.1 Evaluación de rendimiento	36
Tabla 7.2 Relación Beneficio Costo 2020 y 2021	37

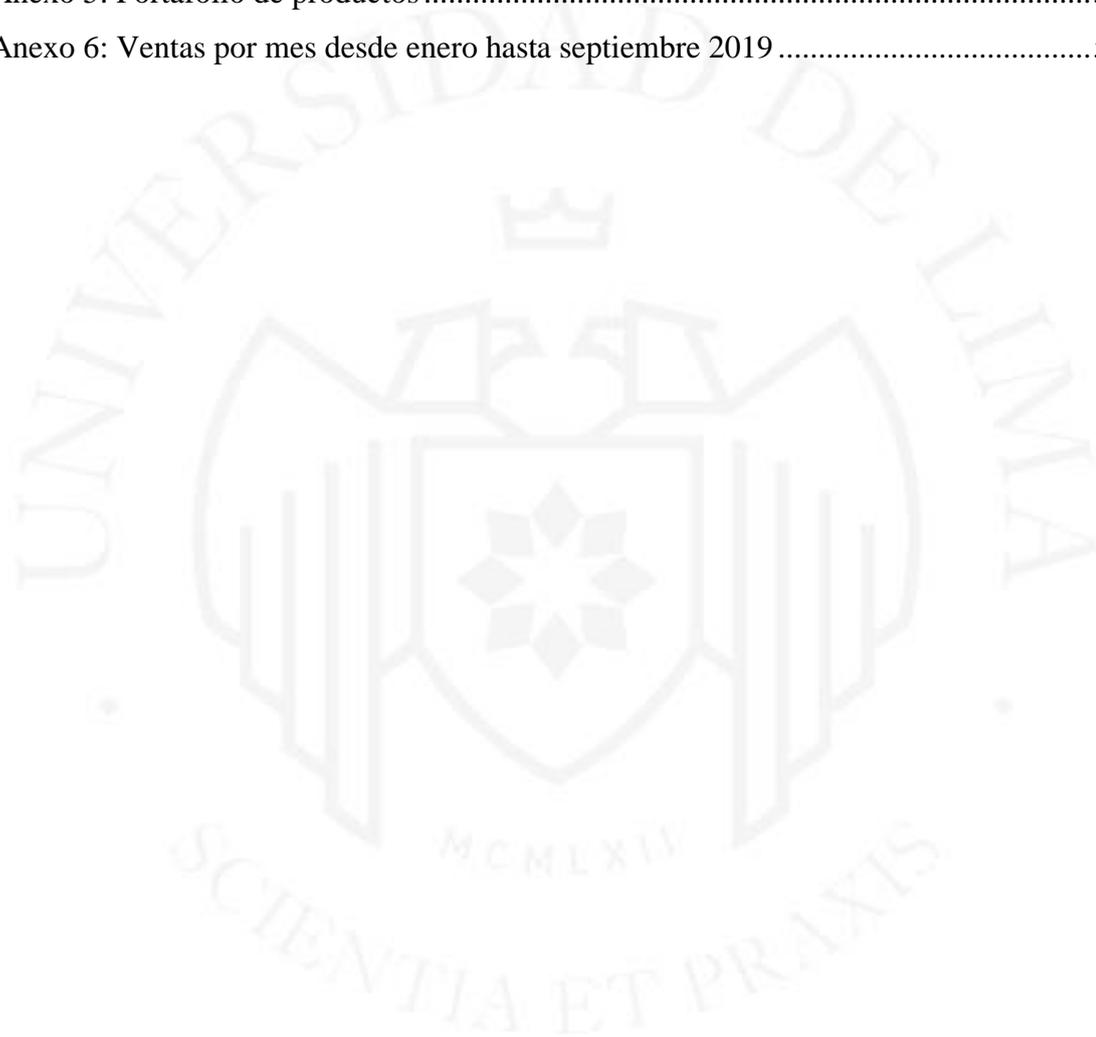
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1 Mapa general de procesos	13
Figura 5.2 Thibaut Financiero	16
Figura 5.3 Thibaut comercial.....	20
Figura 5.4 Thibaut comercial.....	23
Figura 5.5 Thibaut de recursos humano.....	26
Figura 5.6 Análisis causa raíz.....	28
Figura 6.1 Restructuración del organigrama.....	33



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Balance general al 31 de mayo del 2019.....	46
Anexo 2: Estado de Resultados al 31 de mayo del 2019	47
Anexo 3: Lista de principales proveedores.....	48
Anexo 4: Organigrama de Justo A Tiempo	50
Anexo 5: Portafolio de productos	51
Anexo 6: Ventas por mes desde enero hasta septiembre 2019.....	54



RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue realizar un diagnóstico para detectar los problemas más importantes de la empresa “Justo A Tiempo” con respecto a su área comercial, área financiera, área de operaciones y área de recursos humanos y de esta manera, recomendar propuestas de solución en busca de una mejora continua dentro de la empresa. La investigación empleó la metodología de Thibaut para entender los problemas de cada área de la empresa y así poder llegar a las causas raíz del problema priorizado para plantear propuestas de solución. Como resultados se pudo concluir que la empresa debería abrir un área comercial para optimizar los costos, se debe impulsar el apetito de innovación en todos los niveles de la empresa, sobre todo los más altos, y es necesario un seguimiento y control continuo de todas las propuestas de solución planteadas.

Palabras clave: mejora continua, metodología de Thibaut, análisis causa raíz, industria de alimentos

ABSTRACT

The objective of this research was to carry out a diagnosis to detect the most important problems of the company "Just In Time" with respect to its commercial, financial, operations and human resources area and, recommend solution proposals in search of continuous improvement within the company. The research used the Thibaut methodology to understand the problems of each area of the company and thus be able to reach the root causes of the prioritized problem to recommend solution proposals. As a result, it was concluded that the company should open a commercial area to optimize costs, the appetite for innovation should be boosted at all levels of the company, especially the highest, and continuous monitoring and control of all the proposed solutions.

Keywords: continuous improvement, Thibaut methodology, root cause analysis, food industry

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación de la empresa

La empresa seleccionada para este trabajo es la Planta de Alimentos Justo a Tiempo, ubicada en el departamento de Lambayeque, es parte de la Compañía de Restaurantes y Alimentos S.A.C. La empresa cuenta con más de 10 años de experiencia en el rubro, brindando productos y servicios de alta calidad en el sector en que operan, contando con clientes reconocidos como Metro, Senati, Essalud, entre otros. La empresa fue creada con el propósito de tener un mejor manejo de los costos de algunos restaurantes ubicados en la ciudad de Chiclayo, pero con el pasar del tiempo la empresa se empezó a abrir a nuevos rubros tales como concesionarios, etc.

Como principales productos, cuentan con diversos postres tales como tortas, soufflés, helados, bocaditos, porcionado de carnes, platos típicos, comida preparada, comida semipreparada. Como principales servicios se cuenta con los servicios de catering y atención en concesionarios.

Misión de la empresa: Comprar calidad, hacer con pasión, para mantener clientes felices. Justo a Tiempo tiene como misión obtener los mejores insumos para poder realizar sus operaciones y brindar un servicio de excelencia al cliente con la finalidad de generar un lazo con este y poder mantener una buena relación empresa – cliente.

Visión de la empresa: Ser la mejor Planta procesadora de alimentos del país. Justo a Tiempo busca como objetivo ser la mejor procesadora de alimentos en el Perú, mediante estrategias de operaciones innovadoras buscan expandirse a nuevos mercados fuera de Lambayeque.

Matriz VRIO de la empresa:

Tabla 1.1 Matriz VRIO de la empresa

Recurso	V	R	I	O	Tipo de Ventaja
Personal de producción altamente calificado	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Se cuenta con cámaras de frío segmentadas	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Alta adaptabilidad a la demanda	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Control de costos muy estructurados	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal

Elaboración propia

Estrategia Genérica:

La estrategia en la que se basa la empresa que será investigada en este trabajo es la de liderazgo en costos. Debido a que, mediante la mejora continua de sus procesos, busca obtener la mayor rentabilidad posible en los productos que se producen, además de siempre brindar un producto de calidad a sus clientes buscando así la fidelización de este y poder expandirse a nuevos clientes.

1.2 Descripción del sector industrial

El sector industrial de la planta Justo a Tiempo es la industria de alimentos, en la cual se enfocan en productos terminados y brindar el servicio de atención de acuerdo a lo que solicite el cliente, como es el caso de los concesionarios.

Respecto a la cadena productiva de la empresa, los proveedores brindan todos los insumos y productos terminados que la empresa requiere para su producción o distribución, la solicitud de los pedidos es variable, debido a que no todos los productos se utilizan en la misma cantidad, pero aproximadamente se solicita a los proveedores cada 2 días en promedio, esto con el fin de conseguir productos frescos para la producción de la planta.

Tabla 1.2 Análisis PEST

Político	Económico	Social	Tecnológico
<p>La empresa se enfrenta a cualquier política que se genere por las instituciones gubernamentales peruanas. Tanto a referencia con la estructura de la planta en sí, así como reglas de control de producción o residuos para una mayor supervisión de la empresa.</p>	<p>La planta se ve afectada directamente por cómo se vea el país en el aspecto económico, debido a que solo cuenta con ventas a nivel nacional, específicamente en el departamento de Lambayeque.</p>	<p>Con respecto al aspecto social se ha podido evidenciar que el aspecto social es muy importante para la empresa, debido a que se debe mantener una buena imagen como empresa tanto en aspecto de trato al personal como en su nivel de calidad y producción, debido a que si la imagen de la empresa se ve afectada genera una pérdida con respecto a las ventas por la disminución de clientes que esto generaría.</p>	<p>Con los fuertes cambios tecnológicos que están ocurriendo con respecto a la maquinaria en el rubro alimenticio, se tiene que tener muy en cuenta las últimas tecnologías para poder estar presentes en el mercado.</p>

Elaboración propia

Análisis fuerzas de Porter:

- Poder de negociación de los clientes: los clientes cuentan con poder medio debido a que se cuentan con competidores directos, pero no en todas las áreas, sino que se dedican a un área en específico.
- Rivalidad de las empresas: Las empresas actuales cuentan con participación de mercado en sus respectivas áreas, reduciendo así las ventas de la empresa.

- Amenaza de los nuevos entrantes: Cada vez más empresas se están creando con la finalidad de entrar a la producción de alimentos a nivel industrial, esto genera una competencia con respecto a los precios y por ende puede ocasionar una disminución de la calidad.
- Poder de negociación de los proveedores: La empresa cuenta con un poder de negociación fuerte debido a que puede comprar a gran volumen y se cuenta con varios proveedores con buena calidad.
- Amenaza de productos sustitutos: La empresa cuenta con mucha competencia indirecta con productos sustitutos, debido a que se cuentan con varios establecimientos de comida presentes en la región Lambayeque.



CAPÍTULO II: PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Descripción de la situación problemática

En la industria para el procesamiento de alimentos es muy importante contar con un ambiente propicio para mantener los alimentos frescos y libres de bacterias.

La empresa Justo a tiempo está en vías de lograr la certificación HACCP, certificación esencial de inocuidad alimentaria. Esta certificación ayudaría a ampliar el mercado de Justo a tiempo; ya que, hay empresas que solo trabajan con entidades con esta certificación. En los Estados Unidos y La Unión Europea es obligatoria esta certificación.

La oportunidad que brinda la obtención de esta certificación es poder exportar lo productos producidos por Justo a tiempo. De esta forma ampliar su portafolio de clientes y obtener más rentabilidad además de tener la oportunidad de introducir sus productos en un mercado más amplio.

2.2 Presentación del tema

El tema principal de esta investigación es realizar un diagnóstico para detectar los problemas más importantes de la empresa Justo A Tiempo y proponer una propuesta de solución.

CAPÍTULO III: PLANIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

3.1 Objetivo general

El diagnóstico por realizar para la planta “Justo a Tiempo” con respecto a su área comercial, área financiera, área de operaciones y área de recursos humanos permitirá identificar los principales problemas que perjudican un óptimo funcionamiento dentro de cada área con el fin de plantear e implementar propuestas de solución en busca de una mejora continua dentro de la empresa.

3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

- Realizar un diagnóstico de procesos para cada una de las diferentes áreas de la empresa, hallando sus respectivos indicadores, con los cuales se identificará su problema principal, el cual será utilizado para un análisis causa-efecto que finalmente llevará a plantear las oportunidades de mejora más factibles.
- Efectuar un diagnóstico de la causa raíz para determinar cuál o cuáles son las causas raíz que generan los problemas principales de la empresa, los cuales serán jerarquizados para posteriormente proponer oportunidades de mejora.
- Plantear las alternativas de solución y seleccionar la propuesta de mejora más relevante, la cual será desplegada con el fin de conocer su diseño, desarrollo, implementación y seguimiento dentro de la empresa.
- Ejecutar tanto una evaluación técnica, así como una evaluación beneficio costo, del proyecto de mejora que determine qué tan factible sería implementar el proyecto deseado.
- Estudiar el impacto de la solución mediante la evaluación de los factores críticos del proceso de solución e identificación de la oportunidad de mejora que permita mitigar los impactos.

3.3 Hipótesis de la investigación

La aplicación de los métodos de diagnóstico para el área comercial, financiero, operacional y de recursos humanos permitirá hallar las mejores soluciones posibles con respecto a cada uno de los problemas que han sido encontrados, además de identificar las

causas raíz y consecuencias de estos últimos. Al conocer las causas raíz de los problemas se facilitará la elección de propuestas de mejora a implementar debido a que se conocerá específicamente qué está impidiendo un óptimo desarrollo en cada área mencionada.

3.4 Fuentes de información

La información a la cual nos dieron acceso fue muy limitada por privacidad de la planta. A continuación, se presenta un listado de las fuentes de información utilizadas para este diagnóstico, toda esta información se encuentra dentro del trabajo o en los anexos:

- Balance General al 31 de mayo del 2019
- Estado de Resultados al 31 de mayo del 2019
- Listado de principales proveedores
- Organigrama de la planta
- Portafolio de productos
- Ventas por mes de enero a septiembre del 2019

3.5 Medios de recopilación

No se pudo visitar la planta debido a que se encuentra fuera de Lima. Por lo cual se obtuvo la información a través de contactos telefónicos y vía mail con Óscar Colchado, jefe del área contable de la planta, y Paul López Salazar, jefe del área de marketing. Ambos tuvieron mucha disposición de ayudar respondiendo todas nuestras preguntas y nos dieron acceso a los documentos que figuran en el punto anterior.

3.6 Recursos necesarios

Los recursos necesarios para llevar a cabo este diagnóstico son los recursos humanos, grupo de 6 alumnos de Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima, que durante el segundo semestre del año 2019 analizaron la planta Justo A Tiempo.

El grupo de alumnos apoyó su análisis con el contenido teórico aprendido en el curso Diagnóstico y Mejora Empresarial.

3.7 Plan de trabajo de la investigación

Tabla 3.1 Plan de trabajo para el desarrollo de la investigación

N° Actividades	Cronograma de semanas del ciclo 2019-2 (26 de agosto - 7 de diciembre)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Formación de grupos	■														
2 Elección de la empresa		■													
3 Recopilación de información			■												
4 Elaboración de la Introducción (Cap. I)				■											
5 Elaboración de la Problemática de la investigación (Cap. II)					■										
6 Elaboración de la Planificación del diagnóstico (Cap. III)						■									
7 Elaboración del Marco teórico (Cap. IV)							■								
8 Elaboración del Diagnóstico de procesos (Cap. V)								■							
9 Entrega del avance									■						
10 Elaboración de la Propuesta de mejora (Cap. VI)										■					
11 Elaboración de la Evaluación del proyecto de mejora (Cap. VII)											■				
12 Elaboración del Impacto de la solución (Cap. VIII)												■			
13 Elaboración de las conclusiones y recomendaciones													■		
14 Entrega y exposición del trabajo final														■	

Elaboración propia

CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO

4.1 Marco referencial

A continuación, se presentará y comentará brevemente cuatro trabajos de investigación cuyo tópico de trabajo se encuentran relacionados con la presente investigación.

- **Diagnóstico organizacional y planeación estratégica en una microempresa de agro alimentos del estado de Guanajuato** (González, Aguilar, Caldera, 2017):

Como se menciona en el título, esta investigación se centra en una microempresa del rubro alimenticio, por lo que brinda una perspectiva diferente al panorama del sector. Se centra en la organización institucional de la empresa y cómo afecta al desempeño. Al tratarse de una microempresa, presenta un caso con una estructura organizacional poco sólida, sin delimitar propiamente las funciones y puestos necesarios ni procesos establecidos y estandarizados para las diversas actividades de la empresa, así como la falta de metas e indicadores respectivos, afectando negativamente el desempeño de esta. Es una muestra de cómo la falta de los aspectos organizacionales más básicos de una empresa puede afectar seriamente a su desarrollo.

- **Diagnóstico de una fábrica perteneciente a la industria láctea cubana** (Torres, Rodríguez, Nuñez, 2016):

En este trabajo de investigación se presenta una alternativa diferente para realizar el diagnóstico empresarial, ya que se basa puramente en el método de la realización de entrevistas y cuestionarios. En dichos cuestionarios se consideraron los criterios de clima laboral, dirección, productos, procesos y mano de obra, siendo interesante que a grandes rasgos abarque las áreas de producción y recursos humanos. Dentro de los resultados obtenidos, se destaca la mala gestión de recursos por parte de los dirigentes en materia de clima laboral, afectando a los trabajadores; la ausencia de objetivos trazados y la ausencia de estudio de tiempos y disposición de los distintos procesos generando atrasos en la producción.

- **Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos** (Bravo, González, Duque, 2018)

La investigación se centra principalmente en el aspecto de clima laboral, parte de recursos humanos, y como afecta al desempeño de las demás actividades de la organización. Se destacan problemas de alta rotación que afectan negativamente a la formación de equipos de trabajo estables. Además, se menciona un problema en la toma de decisiones, ya que hay un exceso de dependencia por parte del personal operativo hacia los directores.

- **Propuesta de mejora del proceso de una planta de producción de fideos** (Llerena, 2018)

El presente trabajo de investigación se centra netamente en el diagnóstico y propuestas de solución asociadas al área de producción, brindando además una perspectiva diferente al ser la empresa objeto de estudio una gran empresa con más de 4500 trabajadores. En la metodología empleada, se utilizan recursos tales como el gráfico de Pareto y el diagrama de Ishikawa, por lo mismo que se identifica como principal problema el incumplimiento del programa de producción, alegando causas tales como fallas en máquinas, errores en el plan de producción, falta de materia prima e insumos, personal no capacitado, falta de procedimientos y falta de espacio en almacenes, entre otros. La investigación resulta interesante porque analiza a profundidad los problemas de la empresa en cuestión, realizando un diagnóstico muy detallado al centrarse exclusivamente en el área de producción.

4.2 Marco conceptual

A continuación, se detallarán brevemente ciertos conceptos que serán de utilidad para el desarrollo de la presente investigación:

- **Diagnóstico:** Según Thibaut (1994), un diagnóstico es una herramienta de dirección que facilita comprender la situación actual de la empresa para plantear oportunidades y planes de mejora. Por lo mismo es un proceso de gestión preventivo y estratégico. En el presente trabajo de investigación se realizará un diagnóstico interno.
- **Ratio:** “Es el resultado de una relación entre dos valores homogéneos que permite llegar gracias a un razonamiento dialéctico a unas conclusiones sobre el objeto

analizado” (Thibaut, 1994, p.68), en el presente trabajo se utilizaron ratios financieras para el respectivo diagnóstico.

- Diagrama causa-efecto: “Es una descripción de las causas de un problema, que se conjugan en la forma de una espina de pescado, y que les sirve a los equipos de mejora para analizar y discutir los problemas” (Bonilla, Díaz, Kleeberg, & Noriega, 2010, p.66), en el presente trabajo se utiliza este método, pero con una presentación similar a la de espina de pescado.
- Estados de resultados: Documento que informa sobre la rentabilidad de las operaciones del periodo (Andrade & Guajardo, 2014, p.45).
- Estado de situación financiera: Documento que presenta un balance entre los recursos de la empresa con sus fuentes de financiamiento (Andrade & Guajardo, 2014, p.45).
- Activos: Según Palomares y Peset (2015), un activo es todo recurso de la empresa como resultado de sucesos pasados del cual se espera obtener beneficios futuros (p. 35), ya sean económicos o de aprovechamiento para las actividades de la empresa.
- Pasivo: Es una obligación de la empresa, la cual, para ser cancelada, implica el desprendimiento de recursos que significan beneficios económicos (Palomares, Juan y Peset, 2015, p.37)
- Patrimonio neto: “Es la diferencia entre los activos y pasivos de la empresa” .(Palomares, Juan y Peset, 2015, p.38)
- Análisis VRIO: Análisis de recursos de la empresa para determinar su importancia en el funcionamiento de esta, con el fin de buscar ventajas competitivas.
- KPI: Indicador usado para medir el desempeño, disponibilidad, rendimiento y calidad de los procesos de una empresa (García, Ana y Parra, Daniela, 2016, p.23), el valor del indicador se relaciona con el de un objetivo previamente fijado.
- Catering: Servicio en el cual se provee alimentos preparados para algún local en específico, frecuentemente a raíz de la celebración de algún evento. En dicho servicio, la cantidad y tipo de comida a proveer es acordada previamente entre proveedor y cliente, diferenciándose así del servicio provisto por un restaurante,

en el cual el consumidor final tiene la posibilidad de seleccionar un plato de entre una carta de opciones.

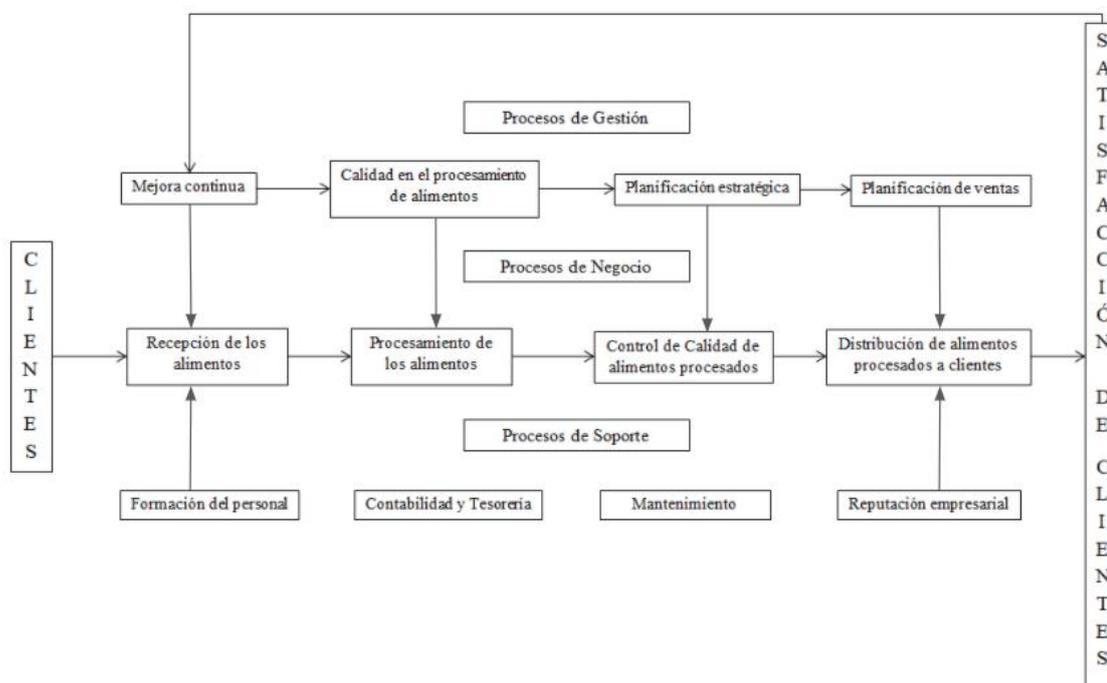
- Concesionaria de alimentos: “Son empresas especializadas en la elaboración de alimentación corporativa” (Icor Food, s.f.), las cuales responden ante la necesidad de las empresas de alimentar a sus empleados, o en situaciones parecidas, como servicios alimenticios en universidades o institutos.
- Planta productora de alimentos: planta en la cual se producen alimentos tanto para consumo instantáneo como para su posterior preparación. Por ejemplo, en la planta objeto de estudio del presente trabajo, se producen tanto sándwiches y tortas como filetes de pollo para su posterior preparación.



CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

5.1 Mapa general de procesos

Figura 5.1 Mapa general de procesos



Elaboración propia

5.2 Diagnóstico financiero

5.2.1 KPI's financieros

Para el siguiente análisis financiero, se utilizaron datos del presente año al 31 de mayo, con el fin de obtener una perspectiva actual de la situación financiera de la empresa.

Dentro de los principales indicadores financieros analizados, se encontró mayor relevancia en los siguientes, los cuales se presentarán según su clasificación:

- Indicadores de liquidez:
 - **Capital de trabajo = S/. -25 524**

Se encontró que el capital de trabajo actual presenta un valor negativo, ya que la cuenta de activo corriente posee un monto de S/. 151 357, mientras que el pasivo

corriente posee un monto de S/. 176 881. Claramente se puede visualizar un problema de mayor endeudamiento en relación con los activos actuales.

- **Razón ácida = 0.58**
- **Razón de efectivo = 0.08**

Si bien ambos presentan valores bajos, llama especial atención la razón de efectivo, cuyo valor es de 0.08 al ser el monto de la cuenta de efectivo y equivalentes de S/. 14 558, demostrando un problema de liquidez.

- Indicadores de rotación:

- **Rotación de inventario = 14.42 días**
- **Periodo promedio de cobro = 21.57 días**

Como se puede observar, los periodos promedio de cobro y periodo promedio de inventario mantienen valores similares, sin embargo, no se pudo realizar un análisis detallado ya que no se cuenta con información de las compras al crédito, por lo que no se puede calcular el periodo promedio de pago.

- Indicadores de endeudamiento:

- **Razón deuda patrimonio = -13.79**

Se encuentra con un valor actual de -13.79, lo que demuestra un alto nivel de endeudamiento por parte de la empresa, ante su poca capacidad de financiamiento mediante su capital propio. Además, se menciona que la empresa mantiene un alto endeudamiento con sus accionistas, por una suma de S/. 103 542.

- **Razón de endeudamiento = 1.08**

Como se puede observar, un valor superior a 1 significa que la empresa no se encuentra en capacidad de afrontar sus deudas con la capacidad de sus activos actuales.

- **Calidad de deuda = 1**

Según este indicador, toda la deuda actual de la empresa es considerada deuda a corto plazo.

- Indicadores de rentabilidad:

- **Margen neto de utilidad = 5.75%**

Como se puede observar, si bien el margen de utilidad neto es positivo, lo que demuestra ganancias en el periodo, este es muy bajo, lo que se explica

principalmente por el alto costo de ventas, el cual representa el 83.6% de las ventas totales.

- **ROE = -3,79**

Para facilitar el análisis, se utilizará el análisis DUPONT, el cual es:

$$ROE = \frac{Utilidad\ neta}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activos} \times \frac{Activos}{Patrimonio}$$

$$ROE = \frac{48\ 574}{845\ 367} \times \frac{845\ 367}{164\ 056} \times \frac{164\ 056}{-12\ 825} = 0.057 * 5.153 * -12.792$$

El valor del ROE es de -3.79. Como se puede observar, el principal problema es la cuenta de patrimonio, cuyo valor es negativo. Esto puede explicarse por un monto de S/. -131 399 en la cuenta de resultados acumulados. Sumado al hecho de que se cuenta con un capital de trabajo negativo, se puede concluir que la empresa actualmente tiene un problema alto de endeudamiento, ya que no cuenta con suficiente capital propio para financiar sus operaciones.

5.2.2 Thibaut financiero

Figura 5.2 Thibaut Financiero

Problema: Alto nivel de endeudamiento con accionistas y poca capacidad de financiamiento mediante recursos propios (razón deuda patrimonio = -13.79)

Estudio de políticas:

- Política de financiamiento inadecuada: este proviene exclusivamente de los accionistas, resultando en deudas muy elevadas con los mismos, además de no existir financiamiento externo a través de préstamos bancarios o similares.
- Política de cobro inadecuada: la cuenta de cuentas por cobrar es muy elevada, siendo de S/.50 650, lo que provoca falta de efectivo y, en consecuencia, endeudamiento.

Revisión de medios y organización:

- Poco personal dedicado al área financiera: se cuenta solo con 2 personas dedicadas al análisis y toma de decisiones respectivas.
- Personal poco capacitado: da como resultado mala toma de decisiones, como en la política de financiamiento exclusiva con accionistas.
- Escasos recursos financieros

Relación con otros procesos:

- Malos resultados en ventas en periodos anteriores afectan la utilidad neta, provocando un déficit en recursos financieros.
- Altos costos de ventas por parte del área de producción son la principal causa del bajo margen de utilidad neta, representando dichos costos un 83.6% de los ingresos.

Análisis de métodos de gestión:

- Servicio de contabilidad tercerizado: el personal de la empresa, al no realizar las cuentas contables y los debidos estados financieros, pueden obviar las causas y motivos de donde se originan las diversas cuentas y sus respectivos problemas (como el alto costo de ventas), limitándose a solo analizar números, más no el trasfondo de estos.
- Deficiente asignación de presupuesto a las demás áreas, consecuencia del bajo margen de utilidad.

Elaboración propia

5.2.3 Planteamiento de oportunidades de mejora

Como se puede observar en el organigrama de la empresa, hay poco personal dedicado al área de finanzas, por lo que se podría aumentar el personal a fin de mejorar la toma de decisiones en cuanto al aspecto financiero, especialmente en los temas de inversión; también se podría invertir en capacitaciones.

De igual manera, como se mencionó en el apartado anterior, uno de los principales problemas es la mala gestión del patrimonio, el cual se encuentra actualmente con un valor negativo, sumado a un alto endeudamiento con los accionistas, por lo que una posible solución sería buscar financiamiento de una fuente externa, como un préstamo bancario, el cual ayude a mejorar el desempeño de la empresa y cubrir la deuda con los accionistas, sin embargo, dicha medida debería de complementarse con la implementación de una política de reducción de costos, principalmente en el área de producción ya que el costo de ventas actual es muy elevado. De esta manera, se buscaría maximizar la utilidad neta, pudiendo afrontar las deudas que mantiene la empresa.

Por otro lado, si se desea optar por una estrategia más conservadora, se puede optar por recurrir al aporte de los socios para ampliar el capital social, de manera que se pueda contrarrestar las pérdidas y afrontar las deudas.

Cabe destacar, que, ante el grave problema de escasos recursos financieros, se debe aumentar la rentabilidad de la empresa, sin embargo, lograr esto debe ser trabajo conjunto de todas las áreas de la empresa, y no una labor exclusiva del área financiera.

5.3 Diagnóstico comercial

5.3.1 KPI's comercial

- % Gastos de venta:

Estos datos fueron extraídos del EERR al 31 de mayo del 2019. Solo se nos brindó esta información por lo cual no se tiene información más reciente.

$$KPI = \frac{\text{Gastos de venta}}{\text{Ventas netas del periodo}} = \frac{12,655}{845,367} = 0.015 = 1.5\%$$

- % Gastos de administración:

Estos datos fueron extraídos del EERR al 31 de mayo del 2019.

$$KPI = \frac{\text{Gastos de venta}}{\text{Ventas netas del periodo}} = \frac{71,382}{845,367} = 0.084 = 8.4\%$$

- Volumen de ventas:

Estos datos fueron extraídos del consolidado del documento de ventas por mes de enero a setiembre del 2019 realizado por el equipo investigador.

Tabla 5.1 Volumen de ventas en S/ por mes desde enero a setiembre del 2019

KPI	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre
Ventas (S/)	115,674	111,853	140,802	162,846	185,603	175,457	149,081	162,028	221,198

Elaboración propia

- Tasa de crecimiento del volumen de ventas:

Se calculó con la información de la anterior tabla.

$$KPI = \frac{(\text{Ventas netas } n) - (\text{Ventas netas } n - 1)}{\text{Ventas netas } n - 1}$$

Tabla 5.2 Tasa de crecimiento del volumen de ventas totales entre meses, entre enero y setiembre del 2019

KPI	Ene/Feb	Feb/Mar	Mar/Abr	Abr/May	May/Jun	Jun/Jul	Jul/Ago	Ago/Set
% de ventas	-3.30%	25.88%	15.66%	13.97%	-5.47%	-15.03%	8.68%	36.52%

Elaboración propia

Como se puede observar las ventas aumentaron notablemente en el último mes (de agosto a setiembre en un 36.52%).

- % del producto Pollo Condimentado del total de ventas:

Se calculó sumando el volumen de ventas de este producto desde enero hasta setiembre, y dividiéndolo sobre el total de ventas en este mismo periodo. El pollo condimentado es el producto principal de la planta, representado el 12% de las ventas. En la siguiente tabla se presentan los principales productos (el 31.9% de las ventas totales).

$$KPI = \frac{\text{Ventas de Pollo Condimentado del periodo}}{\text{Ventas netas del periodo}} = \frac{170,991}{1,424,542} = 0.12 = 12\%$$

Tabla 5.3 Principales productos de la planta con sus respectivos volúmenes de ventas y % sobre el total del periodo de enero a setiembre del 2019

Productos principales	Total de ventas (S/)	% del total de ventas
Pollo Condimentado	170,991	12.0%
Papa Picada pelada	118,583	8.3%
Menú Ejecutivo USAT	90,555	6.4%
Menú Universitario USAT	73,663	5.2%
		31.9%

Elaboración propia

- Tasa de crecimiento del volumen de ventas del producto Pollo Condimentado:

Se calculó con la información del consolidado de ventas por mes de enero a setiembre del 2019 realizado por el equipo investigador.

$$KPI = \frac{(Ventas\ del\ producto\ n) - (Ventas\ del\ producto\ n - 1)}{Ventas\ del\ producto\ n - 1}$$

Tabla 5.4 Ventas del producto pollo condimentado por mes y tasa de crecimiento entre enero y setiembre del 2019

KPI	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre
Ventas (S/)	19,679	18,503	17,648	16,723	18,871	17,496	22,039	22,885	17,148
% de crec.	-	-5.98%	-4.62%	-5.24%	12.84%	-7.28%	25.96%	3.84%	-25.07%

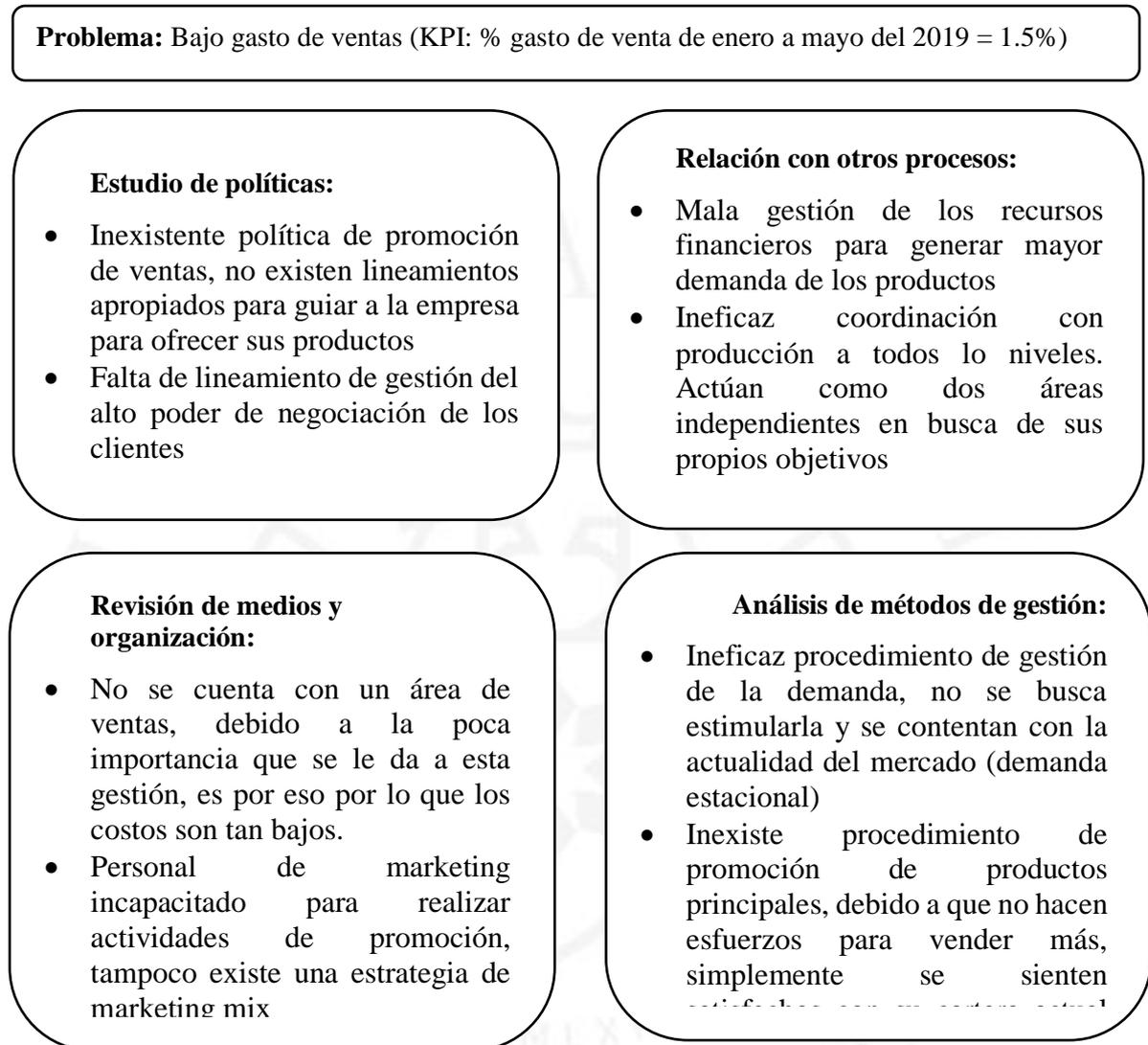
Elaboración propia

Como se puede observar, la venta del producto pollo condimentado sufrió un fuerte decrecimiento del 25.07%

En conclusión, el problema comercial principal es el bajo gasto de ventas, lo cual ocasiona que las ventas se generen únicamente por la demanda existente, y como no existe competencia en el sector, estas varían dependiendo de la estación del año. Un claro ejemplo es la fuerte reducción (-25.07%) de las ventas de su producto principal, mientras que sus ventas aumentaron (+36.52%) entre agosto y setiembre. Si el consumo de otros productos no hubiera aumentado, esta reducción hubiera significado una gran reducción de las ventas totales.

5.3.2 Thibaut comercial

Figura 5.3 Thibaut comercial



Elaboración propia

5.3.3 Planteamiento de oportunidades de mejora

Para poder solucionar el bajo gasto de ventas se debe hacer un cambio dentro de la cultura de la empresa. La cual al no contar con competencia dentro del sector se siente satisfecha por gestionar sus ventas dependiendo de la demanda de su cliente, acción muy riesgosa que lo puede llegar a perjudicar a largo plazo. Por lo cual se debe adaptar la cultura organizacional dándole mayor importancia al aspecto comercial, esto se podría conseguir capacitando al personal de marketing.

También es clave la creación de un área de ventas, para lo cual se deben contratar vendedores que trabajen de la mano con marketing para diseñar la promoción de sus productos principales. Esto le garantizará un mayor control sobre la demanda, permitiéndole gestionar mejor su producción y reducir el poder alto de negociación de los clientes.

5.4 Diagnóstico operacional

5.4.1 KPI's operacional

- Tasa de sobreproducción de productos terminado:

Estos datos se obtuvieron de las órdenes de producción en contraste de los productos realizados.

$$KPI = \frac{\text{Exceso de productos terminados promedio}}{\text{Orden de producción diaria promedio}} = \frac{15}{389} = 0.0385 = 3.85\%$$

Tabla 5.5 CANTIDADES DE PRODUCCIÓN DE SÁNDWICHES ENTRE ENERO Y MAYO DEL 2019

Criterio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Promedio
Unidades Pedidas	389	390	387	390	387	389
Unidades Producidas	405	402	404	403	404	404
Exceso de Unidades Producidas	16	12	17	13	17	15

Elaboración propia

- Entregas perfectas:

Estos datos se obtienen del total de entregas realizadas mensualmente como consolidado, con el número de entregas perfectas entregadas en el mismo periodo.

$$KPI = \frac{\text{Pedidos entregados perfectos en un mes}}{\text{Total pedidos entregados en un mes}} = \frac{486}{500} = 0.972 = 97.2\%$$

Tabla 5.6 Cantidades de entregas realizadas – completas en promedio entre enero y mayo del 2019

Criterio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Promedio
Pedidos Entregados Perfectos	488	484	490	485	485	486
Total Pedidos Entregados	503	498	500	512	487	500

Elaboración propia

- Eficiencia de planta:

Estos datos se obtienen de acuerdo con el número de productos realizados en un tiempo determinado en contraste con los productos que se debería hacer en el mismo periodo de tiempo.

$$KPI = \frac{\text{Unidades realizadas en tiempo } t}{\text{Unidades programadas en tiempo } t} = \frac{207}{230} = 0.9 = 90\%$$

Tabla 5.7 Cantidad producida – esperada en 3 horas en promedio entre enero y mayo del 2019

Criterio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Promedio
Unidades realizadas en 3 horas	203	205	196	220	212	207
Unidades esperadas en 3 horas	225	235	230	230	230	230

Elaboración propia

5.4.2 Thibaut operacional

Figura 5.4 Thibaut comercial

Problema: Tasa de sobreproducción alto (KPI: % de sobreproducción de enero a mayo del 2019) = 1.5%)

Estudio de políticas:

- Política de suministro de insumos deficiente, no hay especificaciones de la llegada y recepción de insumos.
- Mala política de control de insumos dentro de área de producción, no se lleva un registro adecuado.

Relación con otros procesos:

- Mala comunicación con el área de logística. Cada cual actúa de forma independiente en busca de sus propios objetivos.

Revisión de medios y organización:

- No se cuenta con personal de seguimiento de insumos durante todos los turnos, por lo mismo que no le dan importancia ni se ha definido como hacer este proceso
- Falta de personal de apoyo capacitado, nuevamente por lo mismo que la empresa no les da importancia

Análisis de métodos de gestión:

- Mala gestión de insumos en el área de producción por falta de personal capacitado.
- Procedimiento de conteo de insumos requeridos deficientes, por falta de interés de la empresa en realizarlo y falta de personal.

Elaboración propia

5.4.3 Planteamiento de oportunidades de mejora

Para poder resolver el problema de la sobreproducción, se debe tener una mejor gestión de los insumos. Esto puede ser mediante una nueva política de entrega de insumos al personal para evitar el exceso de producción de los productos que se van a realizar en dicho momento. Otra medida para poder eliminar el problema es la contratación de un personal adicional para poder dar seguimiento a la producción y no generar excedentes que generan pérdidas para la empresa.

5.5 Diagnóstico de recursos humanos

5.5.1 KPI's de recursos humano

- % Trabajadores comprometidos:

La cantidad de trabajadores comprometidos dentro de la empresa fue obtenida mediante un estudio realizado a los mismos, mientras que la cantidad total de trabajadores fue proporcionada por la tabla de trabajadores de “Justo a Tiempo”.

Tabla 5.8 Cantidad de trabajadores

Gerencia General	1
Finanzas	1
Operaciones	1
Marketing	1
Contabilidad	2
Tesorería	1
Logística	1
Mantenimiento	1
Sistemas	1
Administración	2
Almacén	4
Producción	14
Servicios generales	3
Total:	33

Elaboración propia

$$KPI = \frac{\text{Trabajadores comprometidos}}{\text{Total de trabajadores}} = \frac{7}{33} = 0.2121 = 21.21\%$$

- Tasa de rotación de personal:

Estos datos fueron conseguidos por la misma tabla mencionada en el indicador previo, la cual corresponde al año 2019.

$$KPI = \frac{\text{Número de colaboradores que ha salido}}{\text{Total de colaboradores}} = \frac{2}{33} = 0.0606 = 6.06\%$$

- Tasa de contratación interna:

Esta tasa fue calculada con la información de las contrataciones para el año 2019, la cual fue provista por la empresa.

$$KPI = \frac{\text{Número de colaboradores promovidos}}{\text{Total de colaboradores contratados}} = \frac{1}{2} = 0.50 = 50\%$$

- Promedio de horas hombre de capacitación:

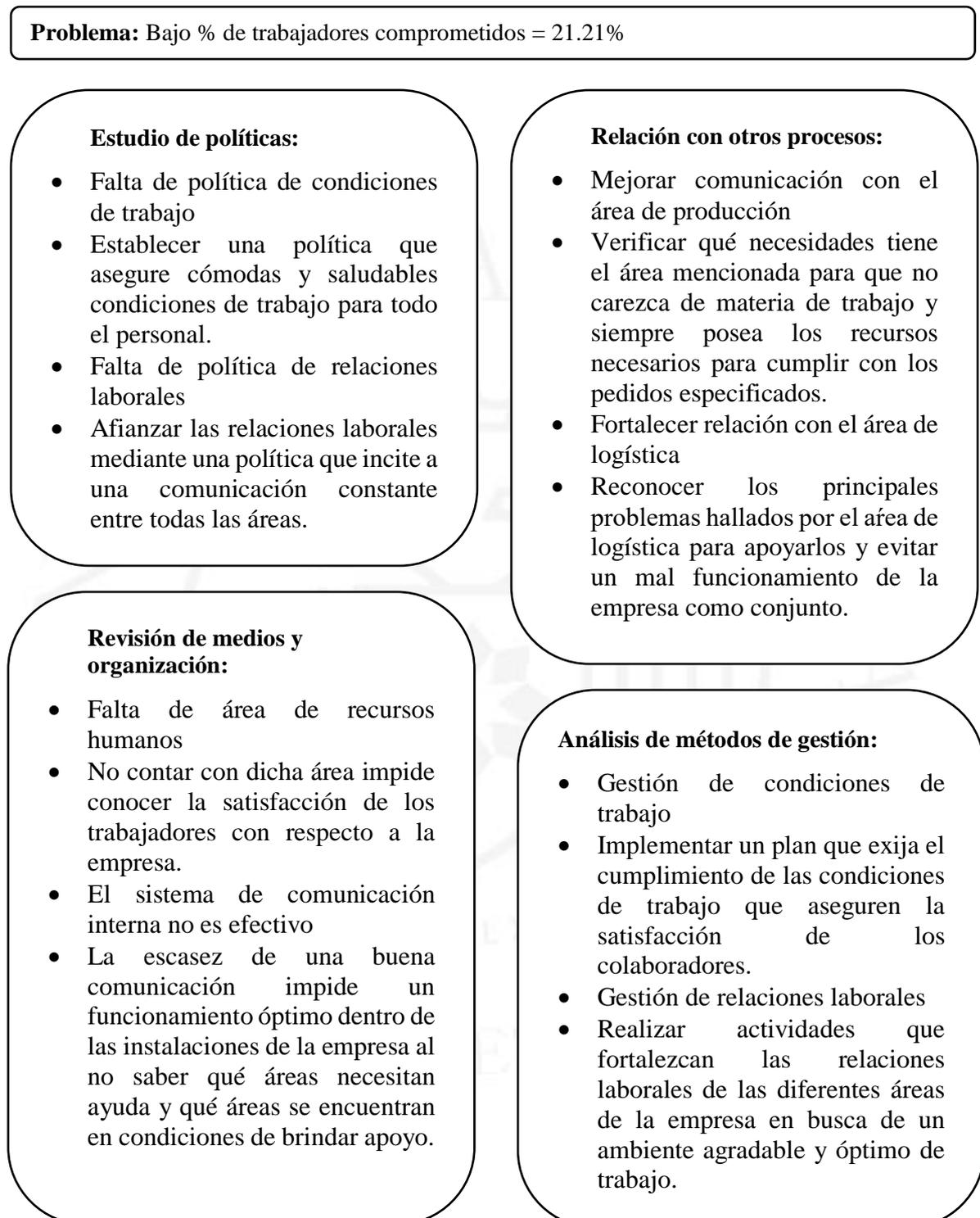
Se calculó este KPI con la información otorgada por los capacitadores de la empresa.

$$KPI = \frac{\text{Número de horas de capacitación mensual}}{\text{Total de colaboradores}} = \frac{10}{33} \\ = 0.3030 \text{ horas por hombre}$$

En conclusión, el problema principal identificado en base a los indicadores calculados con respecto a recursos humanos es el bajo porcentaje de trabajadores comprometidos dentro de la empresa, siendo este de 21.21%. Dicho porcentaje es alarmante debido a que son pocos los trabajadores que se sienten identificados con la misión y visión de la empresa y como consecuencia, la mayoría del personal trabaja con el fin de cumplir sus labores del día a día sin proponerse nuevas metas ni aspirar a ascender en “Justo a Tiempo”.

5.5.2 Thibaut de recursos humano

Figura 5.5 Thibaut de recursos humano



Elaboración propia

5.5.3 Planteamiento de oportunidades de mejora

El bajo porcentaje de trabajadores comprometidos es un factor crucial que perjudica el rendimiento de la empresa en su totalidad. Es por esta razón que se debe efectuar una mejor formación de los mismos capacitadores en busca de satisfacerlos plenamente con el trabajo que realizan. Los empleados deben sentir gusto por las capacitaciones que reciben, de manera que lleguen a identificarse con la misión y visión propuesta por la empresa. Además, se debe elaborar un plan de mejora de las condiciones de trabajo para que los trabajadores sientan que la empresa se preocupa no sólo por la producción en sí, sino también por la satisfacción de sus colaboradores. Por último, es fundamental que se priorice la creación de un área de recursos humanos que permita motivar al personal constantemente y mejorar las relaciones laborales en general, de modo que la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa se optimice y sea interconectada a través del área especificada.

5.6 Diagnóstico de la causa raíz

5.6.1 Jerarquización de los problemas y causas

Los problemas identificados por cada área son los siguientes:

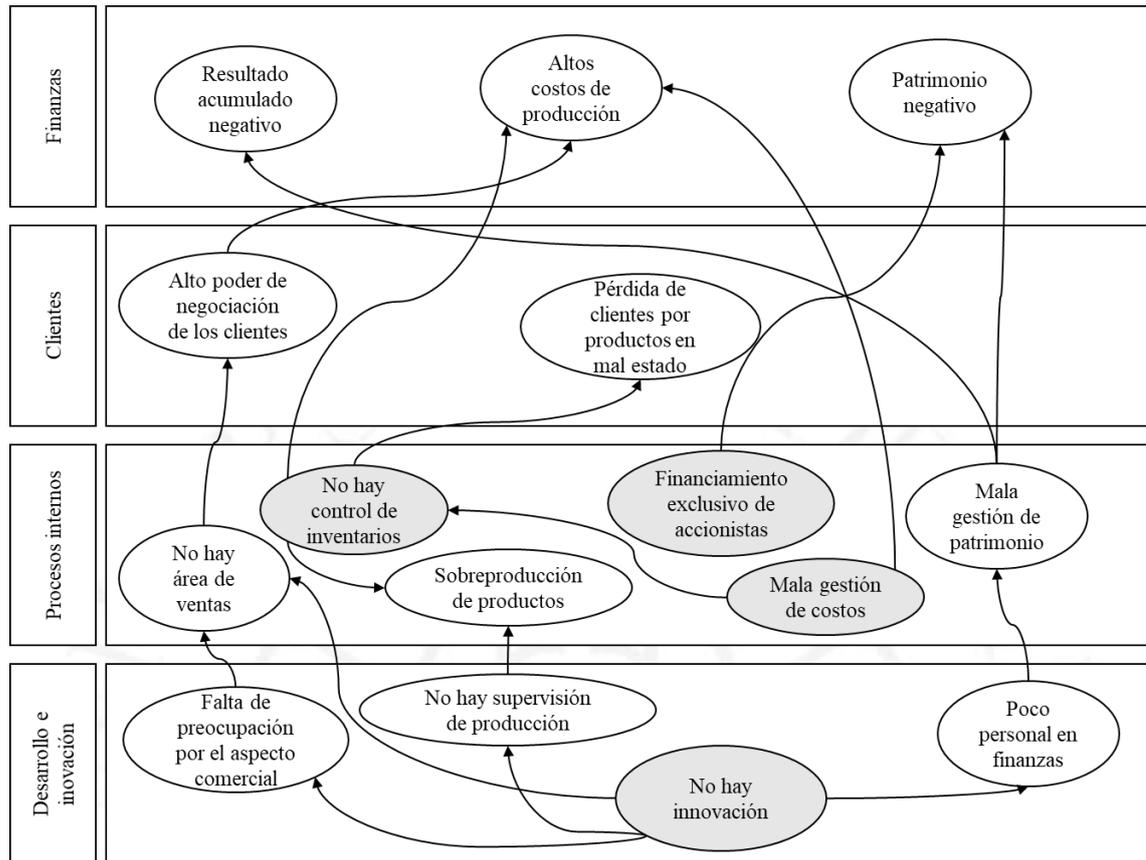
Tabla 5.9 Problema identificados

Áreas	Problemas
Financiero	Alto nivel de endeudamiento con accionistas y poca capacidad de financiamiento mediante recursos propios (razón deuda patrimonio = -13.79)
Comercial	Bajo gasto de ventas (KPI: % gasto de venta de enero a mayo del 2019 = 1.5%)
Operacional	Tasa de sobreproducción alto (KPI: % de sobreproducción de enero a mayo del 2019) = 1.5%)
Recursos humanos	Bajo % de trabajadores comprometidos = 21.21%

Elaboración propia

5.6.2 Identificación y análisis de causa-raíz

Figura 5.6 Análisis causa raíz



Elaboración propia

5.6.3 Planteamiento de oportunidades de mejora

A partir de la identificación de las causas raíz se propuso una solución por cada una:

Tabla 5.10 Soluciones por causa raíz

Causa raíz	Soluciones
Mala gestión de costos	Establecer una política de costos bajos
No hay control de inventarios	Establecer una política de logística y abastecimiento
Financiamiento exclusivo de accionistas	Financiamiento externo por medio de un préstamo para mejorar las operaciones
No hay innovación	Desarrollar plan de expansión de mercado

Elaboración propia

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA

6.1 Alternativas de solución y selección de la mejor propuesta

Realizada la identificación de las causas raíz, se proponen las siguientes alternativas de solución:

- Establecer una política de costos bajos:

Como se pudo identificar en el análisis de causas y efectos, los altos costos son uno de los principales problemas de la empresa, por lo que se propone establecer una política de reducción de estos, enfocada principalmente en el área de producción. De esta manera, se podrá aumentar el margen de ganancias, el cual en los primeros 5 meses del presente año tan solo estuvo alrededor del 5%. Consiguientemente, se busca implementar una solución cuyo efecto se mantenga a largo plazo, ya que la política de reducción de costos debe de ser sostenida en el tiempo y convertirse en parte de la cultura organizacional.

- Establecer una política de logística y abastecimiento:

Ya que la empresa es una procesadora de alimentos, se debe mantener al mínimo los inventarios, tanto de producto terminado como de insumos, por la naturaleza perecedera de los productos. Al verificar el estado de situación financiera de la empresa, se nota rápidamente que la cuenta inventarios presenta valores muy altos, por lo que se debe tomar acción para minimizarlos. Se propone llegar a acuerdos con los proveedores para realizar pedidos de manera más frecuente y de menor volumen, para minimizar inventarios de insumos, y realizar una planificación trimestral basada en ventas para minimizar los inventarios de producto terminado.

- Financiamiento externo por medio de un préstamo para mejorar las operaciones

La finalidad de esta solución es captar dinero rápidamente para mejorar las actividades de la empresa. Sin embargo, es la opción más riesgosa, ya que, si los recursos obtenidos no son utilizados de manera correcta, la empresa empeorará su situación al aumentar sus deudas, además de ser una solución que podrá aliviar los

problemas en el corto plazo, pero no necesariamente lograr una respuesta positiva sostenida en el tiempo, por lo que debe ser una opción evaluada con sumo detalle.

- Desarrollar plan de expansión de mercado:

Ante los malos resultados negativos, es necesario aumentar la rentabilidad, por lo que se propone aumentar la cantidad de clientes atendidos mediante la modalidad de concesionarios, para lo cual se aprovecharía el hecho de que la empresa Justo a Tiempo casi no cuenta con una competencia grande en su área de actividades, por lo que podría permitirse atender una cantidad mayor de clientes. Para esto, se debería de realizar una investigación de mercado y crear una pequeña área de ventas dentro de la empresa, así como contactar a los potenciales clientes y prepararse para los concursos de catering, modalidad mediante la cual los clientes escogen a sus proveedores.

Para seleccionar la mejor alternativa, se identificaron criterios que ayudaran a escoger la mejor opción, los cuales se listan a continuación:

- Costo de implementación bajo: Los costos que la empresa deberá asumir con el fin de implementar las soluciones propuestas deben ser lo menor posible en busca de aumentar la rentabilidad de la empresa. De esta manera, se contará con mayores recursos financieros para implementar la solución que resulte como la más conveniente.
- Tiempo de implementación: Dicho criterio hace referencia a los tiempos que se establecen para lograr el cumplimiento de las diferentes alternativas de solución propuestas. El tiempo descrito es crucial tomando en cuenta el hecho de que la empresa no puede decepcionar a los miembros de su entorno, tanto proveedores como clientes, razón por la cual se debe aplicar una de las respectivas propuestas en el menor tiempo posible.
- Complejidad de implementación: El nivel de dificultad para realizar cada alternativa propuesta es un criterio fundamental debido a que determinará la diferencia entre la viabilidad de las soluciones en base a la habilidad de los trabajadores, los recursos disponibles, entre otros factores.
- Impacto en los resultados: Es importante verificar qué tanto cada resultado de las diferentes propuestas mejorará la situación actual de la empresa, ya que de

acuerdo a este criterio se podrá obtener un panorama más claro acerca de los beneficios que recibirá la empresa por la implementación de la solución finalmente elegida.

Para entender mejor los criterios, se muestra la siguiente tabla con puntuaciones del 1 al 5, realizando un ranking para cada uno:

Tabla 6.1 Ranking de criterios

Criterio/Puntaje	1	2	3	4	5
Costo de implementación bajo	Excede las capacidades de la compañía	Similar a ingresos de 1 año	Similar a ingresos de 3 meses	Similar a ingresos de 1 mes	No representa esfuerzo económico
Tiempo de implementación	2 años	1 año	Menos de 10 meses	Menos de 6 meses	Menos de 3 meses
Complejidad de implementación	Excede las capacidades de la compañía	Requiere cambio significativos en la compañía	Requiere cambios no significativos	Baja complejidad de implementación	No es complejo de implementar
Impacto en los resultados	No impacta en los resultados	Impacto débil y riesgoso en los resultados	Impacto parcial	Se pueden lograr todos los resultados	Impacto alto y directo en los ingresos

Elaboración propia

A continuación, se muestra la tabla de enfrentamiento entre dichos criterios:

Tabla 6.2 Tabla de enfrentamiento

Criterios		A	B	C	D	Conteo	Ponderación
Costo de implementación bajo	A		1	1	1	3	42.80%
Tiempo de implementación	B	0		1	0	1	14.30%
Complejidad de implementación	C	0	1		0	1	14.30%
Impacto en los resultados	D	0	1	1		2	28.60%

Elaboración propia

Realizada la ponderación, se muestra a continuación la jerarquización de las propuestas de solución:

Tabla 6.3 Evaluación de soluciones

Criterios	Peso	Política de bajos costos	Política de logística y abastecimiento	Financiamiento externo	Plan de expansión de mercado
Costo de implementación bajo	42.80%	4	4	1	3
Tiempo de implementación	14.30%	3	3	4	2
Complejidad de implementación	14.30%	2	2	3	2
Impacto en los resultados	28.60%	3	3	2	5
		3.285	3.285	2.001	3.286

Elaboración propia

Se concluye que la mejor opción es el diseño y realización de un plan de expansión de mercado, principalmente por el resultado directo que tendrá en el aumento de los ingresos.

6.2 Despliegue de la propuesta de solución

6.2.1 Diseño del modelo de solución

El plan de expansión de mercado debe ser conciso para saber cuáles son las limitaciones y responsabilidades de cada trabajador. A su vez, debe identificarse claramente cuales son los potenciales clientes, a fin de enfocar el tiempo y recursos sólo a aquellos con los cuales se considere que se puede llegar a un acuerdo contractual que se beneficie para la empresa.

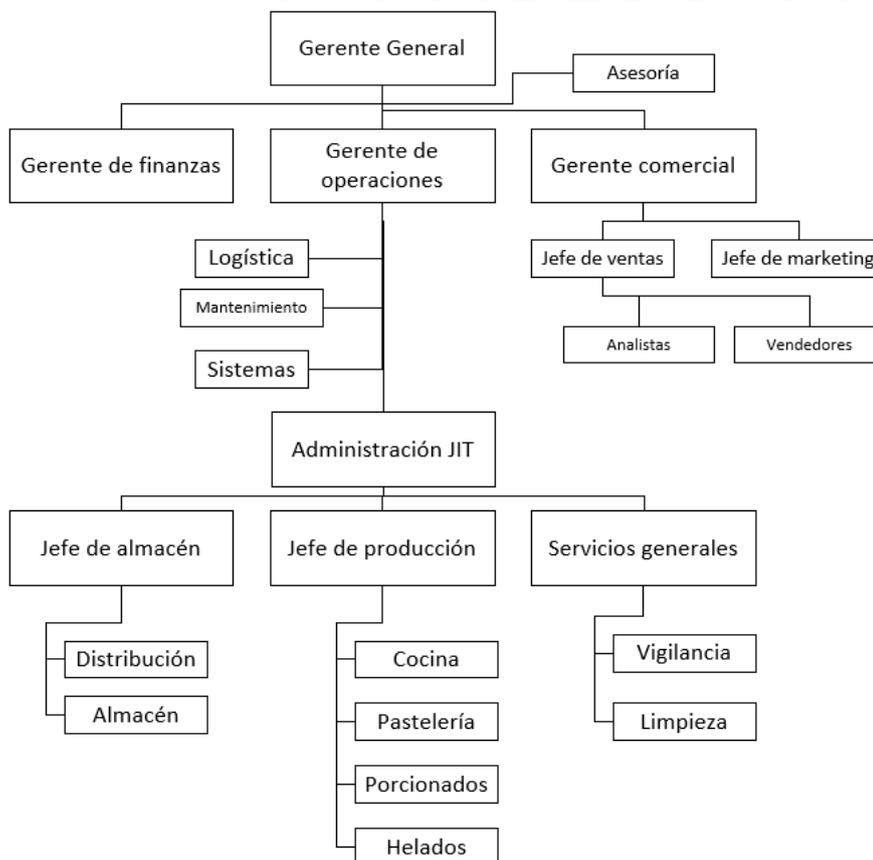
El objetivo es aumentar las ventas mediante el aumento de la cartera de clientes y a la vez mejorar la rentabilidad del negocio. Para esto, se creará una pequeña área de ventas, en la cual habrá por consiguiente un gerente comercial, el cual deberá cumplir las siguientes funciones:

- Liderar el equipo comercial
- Realizar estudios de mercado
- Encargarse de la planeación de la demanda
- Encargarse de estrategias de promoción y marketing
- Recibir los pedidos de los clientes y procesarlos para comunicar al área operativa
- Establecer relaciones sólidas y de largo plazo con los clientes

6.2.2 Desarrollo de la propuesta

- Crear área de ventas con personal ya existente, se prioriza el reclutamiento interno ya que se busca personal que esté familiarizado tanto con el rubro del negocio, así como con la manera de operar de la empresa, además de que dicha medida ayudará a disminuir costos, al evitar contratar personal externo y limitarse a realizar una reorganización interna. Para esto habrá una reestructuración del organigrama, el cual se muestra a continuación:

Figura 6.1 Reestructuración del organigrama



Elaboración propia

- El Gerente comercial deberá cumplir ciertas funciones, las cuales se detallaron en el apartado anterior, de igual manera, se detallan requisitos para la persona idónea para el puesto:
 - Estudios superiores en administración, ingeniería industrial o marketing
 - Experiencia en el sector (mínimo 3 años)
 - Conocer la industria local

- Conocer el sector en el cual se desempeña la empresa
- Poseer habilidades de negociación
- Realizar un estudio de mercado y analizar potenciales clientes (colegios, universidades, hospitales, etc). Se busca identificar instituciones que requieran servicios de concesionario, ya sea porque carezcan de este o porque no se encuentran satisfechos con sus actuales proveedores. Se menciona que se contempla también abastecer a clientes fuera de Lambayeque.
- Evaluar la vigencia del contrato y la relación de los clientes con los concesionarios actuales respectivos (competencia). A mayor detalle, significa evaluar en qué etapa del contrato se encuentran los potenciales clientes con sus respectivos proveedores, ya que, por ejemplo, no sería factible gastar recursos y tiempo en contactar a una empresa cuyo contrato todavía termina en 5 años. De igual manera, en cuanto a la relación con sus actuales proveedores, se debe evaluar si dichas empresas satisfacen todas las necesidades de sus clientes actuales y si los clientes se encuentran contentos con el servicio, además de identificar las deficiencias de la competencia y proponer una mejor alternativa.
- Análisis de costos, factibilidad e ingresos de atender a los nuevos clientes. Se realiza un análisis económico-financiero detallado estimando los ingresos y costos de operación y distribución en caso de operar en los locales de los potenciales clientes, mediante la evaluación de indicadores tales como la ratio Costo/Beneficio, TIR y VAN.
- Selección de los clientes con los cuáles empezar la expansión una vez realizados los análisis respectivos.
- Preparación para los concursos de concesionarios.

6.2.3 Implementación de la solución

- Comunicar la creación de la nueva de área de ventas y reclutar y asignar al personal responsable.
- Realizar capacitaciones al nuevo personal, las cuales se prevé no se extiendan demasiado ya que los nuevos integrantes del área de ventas deben tener conocimientos previos del sector.
- Realizar la investigación de mercado identificando a los potenciales clientes.

- Reportar todos los análisis realizados y hacer una evaluación financiera y priorización atención de clientes.
- Seleccionar clientes con los cuales se debería buscar una relación contractual.
- Preparación para los concursos de concesionarios.

Tabla 6.4 Cronograma de implementación

Actividad	Meses												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Reclutamiento y asignación del personal de área de ventas.	■	■											
Realizar capacitaciones			■										
Realizar investigación de mercado.				■	■	■							
Realizar reportes financieros y de clientes.							■	■	■				
Selección de clientes										■			
Preparación para concursos de concesionarios											■	■	

Elaboración propia

6.2.4 Seguimiento y control

- Reuniones semanales del área de ventas para revisar si se están cumpliendo los objetivos y recibir una retroalimentación de los trabajadores para identificar oportunidades de mejora en los procesos.
- Reuniones mensuales con los potenciales clientes para verificar el cumplimiento de sus necesidades.
- Evaluación trimestral de los resultados financieros
- KPI's de control: Ingresos (S/.), Utilidad neta (S/.), Satisfacción de clientes (%), EBITDA

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA

7.1 Evaluación técnica del proyecto de mejora

Con la finalidad de evaluar el rendimiento de la propuesta, se decidió realizar una ficha de control para poder ver la eficiencia de la nueva área que se va a implementar en la empresa. Además de poder contar con el correcto seguimiento del estudio para la captación de nuevos clientes a través del nuevo sistema de rentabilidad que se desea implementar. Se utilizarán determinados KPI's para evaluar el rendimiento del área:

Tabla 7.1 Evaluación de rendimiento

Año	Volumen de Ventas	Nuevos Clientes	Rendimiento del área
2019			
2020			

Elaboración propia

Además, para un correcto control de la nueva área, se recomienda generar reuniones semanales con el gerente general para poder mostrar los avances que se han ido realizando con el pasar de los meses.

7.2 Evaluación beneficio costo del proyecto de mejora

El costo de implementar la nueva área tendrá como mayor costo la contratación de un administrador con experiencia en ventas para constatar el correcto funcionamiento del área, el sueldo será de S/. 4000 mensuales (valor promedio del mercado en el distrito). Para los demás colaboradores en el área de ventas, se usarán personal ya existente en otras áreas con el fin de disminuir los costos.

Tabla 7.2 Relación Beneficio Costo 2020 y 2021

Año	2020	2021
Ingresos	350000	420000
Costos	56000	56000
B/C	6.25	7.5

Elaboración propia



CAPÍTULO VIII: IMPACTO DE LA SOLUCIÓN

8.1 Evaluación de factores críticos del proceso de solución

A lo largo del proceso de solución se presentan ciertos factores críticos con respecto a las propuestas de solución que influyen directamente en la empresa.

- Gestión de los recursos humanos

Los trabajadores de la empresa conforman el núcleo que permite realizar de la mejor manera los pedidos mediante procesos de calidad eficaces, para lo cual es necesario la implementación de un plan de instrucción que oriente a todos los recursos humanos que se verán involucrados en el plan de expansión de mercado. La creación de dicho plan permitirá la comprensión de los procesos que se llevarán a cabo y de las políticas que se aplicarán, con el fin de integrar a todos los miembros de Justo a Tiempo para que se sientan identificados con la misión y visión propuesta por la empresa. Además, será fundamental contar con personal altamente calificado en busca de una óptima implementación de la alternativa de mejora elegida. Por último, es crucial que se realice una adecuada elección del responsable de organizar y distribuir los recursos humanos a disposición, dado a que depende en gran medida de estos últimos que tantos objetivos y metas propuestos por la empresa se logran cumplir.

- Relación con los clientes

Ejecutar un exitoso plan de expansión de mercado dependerá de diversos factores, entre los cuales destaca ampliamente la relación establecida con los clientes. La empresa conocerá a una gran variedad de clientes al ingresar a mercados nuevos, quienes presentarán distintos perfiles como partes interesadas, y necesitará saber formar buenas relaciones con ellos en busca de los mejores beneficios para todas las partes involucradas. Además, los clientes valorarán el constante esfuerzo de la empresa por satisfacerlos en toda oportunidad, hecho que mejorará la imagen de Justo a Tiempo e invitará a los clientes a conocer más acerca de la misma, llevando a establecer numerosas relaciones a lo largo del territorio cubierto por el desarrollo de la empresa.

- Relación con los acreedores

El análisis financiero de la empresa presentó una razón deuda patrimonio negativa, indicador que refleja la gran cantidad de deuda de la empresa respecto a sus propios recursos económicos. Es por esta razón que la empresa debería crear una política de endeudamiento que limite la cantidad de préstamos solicitados y de esta manera, revertir la situación actual de a pocos. Además, es vital realizar una adecuada elección de los acreedores con quienes se negociará, ya que todos ellos presentan diferentes requisitos a la hora de otorgar préstamos y Justo a Tiempo deberá identificar la oportunidad más conveniente en cada oportunidad. Generar relaciones fuertes y duraderas con los acreedores llevará a la satisfacción de todas las partes interesadas involucradas, lo cual llevará a realizar nuevas negociaciones que impulsen el crecimiento de ambas empresas tanto en mercados actuales como en nuevos que se deseen explorar, al transmitir la confianza generada a empresas cercanas a la industria en mención.

8.2 Oportunidad de mejora para mitigar los impactos

La implementación de un plan de expansión de mercado podría generar algunos impactos que perjudiquen los intereses de la empresa, razón por la cual se detallarán a continuación, junto con sus respectivas oportunidades de mejora con el objetivo de mitigarlos de la mejor manera.

- Rechazo a la adaptación por parte de los empleados

La implementación de la solución propuesta implicaría un cambio en el método de realización de tareas de los trabajadores debido a que será necesario planificar el cumplimiento de pedidos a nuevos terrenos, lo cual tomará un tiempo adicional a las horas trabajadas actualmente. El área de operaciones deberá establecer las instrucciones y procedimientos a seguir para atender a los nuevos clientes mientras que el área de logística verificará la planificación de actividades de producción y distribución. Tomando en cuenta lo mencionado, es de alta importancia invertir mayor cantidad de horas en el tema de capacitación, para lograr que los empleados se vuelven expertos tanto en sus labores actuales como en las nuevas que se presentarán como consecuencia de la ejecución de la propuesta de mejora. Además, otorgarle mayor reconocimiento a la plantilla actual resultaría en la comprensión de las metas y objetivos de la empresa como

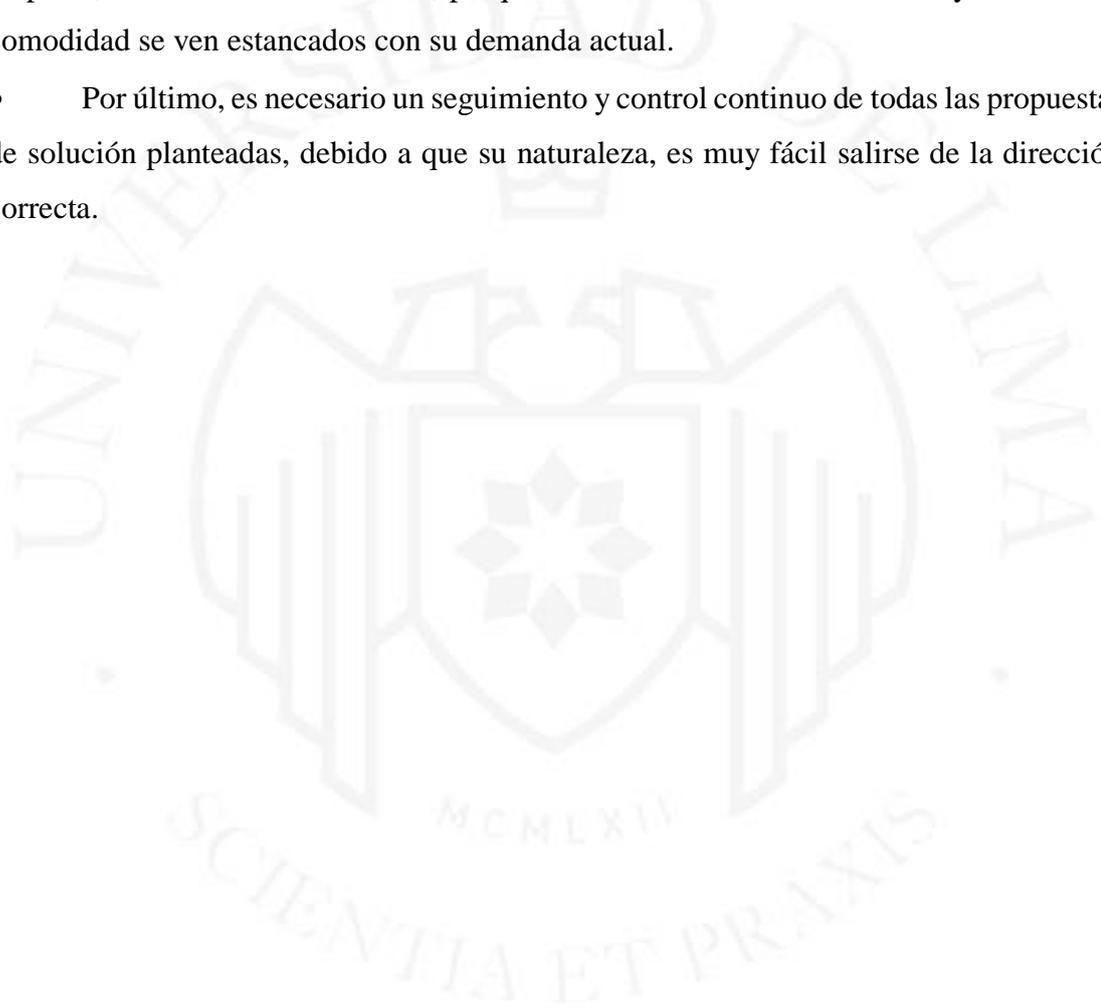
personales, lo cual significará la identificación de cada trabajador con los valores que desea transmitir la empresa mediante la sociedad en la que se encuentra.

- Barrera de entrada por parte de la competencia

Todo negocio siempre buscará tener al frente la menor cantidad de competencia posible. Es por ello que, a pesar de que Justo a Tiempo no enfrenta a una competencia de alta consideración en su zona actual, al expandirse a nuevos mercados podría encontrar ciertas dificultades para ingresar y adaptarse como se ha planificado. Un ejemplo de barrera de entrada es un alto costo de ingreso, factor que para una empresa como la estudiada es un tema sensible considerando los resultados obtenidos en el análisis financiero. Adicionalmente, las barreras de entrada pueden perjudicar un mercado dado al variar los precios constantemente y restringir la competencia. Tomando en cuenta lo explicado, será crucial que la empresa estudie ampliamente todos los factores relevantes respecto a los mercados nuevos donde desea ingresar, con el fin de mitigar los impactos adversos que podrían resultar en el fracaso de la implementación propuesta.

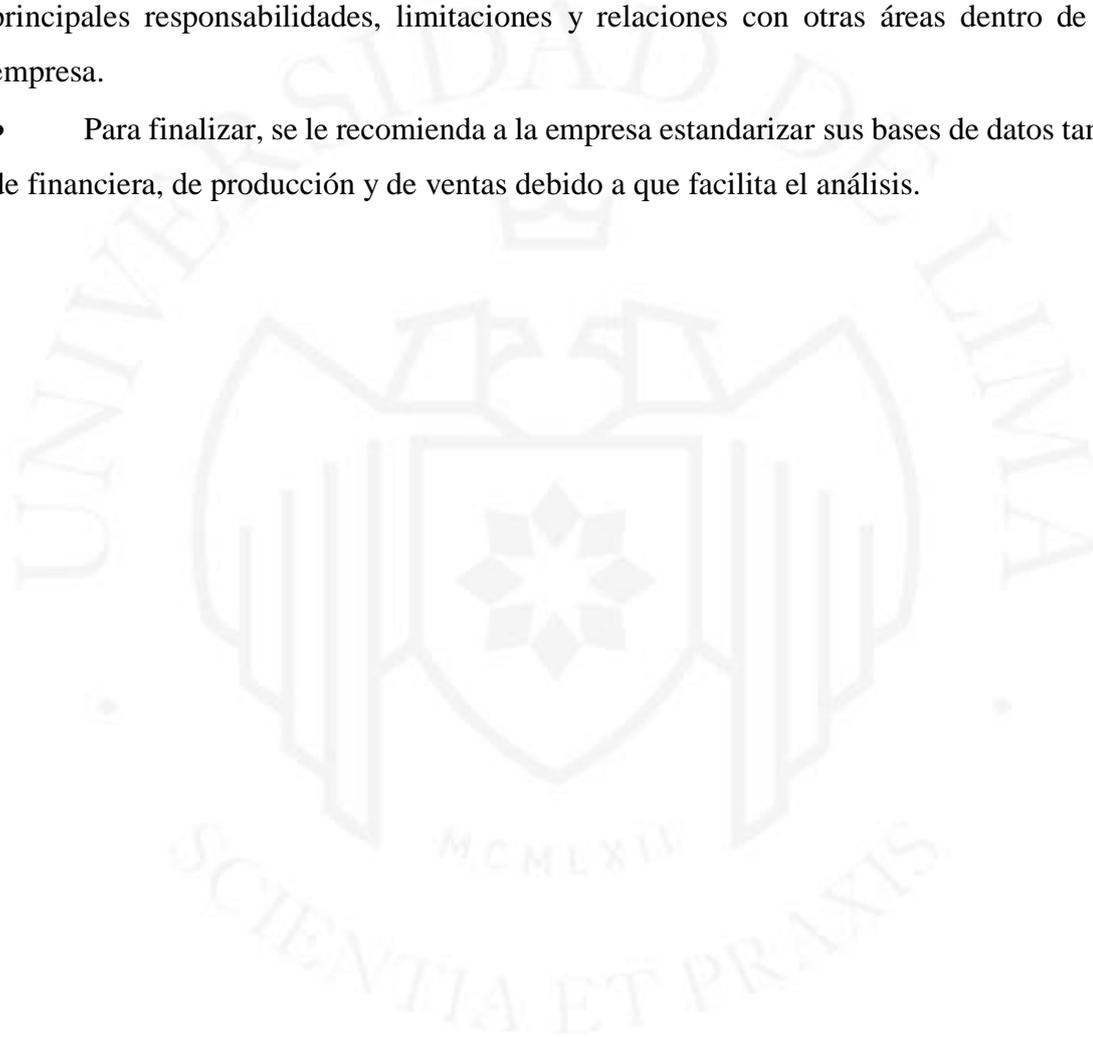
CONCLUSIONES

- Se concluye que, para poder mejorar como empresa, se debe realizar una apertura del área comercial con la finalidad de poder comercializar sus productos y aumentar las ventas. También se puede afirmar que los beneficios que conllevan abrir una nueva área de ventas resultan mucho más rentable debido a los costos incurridos son mucho menores.
- Además, es necesario impulsar el apetito de innovación en todos los niveles de la empresa, sobre todo los más altos, porque como son líderes del mercado y con mucha comodidad se ven estancados con su demanda actual.
- Por último, es necesario un seguimiento y control continuo de todas las propuestas de solución planteadas, debido a que su naturaleza, es muy fácil salirse de la dirección correcta.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda que, para poder presentarse como una empresa más solvente frente a los bancos, se debe invertir más en adquirir maquinarias y activos no corrientes para poder optar por tasas más bajas.
- A la vez es recomendable que la empresa a partir del organigrama propuesto defina bien las funciones de cada puesto, para de esta manera, saber cuáles son las principales responsabilidades, limitaciones y relaciones con otras áreas dentro de la empresa.
- Para finalizar, se le recomienda a la empresa estandarizar sus bases de datos tanto de financiera, de producción y de ventas debido a que facilita el análisis.

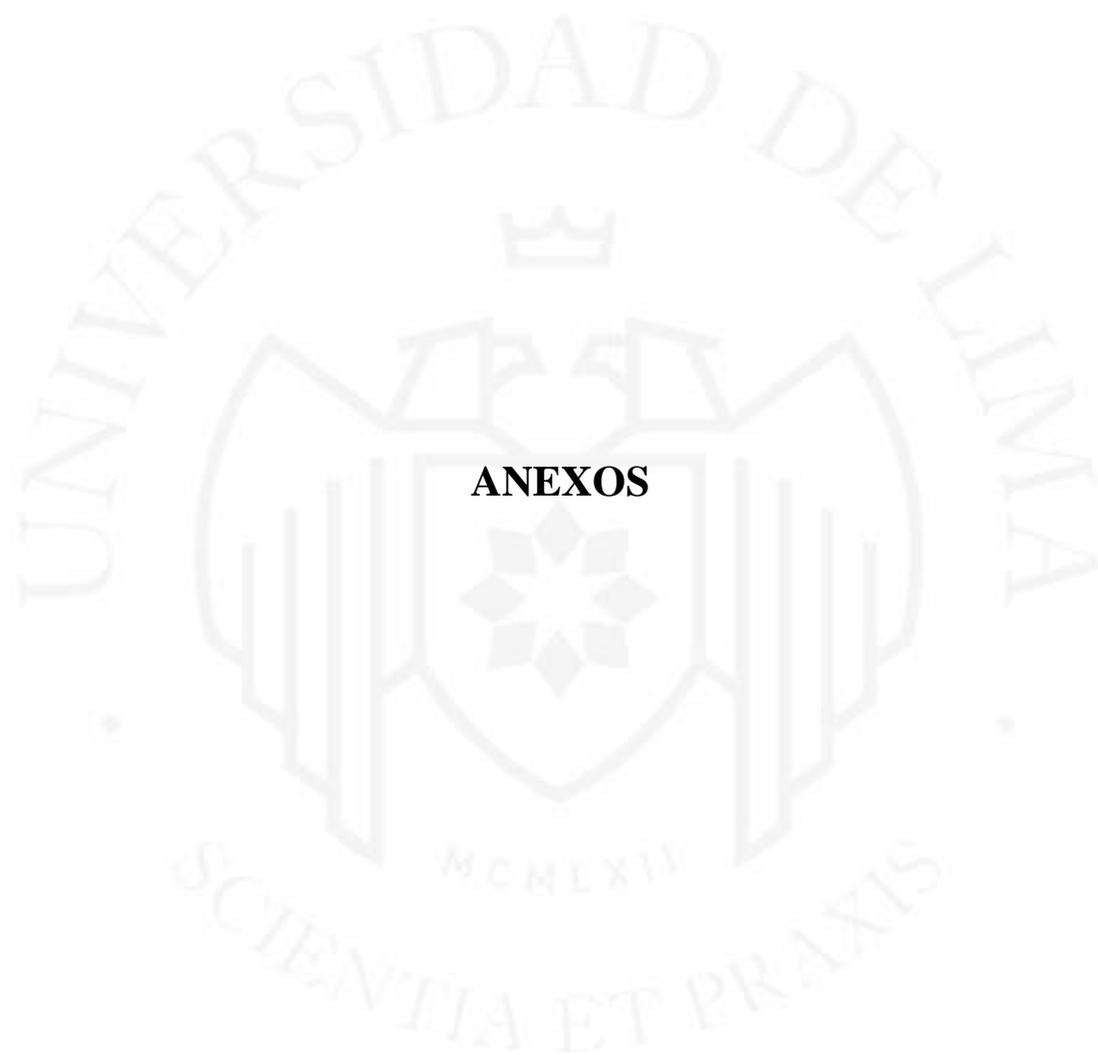


REFERENCIAS

- Andrade, N., & Guajardo, G. (2014). *Contabilidad financiera*. México D.F.: McGraw Hill.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. (2010). *Mejora continua de los procesos Herramientas y técnicas*. Lima: Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- García, A., & Parra, D. (28 de Septiembre de 2016). *Repositorio Institucional Universidad Distrital Francisco José de Caldas*. Obtenido de Anexo 7: <http://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/3815>
- Icor Food. (s.f.). *Concesionarios de alimentos ¿por qué existen?* Obtenido de <https://www.icorfood.com.pe/concesionarios-de-alimentos-por-que-existen/>
- Palomares, J., & Peset, M. (2015). *Estados financieros Interpretación y análisis*. Madrid: Pirámide.
- Thibaut, J.-P. (1994). *Manual de diagnostico en la empresa*. Madrid: Paraninfo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A., González, C., & Caldera, D. (2017). *Diagnóstico organización y plantación estratégica en una micro empresa de agro alimentos del estado de Guanajuato*. Obtenido de Dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5822213>
- Bravo, A., González, G., Duque, & Jose. (2018). *Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa de distribuidora de combustibles y alimentos*. Obtenido de Scielo:
<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v14n1/1900-3803-entra-14-01-12.pdf>
- Llerena, R. (19 de Julio de 2018). *Propuesta de mejora del proceso de una planta de producción de fideos*. Obtenido de Repositorio Académico UPC:
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624773/LLERENA_MR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Torres, Y., Rodríguez, I., & Núñez, M. (Junio de 2016). *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE UNA FÁBRICA PERTENECIENTE A LA INDUSTRIA LÁCTEA CUBANA*. Obtenido de Rsearch Gate:
https://www.researchgate.net/publication/305221632_DIAGNOSTICO_ORGANIZACIONAL_DE_UNA_FABRICA_PERTENECIENTE_A_LA_INDUSTRIA_LACTEA_CUBANA



Anexo 1: Balance general al 31 de mayo del 2019

T&C PROCESADORA DE ALIMENTOS SCRL			
RUC: 20561307301			
Balance General			
Al 31 de Mayo 2,019			
(Expresado en Nuevos Soles)			
ACTIVO	SOLES	PASIVO	SOLES
	31-May-19		31-May-19
ACTIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	14,558 Anex .1	SOBREGIRO BANCARIO	0 Anex .8
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	50,650 Anex .2	TRIBUTOS POR PAGAR	22,998 Anex .9
MERCADERIAS	45,911 Anex .3	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	32,590 Anex .10
PRODUCTOS TERMINADOS	3,099	REMUNERACIONES Y PART. POR PAGAR	17,751 Anex .11
SERV. Y OTROS POR ANTICIPADO	37,139 Anex .5	CUENTAS POR PAGARA A ACCIONISTAS	103,542 Anex .12
		OBLIGACIONES FINANCIERAS	0 Anex .13
		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	0 Anex .14
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	151,357	TOTAL PASIVO CORRIENTE	176,881
ACTIVO NO CORRIENTE			
INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO	15,643 Anex .6	OBLIGACIONES FINANCIERAS	0 Anex .13
MENOS : DEPREC. Y CONTABLE	-2,944 Anex .7		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	12,699	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0
		TOTAL PASIVO	176,881
PATRIMONIO			
		CAPITAL SOCIAL	70,000 Anex .15
		RESULTADOS ACUMULADOS	-131,399 Anex .16
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	48,574
		TOTAL PATRIMONIO	-12,825
TOTAL ACTIVO	164,056	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	164,056



Anexo 2: Estado de Resultados al 31 de mayo del 2019

T&C PROCESADORA DE ALIMENTOS SCRL
ESTADO DE RESULTADOS POR FUNCION
(del 01 de Enero de 2019 al 31 de Mayo del 2019)
Expresado en Nuevos Soles

VENTAS:		
Ventas	845,367	100.0%
Descuentos, rebajas y bonificaciones	0	0.0%
 Ventas netas	845,367	100.0%
COSTO DE VENTAS:		
Costo de Ventas	706,757	83.6%
 Total costo de ventas	706,757	83.6%
 UTILIDAD BRUTA	138,610	16.4%
 Gastos Administrativos	-71,382	-8.4%
Gastos de Ventas	-12,655	-1.5%
 UTILIDAD DE OPERACION	54,573	6.5%
 Gastos Financieros	-935	-0.1%
Ingresos financieros gravados	333	0.0%
Otros ingresos gravados	0	0.0%
Otros ingresos no gravados	0	0.0%
Otros ingresos	0	0.0%
Enajen.de val.y bienes Act.Fjo.	0	0.0%
Costo enajen.de val.y bienes Act.Fjo.	0	0.0%
Otros Egresos	0	0.0%
 RENTA NETA DEL EJERCICIO	53,971	6.4%
 Utilidad de los Trabajadores 5%	0	0.0%
Impuesto a la Renta 30%	-5,397	-0.6%
 RESULTADO DEL EJERCICIO	48,574	5.7%

Anexo 3: Lista de principales proveedores

LISTA DE PROVEEDORES

T & C Procesadora de Alimentos S.C.R.L

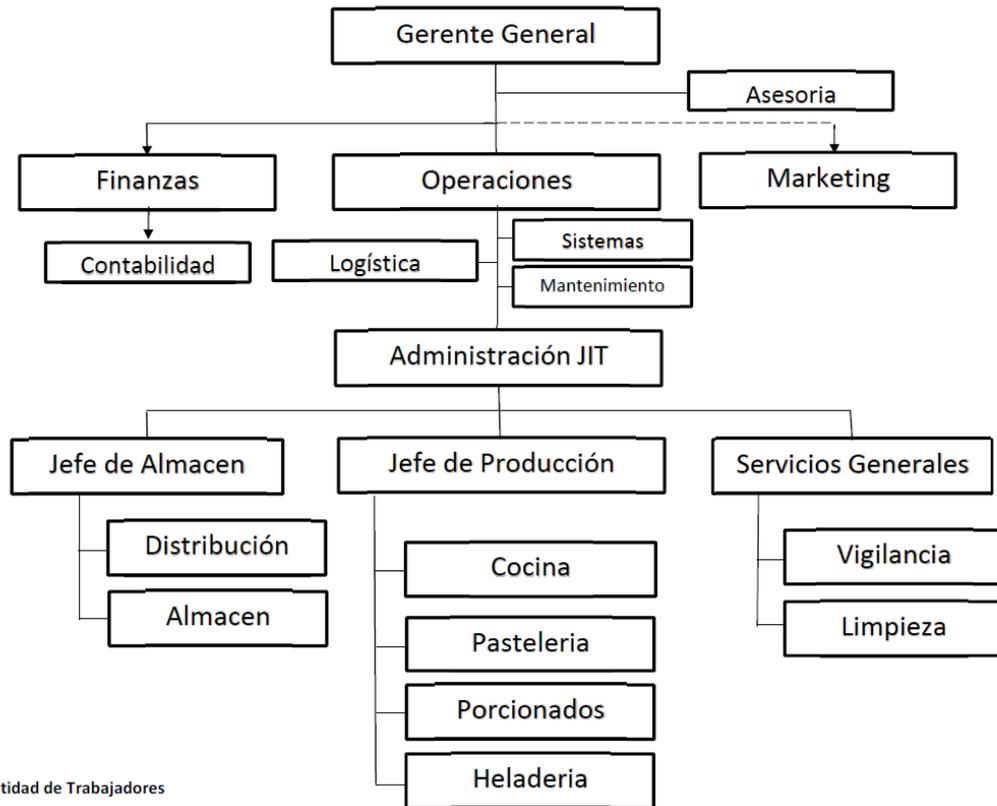
N°	EMPRESA
1	& SOMOS 365 S.A.C.
2	A & B REPRESENTACIONES S.R.L.
3	ABC INSUMOS EIRL
4	ADKA ASOCIADOS S.A.C
5	AGROPECUARIA ARDILES E.I.R.L
6	Almacenera Huancar s.a.c
7	ALMACENES GUREMI S.A.C
8	Amigo E.I.R.L
9	Arrué Hernandez Michael Alejandro
10	ARRUE RAFA PLASTICOS
11	BIG CHICKEN AVICOLA S.A,C
12	BIOAGRO CHICLAYO S.A.C
13	BIRULY FLOR D CAÑA S.A.C.
14	BRUNO ORELLANA MARCELINO
15	BUSTINI INVERSIONES E.I.R.L
16	CARYLU E.I.R.L.
17	Cencosud Retail Perú S.A
18	CHAVEZ HURTADO ANGELICA
19	CHIMU AGROPECUARIA S.A.
20	CHOCOLATERIA CARDENAS
21	CHOCOMANIA EIRL
22	CLAVES PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA Y OTROS S.R.L
23	COMERCIAL " ALSI "
24	COMERCIAL LAVAGNA S.A.C.
25	COMERCIAL SANCHEZ
26	COMERCIAL TELA FINA
27	COMERCIALIZADORA SALEM S.A.C
28	COMERCIALIZADORA " MI AMAZONAS " E.I.R.L
29	COMERCIALIZADORA FAMA EIRL
30	Comercializadora y Distribuidora San Jeronimo EIRL
31	Comercializadora y Distribuidora WIGRAS E.I.R.L.
32	CORPETUR MERCADO
33	CORPORACION J&C ASOCIADOS SAC
34	Corporacion Worls Import EIRL
35	DALIBRY S.A.C.
36	DESINFECTANTES EL AMIGO
37	DISERNIC SAC
38	DISTRIBUCIONES OLANO SAC.
39	DISTRIBUIDORA DE PRUDUCTOS DE CONSUMO MASIVO
40	DISTRIBUIDORA JENNY LIGTH
41	DSM BAKELS INGREDIENTS PERU S.A.C.
42	DULCEMANIA & SERVICE e.i.r.l
43	DULCERIA EL MILAGRO
44	EL SUPER SAC
45	ELISS SAC
46	EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BEBIDAS S.A.C
47	EMPRESA INDIVIDUAL RESPONSABILIDAD LIMITADA
48	ESZALAM AGROINDUSTRIA S.R.L
49	FERRETERIA CHICLAYO
50	FRUTOS SELECTOS DEL NORTE
51	FRUTOS SELECTOS DEL NORTE E.I.R.L
52	GANADERA EL MILAGRO SAC
53	GLORIA S.A
54	GRAN AMERICA DISTRIBUCIONES E.I.R.L
55	GROUP HNOS DELGADO S.A.C
56	GRUPO AGRO BUEN SEMBRADOR SAC
57	GRUPO ARELIS S.A.C
58	GRUPO DELSAC

59	INDUSTRIAL SAN ANTONIO S. A.
60	Inversiones America S.A.C
61	INVERSIONES DAVID VG E.I.R.L
62	INVERSIONES SAF S.A.C
63	INVERSIONES Y NEGOCIOS SAN MARTIN E.I.R.L.
64	KAREN MILUSKA UCEDA ESQUIVES
65	La Taberna Distribuciones S.A.C.
66	LIMA GAS S.A
67	M & A PROVEEDORES
68	MAESTRO PERU S.A.
69	MAKRO SUPERMAYORISTA SA
70	MAMIS PAN E.I.R.L
71	MECHAN COBEÑAS JOSE
72	MERCANTIL INCA S.A.
73	MMIX BUSSINES Y HARINAS S.A.C.
74	MULTIVENTAS DANY
75	NEGOCIOS AGRICOLA
76	NEGOCIOS ASTRID S.R.L.
77	NEGOCIOS CHAPOÑAN
78	NEGOCIOS ROSA LUZ
79	NEGOCIOS Y CREACIONES "AS"
80	PANADERIA " EL PORVENIR "
81	PANADERIA Y PASTELERIA EL MILAGRO
82	PANAL EIRL
83	PANIFICADORA BIMBO DEL PERU S.A.
84	PAPA PERU
85	PERSEVERANDA MERINO VICENTE
86	PLASTICOS ARRUE
87	Procesos Industriales Roma S.A.C.
88	PROGRESO E.I.R.L.
89	PROSEÑOR
90	PURATOS PERU S.A.
91	Q' POLLO E.I.R.L.
92	REPRESENTACIONES GENERRI EIRL
93	REPRESENTACIONES PESCADO FRESH E.I.R.L
94	SEÑOR PACHECO
95	SNACK - DULCERIA
96	SODA FRUITS EIRL
97	SUPER CARNES DEL NORTE E.I.R.L
98	SUPER VARIADITO'S MINIMARKET S.R.L.
99	SUPERMERCADOS PERUANOS SA
100	TAI HENG S.A
101	TAI LOY
102	TEXTILES MILAGROS SAC
103	TEXTILES RIOTEXT
104	TEXTILES Y COSTURAS SAC
105	TIENDAS DELGADO S.A.C
106	TOTTUS HIPERMERCADO
107	TRIGOPAN PANADERIA
108	TRIGOPAN SAC
109	VALDERRAMA
110	WIRA CHIMU
111	YUGOCORP S.A.C.

Anexo 4: Organigrama de Justo A Tiempo



ORGANIGRAMA



Cantidad de Trabajadores

Gerencia General	1
Finanzas	1
Operaciones	1
Marketing	1
Contabilidad	2
Tesorería	1
Logística	1
Mantenimiento	1
Sistemas	1
Administración	2
Almacén	4
Producción	14
Servicios generales	3
Total:	33

Anexo 5: Portafolio de productos

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

T&C Procesadora de Alimentos SCRL



N°	ÁREA	PRODUCTO	MEDIDA	VALOR VENTA
1	PASTELERIA	Soufle de chirimoya # 3	UNID	S/ 32.91
2	PASTELERIA	Soufle de Durazno # 3	UNID	S/ 32.91
3	PASTELERIA	Soufle de Fresa # 3	UNID	S/ 31.53
4	PASTELERIA	Soufle de Guanabana # 3	UNID	S/ 31.53
5	PASTELERIA	Soufle de Lucuma # 3	UNID	S/ 31.53
6	PASTELERIA	W Mini Pye de limon	unidad	S/ 19.50
7	PASTELERIA	W Bocaditos dulces	UNID	S/ 0.83
8	PASTELERIA	W Alfajores	UNID	S/ 1.13
9	PASTELERIA	W BROWNIS PLANCHA	UNIDAD	S/ 34.50
10	PASTELERIA	W Budin	unidad	S/ 21.00
11	PASTELERIA	W CHOCOLATE DILUIDO	UNIDAD	S/ 31.50
12	PASTELERIA	W Crema Volteada	UNID	S/ 25.50
13	PASTELERIA	W Emapanda de pollo mediano	UNID	S/ 21.00
14	PASTELERIA	W empanada de carne	UNID	S/ 36.00
15	PASTELERIA	W Empanada de carne mediano	UNID	S/ 21.00
16	PASTELERIA	w empanada de jamon y queso	UND	S/ 1.80
17	PASTELERIA	W Empanada de Pollo	UNID	S/ 1.50
18	PASTELERIA	W Enrollado de hot dog	UNID	S/ 1.65
19	PASTELERIA	w KEKITOS	UNID	S/ 0.90
20	PASTELERIA	W PIONONO	UND	S/ 1.05
21	PASTELERIA	W PIZZA	UND	S/ 1.95
22	PASTELERIA	W Pye de Limon	UNID	S/ 22.50
23	PASTELERIA	W Pye de manzana	UNID	S/ 22.50
24	PASTELERIA	W QueQUE marmoleado	UNID	S/ 9.45
25	PASTELERIA	W QUEQUE CHOCOLATE	UNID	S/ 1.05
26	PASTELERIA	W Torta de Chocolate	UNID	S/ 37.50
27	PASTELERIA	W Torta de Toffe	UNID	S/ 37.50
28	PASTELERIA	W Torta Helada	UNID	S/ 43.50
29	PASTELERIA	W Torta Reyna -	UNID	S/ 40.50
30	PASTELERIA	W torta selva negra	UNIDAD	S/ 37.50
31	PASTELERIA	W Torta Tres Leches -	UNID	S/ 48.00
32	PASTELERIA	W TRUFAS DE CHOCOLATE	UNIDAD	S/ 0.83
33	PASTELERIA	W YOGUR FRUTADO	UNIDAD	S/ 3.00
34	COCINA	W Arroz con pato	PORC	S/ 15.00
35	COCINA	W arroz verde de pato	porc	S/ 28.50
36	COCINA	W CABRITO.	PORC	S/ 12.75
37	COCINA	W Chicha morada	LITROS	S/ 2.33
38	COCINA	W Menestra de Frejol	POR	S/ 24.00
39	COCINA	W Desayuno de personal	PORC	S/ 2.25
40	COCINA	w HUMITAS	UNIDAD	S/ 1.13
41	COCINA	W Menu ejecutivo usat	PORC	S/ 5.78
42	COCINA	w Menu estudiantil - unive	PORC	S/ 5.18
43	COCINA	W mini brochetas de pollo	PORC	S/ 1.50
44	COCINA	W Menus de Personal	PORC	S/ 3.00

45	COCINA	W buffets	porcion	S/	14.25
46	COCINA	W Bocaditos salados	unidad	S/	1.05
47	COCINA	W sandw de pollo	PORC	S/	1.65
48	COCINA	W. Triple de pollo	porcion	S/	2.40
49	COCINA	W sands croissant de pollo	porcion	S/	2.78
50	COCINA	W sands croissant de jamon y queso	porcion	S/	2.78
51	COCINA	W Papa Huancaína	UNID	S/	1.35
52	COCINA	W Papa Rellena	UNID	S/	27.00
53	COCINA	w REFRIGERIO BREACK -	PORCION	S/	1.80
54	COCINA	W refrescos -varios, otros	LITROS	S/	0.83
55	COCINA	W sandws de hot dog	porcion	S/	1.65
56	COCINA	W sandws de pollo mechado	porcion	S/	2.63
57	COCINA	PORCION CABRITO MACERADO		S/	7.65
58	COCINA	PORCION PATO MACERADO		S/	7.47
59	CREMAS Y POLLO	W Aji Molido * litros	LITROS	S/	9.00
60	CREMAS Y POLLO	W Mayonesa * litros	LITROS	S/	22.50
61	CREMAS Y POLLO	W MAYONESA BASE * LT	LITROS	S/	10.79
62	CREMAS Y POLLO	W Vinagreta * Litros	LITROS	S/	10.71
63	CREMAS Y POLLO	w vinagreta- limoneta	litros	S/	0.60
64	CREMAS Y POLLO	W Pollo Condimentado	UNID	S/	26.25
65	CREMAS Y POLLO	W condimento con pecanas	kilos	S/	9.00
66	HELADERIA	W BASE DE LECHE	LITROS	S/	4.50
67	HELADERIA	W BASE DE FRUTA	LITROS	S/	1.80
68	HELADERIA	W Helado COCO * Bandeja *5 lt	BAND	S/	34.50
69	HELADERIA	W Helado LUCUMA * Bandeja 5 lt	BAND	S/	37.50
70	HELADERIA	W Helado MARACUYA * Bandeja * 5 lt	BAND	S/	27.00
71	HELADERIA	W Helado CAPUCCINO * Bandeja * 5 lt	BAND	S/	34.50
72	HELADERIA	W Helado CHOCOCHIP Bandeja * 5 lt	BAND	S/	37.50
73	HELADERIA	W Helado CHOCOLATE * Bandeja * 5 lt	BAND	S/	34.50
74	HELADERIA	W Helado FRANCHESCA Bandeja * 5 lt	BAND	S/	34.50
75	HELADERIA	W Helado FRESA Bandeja * 5 lt	BAND	S/	37.50
76	HELADERIA	W Helado MANGO* Bandeja * 5 lt	BAND	S/	27.00
77	HELADERIA	W Helado MENTA CHIP BAND * 5 lt	BAND	S/	37.50
78	HELADERIA	W Helado PUTUFO bandeja *5 lt	BAND	S/	37.50
79	HELADERIA	W Helado VAINILLA * Bandeja * 5 lt	BAND	S/	34.50
80	HELADERIA	W Helados CROCANTE * Bandeja 5 KG	BAND	S/	37.50
81	PORCIONADOS	Porcion Anticucho x 110 gr	PORCION	S/	2.85
82	PORCIONADOS	Porcion Asado Carta * 100	PORCION	S/	5.99
83	PORCIONADOS	Porcion Bistecck 250 gr	PORCION	S/	7.64
84	PORCIONADOS	Porcion Cabrto 265 gr	PORCION	S/	7.32
85	PORCIONADOS	Porcion Carne Minuta 120 gr	PORCION	S/	6.00
86	PORCIONADOS	Porcion Chaufa Pollo 140 gr	PORCION	S/	3.26
87	PORCIONADOS	Porcion Chicharron de Cerdo 400 gr	PORCION	S/	10.20
88	PORCIONADOS	Porcion Chicharron de Pollo 250 gr	PORCION	S/	4.88
89	PORCIONADOS	Porcion Churrasco 330 gr	PORCION	S/	10.95
90	PORCIONADOS	Porcion Congrio 200 gr	PORCION	S/	15.00
91	PORCIONADOS	Porcion Costilla de Cerdo 350 gr	PORCION	S/	10.53
92	PORCIONADOS	Porcion Filete de Pollo 200 gr	PORCION	S/	3.71
93	PORCIONADOS	Porcion Filete de Tollo 200 gr	PORCION	S/	10.50
94	PORCIONADOS	Porcion Frito 300 Gramos	PORCION	S/	9.75

95	PORCIONADOS	Porcion Gallina 170 gr	PORCION	S/	6.00
96	PORCIONADOS	Porcion lengua res *195 gr	PORCION	S/	10.50
97	PORCIONADOS	Porcion Lomo * 350 Gr.	PORCION	S/	19.50
98	PORCIONADOS	Porcion Lomo Cocina 250 gr	PORCION	S/	11.25
99	PORCIONADOS	Porcion Lomo Saltado 150 gr	PORCION	S/	8.55
100	PORCIONADOS	Porcion Milanesa de Pollo 130 gr	PORCION	S/	2.40
101	PORCIONADOS	Porcion de mixtura *180 gr	PORCION	S/	15.15
102	PORCIONADOS	Porcion Pato 315 gr	PORCION	S/	8.45
103	PORCIONADOS	Porcion Pechuga Deshilachada 60 gr	PORCION	S/	1.56
104	PORCIONADOS	PORCION PRESAS DE POLLO	PORCION	S/	2.03
105	PORCIONADOS	Porcion Ubre * 200 gr	PORCION	S/	3.83



Anexo 6: Ventas por mes desde enero hasta septiembre 2019

T & C Procesadora de Alimentos S.C.R.L

ESTADOS DE CUENTA PENDIENTES DE FACTURACION
CONVENIO CON EMPRESAS - EXPRESADO EN NUEVOS SOLES
DESDE EL 01/01/2019 HASTA EL 31/01/2019

Producto de Venta	Cantidad	Total	Razon Social o Nombre	Apellidos	Nombres
W Pollo Condimentado	843	14,814.38	COMPAÑIA DE RESTURANTES Y ALIMEN POLLO		Rancho
W Pollo Condimentado	274	4,795.00	COMPAÑIA DE RESTURANTES Y ALIMEN POLLO		HEBRON
W CABRITO.	480	4,080.00	COMPAÑIA DE RESTURANTES Y ALIMEN COCINA		HEBRON
Porcion Cabrito 265 gr	732	3,572.16	T & C Procesadora de Alimentos S.C.R.L COCINA		T & C Procesadora de Alimentos
Porcion Filete de Tollo 200 gr	505	3,535.00	COMPAÑIA DE RESTURANTES Y ALIMEN COCINA		HEBRON

T & C Procesadora de Alimentos S.C.R.L

ESTADOS DE CUENTA PENDIENTES DE FACTURACION
CONVENIO CON EMPRESAS - EXPRESADO EN NUEVOS SOLES
DESDE EL 01/02/2019 HASTA EL 28/02/2019

Producto de Venta	Cantidad	Total	Razon Social o Nombre	Apellidos	Nombres
59375002 - 0160007 W Soufle de Chirimora # 3	121	2,654.74	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
59375003 - 0160007 W Soufle de Durazno # 3	141	3,093.54	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
59376002 - 0160007 W Soufle de Fresa # 3	145	3,047.90	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
59376003 - 0160007 W Soufle de Guanabana # 3	103	2,165.06	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
59376004 - 0160007 W Soufle de Lucuma # 3	66	1,387.32	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail

T & C Procesadora de Alimentos S.C.R.L

ESTADOS DE CUENTA PENDIENTES DE FACTURACION
CONVENIO CON EMPRESAS - EXPRESADO EN NUEVOS SOLES
DESDE EL 01/03/2019 HASTA EL 31/03/2019

Producto de Venta	Cantidad	Total	Razon Social o Nombre	Apellidos	Nombres
20088205 - TD SOUFLE DE CHIRIMOYA UN 1 UN	1	21.00	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
20088207 - TD SOUFLE DE DURAZNO UN 1 UN	3	63.00	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
20088213 - TD SOUFLE DE FRESA UN 1UN	3	63.00	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
20088217 - TD SOUFLE DE GUANABANA UN 1 UN	1	21.00	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
20088218 - TD SOUFLE DE LUCUMA UN 1 UN	1	21.00	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail

T & C Procesadora de Alimentos S.C.R.L

ESTADOS DE CUENTA PENDIENTES DE FACTURACION
CONVENIO CON EMPRESAS - EXPRESADO EN NUEVOS SOLES
DESDE EL 01/04/2019 HASTA EL 30/04/2019

Producto de Venta	Cantidad	Total	Razon Social o Nombre	Apellidos	Nombres
59373001 - 0160007 W Soufle de Guanabana # 5	-3	-73.74	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
59375002 - 0160007 W Soufle de Chirimora # 3	67	1,469.98	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
59375003 - 0160007 W Soufle de Durazno # 3	95	2,084.30	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
59375003 - 0160007 W Soufle de Durazno # 3	1	21.94	GERENCIA GENER	GERENCIA	GENERAL
59376002 - 0160007 W Soufle de Fresa # 3	98	2,059.96	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail

T & C Procesadora de Alimentos S.C.R.L

ESTADOS DE CUENTA PENDIENTES DE FACTURACION
CONVENIO CON EMPRESAS - EXPRESADO EN NUEVOS SOLES
DESDE EL 01/05/2019 HASTA EL 31/05/2019

Producto de Venta	Cantidad	Total	Razon Social o Nombre	Apellidos	Nombres
20088205 - TD SOUFLE DE CHIRIMOYA UN 1 UN	6	126.00	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
20088207 - TD SOUFLE DE DURAZNO UN 1 UN	9	189.00	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
20088213 - TD SOUFLE DE FRESA UN 1UN	8	168.00	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
20088217 - TD SOUFLE DE GUANABANA UN 1 UN	7	147.00	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
20088218 - TD SOUFLE DE LUCUMA UN 1 UN	4	84.00	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail

T & C Procesadora de Alimentos S.C.R.L

ESTADOS DE CUENTA PENDIENTES DE FACTURACION
CONVENIO CON EMPRESAS - EXPRESADO EN NUEVOS SOLES
DESDE EL 01/06/2019 HASTA EL 30/06/2019

Producto de Venta	Cantidad	Total	Razon Social o Nombre	Apellidos	Nombres
59375002 - 0160007 W Soufle de Chirimora # 3	3	65.82	CAFETIN USAT	USAT	USAT
59375002 - 0160007 W Soufle de Chirimora # 3	84	1,839.28	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
59375002 - 0160007 W Soufle de Chirimora # 3	1	25.00	VENTAS T&C	Terceros	Personal carpetu
59375003 - 0160007 W Soufle de Durazno # 3	100	2,194.00	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
59376002 - 0160007 W Soufle de Fresa # 3	2	42.04	CAFETIN USAT	USAT	USAT

T & C Procesadora de Alimentos S.C.R.L

ESTADOS DE CUENTA PENDIENTES DE FACTURACION
 CONVENIO CON EMPRESAS - EXPRESADO EN NUEVOS SOLES
 DESDE EL 01/07/2019 HASTA EL 31/07/2019

Producto de Venta	Cantidad	Total	Razon Social o N	Apellidos	Nombres
59375002 - 0160007 W Soufle de Chirimora # 3	2	43.88	CAFETIN USAT	USAT	USAT
59375002 - 0160007 W Soufle de Chirimora # 3	80	1,755.20	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
59375003 - 0160007 W Soufle de Durazno # 3	1	21.94	CAFETIN USAT	USAT	USAT
59375003 - 0160007 W Soufle de Durazno # 3	101	2,215.94	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
59376002 - 0160007 W Soufle de Fresa # 3	2	42.04	CAFETIN USAT	USAT	USAT

T & C Procesadora de Alimentos S.C.R.L

ESTADOS DE CUENTA PENDIENTES DE FACTURACION
 CONVENIO CON EMPRESAS - EXPRESADO EN NUEVOS SOLES
 DESDE EL 01/08/2019 HASTA EL 31/08/2019

Producto de Venta	Cantidad	Total	Razon Social o N	Apellidos	Nombres
59375002 - 0160007 W Soufle de Chirimora # 3	122	2,676.68	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
59375003 - 0160007 W Soufle de Durazno # 3	144	3,137.42	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
59376002 - 0160007 W Soufle de Fresa # 3	144	3,026.88	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
59376003 - 0160007 W Soufle de Guanabana # 3	109	2,270.16	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail
59376004 - 0160007 W Soufle de Lucuma # 3	78	1,618.54	Cencosud Retail F	Cencosud Retail	Cencosud retail

T & C Procesadora de Alimentos S.C.R.L

ESTADOS DE CUENTA PENDIENTES DE FACTURACION
 CONVENIO CON EMPRESAS - EXPRESADO EN NUEVOS SOLES
 DESDE EL 01/09/2019 HASTA EL 30/09/2019

Producto de Venta	Cantidad	Total	Razon Social o Nombre	Apellidos	Nombres
59375002 - 0160007 W Soufle de Chirimora # 3	63	1,382.22	Cencosud Retail Perú S.A	Cencosud Retail	Cencosud retail
59375003 - 0160007 W Soufle de Durazno # 3	78	1,711.32	Cencosud Retail Perú S.A	Cencosud Retail	Cencosud retail
59375003 - 0160007 W Soufle de Durazno # 3	1	30.00	VENTAS T&C	terceros	Terceros
59376002 - 0160007 W Soufle de Fresa # 3	1	21.02	CAFETIN USAT	USAT	USAT
59376002 - 0160007 W Soufle de Fresa # 3	74	1,555.48	Cencosud Retail Perú S.A	Cencosud Retail	Cencosud retail

Nota:

Debido a la extensión de la base de datos, se colocó una pequeña parte de las ventas de cada mes, se anexará con el trabajo el Excel completo.