

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



MEJORA EN EL PROCESO DE VENTAS DE LA EMPRESA MUNDO CANDY E.I.R.L. A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE OPERACIONES

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

Paola Milagros Caceres Celis

Código 20142616

Asesor

Pedro Antonio Arroyo Gordillo

Lima – Perú

Agosto de 2019

**IMPROVE IN THE SALES PROCESS OF
MUNDO CANDY EIRL COMPANY FROM
THE IMPLEMENTATION OF OPERATIONS
MANAGEMENT SYSTEM**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Antecedentes de la empresa.....	3
1.1.1 Breve descripción de la empresa y reseña histórica.....	3
1.1.2 Descripción de los productos o servicios ofrecidos	3
1.1.3 Descripción del mercado objetivo de la empresa.....	5
1.1.4 Estrategia general de la empresa	5
1.1.5 Descripción de la problemática actual	6
1.2 Objetivos de la investigación.....	7
1.2.1 Objetivo General	7
1.2.2 Objetivo Específicos	7
1.3 Alcance y limitaciones de la investigación.....	8
1.3.1 Unidad de análisis	8
1.3.2 Población.....	8
1.3.3 Espacio.....	8
1.3.4 Tiempo.....	8
1.4 Justificación de la investigación	9
1.4.1 Técnica.....	9
1.4.2 Económica.....	9
1.4.3 Social.....	10
1.5 Hipótesis de la investigación	11
1.6 Marco referencial de la investigación.....	11

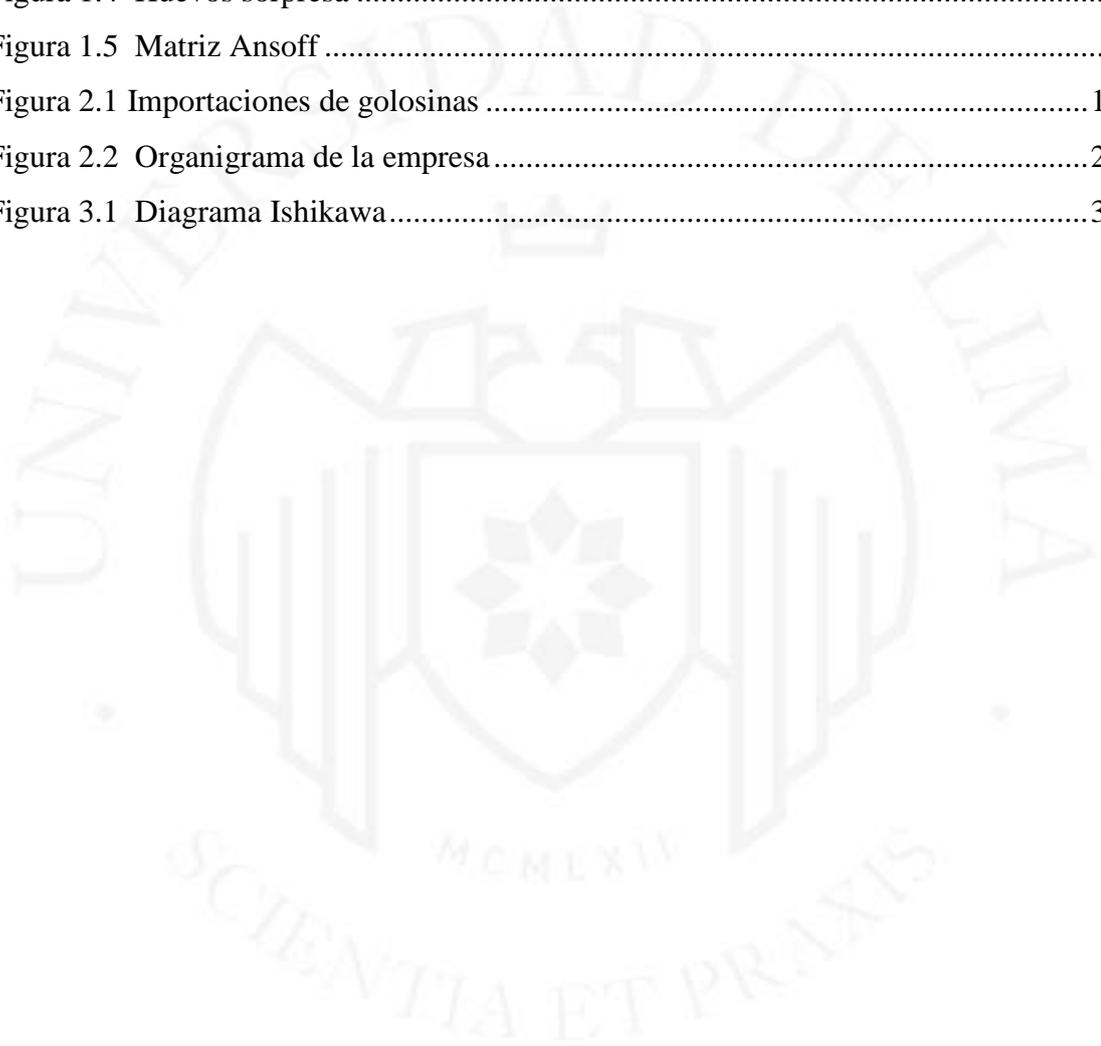
1.7 Marco conceptual.....	13
1.7.1 Glosario de Términos.....	14
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA Y SELECCIÓN DEL SISTEMA O PROCESO A SER MEJORADO.....	15
2.1 Análisis Externo de la Empresa.....	15
2.1.1 Análisis del entorno global (Análisis PEST).....	15
2.1.2 Análisis del entorno competitivo.....	19
2.1.3 Identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno.....	20
2.2 Análisis Interno de la Empresa.....	21
2.2.1 Análisis del direccionamiento estratégico: visión, misión y objetivos organizacionales.....	21
2.2.2 Análisis de la estructura organizacional.....	22
2.2.3 Identificación y descripción general de los procesos claves.....	23
2.2.4 Análisis de los indicadores generales de desempeño de los procesos claves.....	24
2.2.5 Determinación de posibles oportunidades de mejora (hallazgo de problemas)....	26
2.2.6 Identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa.....	26
2.2.7 Selección del sistema o proceso a mejorar.....	27
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO.....	28
3.1 Análisis del sistema o proceso objeto de estudio.....	28
3.1.1 Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio.....	28
3.1.2 Análisis de los indicadores específicos de desempeño del sistema o proceso.....	29
3.2 Determinación de las causas raíz de los problemas hallados.....	29
CONCLUSIONES.....	32
RECOMENDACIONES.....	33
REFERENCIAS.....	34
BIBLIOGRAFIA.....	36
ANEXOS.....	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Producto Bruto Interno	10
Tabla 2.1 Ingreso promedio proveniente del trabajo	17
Tabla 2.2 Costo Per Cápita de alimentos por ocupación del jefe de hogar	17
Tabla 2.3 Costos Indirectos de Fabricación de Importación	19
Tabla 2.4 Costos Indirectos de Fabricación de la competencia	19
Tabla 2.5 Costos Indirectos de Fabricación de la competencia	20
Tabla 2.6 Total kg importados de bombones.....	20
Tabla 2.7 Costos de transporte y distribución.....	25
Tabla 2.8 Motivos de pérdidas de oportunidades	25
Tabla 2.9 Pérdidas con ticket promedio.....	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Logo de la empresa.....	3
Figura 1.2 Bombones Truffle.....	4
Figura 1.3 Wafer Goflet.....	4
Figura 1.4 Huevos sorpresa	5
Figura 1.5 Matriz Ansoff	6
Figura 2.1 Importaciones de golosinas	16
Figura 2.2 Organigrama de la empresa.....	23
Figura 3.1 Diagrama Ishikawa.....	31



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Análisis de las fuerzas del sector	38
Anexo 2 CANVAS	43



RESUMEN

Para el presente proyecto de investigación, se optó por hacer un estudio de mejora del proceso de ventas en la empresa Mundo Candy E.I.R.L. debido a la poca organización y falta de métodos que tiene esta para obtener el mayor beneficio de sus existencias y activos presentes. Es por ello que, con todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería Industrial, se aplicarán algunas propuestas de mejora para los problemas encontrados dentro de la empresa que permitan se desarrolle y crezca de la manera esperada. Dentro de los métodos o soluciones brindadas para dar respuesta a la problemática, encontramos el establecer una proyección adecuada de la demanda, definir los puntos de reorden para cada producto que ofrece Mundo Candy al mercado, evitando así problemas con los stocks, y una adecuada gestión de cobranzas.

Todos los métodos de solución antes descritos se ven resumidos en la implementación de un software que contenga los módulos necesarios para hacer una correcta gestión de operaciones dentro de la empresa.

Palabras clave: Punto de reorden, Gestión de operaciones, procesos, logística.

ABSTRACT

For the present research project, it was decided to carry out a study to improve the sales process at Mundo Candy E.I.R.L. due to the lack of organization and lack of methods that it has to obtain the greatest benefit from its present assets and assets. That is why with all the knowledge acquired throughout the career of Industrial Engineering, some improvement proposals will be applied to the problems found within the company that do not allow it to develop and grow as expected. Within the methods or solutions provided to respond to the problem, we find an adequate projection of the demand, define the reorder points for each product that Mundo Candy offers to the market, thus avoiding problems with the stocks, and an adequate management of collections.

All the solution methods described above are summarized in the implementation of software that contains the modules necessary to properly manage operations within the company.

Keywords: Reorder point, Operations management, process, logistics

CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la empresa

1.1.1 Breve descripción de la empresa y reseña histórica

La empresa a estudiar en el presente trabajo es Mundo Candy. La cual es una empresa pequeña peruana que compete en el sector de la industria alimentaria de confitería, importando y comercializando chocolates y golosinas provenientes de Turquía. Actualmente, cuenta con 4 proveedores principales como Elvan, ANL, Cizmeci y Bifa,

Debido a la importancia de mantener alta la satisfacción de los clientes, se requiere tener productos en stock para cualquier pedido que se tenga por parte de estos, es por eso que la empresa decide tener 4 almacenes en diferentes lugares de Lima. Estos se encuentran ubicados en Lince, Callao, Santa Anita y San Martín de Porres.

Algunos datos generales e importantes de la empresa:

Logo de la empresa:

Figura 1.1

Logo de la empresa



Fuente: Mundo Candy (2018)

1.1.2 Descripción de los productos o servicios ofrecidos

Los productos que mayormente Mundo Candy comercializa son los bombones, también conocidos en el mercado como “truffle”, huevos de chocolate, wafers, galletas y barras.

Estos productos ya tienen un reconocimiento importante en el campo de acción de la empresa como es el Centro de Lima.

Algunos de los productos más importantes de la compañía son los siguientes:

Figura 1.2

Bombones Truffle



Fuente: Mundo Candy (2018)

Figura 1.3

Wafer Goflet



Fuente: Mundo Candy (2018)

Figura 1.4

Huevos sorpresa



Fuente: ANL (2018)

1.1.3 Descripción del mercado objetivo de la empresa

El mercado objetivo de Mundo Candy son personas comerciantes y mayoristas que deseen obtener todo tipo de productos de confitería como chocolates, wafers y galletas para la venta al por mayor.

Los productos que comercializa la empresa están destinados a hombres y mujeres, niños y niñas del sector B-C-D.

1.1.4 Estrategia general de la empresa

Según la matriz de Ansoff, la estrategia que Mundo Candy aplica es la de desarrollo de productos o diferenciación, esto debido a que la comercialización de productos provenientes de Turquía no era tan reconocida por el mercado peruano. Es decir, la empresa ingresó con un producto nuevo a un mercado existente.

Figura 1.5

Matriz Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Elaboración propia

1.1.5 Descripción de la problemática actual

Con el paso del tiempo, la empresa Mundo Candy ha ido creciendo, consecuencia de ello han comenzado a salir a flote diversos problemas que se relacionan directamente con la administración y organización de la empresa.

Durante los últimos meses se ha llegado a la conclusión de que el desarrollo del proceso de ventas de la empresa no se viene realizando de manera eficiente, viéndose reflejado en los errores incurridos por esta en la correcta distribución de sus productos, ya que para comprar la mercadería a sus proveedores no se utiliza técnicas que faciliten encontrar la cantidad correcta de unidades que va a requerir el mercado, sino estos requerimientos o pedidos sólo se basan en el criterio de la administración.

Por otro lado, la falta y exceso, en determinados momentos, de mercadería en almacén viene significando algo sumamente crítico en la compañía. Esto se evidencia en situaciones donde los clientes realizan pedidos de ciertos productos y la empresa no puede satisfacer su demanda por no contar con ellos en stock, haciéndolos pasar por una espera de aproximadamente un mes que es lo que demoran los contenedores en llegar al país, disminuyendo, por ejemplo, la tasa de pedidos entregados a tiempo. Todo esto termina significando un malestar y pérdida de lealtad por parte de estos hacia Mundo Candy. De igual manera, puede significar disminución de ingresos para la empresa por ventas perdidas.

Finalmente, encontramos que las cuentas por cobrar es otro punto débil de Mundo Candy. Esto debido a que los pagos realizados por los clientes no son debidamente registrados y, actualmente, la empresa no cuenta con un sistema de gestión de cobranzas, por lo que no lleva un control de quiénes pagan por adelantado, qué porcentaje se pagó o cuánto debe. De ocurrir el caso y no cobrarse el 100% del monto por motivo de olvido, sería un gran problema para la rentabilidad y margen operacional de la empresa.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es determinar las causas raíces de los principales problemas operativos de la empresa Mundo Candy y desarrollar acciones correctivas que mejoren la rentabilidad de la empresa.

1.2.2 Objetivo Específicos

- Determinar e implementar un sistema logístico para un correcto manejo y distribución de los inventarios de la empresa Mundo Candy.
- Determinar los procedimientos a llevar a cabo para una correcta gestión de abastecimiento de los productos de la empresa Mundo Candy.
- Elaborar e implementar los procedimientos de un sistema de gestión de cobranzas eficientes para la empresa Mundo Candy.

1.3 Alcance y limitaciones de la investigación

1.3.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis del presente proyecto de investigación es la empresa Mundo Candy E.I.R.L.

1.3.2 Población

La población a la que va dirigida la empresa es a los mayoristas ubicados en el Centro de Lima que son los encargados de la venta de los productos importados por la empresa, actuando así como un intermediario entre Mundo Candy y el consumidor final.

1.3.3 Espacio

La empresa cuenta con una oficina en el Avenida Petit Thouars 1498 Centro de Lima, Lima - Perú. Asimismo, actualmente, posee cuatro almacenes en diferentes puntos de Lima como San Martín de Porres, Lince, Callao y Santa Anita.

1.3.4 Tiempo

El proyecto de investigación abarcará dos ciclos académicos. El primero de ellos será desde la tercera semana de Agosto hasta fines de Noviembre del 2018. Por otro lado, el segundo ciclo abarcará desde la primera semana de abril, hasta la cuarta semana de Julio del 2019.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Técnica

Se optó por la realización de esta investigación con la finalidad de introducir términos y métodos relacionados con la gestión de operaciones, que de la mano con todos los procesos logísticos involucrados dentro del rubro en el que se desarrolla Mundo Candy, puedan brindar a esta un desenvolvimiento óptimo dentro de la compra y venta de su mercadería.

Es por ello que se procederá a aplicar principalmente sistemas de manejo de inventarios y pronósticos de la demanda, definiendo así el punto de reorden según la mercadería a importar. Esto ayudaría a Mundo Candy a definir estrategias para realizar una buena compra según el requerimiento histórico de sus clientes. En adición, se buscará la implementación de un sistema de gestión de cobranzas adecuado, obteniendo así un desarrollo sostenible y duradero dentro del mercado de la compañía.

1.4.2 Económica

Un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018) concluyó: “En el segundo trimestre del año 2018, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 5,4%”. Esto puede verse muy favorable para el mercado peruano; sin embargo, es de conocimiento general que el PBI de esta época no es el correcto o el más real ya que, si bien se observa un crecimiento del mismo, este es comparado con el PBI resultado de los meses en 2017 en que se dio el Fenómeno del Niño. Es por ello, que la empresa Mundo Candy buscará una mejor gestión de sus procesos para así ahorrarse costos innecesarios en los que pueda incurrir, evitando la disminución de su competitividad en el mercado.

Tabla 1.1

Producto Bruto Interno del Perú

Oferta y Demanda Global	2017/2016				2018/2017			
	I trim	II trim	I sem	4 últ. trim	I trim	II trim	I sem	4 últ. trim
Producto Bruto Interno	2.3	2.6	2.5	3.1	3.1	5.4	4.3	3.4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2018)

Por tal motivo, se identificó diversas falencias como que el tener una alta cantidad de inventario en almacén genera la reducción de espacios para que una nueva mercadería entre al mismo, influyendo en la posible pérdida o insatisfacción de los clientes cuando requieran un producto que no se encuentre en stock. En adición, existe el riesgo que estas existencias lleguen a su fecha de vencimiento, convirtiéndose así en desecho que no genera ingresos para la compañía y un costo innecesario en el que se ha incurrido.

Por otro lado, el no tener un punto de reorden definido para la compra de mercadería hace que la empresa pierda opciones de venta por parte de sus clientes, ya que estos al solicitar el producto, se encontrarán con un almacén desabastecido y que no puede satisfacer su demanda.

Además, ante un bajo o tardío flujo de dinero cobrado existiría una mayor necesidad de apalancamiento a corto o largo plazo, según la situación en la que se encuentre la empresa. Por ende, tener actualizado y programado los montos a cobrar influiría para el buen planeamiento financiero y reportes de la empresa.

1.4.3 Social

A través del presente proyecto de investigación, Mundo Candy encuentra la oportunidad para mejorar su competitividad en el mercado, logrando así el mejor funcionamiento de la empresa en sincronización con sus clientes. A consecuencia de ello, la empresa logrará mostrar una imagen sólida no solo a los clientes, sino a sus stakeholders en general.

Por otro lado, existen empresas, que al igual que Mundo Candy, se encuentran con problemas dentro de su distribución y funcionamiento al no tener sus procesos bien estructurados; por lo tanto, esta investigación los puede ayudar a priorizar una adecuada gestión de operaciones, que en muchos casos es obviada por falta de conocimiento, desarrollando una idea más clara de su finalidad e importancia.

Asimismo, el impacto de Mundo Candy en la sociedad radica en la generación de empleos, que van desde lo administrativo hasta lo relacionado a la distribución de la mercadería.

1.5 Hipótesis de la investigación

Al ser un proyecto de investigación sobre una mejora, no posee hipótesis.

1.6 Marco referencial de la investigación

Según las variables del tema a analizar, se mostrará tesis citadas como referencias acerca de cada una de ellas: la primera es “procesos de ventas” y la segunda es “sistema de gestión de operaciones”.

- Diseño de los procesos de ventas y distribución de una empresa de consumo masivo bajo la plataforma tecnológica SAP. (Szabo, 2006)
Tesis de la Universidad Simón Bolívar – Venezuela
Autor: Jorge Esteban Szabo Jácome
Similitud: Hubo incremento en las ventas netas de los productos en los que se enfocan las Empresas ABC.
Diferencia: El control de sus ventas se lleva a cabo bajo la plataforma SAP y Mundo Candy no tiene ningún método para llevar sus controles.

- Analisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Infoquality S.A en la ciudad de Quito (Vásconez, 2014)
Tesis de la Universidad Internacional SEK – Ecuador
Autor: Bertha Elizabeth Vásconez Espinoza

Similitud: No realizar una gestión adecuada de sus clientes, no dispone de un listado actualizado y no aplican estrategias para captación de nuevos clientes, siendo necesario diseñar un nuevo proceso que incluya actividades para postventa y brinde un adecuado servicio al cliente, con responsables definidos.

Diferencia: La empresa de la tesis de referencia se enfoca en el desarrollo de software, un rubro totalmente distinto al de Mundo Candy.

- Diseño de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento en empresas de distribución del sector de productos de consumo masivo (Castellanos, 2012)

Tesis de San Salvador – El Salvador

Autor: Ana Luz Castellanos de Echevarría

Similitud: El enfoque de la empresa de la tesis de referencia es el mismo de Mundo Candy, sector de productos de consumo masivo. Uno de los objetivos es mejorar el nivel de servicio. Se registran disminuciones en las utilidades por ventas perdidas.

Diferencia: No propone un análisis de los procesos de compra o importaciones, ni analiza el control de inventario.

- Mejora e implementación de un sistema de distribución de calzado para incrementar la rentabilidad de una empresa en Zafrotacna. (Cabezas Román, 2016)

Tesis de la Universidad San Ignacio de Loyola – Perú

Autor: Cabezas Román. Sabrina Dianire y Mecochea Sánchez, Ana Claudia

Similitud: La empresa en estudio se encarga de la importación de productos al igual que Mundo Candy. El estudio busca la disminución de inventarios gestionando de manera correcta la compra y venta.

Diferencia: La empresa en estudio posee facilidades para la importación de sus productos debido a que se encuentra ubicada en Zafrotacna. La empresa cuenta con un software ya implementado para llevar una gestión más eficiente de sus inventarios, pedidos, stocks y pagos.

- Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranza para optimizar la liquidez en la empresa Hellman Worldwide Logistics S.A.C. (Chávez Moreno, 2017)

Tesis de Universidad San Ignacio de Loyola – Perú

Autor: Ewlin Giovanna Chávez Moreno

Similitud: Se busca una mejora en el proceso de créditos y cobranzas. Baja liquidez de la empresa.

Diferencias: Se utiliza “La metodología del estudio de trabajo de la Organización Internacional del Trabajo”. La empresa en la que se enfoca la mejora es un rubro diferente.

1.7 Marco conceptual

Anteriormente, Mundo Candy trabajaba solamente por ventas a pedido, los clientes solicitaban la mercadería que iban a requerir, y cuando los contenedores llegaban a Lima, estos iban directamente al almacén de los mismos. La política de la empresa solía ser un cobro por adelantado del 30%, y el porcentaje restante cuando se entregue la mercadería; sin embargo, actualmente, la metodología de trabajo de la empresa ha cambiado.

Mundo Candy importa un determinado número de contenedores según la demanda de cada producto y llegados estos a Lima – Perú empieza la venta y distribución, previamente coordinada con los clientes. Asimismo, la forma de pago ahora es contra-entrega.

Es necesario tomar en alta consideración a la logística de la empresa ya que la tecnología y, aún más, el mercado, evoluciona constantemente. Asimismo, es un aspecto vital relacionado con la administración de las empresas de manera estratégica.

Normalmente un Sistema Logístico se conforma de las siguientes cuatro funciones: Aprovisionamiento (compras), Gestión de Stocks (manejo de almacenes), Planificación y Control de Inventarios y Distribución y Servicios. (Solis, 2000).

Los almacenes basan su actividad en la “Gestión de Stocks”, la cual es el conjunto de actividades logísticas destinadas a conseguir una eficiente administración

de los inventarios, mediante la responsabilidad de almacenar, custodiar, mantener y distribuir los artículos, que una empresa administra. (Palacios Durand, 2003, pág. 15).

Por otro lado, se le llama sistema de “cobranzas a todos los procedimientos tanto administrativos como financieros que puedan asegurar el retorno de los fondos a la empresa.

Alguna de las herramientas de ingeniería a usar son la mejora de procesos, ya que “los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras” (Zaratiegui, 1999, pág. 81).

La mejora de procesos se realizaría bajo el método Kaisen, el cual es más conocido como proceso de mejora continua. Se enfoca en incorporar a toda la fuerza humana de la empresa en continuos procesos de mejora.

1.7.1 Glosario de Términos

- **Apalancamiento:** Consiste en utilizar algún mecanismo (como deuda) para aumentar la cantidad de dinero que podemos destinar a una inversión.
- **Proceso de ventas:** Consiste en la serie de pasos que hace la empresa desde el momento en que capta al cliente hasta el pago de la mercadería.
- **Pedido por criterio:** Es la cantidad de productos que se pide al proveedor que no se realiza bajo ninguna estrategia establecida, sino por el juicio de la administración.
- **Sistema de gestión de cobranzas:** herramienta que facilita la gestión de cobranzas, aumentando la rentabilidad y mejorando el nivel de servicio con el cliente.
- **Cuentas por cobrar:** dinero que aún se le debe a la empresa, en este caso, Mundo Candy, por sus productos o servicios.
- **Sistema de manejo de inventarios:** sistemas contables cuyo uso consiste en el registro del stock existente.
- **Lead Time:** Tiempo de espera desde que se pide la mercadería al proveedor hasta que la obtienes.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA Y SELECCIÓN DEL SISTEMA O PROCESO A SER MEJORADO

2.1 Análisis Externo de la Empresa

2.1.1 Análisis del entorno global (Análisis PEST)

2.1.1.1 Aspecto político – legal:

La política monetaria en el Perú es responsabilidad del Banco Central de Reserva (BCR) y tiene como finalidad la estabilidad monetaria. La herramienta principal de esta política es la tasa de interés de referencia interbancaria. (Parodi, 2018).

La nota informativa realizada el 11 de octubre del presente año señala que: El BCR acordó mantener la tasa de interés de referencia en 2.75% así como también proyecta que la tasa de inflación interanual se mantenga en 2.44%. (Banco Central de Reserva del Perú, 2018).

Asimismo, en el aspecto legal, el aspecto más resaltante es que Perú cuenta con Tratados de Libre Comercio (TLC) con diferentes países. Estos son instrumentos legales que recogen acuerdos logrados entre dos o más países cuyas ventajas son lograr eliminar los pagos de aranceles a la importación de productos entre sí y también las medidas que dificulten o impidan el ingreso de productos al territorio de ambos países. El Perú actualmente tiene TLC con Estados Unidos, Canadá, China, Singapur y Tailandia. (Ministerio de Economía y Finanzas)

2.1.1.2 Económico:

La empresa importa los productos que ofrece al mercado desde Turquía, representando para el año 2016 un total general de \$ 313,000 equivalentes al 5.4% de todos los países que importan “artículos de confitería”, siendo esta la categoría en la que se encuentra la mercadería vendida por Mundo Candy. (Simoes, 2016)

Por otro lado, el Área de Inteligencia de Mercados del Centro de Comercio Exterior (CCEX) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) informó “que el Perú importó alrededor de 2300 toneladas de golosinas de chocolate en 2016. Esto equivale a un total importado de 10 millones de dólares.”. Además, “La importación se concentra en marcas provenientes, principalmente, de cinco países: Estados Unidos 18%, Chile 14%, Brasil 12%, México 10% y Colombia 10%. Este grupo representa alrededor del 73 % del total importado de chocolates y sus similares.”, quedando así el país de Turquía un poco más relegado en su participación dentro del mercado peruano para las importaciones realizadas.

Figura 2.1

Importaciones de golosinas

Marcas	Anual			Anual / en USD				Anual / en Kilogramos			
	2015	2016	Tendencia	2015	2016	Var.%	Part.%	2015	2016	Var.%	Part.%
Total	Rank.	Rank.		10,550,181	10,351,026	-2%	100.0%	2,395,164	2,308,145	-4%	100.0%
M&M'S	1	1		1,114,647	1,125,981	1%	10.9%	246,504	235,959	-4%	10.2%
Snickers	2	2		855,019	843,413	-1%	8.1%	230,749	224,593	-3%	9.7%
Kinder	4	3		762,162	757,040	-1%	7.3%	31,264	26,622	-15%	1.2%
Coverlux	5	4		545,517	572,213	5%	5.5%	203,916	215,922	6%	9.4%
Alpezzi	6	5		523,135	441,967	-16%	4.3%	259,200	238,300	-8%	10.3%
Montblanc	7	6		390,849	337,557	-14%	3.3%	27,115	21,735	-20%	0.9%
Belcolade	10	7		325,868	316,008	-3%	3.1%	68,528	64,134	-6%	2.8%
Hershey'S	9	8		335,542	293,505	-13%	2.8%	28,940	53,263	84%	2.3%
Kit Kat	17	9		105,760	282,091	167%	2.7%	23,333	70,558	202%	3.1%
República Del Cacao	14	10		160,428	224,350	40%	2.2%	7,262	10,490	44%	0.5%

Fuente: Centro de Comercio Exterior, CCEX (2016)

Dentro de los principales importadores de chocolate para el 2016, encontramos diez principales marcas como “M&M, Snickers, Kinder, Coverlux, Alpezzi, Montblanc,

Belcolade, Hershey's, Kit Kat, y República del Cacao, con una representación del 50 % del total del mercado.”

Concluyendo así que M&M lidera el ranking de importaciones con una participación del 10.9% y que la marca Kit Kat fue la de mayor auge al mostrarnos un incremento de 202%. (República, 2017)

2.1.1.3 Social:

En el aspecto social, el ingreso promedio proveniente del trabajo de la provincia de Lima ha ido en crecimiento con el paso de los años, lo cual es beneficioso para el rubro de la empresa ya que de esa manera las personas poseen más recursos para obtener productos que no son de primera necesidad.

Tabla 2.1

Ingreso promedio proveniente del trabajo

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Provincia de Lima	1176.7	1277.5	1344.8	1315.9	1435.2	1561.6	1596.9	1696.8	1809.9	1939.9

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2016)

Un producto importante de Mundo Candy son las galletas que ofrecen, el consumo per cápita de lo mencionado es de 1.7 kg / persona. Una ventaja para la empresa es que dicho indicador crezca y las personas aumenten su hábito de compra de los productos que se ofrecen.

Tabla 2.2

Costo Per Cápita de alimentos por ocupación del jefe de hogar

Principales productos alimenticios	Ocupación del jefe de hogar					
	Total	Empleador o patrono	Independiente	Asalariados	TFN **/	Otro */

Galletas (Kg.)	1.7	2.2	1.5	1.9	1.8	1.6
---------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2017)

2.1.1.4 Tecnológico:

Para realizar las importaciones la empresa se contacta a través de un correo electrónico con los proveedores para solicitar una proforma o cotización del costo del producto a ingresar al país; seguido de esto, después de comprobar que el producto tendrá aceptación en el mercado y generará ganancias para la empresa, se cancela la mitad de lo estipulado por la compañía para que esta pueda producir lo que se le ha pedido.

Es así que se puede evidenciar que el recurso tecnológico que Mundo Candy utiliza para realizar sus transacciones es el correo electrónico, que en muchos casos puede llegar a ser ineficiente por la demora que pueden tener los proveedores en leer los mensajes que lleguen a su bandeja de entrada o quizás pasarlos por alto al pensar que es publicidad o spam.

Asimismo, la empresa no cuenta con un sistema de seguimiento y control para sus almacenes, es decir, no saben cuánto stock queda en almacén o cuando va a ser necesario volver a pedir mercadería para no quedarse sin productos a ofrecer al mercado.

Buscando solución a los problemas planteados en el tema tecnológico, se pueden encontrar softwares que faciliten las formas de hacer pedidos a los proveedores, haciendo más rápida y dinámicas las transacciones; y que mejoren el ordenamiento, seguimiento y control de los almacenes para no pasar imprevistos cuando algún cliente requiera de mercadería. Es así que la mayoría de empresas actualmente en el mercado peruano se encuentra en busca de uno para optimizar sus procesos y tener más eficiencia, esto se encuentra demostrado debido a que “Perú está entre los cinco países de habla hispana que más solicitan software de planificación de recursos empresariales, o ERP por sus siglas en inglés, en América Latina, de acuerdo a un estudio de la consultora Evaluando Software”. (Gestión, 2017)

2.1.2 Análisis del entorno competitivo

Dentro de los productos estrella encontrados en Mundo Candy, según la información proporcionada en el Anexo 1 del trabajo donde se habla de las 5 fuerzas del sector, se tiene los bombones de chocolate con su marca “Truffle” y los wafers “Goflet”. Estos productos en el mercado de acción en el que se mueve la empresa, tienen gran acogida, es por ello que a continuación se muestra la cantidad importada por la misma en los últimos 5 bimestres del presente año.

Tabla 2.3

Costos indirectos de fabricación de importación

Producto	Total US\$ CIF				
	I Bim	II Bim	III Bim	IV Bim	V Bim
Truffle (bombones)	206,541.12	33,180.95	169,835.69	161,048.15	30,391.10
Goflet (wafers)	23,585.69	23,766.17	65,396.49	54,652.48	46,880.58

Fuente: Veritrade (2018)

Por otro lado, tomando como base los bimestres mencionados, una empresa competidora buscó fabricar e importar unos bombones muy similares para causar un poco de confusión entre los consumidores habituales. Es así que, en el siguiente cuadro se observan las importaciones de los bombones mencionados a partir del segundo bimestre del 2018.

Tabla 2.4

Costos indirectos de fabricación de la competencia

Producto	Total US\$ CIF				
	I Bim	II Bim	III Bim	IV Bim	V Bim
Otros bombones	0	117,118.27	40,671.79	191,385.49	74,152.03

Fuente: Veritrade (2018)

Asimismo, se encuentra la presencia de empresas que también importan un producto similar al de los bombones estrella de Mundo Candy y es gran competencia del mismo. No obstante, no importa ni vende la misma cantidad que Mundo Candy, ya que esta se encuentra bien posicionada dentro de su mercado de acción, pero esto no puede ser excusa para no buscar siempre una mejora o un mejor servicio a sus clientes.

Tabla 2.5

Costos indirectos de fabricación de la competencia

Producto	Total US\$ CIF				
	I Bim	II Bim	III Bim	IV Bim	V Bim
Otros bombones	77,435.19	31,579.86	79,780.240	39,620.79	4,673.64

Fuente: Veritrade (2018)

Viéndolo desde el lado de cantidades o kg importados por Mundo Candy y las dos empresas competidoras, se tiene el cuadro siguiente comparando estas por desarrollarse dentro de la misma zona comercial. Pudiendo así concluir que la empresa que se encuentra trayendo el producto competencia viene en alza por la gran cantidad de producto que se encuentra importando desde Turquía en los últimos bimestres.

Tabla 2.6

Total kg importados de bombones

Empresas	Total kg importados			
	II Bim	III Bim	IV Bim	V Bim
Mundo Candy	15,912	80,866	76,864	14,480
Competidor 1	13,159	36,160	17,952	1,582
Competidor 2	60,437	18,800	89,910	34,256

Fuente: Veritrade (2018)

2.1.3 Identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno

- Oportunidades:

La entidad encargada de controlar las importaciones y exportaciones es DIGESA. Esta entidad otorga facilidades para las importaciones con sistemas “importa fácil”, según el importe no supere una cantidad determinada. Asimismo, existe libre importación donde las barreras que restringen la entrada de productos al Perú son bajas.

Otra oportunidad que Mundo Candy aprovecha del entorno es que los aranceles a pagar por los wafers que comercializa son 0%; es decir, por normativa legal la empresa ahorra en ese gasto. No es el caso de los chocolates y galletas que pagan el 6% de aranceles.

Finalmente, una gran oportunidad que ofrece el entorno es la existencia de eventos que benefician a Mundo Candy y permiten que crezca como empresa. Un ejemplo de lo mencionado, es la ExpoAlimentaria, la cual es la feria de alimentos más gran de Latinoamérica.

- Amenazas:

La amenaza más fuerte del entorno es la cantidad de productos sustitutos que se pueden encontrar en el mercado. Los cuales poseen precios muy competitivos, en ello radica la importancia de satisfacer a los consumidores y lograr la fidelización por los productos.

Asimismo, la existencia de empresas grandes que llevan muchos más años que Mundo Candy en el mercado, dificulta el crecimiento de la misma, debido a que el público ya posee gustos y se encuentra acostumbrado a algunos productos.

2.2 Análisis Interno de la Empresa

2.2.1 Análisis del direccionamiento estratégico: visión, misión y objetivos organizacionales

Visión: Ser la empresa que lidere el mercado en Lima y Provincias en el negocio de confitería y snacks, comprometiéndose a innovar en los productos que se comercializa, así como también en el servicio que se ofrece.

Misión: Somos una empresa líder en importación y comercialización de productos de confitería y snacks en Lima y Provincias, donde se otorga a los clientes productos y servicios de calidad, buscando la satisfacción de los mismos.

Objetivos organizacionales:

- Aumentar las ventas en un 20% en un periodo de tiempo de seis meses.
- Reducir en un 50% las cuentas por cobrar de la empresa en un periodo de 1 año.
- Aumentar la cartera de clientes de Mundo Candy en un 30% en un periodo de 1 año.

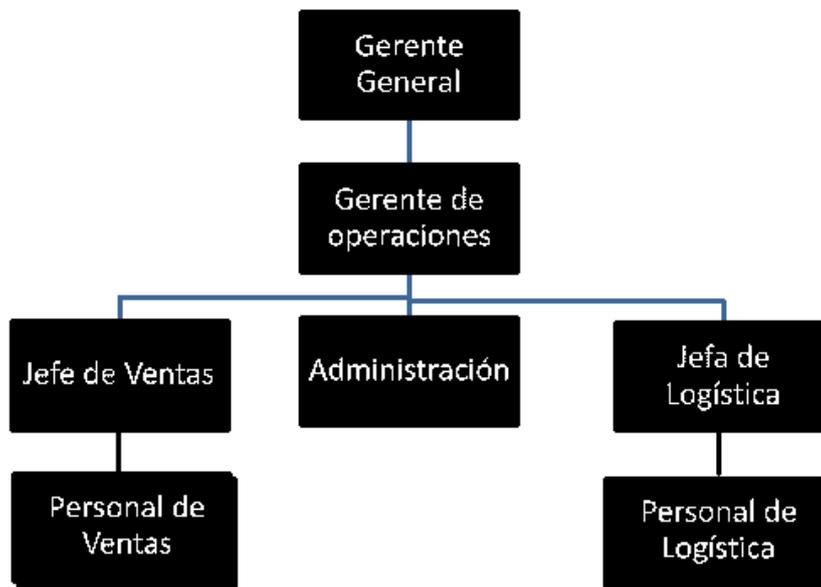
2.2.2 Análisis de la estructura organizacional

La estructura organizacional de Mundo Candy está compuesta por el Gerente General, el cual es a su vez es el presidente de la Cámara de Comercio Turco Peruana, seguido del Gerente de operaciones, quien a su cargo tiene a las 3 principales áreas de la empresa: ventas, logística y administración.

El área de ventas está conformada por la fuerza de ventas y las promotoras encargadas de impulsar los productos. Asimismo, el área de logística está conformado por el personal administrativo y el encargado de las descargas de los contenedores.

Figura 2.2

Organigrama de la empresa



Fuente: Mundo Candy (2018)

2.2.3 Identificación y descripción general de los procesos claves

- **Importación:** El proceso de importación es de vital importancia debido a que es necesario que la empresa cuente con los métodos adecuados para estimar la demanda y conocer la cantidad que se debe importar cada cierto tiempo. De una correcta organización y estimación depende el nivel de servicio que se les otorga a los clientes y la satisfacción de los mismos.
- **Almacenamiento de los productos:** Mundo Candy cuenta con 4 almacenes donde se desarrollan todas las actividades necesarias para colocar lo importado en un ambiente adecuado, estas son: ordenar el almacén para los productos que llegan, verificar la descarga de los productos y colocar los mismos en los lugares asignados previamente.
- **Distribución:** La importancia de realizar una correcta distribución radica en que si se realiza un buen trabajo, se podrá mantener el orden en la empresa con respecto a los stocks, pagos, etc. Asimismo, mantendrá y elevará la calidad de servicio que se otorga a los clientes, realizando la satisfacción de

los mismos. Es por esto que Mundo Candy para su distribución realiza actividades como: recibir el pedido de los clientes, verificar la guía del pedido del cliente, embarcar las unidades requeridas al estibador o al mismo cliente.

2.2.4 Análisis de los indicadores generales de desempeño de los procesos claves

Los indicadores ayudarán a la empresa a ver cómo se están desempeñando y cuál es su situación actual, para de esta manera no andar “a ciegas” en lo que hace, sino poder conocer cuáles exactamente son sus puntos débiles y trabajar sobre ellos.

El presente trabajo se basará en los indicadores relacionados al abastecimiento y almacenamiento que tienen gran influencia en la forma de terminar una buena venta, mejorando en gran medida la relación con el cliente.

a) Costos de transporte y distribución:

Dentro de los procesos importantes para la empresa, se encuentra el de recojo de mercadería del puerto al almacén de Mundo Candy. Para realizar esta labor se contrata a una empresa de transportes de contenedores la cual cobra entre S/.700.00 y S/.900.00 según la distancia a recorrer, esto debido a que Mundo Candy cuenta con 4 almacenes en distintos distritos tales como Lince, Santa Anita, Callao y San Martín de Porres.

Por otro lado, cuando la mercadería es llevada directamente a los almacenes de los clientes desde el puerto, se incurre en el gasto del transporte de contenedor pagando entre el ya mencionado intervalo de costos más la cuadrilla de 8 personas, los cuales son los encargados de la descarga del contenedor al almacén del cliente.

Otra forma de actuar, es que una vez llegada la mercadería al almacén de Mundo Candy y se presente un pedido por parte de algún cliente, este, si tiene los medios necesarios, puede ir a recogerlo, de lo contrario la empresa contrata a un transportista para realizar el traslado del producto hacia donde lo requiera el cliente. El destino es usualmente el Centro de Lima donde tiene más acción la empresa.

Tabla 2.7

Costos de transporte y distribución

Costo de transporte	Transporte	Cuadrilla
Del puerto al almacén de Mundo Candy	S/. 700 – S/.900	S/. 0
Del puerto al almacén del cliente	S/. 700 – S/.900	S/. 800
Del almacén de Mundo Candy al cliente	S/.100 – S/.200	S/.0

Fuente: Mundo Candy (2018)
Elaboración propia

b) Costo de oportunidad en ventas perdidas

Mundo Candy pierde grandes oportunidades en realizar una venta, debido a que en muchos casos no se encuentra con el stock disponible para satisfacer la demanda; sin embargo, no es el único motivo. En la siguiente tabla se detalla los motivos explicados, teniendo en cuenta cuantas ventas se pierden al mes.

Tabla 2.8

Motivos de pérdidas de oportunidades

Motivo	Descripción	Cantidad	Porcentaje
A	No hay stock del producto solicitado	10	50%
B	Diferencia de precios con la competencia	7	35%
C	Otros	3	15%

Fuente: Mundo Candy (2018)
Elaboración propia

En adición, por cada oportunidad de venta perdida se hizo un ticket promedio que ayudara a diferenciar cuando la intención de compra proviene de un mayorista o de un minorista, logrando así calcular las pérdidas percibidas por no concretar las ventas mensualmente.

Tabla 2.9

Pérdidas con ticket promedio

Motivo	Cantidad	Tipo de Cliente	Ticket Promedio
A	10	Mayorista	S/. 10,800
B y C	10	Minorista	S/. 800

Fuente: Mundo Candy (2018)
Elaboración propia

Pérdida por ventas no realizadas al mes = $10800 * 10 + 800 * 10 = S/. 116,000$

2.2.5 Determinación de posibles oportunidades de mejora (hallazgo de problemas).

En lo presentado anteriormente se puede apreciar que el desarrollo del proceso de ventas de la empresa no se viene realizando de manera eficiente, viéndose reflejado en los errores incurridos por esta en la correcta distribución de sus productos, ya que para comprar la mercadería a sus proveedores no se utiliza técnicas que faciliten encontrar la cantidad correcta de unidades que va a requerir el mercado, sino estos requerimientos o pedidos sólo se basan en el criterio de la administración.

Por otro lado, la falta y exceso, en determinados momentos, de mercadería en almacén viene significando algo sumamente crítico en la compañía. Esto se evidencia en situaciones donde los clientes realizan pedidos de ciertos productos y la empresa no puede satisfacer su demanda por no contar con ellos en stock, haciéndolos pasar por una espera de aproximadamente un mes que es lo que demoran los contenedores en llegar al país, todo esto termina significando un malestar y pérdida de lealtad por parte de estos hacia Mundo Candy.

2.2.6 Identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Se destaca como principal fortaleza de la empresa los conocimientos y relaciones laborales adquiridas por ambos gerentes de Mundo Candy al haber laborado en empresas de confitería del país de donde se importan las golosinas y chocolates como lo es Turquía.

Ambos trabajaron en empresas productoras de golosinas, encargándose de atraer a los clientes, viajando por lugares donde se podían encontrar nichos de mercado. Gracias a lo mencionado, Mundo Candy posee gran contacto y confianza con los proveedores; además, de tener una visión más amplia de cómo se mueve el mercado en el exterior.

Asimismo, una gran fortaleza de la empresa es que cuenta con personal administrativo altamente preparado para gestionar de la mejor manera todo lo relacionado con las importaciones, debido a que estos cuentan con vasta experiencia en el tema por los años trabajados en el rubro que no son solo dentro de la empresa Mundo Candy.

En adición, el Gerente General y Gerente de operaciones de Mundo Candy son a su vez Presidente y Vicepresidente de la Cámara de Comercio Turco Peruana, lo que otorga ventajas en el tema de confiabilidad en lo que respecta a negociación con nuevos proveedores, al tener una mejor carta de presentación.

Por otro lado, entre las debilidades encontradas está la falta de organización en la empresa, y el no poseer un sistema o metodología para controlar ciertas variables importantes tales como el saber cuándo exactamente se debe reponer la mercadería para no quedarse sin stock, dependiendo de lo que requerirá el mercado.

Asimismo, a pesar de contar con personal administrativo de importaciones calificado, no cuenta con una fuerza de ventas capacitada ni con políticas de ventas establecidas. En otras palabras, no se tiene el conocimiento necesario para gestionar de la mejor manera las actividades relacionadas a la comercialización de los productos.

2.2.7 Selección del sistema o proceso a mejorar

El proceso escogido a mejorar en Mundo Candy es el proceso de ventas. Una optimización de este se verá reflejado en otras variables que serán mencionadas a continuación.

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO.

3.1 Análisis del sistema o proceso objeto de estudio

3.1.1 Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio

El proceso en estudio es el de ventas. La empresa realiza esta labor por pedidos de los clientes. El proceso inicia con la recepción de los pedidos, seguido de esto se procede a verificar si se cuenta con el producto y la cantidad en stock, si la respuesta es negativa

se le informa al cliente de la falta de mercadería y se inicia la gestión para importar más del mismo, generando una demora en la entrega de la solicitud dada. Por otro lado, si la respuesta es positiva, empiezan las coordinaciones de despacho desde el almacén de Mundo Candy y las respectivas cobranzas.

El método de cobranza realizado por la empresa varía según el cliente, ya que a provincias se utilizan las ventas al crédito y a los comerciantes de Lima es a contra entrega, o en algunos casos con un 30% de adelanto. La empresa acepta como forma de pago de sus clientes transferencias, cheques y efectivo.

3.1.2 Análisis de los indicadores específicos de desempeño del sistema o proceso

a) Costo total por ventas perdidas:

El costo por ventas pérdidas no es el adecuado, ya que sacándolo de manera anual asciende a un monto de S/. 1 392,000, representando gran cantidad de dinero que se deja de ganar, incluso en algunos casos quedando mal con los clientes por no llegar a satisfacer su demanda.

Para este punto, en primer lugar se debería definir el nivel de stock que se planea tener, hallando así la cantidad necesaria a abastecer y el nivel de stock correcto que nos permita cumplir con lo requerido por el mercado.

b) Costos de transporte y distribución de los productos:

El costo logístico al transportar la mercadería del puerto al almacén es demasiado elevado. Además, la mala planificación que realiza mundo Candy hace que en muchos casos se realicen viajes con poca mercadería, sin poder consolidar carga con otros productos que pueda ofrecer al mercado.

Todo esto nos conlleva a una disminución en las ventas por no saber ni tener claro cuánto es lo que requerirá el mercado, para de esta forma disminuir los costos de transporte y eliminar los viajes innecesarios.

3.2 Determinación de las causas raíz de los problemas hallados

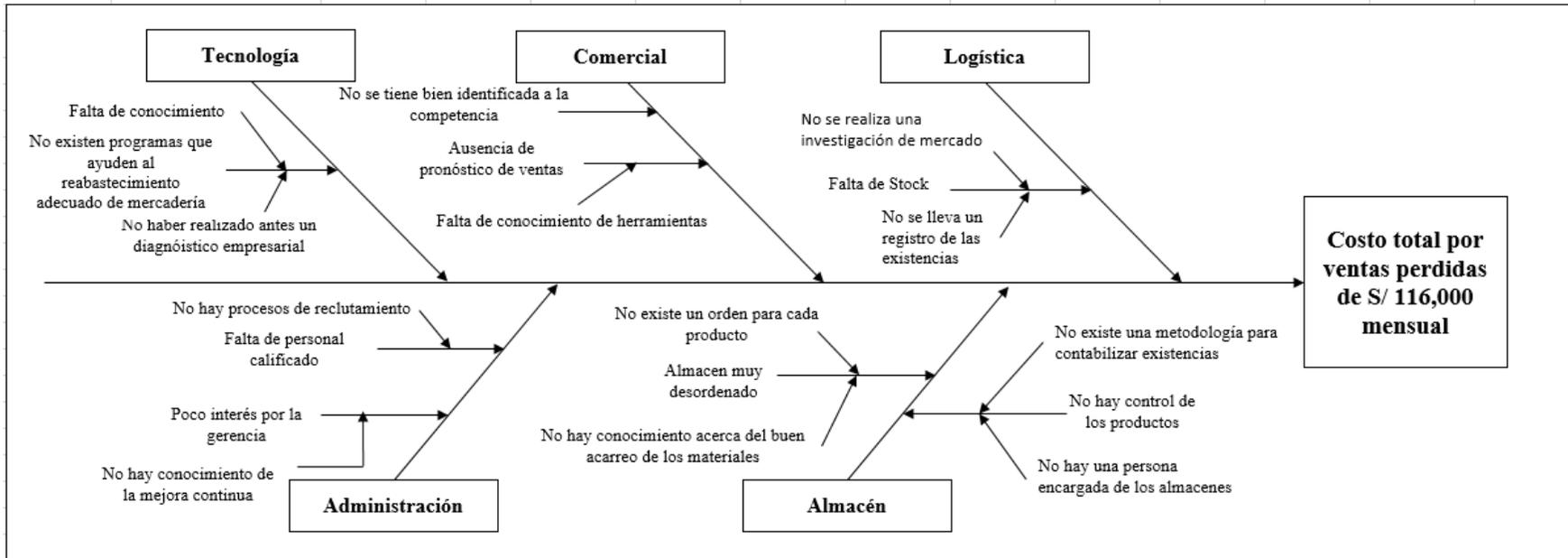
Este proyecto de investigación tiene como finalidad mejorar las ventas de la empresa, es por esto que se tomara el factor más influyente de los tratados anteriormente, como lo

es la cantidad de ventas perdidas mensualmente, para poder encontrar la causa raíz del problema a través de un diagrama de Ishikawa.



Figura 3.1

Diagrama Ishikawa



Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- Con el presente trabajo de investigación y después de un riguroso análisis se ha logrado identificar los principales problemas que posee la empresa objeto de estudio; además, se pudo responder a las interrogantes que existen en la empresa sobre las causas raíces de los ya mencionados.
- Con la información que se ha recabado, se podrán proponer y elegir las propuestas de solución idóneas que ataquen las causas raíces de los problemas de las distintas áreas de Mundo Candy.
- Finalmente, se concluye que la empresa deberá reconocer la importancia de subsanar errores cometidos en el crecimiento de la empresa y realizar una inversión que permita que los procesos internos de la misma se lleven a cabo de la mejor manera. Con el paso del tiempo, los ingresos y rentabilidad de la empresa podrá retribuir la inversión hecha.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la pronta aplicación de acciones correctivas para las diferentes problemáticas presentadas en la empresa debido a que al largo plazo, esto puede significar una disminución importante en la rentabilidad de la misma.
- Según lo evaluado en Mundo Candy, se recomienda que el orden en los procesos internos de las empresas, sean tomados como prioridad desde el primer momento en que esta empieza sus actividades. De esa manera, se podrá ir creciendo de forma ordenada y será más sencillo el poder controlar integralmente la empresa.
- Se recomienda el uso de indicadores en la empresa que permitan se vea reflejado el estado de las distintas áreas que posee, la gran importancia de los ya mencionados es debido a que se pueden identificar algunos problemas o situaciones que estén ocurriendo y se puedan solucionar; además, para tener un conocimiento general de cómo va la empresa.

REFERENCIAS

- Banco Central de Reserva del Perú. (11 de Octubre de 2018). *Política Monetaria*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/politica-monetaria.html>
- Cabezas Román, S. D. (2016). *Mejora e implementación de un sistema de distribución de calzado para incrementar la rentabilidad de una empresa en Zafrotacna*. Lima.
- Castellanos, A. L. (2012). *Diseño de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento en em presas de distribución del sector de productos de consumo masivo*.
- Chávez Moreno, E. G. (2017). *Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranza para optimizar la liquidez en la empresa Hellman Worlwide Logistics S.A.C*.
- Echevarría, A. L. (2012). *Diseño de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento en empresas de distribución del sector de productos de consumo masivo*. San Salvador.
- Gestión, R. (2017). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/peru-top-5-paises-mayor-demanda-erp-america-latina-129566>
- Herrera, M. (1989). Sistema de Cobranzas. En M. Herrera.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (22 de Agosto de 2018). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Agosto de 2018). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_-iitrim2018.pdf
- JRA. (12 de Septiembre de 2018). *Andina. Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-pbi-8-departamentos-crecieron-encima-54-segundo-trimestre-2018-724943.aspx>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Tratados de Libre Comercio*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=473&Itemid=101052&lang=en

- Moreno, E. G. (2017). *Mejora e implementación de un sistema de distribución de calzado para incrementar la rentabilidad de una empresa en Zafrotacna*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Palacios Durand, D. A. (2003). *Diseño de un sistema logístico para una pequeña empresa comercializadora de ferretería*. Recuperado de Repositorio PUCP: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5905>
- Parodi, C. (06 de Enero de 2018). ¿Cómo funciona la política monetaria en el Perú? *Gestión*.
- República, D. L. (2017). *Diario La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1073886-las-10-marcas-de-chocolate-que-mas-importa-el-peru>
- Roman, C., Dianire, S., & Sanchez, M. (2016). *Mejora e implementación de un sistema de distribución de calzado para incrementar la rentabilidad de una empresa en Zafrotacna*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Simoës, A. (2016). *Observatory of Economic Complexity (OEC)*. Recuperado de https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/import/per/show/1704/2016/
- Solis. (2000). *Sistema Logístico*.
- Szabo, J. (2006). *Diseño de los procesos de ventas y distribución de una empresa de consumo masivo bajo la plataforma tecnologica SAP*.
- Vásconez, B. (2014). *Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Infoquality S.A en la ciudad de Quito*.
- Zaratiegui, J. (1999). *La Gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Recuperado de Virtu Universidad: <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>

BIBLIOGRAFIA

- Dennis Cuellar Ascencio, J. V. (s.f.). *Biblioteca Universidad de Lima*. Recuperado de http://contenidos.ulima.edu.pe/bibliofiles/gsu/Formatos/Formato_tesis_ulima.pdf
- Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial : una herramienta clave para el control de gestión*. Barcelona.





ANEXOS

Anexo 1 Análisis de las fuerzas del sector

Tema	Mejora en el proceso de ventas de la empresa Mundo Candy a partir de la implementación de un sistema de gestión de operaciones.
Amenaza de nuevos participantes	El ingreso de nuevos participantes al mercado es difícil, debido a la lealtad que existe hacia ciertos productos o marcas. En el caso de Mundo Candy, existen productos que ya son conocidos por los clientes; es decir, que ya están posicionados en el mercado, por lo que la llegada de nuevos participantes con otros productos no es muy influyente. Tal vez a largo plazo podría significar una amenaza mayor.

(continúa)

(continuación)

Poder de negociación de los proveedores	<p>Los productos que Mundo Candy importa y comercializa, son productos exclusivos de cada proveedor. Por lo que estos tienen bastante poder de negociación sobre la fijación de precios. Por lo tanto, los proveedores de Mundo Candy, que actualmente son 4 empresas turcas: Elvan, ANL, Cizmeci y Bifa, son fuertes.</p>
	<p>La cantidad de contenedores que se importan varía por qué tan posicionados están los productos en el mercado. Por lo que, si el proveedor de los productos que más se venden, aumenta o disminuye los precios, genera un gran impacto en Mundo Candy.</p>
	<p>Por otro lado, se sabe que el volumen mensual de abastecimiento de los proveedores a la empresa es de aproximadamente 12 contenedores/mes y la periodicidad en la que estos hacen llegar los mismos es semanal.</p>
	<p>A continuación, se puede observar el volumen de pedido en cajas de los productos estrella de Mundo Candy en el periodo enero 2018 – agosto 2018.</p>
	<p>Tabla Anexo 1 Volumen en cajas de pedido de productos estrella de la empresa en el 2018</p>

producto / mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Wafer	0	2,216	0	2,234	3,904	2,266	2,267	2,855
Bombones	4,124	6,309	0	1,989	7,963	2,120	4,240	5,368

Fuente: Mundo Candy E.I.R.L (2018)

(continúa)

(continuación)

Poder de negociación de los compradores	<p>El poder de negociación de los compradores varía según el producto.</p> <p>Con los productos que ya están posicionados en el mercado, los compradores no tienen mucho poder de negociación debido a que, al ser un producto con alta acogida, hay variedad de clientes a los que ofrecer. Sin embargo, en el caso de productos nuevos o no tan conocidos, el poder de negociación de los compradores es fuerte.</p> <p>Todos los contenedores que se importan, se venden; es decir, Mundo Candy importa 12 contenedores mensualmente, entonces el volumen de venta a los clientes es de 12 contenedores al mes.</p> <p>Los productos estrella con los que la empresa cuenta son principalmente dos: truffle y goflet (Brown y White). Se les cataloga como producto estrella ya que son los que tienen más demanda y están posicionados en el mercado.</p>
--	---

(continúa)

(continuación)

Amenaza de los sustitutos	<p>La cantidad de productos sustitutos en el mercado es bastante amplia. Por un lado, podemos encontrar los de mayor reconocimiento a nivel nacional como el chocolate sublime, las barras snickers y nocout o los huevos de chocolate kínder.</p> <p>Por otro lado, tenemos los productos que le hacen mayor competencia a la empresa por encontrarse dentro de los puntos de venta en el que más se mueve esta como es el centro de lima. Dentro de los productos antes mencionado encontramos el trufón que vendría a ser casi una completa imitación del producto truffle que ofrece Mundo Candy, el orient o fondant que tienen bastante similitud con el bombón antes mencionado y el producto lexus, el chocolate trento en competencia con el goflet y los eggo toys que se encuentran en el mismo rubro con los huevos de chocolate que importa la empresa.</p> <p>Los productos con mayor demanda que representan mayor parte de los ingresos de Mundo Candy son los wafers y bombones (Goflet y Truffle).</p>
----------------------------------	--

(continúa)

(continuación)

Rivalidad entre los competidores	<p>Como se mencionó anteriormente la competencia es bastante fuerte, debido a que existen empresas que ya llevan bastante tiempo en el mercado como lo son Nestlé, Arcor, Costa y que al mismo tiempo ofrecen productos con bastante similitud a los que importa Mundo Candy. Sin embargo, la empresa al ofrecer precios menores por sus productos y dirigirse a un mercado de acción más popular, cuenta con un competidor directo llamado Labocer group, que realiza el mismo sistema de comercio, la importación, y se mueve en el mismo campo de acción que Mundo Candy.</p>
---	--

Elaboración Propia

Anexo 2 CANVAS

Canvas de la mejora en el proceso de ventas en la empresa Mundo Candy E.I.R.L. a partir de la implementación de un sistema de gestión de operaciones

SOCIOS CLAVES:	ACTIVIDADES CLAVES:	PROPUESTA DE VALOR:	RELACIONES CON LOS CLIENTES:	SEGMENTOS DE CLIENTES:
<p>Proveedores extranjeros de los productos importados como: Elvan, ANL y Cismezi.</p> <p>Los mayoristas que son los principales clientes.</p> <p>Personal de la empresa Mundo Candy.</p>	<p>Se empezará analizando los procesos existentes dentro de la empresa para la compra, almacenamiento y cobranza de los productos importados por la empresa.</p> <p>Realizar la implementación del software Ofisis para establecer el punto de reorden según la demanda pronosticada y un sistema de gestión de cobranzas.</p> <p>Difundir y capacitar de la forma en que se usará este software a los trabajadores de la empresa.</p>	<p>Mejora en el proceso de ventas de la empresa Mundo Candy, a partir de la implementación de un sistema logístico y de cobranzas.</p>	<p>Aumento del nivel de servicio al cliente, al siempre contar con la mercadería necesaria para satisfacer la demanda en cuanto sea requerida.</p> <p>Evitar los conflictos con los clientes relacionados a la cobranza realizada a los mismos, debido a tener un sistema y políticas de cobro.</p>	<p>Nuestra mejora estará dirigida a la empresa Mundo Candy, así como a sus principales stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los clientes como los mayoristas que se encargan de la venta de mercadería. -Los proveedores.

(continúa)

(continuación)

	RECURSOS CLAVES: Se necesitará del personal de mundo Candy para obtener la data histórica de la empresa. Métodos y procedimientos necesarios para realizar la implementación del software. Personal capacitado en el uso del software. El indicador costo/beneficio.		CANALES DE DISTRIBUCIÓN: Se mejorarán los canales de distribución existentes: Los almacenes con mercadería necesaria sin generar falta o exceso de existencias. Una mejor relación con los mayoristas que son aproximadamente 20 en Lima y provincia.	
ESTRUCTURA DE COSTOS: <ul style="list-style-type: none">• Implementación del software Ofisis,• Pago al experto encargado de capacitar a todos los miembros de la empresa.		FUENTE DE INGRESOS: <ul style="list-style-type: none">• El método de cobranza es a contra entrega.• La empresa acepta como forma de pago de sus clientes: transferencias, cheques y efectivo. Teniendo en cuenta sus dos productos estrella, como son los bombones (truffle) y wafer (gofflet), el precio por caja de cada uno de ellos es de S/. 90.00 y S/. 53.00, respectivamente.		

Elaboración Propia