



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

“LA DEMANDA INTERNACIONAL DE ALIMENTO  
BALANCEADO PERUANO Y SU INFLUENCIA  
EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA  
MOLINORTE S.A.C UBICADA EN EL DISTRITO  
DE MOCHE, TRUJILLO 2018”

Tesis para optar el grado de:

**Licenciada en Administración y Negocios Internacionales**

**Autora:**

Bach. Katherine Lisseth Vásquez Rodríguez

**Asesor:**

Ing. José Roberto Huamán Tuesta

Trujillo – Perú  
2018

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT .....	X
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	15
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	31
CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....	35
CAPÍTULO 5. PROPUESTA .....	73
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN.....	78
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES .....	84
REFERENCIAS.....	86
ANEXOS .....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Crecimiento de la producción de Alimento Balanceado en Latinoamérica año 2017 .....	24
Tabla 2: Resumen encuesta.....	37
Tabla 3: Razón Circulante o Corriente .....	49
Tabla 4: Prueba Ácida .....	49
Tabla 5: Prueba Defensiva .....	50
Tabla 6: Rotación de Cuentas por Cobrar.....	50
Tabla 7: Rotación de Existencias .....	50
Tabla 8: Rotación de Cuentas por Pagar .....	51
Tabla 9: Rotación del Capital de Trabajo.....	51
Tabla 10: Apalancamiento Financiero.....	51
Tabla 11: Endeudamiento .....	52
Tabla 12: Cobertura de Gastos Financieros .....	52
Tabla 13: Resultado Sobre Ventas (ROS) o Margen Neto .....	52
Tabla 14: Margen Bruto.....	52
Tabla 15: Resultado Sobre Patrimonio (ROE) .....	53
Tabla 16: Resultado sobre Activos (ROA) .....	53
Tabla 17: Razón Deuda Corto Pazo – Deuda Total.....	54
Tabla 18: Producto a exportar.....	54
Tabla 19: Costos directos.....	54
Tabla 20: Costos variables .....	55
Tabla 21: Producción.....	55
Tabla 22: Gastos de personal .....	56
Tabla 23: Gastos de exportación .....	56
Tabla 24: Inversión.....	56
Tabla 25: Ventas .....	56
Tabla 26: Resultado .....	57

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Curva de la demanda.....	19
Gráfico 2: Producción Global de Alimento Balanceado .....	24
Gráfico 3: Cantidad exportada de alimento balanceado peruano en toneladas durante los años 2013-2017.....	35
Gráfico 4: Valor exportado de alimento balanceado peruano en miles de dólares durante los años 2013-2017 .....	36
Gráfico 5: Acondicionamiento de la Dirección estratégica respecto a la demanda externa.....	41
Gráfico 6: Acondicionamiento de la estructura organización para satisfacer una posible demanda externa.....	41
Gráfico 7: Organización de la gestión administrativa .....	42
Gráfico 8: Delegación y empoderamiento .....	43
Gráfico 9: Eficiencia del sistema de gestión integral.....	43
Gráfico 10: Desarrollo en conectividad .....	44
Gráfico 11: Uso de internet.....	45
Gráfico 12: Preparación del personal en temas de internacionalización .....	46
Gráfico 13: Capacitación sobre asistencia exportadora.....	46
Gráfico 14: Utilización de la planeación financiera.....	47
Gráfico 15: Acceso a fuentes de financiamiento .....	48
Gráfico 16: Conocimiento sobre los precios del mercado externo.....	57
Gráfico 17: Estructuración del plan de mercado orientado a la población externa.....	58
Gráfico 18: Conocimiento de la competencia.....	59
Gráfico 19: Efectividad de la estrategia de canales de distribución .....	59
Gráfico 20: Calidad de la información respecto a las tendencias del cliente externo .....	60
Gráfico 21: Acondicionamiento de la estrategia de precios de la empresa respecto a la demanda externa.....	61
Gráfico 22: Comprensión de la política de la calidad .....	62
Gráfico 23: Control de calidad del producto final .....	62
Gráfico 24: Calidad de la materia prima.....	63
Gráfico 25: Lugares de los principales proveedores .....	64
Gráfico 26: Formalización de los contratos .....	64
Gráfico 27: Logro hacia la obtención del ISO 9001.....	65
Gráfico 28: Infraestructura.....	66
Gráfico 29: Adaptación a nuevos requerimientos según las tendencias del cliente externo .....	66
Gráfico 30: Programación de la producción .....	67
Gráfico 31: Modernización del equipo.....	68
Gráfico 32: Volumen de producción de la empresa Molinorte S.A.C 2014 - 2017.....	69
Gráfico 33: Capacidad de Uso de las Plantas de la empresa Molinorte S.A año 2017 .....	71
Gráfico 34: Resumen de gráficos.....	72

## RESUMEN

Molinorte S.A.C es una empresa ubicada en el distrito de Moche, y que cuenta con más de 40 años de experiencia en la producción y comercialización de alimentos balanceados en la Industria Avi-Pecuaria y Acuícola en el mercado regional del norte del país, y pese a la vasta experiencia con la que cuenta y sus intenciones por internacionalizarse, aún no han logrado abastecer al mercado internacional. Como consecuencia, la empresa corre el riesgo tanto de aumentar la distancia que los separa de la competencia, así como de limitar su producción. En tal sentido, la presente investigación tiene como objetivo general determinar la influencia de la demanda internacional de alimento balanceado peruano en la competitividad de la empresa Molinorte S.A.C. Para ello, se aplicó un diseño no Experimental/Cualitativo, Transversal/Descriptivo-Correlacional, además se emplearon instrumentos de encuesta destinado a un grupo de colaboradores de la empresa, así como entrevistas a personas conocedoras del rubro de alimento balanceado. Los resultados obtenidos señalan que la demanda de alimento balanceado ha ido incrementándose en los últimos años alcanzando \$ 224 millones de dólares y 214, 472 toneladas en el 2017 mientras que a nivel nacional se registró \$ 209 millones de dólares con un crecimiento en valor del 17% con respecto al año 2016. Por otro lado, la producción de alimento balanceado en la empresa Molinorte S.A.C creció abismalmente en un 1,696.74% y es que en el año 2014 se produjeron solo 2,824 TN de alimento balanceado mientras que para el año 2017, dicho monto alcanzó las 47, 916 TN, a pesar de que aún están ocupando el 50% de su capacidad instalada. Además, se determinó que las dimensiones de aseguramiento de la calidad y gestión financiera son las que han mostrado una mayor mejora en los últimos años y esto se evidencia a través del logro de la obtención ISO 9001, un óptimo control de calidad del producto, así como un adecuado uso de herramientas de planeación financiera y a un mayor acceso a fuentes de financiamiento. Asimismo, los aspectos de producción y operaciones y gestión administrativa están mejorando con respecto a la capacidad de adaptar productos a nuevos requerimientos según las tendencias del cliente externo y la preparación del personal del área operativa, sin embargo, aún hay ciertas deficiencias por mejorar como es el tema de infraestructura, desarrollo de un plan de mercado orientado al consumidor externo, y poca capacitación sobre asistencia exportadora al personal. A pesar de ello, el impacto de este auge de las exportaciones de alimento balanceado ha sido

considerable por lo que se concluye que la demanda internacional de alimento balanceado influye en la competitividad de la empresa Molinorte S.A.C.

## ABSTRACT

Molinorte SAC is a company located in Moche district, and it has more than 40 years of experience in the production and marketing of animal feed in the Avi-Livestock and Aquaculture Industry in the regional market of the north of the country, and despite the vast experience and their desire to internationalize, the company has not yet reached to participate on the international market. Thus, the company runs the risk of increasing the distance that separates from the competition, as well as limit its production. Therefore, this research has the main objective to determine the influence of the international demand of Peruvian animal feed in the competitiveness of Molinorte SAC. The desing applied was non-Experimental, Descriptive-Correlational. In addition, the instruments used were a quiz taken to a group of employees of Molinorte company, as well as interviews with people who know about the animal feed industry. The results obtained indicate that the demand of animal feed has been increasing in recent years reaching \$ 224 million dollars and 214, 472 tons in 2017 while Peru registered \$ 209 million dollars with a growth in value of 17% in 2016. On the other hand, the company's production grew abysmally in a 1,696.74%, according to reports, in 2014 there were only 2,824 TN of balanced feed and by the year 2017, this amount reached 47, 916 TN, even though the company is only occupying 50% of their installed capacity. Additionally, the dimensions of quality assurance and financial management are those that have shown a greater improvement in recent years and it's proved through the achievement of obtaining the ISO 9001, an optimum quality control of the product, as well as an adequate use of financial planning tools and greater access to funding sources. Likewise, the aspects of production and operations and administrative management are improving with respect to the ability to adapt products to new requirements according to the trends of the external client and the preparation of the employees of the operational area, however, there are still certain deficiencies to improve like infrastructure, development of a marketing plan oriented to an foreign market, as well as a low level of the staff preparation and lack of training about exportation process. In spite of this, the impact of this boom in balanced feed exports has been huge, so it concludes that the international demand of balanced feed has influenced the Molinorte company's competitiveness.

## **NOTA DE ACCESO**

**No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales.**

## REFERENCIAS

- Agencia Peruana de Noticias. (20 de Junio de 2015). *Andina*. Obtenido de Envíos de alimentos para animales sumaron US\$ 54.9 millones de enero a abril: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-envios-alimentos-para-animales-sumaron-549-millones-enero-a-abril-561726.aspx>
- Aguilasocho Montoya, D., Galeana Figueroa, E., & Guerra Ríos, J. (2014). *Factores que afectan la competitividad de las pymes agroclíticas manufactureras en Michoacán*. México: Diciembre.
- Aguilera Castro, A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial*. Cali: Universidad del Valle.
- Alltech. (1 de abril de 2017). *Motivar*. Obtenido de Alimentos balanceados: la industria global iguala a la economía local: <https://www.motivar.com.ar/2017/04/alimentos-balanceados-la-industria-global-igual-a-la-economia-local/>
- Alltech. (2018). *Encuesta Global Anual sobre Alimento Balanceado*. EE.UU.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de la Economía*. Editorial Andrade.
- Arrincon Quiroz, J. A. (2005). *Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *La Nueva Economía*. Obtenido de Comercio internacional, conceptos y teorías: <http://lanuevaeconomia.com/comercio-internacional-conceptos-y-teorias.html>
- Banco Nacional de Comercio Exterior. (2000). *Bancomext*. Obtenido de Plan de Negocios de Exportación: <http://www.bancomext.com/>
- Barneto, M. (2014). *Economía 2.0*. Obtenido de La cantidad demandada de un bien y su precio: <https://sites.google.com/site/economia20parabachillerato/temario/tema-3-los-consumidores-y-la-demanda/2-la-funcion-de-demanda/la-cantidad-demandada-y-el-precio-del-bien>
- Cabrera Martínez, A. M., López López, P. A., & Ramírez Méndez, C. (2012). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Bogotá: Ediciones Universidad Centra.
- Castaño Montes, L. Y., & Gutiérrez Castro, A. M. (2011). *PROPUESTA PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE AMCO*. Pereira: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA.
- Castillo Valdez, F. E. (2015). *EVALUACION Y PROPUESTAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA AUTO MOTORS IMPORT DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2015*. La Libertad: UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO.
- Daniels D., J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*. México: Pearson Educación.
- Elergonomista.com. (10 de Septiembre de 2010). *Estrategia empresarial diseño organizativo: la ventaja competitiva*. Obtenido de Elergonomista.com: <http://elergonomista.com/3ab12.htm>
- emprendepyme.net. (2014). *¿Qué es la productividad empresarial?* Obtenido de emprendepyme.net: <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-productividad-empresarial.html>
- Enciclopedia de Economía. (2010). *La gran Enciclopedia de Economía*. Obtenido de LEY DE LA DEMANDA: <http://www.economia48.com/spa/d/ley-de-la-demanda/ley-de-la-demanda.htm>
- Flores Ortiz, M., Vega López, A., & Solís Quinteros, M. M. (2013). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización y competitividad de las empresas familiares del sector industrial de Tijuana, b.c., México. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, VI(5), 29-44.
- García, A. (26 de Noviembre de 2015). *IEDGE*. Obtenido de Determinantes de la demanda: <http://www.iedge.eu/aurelio-garcia-determinantes-de-la-demanda>

- García, A. N., Acedo González, F., Losada Pérez, L., & Ruza Sanmartín, E. (2012). EFECTOS DE LA PROACTIVIDAD EXPORTADORA Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 115-116.
- Giorgis, A. (2010). *FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DE LA ZONA NORTE DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA (ARGENTINA)*. Córdoba: UNIVERSIDAD DE CORDOBA .
- González Gago, E., & Henar Lomeña, L. (2012). *FACTORES QUE INCIDEN EN LA PRODUCTIVIDAD Y RELACIÓN CON LA IGUALDAD*. Bilbao: Centro de estudios económicos Tomillo.
- Gonzales Luquillas, J. (2014). *GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS MYPES DEL SECTOR TEXTIL EN EL MARCO DE LA LEY N° 28015 EN EL DISTRITO DE LA VICTORIA - AÑO 2013* . Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- González Sipián, J. R. (2015). *Competitividad y rentabilidad del Clúster agroexportador Reopa (Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias) del distrito de Paiján del año 2014*. La Libertad: Universidad Nacional de Trujillo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas. (2015). *comercio y aduanas.com.mx*. Obtenido de Que Es Comercio Exterior: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/116-que-es-comercio-exterior>
- Lane Keller, K., & Kotler, P. (2014). *Dirección del Marketing* (duodécima ed.). Pearson.
- Mann, H. (2010). *El alimento balanceado: De fabricación en planta de alimentos al consumo en granjas*. Guatemala: Grupo Central Agrícola.
- Minervini, N. (2014). *Diario del exportador*. Obtenido de Evaluación de la capacidad exportadora: [http://www.diariodelexportador.com/2014/12/evaluacion-de-la-capacidad-exportadora\\_3.html](http://www.diariodelexportador.com/2014/12/evaluacion-de-la-capacidad-exportadora_3.html)
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Alimentos Balanceados*. Lima.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2009). *Guía de Control de Mercancías Restringidas y Ventanilla Única de Comercio Exterior*. Lima.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Obtenido de Comercio Exterior: <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=124>
- Ministerio del Comercio Exterior y Turismo. (2013). *ABC del Comercio Exterior*. Lima.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2010). *Depósito de documentos de la FAO*. Obtenido de Fao.org: <http://www.fao.org/docrep/005/y1453s/y1453s05.htm>
- Parody Mindiola, K. D., Jiménez Cepeda, L. M., & Montero Pulgarín, J. F. (2015). *Análisis de los factores internos de competitividad: caso de las empresas lácteas del Cesar, Colombia*. Medellín: Revista Ciencias Estratégicas.
- Pérez Bengochea, V. (2008). *Competitividad Empresarial: un nuevo concepto*.
- Pérez Cárdenas, A. M. (2010). *Desarrollo empresarial como eje transversal para la competitividad en el sector portuario Venezolano*. Magdalena: Universidad del Magdalena.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Porter, M. E. (2007). *COMPETITIVE STRATEGY*. Online Executive Education.
- PromPerú. (2010). *PromPerú*. Obtenido de Capacidad Exportadora: <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=3CD081CD-9FE5-4510-B894-5D177B547A79.PDF>

- Ruiz, B. (1 de Agosto de 2011). *Wattagnet.com*. Obtenido de Producción de alimentos balanceados en América Latina: <http://www.wattagnet.com/articles/9928-produccion-de-alimentos-balanceados-en-america-latina>
- Saavedra Garcia, M., & Milla Toro, S. (2013). *Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México*.
- Subgerencia Cultural del Banco de la República de Colombia. (2015). *Banco de la República*. Obtenido de Oferta y Demanda: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/oferta\\_y\\_demanda](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/oferta_y_demanda)
- Vela Méendez, L., & Gonzales Tapia, J. (2011). *COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AGRARIO PERUANO, PROBLEMÁTICA Y PROPUESTAS DE SOLUCION*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.