



**«PLAN ESTRATÉGICO PARA DESARROLLAR LA DIVISIÓN
DE HARINAS EN GLORIA S. A.»**

**Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sra. Teófila Aidé Aguirre Zavaleta

Sr. Fritz César Gutiérrez Junco

Sr. Juan Carlos Mendoza Medrano

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2017

A nuestras familias, por su paciencia y apoyo incondicional que facilitaron alcanzar este logro.

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a los profesores de la Maestría en Administración de la Escuela de Postgrado de la Universidad de Pacífico.

Resumen ejecutivo

Este trabajo de investigación tiene como finalidad el desarrollo del plan estratégico para la implementación de la nueva división de harinas en la unidad de negocios de alimentos de la empresa Gloria S. A., del 2017 al 2021, de acuerdo con la estrategia de crecimiento a través del ingreso de nuevas categorías de alimentos. Se identificaron dos problemas principales: el primero es el enfoque en la producción y venta de un solo producto (panetones) y el segundo es la falta de aprovechamiento de la infraestructura en la planta panificadora.

El macroentorno es favorable porque la nueva división de harinas puede responder por encima del promedio de las amenazas y oportunidades identificadas, entre las cuales figura la tendencia de consumo saludable y nuevos estilos de vida del cliente y consumidor que valora más el tiempo y busca alimentos de consumo práctico. El análisis del microentorno concluye que la industria es atractiva y según la matriz de perfil competitivo, esta división sería una de las más fuertes y competitivas de la industria. El análisis interno concluye que la nueva división de harinas tendrá una posición interna fuerte frente a la industria.

El mercado meta está compuesto por 526 mil hogares que consumen pan de molde en Lima y Callao, pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C, consumen el producto al menos una vez al mes y lo adquieren frecuentemente en supermercados, bodegas y mercados.

Esta nueva división seguirá la misión y visión del grupo, así como la estrategia genérica de liderazgo en costo; para definir el crecimiento propone las estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercado. Con estas definiciones se plantean los objetivos estratégicos y los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas.

Con este plan estratégico se aprovechará la infraestructura existente de la planta de panificación y se logrará mayor eficiencia operativa.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Introducción	1
Capítulo I. Identificación del problema	3
1. Consideraciones generales	3
2. Definición del problema	4
3. Descripción de la solución prevista	4
4. Conclusiones	4
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	5
1. Análisis del macroentorno	5
1.1 Fuerza política, legal y gubernamental	5
1.2 Fuerza económica	6
1.3 Fuerza social, cultural, demográfica y ambiental.....	8
1.4 Fuerza tecnológica	9
1.5 Fuerza competitiva.....	10
2. Análisis competitivo de la industria.....	12
2.1 Amenaza de nuevos participantes	12
2.2 Rivalidad entre competidores	13
2.3 Poder de negociación con los compradores	14
2.4 Poder de negociación de proveedores.....	15
2.5 Amenaza de productos sustitutos	16
2.6 Evaluación general.....	16

3. Análisis de la cadena de valor del sector farináceo.....	17
4. Análisis de competitividad país (WEF)	19
5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	21
6. Matriz de perfil competitivo	22
7. Conclusiones	22
Capítulo III. Análisis interno	23
1. Análisis de áreas funcionales	24
1.1 Administración y Gerencia	24
1.2 Marketing y Ventas.....	24
1.3 Producción	25
1.4 Recursos Humanos.....	25
1.5 Finanzas	26
1.6 Tecnologías de información.....	26
2. Análisis de la estructura organizacional.....	26
3. Análisis de la cadena de valor de la división Harinas	28
3.1 Actividades de apoyo.....	28
3.2 Actividades primarias	28
4. Análisis de recursos y capacidades (VRIO).....	29
5. Matriz evaluación de factores internos (MEFI)	30
6. Conclusiones	31

Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado.....	32
1. Definición del problema	32
1.1 Objetivos.....	32
1.2 Metodología.....	32
1.3 Ficha técnica del estudio o sondeo de mercado	32
1.4 Selección de mercados	33
1.5 Estimación de la demanda	35
1.6 Conclusiones del estudio o sondeo de mercado.....	36
Capítulo V. Planeamiento estratégico	37
1. Visión.....	37
2. Misión	37
3. Objetivos estratégicos de la división Harinas	37
4. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	38
5. Estrategia competitiva.....	40
6. Estrategia de crecimiento	40
Capítulo VI. Plan de Marketing y Ventas.....	41
1. Descripción del producto	41
2. Objetivos del Plan de Marketing y Ventas.....	41
3. Formulación estratégica de marketing	42
3.1 Producto.....	42
3.2 Precio	43
3.3 Plaza.....	43
3.4 Promoción.....	44
4. Estrategias de la mezcla de marketing	44
4.1 Estrategias de mercado	44
4.2 Propuesta única de ventas	45

4.3 Comunicación de marketing	45
4.4 Promoción y ventas.....	45
4.5 Difusión y publicidad.....	46
4.6 <i>Merchandising</i>	47
4.7 Acciones al <i>trade</i>	47
5. Presupuesto de Marketing.....	48
Capítulo VII. Plan de Operaciones.....	49
1. Objetivos del Plan de Operaciones	49
2. Acciones del Plan de Operaciones	49
2.1 Acciones operativas de productividad	49
2.2 Actividades operativas en inventarios y distribución	50
2.3 Actividades operativas de control de calidad.....	50
2.4 Diseño del proceso.....	50
2.5 Presupuesto de inversión.....	51
2.6 Conclusiones	51
Capítulo VIII. Plan de Recursos Humanos	52
1. Estructura organizacional.....	52
1.1 Situación actual de Recursos Humanos	52
2. Objetivos de Recursos Humanos	52
3. Organigrama de operaciones de la división Harina de la empresa Gloria S. A.	53
4. Políticas de Recursos Humanos	54
5. Plan de Capacitación.....	54
6. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.....	55

Capítulo IX. Responsabilidad Social Empresarial.....	56
Capítulo X. Plan Financiero.....	58
1. Objetivos financieros	58
2. Supuestos y políticas.....	59
3. El Presupuesto de la Estrategia.....	59
4. Estimación de la tasa de descuento para el proyecto	60
5. Resultados de la evaluación financiera con plan estratégico	60
6. Análisis de sensibilidad.....	61
6.1 Sensibilidad de tasa de descuento	61
6.2 Sensibilidad a variación del precio de venta.....	62
Conclusiones y recomendaciones.....	63
1. Conclusiones	63
2. Recomendaciones	63
Bibliografía.....	64
Anexos.....	66
Nota biográfica.....	81

Índice de tablas

Tabla 1. Amenaza de nuevos participantes	13
Tabla 2. Rivalidad entre competidores	14
Tabla 3. Poder de negociación de los compradores	15
Tabla 4. Poder de negociación de los proveedores	15
Tabla 5. Amenaza de productos sustitutos.....	16
Tabla 6. Evaluación general.....	16
Tabla 7. Análisis de recursos y capacidades	30
Tabla 8. Selección de mercados.....	33
Tabla 9. Mercado meta	35
Tabla 10. Estimación de volumen de demanda (t) por canal en el primer año	35
Tabla 11. Resumen de fortalezas y debilidades	38
Tabla 12. Matriz de estrategias	39
Tabla 13. Presupuesto de Operaciones	51
Tabla 14. Objetivos de Recursos Humanos	53
Tabla 15. Políticas de Recursos Humanos	54
Tabla 16. Tipo de capacitaciones.....	55
Tabla 17. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos	55
Tabla 18. Actividades de Responsabilidad Social Empresarial	56
Tabla 19. Objetivos financieros	58
Tabla 20. Flujo de caja proyectado con el plan estratégico	60
Tabla 21. Flujo de caja proyectado del plan estratégico	61
Tabla 22. Sensibilidad a tasa de descuento	61
Tabla 23. Sensibilidad de disminución en el precio.....	62

Índice de gráficos

Gráfico 1. Cadena de valor del sector farináceo.....	18
Gráfico 2. <i>Ranking</i> de competitividad 2009-2017	19
Gráfico 3. Pilares de competitividad (2016-2017).....	20
Gráfico 4. Organigrama corporativo del Grupo Gloria.....	23

Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta	67
Anexo 2. Matriz EFE	70
Anexo 3. Matriz MPC.....	71
Anexo 4. Matriz EFI	72
Anexo 5. Modelo de negocio de la nueva división	73
Anexo 6. Cadena de valor de la nueva división Harinas.....	74
Anexo 7. Organigrama de la división harinas de Gloria S. A.	75
Anexo 8. Ratios.....	76
Anexo 9. Cálculo de la tasa de descuento (WACC)	76
Anexo 10. Presupuesto de la estrategia de la división harinas	77
Anexo 11. Diagrama del proceso productivo.....	78
Anexo 12. Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia	79
Anexo 13. Estado de ganancias y pérdidas de la estrategia	80

Introducción

La investigación se refiere a la propuesta de creación de una nueva división de harinas dentro de la unidad de negocios de alimentos de la empresa Gloria S. A.

El Grupo Gloria es uno de los grupos económicos más reconocidos a nivel nacional y es una empresa familiar que inició sus operaciones en 1945 en la ciudad de Arequipa. En la década de los noventa inició su proceso de expansión y diversificación, luego de un gran período de auge. En el 2003 inició su proceso de internacionalización.

Actualmente consta de cuatro grandes unidades de negocio estratégicas:

- Unidad de negocios de alimentos.
- Unidad de negocios de cemento.
- Unidad de negocios de azúcar.
- Unidad de negocio de fondo de inversiones.

Dentro de la unidad de negocios de alimentos se encuentran las divisiones de leches evaporadas, leches UHT, leches en polvo, yogur, derivados y otros.

Actualmente la empresa produce y comercializa panetones con la marca Gloria; se trata de un producto estacional que se consume principalmente en Navidad y Año Nuevo, por esta razón se plantea la incorporación de la línea de pan de molde en esta nueva división que operaría durante todo el año y aprovecharía mejor las oportunidades que presenta esta industria.

Desarrollar el plan estratégico de esta propuesta tiene un interés académico; sin embargo, también interesa el aporte de ideas de negocio que generen valor a la empresa Gloria.

La investigación de mercado se desarrolló con base en estudios secundarios existentes publicados por organizaciones como Euromonitor International, Ipsos Perú, Arellano Marketing, Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim) y con una encuesta propia dirigida a amas de casa. Se realizaron también entrevistas al personal clave de la empresa Gloria en las áreas de investigación y desarrollo, marketing y ventas y operaciones, así como a personas que trabajan en supermercados. Se utilizó como referencia los resultados del ingreso de panetones al mercado. En esta investigación fue difícil obtener los datos financieros de las principales empresas competidoras como Panificadora Bimbo

del Perú y el Centro de Aplicación de Productos Unión porque no están obligadas a publicar su información financiera, pero se obtuvo información de la empresa Bimbo a través de los estados financieros auditados de la empresa Alicorp y subsidiarias.

Para el análisis del macroentorno se empleó el marco teórico de las fuerzas externas clave, el reporte de competitividad del país y el análisis de la cadena de valor del sector farináceo. Para el análisis de competitividad se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Para el análisis interno se empleó el marco teórico de las fuerzas internas clave, el análisis de la estructura organizacional de Mintzberg, el análisis de la cadena de valor de Porter y el análisis de recursos y capacidades de Barney. Para la formulación de estrategias se empleó el análisis FODA.

El objetivo de esta investigación es comprobar que el plan estratégico de la nueva línea de pan de molde agregará valor a la nueva división de harinas y creará y mantendrá la ventaja competitiva sostenible en el tiempo, a través de sus fortalezas y las posibilidades de sinergia con las diferentes empresas que la conforman (desde el transporte para la distribución, el suministro de insumos para el empaque y producción, hasta otras sinergias dentro del corporativo que son materia de análisis).

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

Gloria S. A. ha tenido una facturación de S/. 3.480 millones en el 2016 y es líder del mercado en las categorías de leche y yogur. La principal actividad económica de Gloria es la producción y venta de leche evaporada, así como también de otros productos lácteos como yogurt, leche UHT, mantequilla, etc. Asimismo, comercializa mercaderías de consumo masivo alimentario, tales como conservas de pescado, mermeladas, panetones y otros productos relacionados. En síntesis, podemos indicar que comercializa productos lácteos (que representan aproximadamente el 90% de las ventas) y productos complementarios (que representan aproximadamente el 10% de las ventas). Sin embargo, en el 2016 las ventas de los productos lácteos se redujeron en 0,4% con respecto al 2015 y las ventas de los productos complementarios se incrementaron en 7,4%. Esto balanceó la caída de lácteos y finalmente arrojó un incremento total de las ventas en 0,4%.

La estrategia definida para la unidad de negocio de alimentos es proteger la base y expandirla; se direccionan los esfuerzos en consolidar el mercado actual, crecer expandiendo el consumo per cápita y entrar en nuevas categorías de alimentos.

Alineado con la estrategia de incorporación de nuevas categoría de alimentos, en el 2007 se incorporó la comercialización de panetones con la marca Gloria, inicialmente con producción tercerizada y desde el 2015 con producción propia.

El ingreso de este producto al mercado es un éxito, puesto que alcanzó una facturación en el 2016 de S/. 41,5 millones. Sin embargo, el desarrollo de la categoría harina está limitado a panetones sin considerar otras opciones. En este sentido, este trabajo ha desarrollado un plan estratégico que propone la creación de la división de harinas que explote las oportunidades del mercado utilizando las fortalezas de la empresa.

2. Definición del problema

Actualmente la categoría de harinas tiene como único producto al panetón, el cual ha tenido un desarrollo exitoso y en el 2016 representa el 11% de la venta por productos (exceptuando la leche y derivados) con un crecimiento del 18% respecto al 2015. Esto ha hecho que los esfuerzos se centren en el crecimiento de este producto, dejando de lado la necesidad de los consumidores que, motivados por los nuevos estilos de vida, demandan alimentos saludables y prácticos.

Por otro lado, al implementar la línea de panetones la empresa realizó una inversión en activos por US\$ 10,4 millones para la implementación de la planta de panificación en el complejo industrial de Huachipa y contrató personal calificado y experimentado en el negocio. En este sentido la infraestructura construida tiene espacio disponible para la implementación de nuevas líneas de productos sin interferir con los planes de crecimiento de panetones. Por lo tanto, existe una inversión sin explotar que es una debilidad (necesaria de superar) para la categoría harinas.

3. Descripción de la solución prevista

Para dar solución al problema definido, se propone la creación de la nueva división de harinas dentro de la unidad de negocios de alimentos, incorporando inicialmente la línea de pan de molde a la planta de panificación existente. De esta manera se atenderán las necesidades de nuestros clientes y consumidores, y se explotará la capacidad existente de la planta panificadora.

Esta propuesta busca el crecimiento de la nueva división de harinas y el aumento de los ingresos. Para ello el trabajo elaborará estrategias que permitan crear y mantener la ventaja competitiva sostenible.

4. Conclusiones

Del análisis expuesto, podemos mencionar que la categoría de harinas tiene dos problemas principales:

- Estar enfocado en un solo producto (panetones). Así no se atiende las nuevas tendencias de consumo saludable y nuevos estilos de vida de los clientes y consumidores.
- Parcial aprovechamiento de la infraestructura existente en la planta de panificación, pues se verifica que hay capacidad para implementar la nueva línea de pan de molde, sin interferir con los planes de crecimiento de panetones.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

En este capítulo identificaremos y evaluaremos las oportunidades y amenazas más importantes a la que estaría expuesta la nueva división de harinas del grupo Gloria, con el objetivo de formular posteriormente las estrategias que permitan aprovechar o maximizar las oportunidades y evitar o minimizar las amenazas.

1. Análisis del macroentorno

De acuerdo con Fred R. David en *Administración estratégica*, se analizarán las fuerzas externas claves clasificadas en cinco amplias categorías. El objetivo es evaluar de qué manera los cambios que se producen en estas fuerzas pueden influir en la nueva división de harinas del Grupo Gloria.

1.1 Fuerza política, legal y gubernamental

- **La corrupción y la burocracia**

Estos factores desalientan la inversión privada, impactando negativamente en la ejecución de los planes de crecimiento de las empresas. Asimismo, generan millonarias pérdidas al país¹ (en el 2013 se generaron pérdidas por S/. 10 mil millones). En el 2017 muchos proyectos se encuentran paralizados debido al escándalo de corrupción de Odebrecht.

- **Políticas de diversificación productiva**

El Estado peruano está fomentando el desarrollo de políticas y leyes que contribuyen al crecimiento económico del país a través de la mejora de la productividad, competitividad e innovación de las empresas peruanas.

En este contexto la empresa debe evaluar el desarrollo de nuevos productos a través de procesos de innovación que atiendan las nuevas tendencias de consumo de los clientes.

- **Tratados de libre comercio**

El gobierno peruano tiene tratados de libre comercio con los principales países productores de trigo (EE. UU, Canadá, Argentina, etc.). Actualmente la importación tiene arancel cero

¹“El costo de la corrupción” (Diego Macera): <http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/costo-corrupcion-diego-macera-noticia-1767055>.

Según Ana Jara, en el 2013 generó pérdidas por S/. 10.000 millones (US\$ 3.300 millones).

Según el WEF, aumenta 10% el costo de hacer negocios.

Según el FMI, fortalecer la institucionalidad incrementaría la inversión privada en 5%.

tanto para el trigo como para la harina de trigo. Esto tiene un impacto positivo en la reducción de costos de producción del pan. Por otro lado hay un riesgo que el nuevo gobierno de EE. UU., dirigido por Donald Trump, pueda alterar el tratado de libre comercio.

- **Legislación sobre la promoción de alimentación saludable**

El gobierno peruano está promoviendo la alimentación saludable y restringiendo la venta de productos que excedan los límites de sal, grasa saturada y azúcar. Esto representa una oportunidad para la industria del pan porque cumple con esta legislación y demuestra al consumidor que es un alimento saludable; asimismo, evita que ingresen productos que no cumplan con estos requerimientos.

1.2 Fuerza económica

- **Precio internacional del trigo**

La importación de trigo representa el 90% del consumo nacional, por esta razón es una variable importante para esta industria. En el 2016 el Perú importó 1,65 millones de toneladas de trigo (sin incluir trigo duro) con una tasa anual de crecimiento promedio de 3% en los últimos cinco años². El grano de trigo importado representa aproximadamente entre el 70% del costo de producción de la harina de trigo³. La harina de trigo representa aproximadamente el 40% del costo de producción de pan industrial. El precio internacional del trigo ha sufrido una caída de 62% desde enero del 2011 a diciembre del 2016⁴. Esto impacta positivamente a la industria molinera, promoviendo la reducción del costo de producción de harina de trigo.

- **Tipo de cambio**

El tipo de cambio bancario de venta promedio mensual se ha incrementado sostenidamente desde 2,552 (enero del 2013) hasta 3,398 (diciembre del 2016) con un incremento de 33,1%⁵ en cuatro años; asimismo, según la encuesta de diciembre del 2016 del BCR sobre expectativa del tipo de cambio, se espera que el dólar llegue a 3,50 en el 2017⁶. Esto

²Fuente: <http://www.agrodataperu.com>.

³Reporte de Scotiabank: Industria Farinácea 2010.

⁴Precio mensual del trigo en dólares estadounidenses por tonelada métrica:

<http://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=trigo&meses=60>.

⁵ Tipo de cambio nominal bancario de venta promedio anual:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>.

⁶Encuesta de expectativa del tipo de cambio (BCR):

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Encuestas/Expectativas-Tipo-de-Cambio.xls>.

impacta negativamente a la industria molinera, puesto que se encarece la importación de trigo y eleva el costo de producción de harina de trigo.

- **Producción nacional de trigo**

La producción nacional de trigo se redujo en 3,3% desde 226,3 mil toneladas en el 2009 hasta 218,9 mil toneladas en el 2014⁷. Esta cantidad solo puede abastecer cerca del 10% de la demanda nacional y se destina a la producción de pasta. Esto provoca una gran dependencia a la industria molinera por la importación de trigo y por estar sujeto a las variaciones de la producción mundial.

- **Inflación**

La inflación ha ido incrementándose desde 2,65% (2012) hasta 4,4% (2015)⁸, impactando negativamente el poder adquisitivo de la población y reduciendo su capacidad de gasto. El BCR estima que la inflación habría cerrado alrededor de 3,3% en el 2016 (según el reporte de diciembre del 2016) y será de 2,3% a finales del 2017. Según estas proyecciones, no generará mayor impacto a la industria.

- **Producto bruto interno**

La tasa de crecimiento del PBI se redujo de 8,5% en el 2010 hasta 2,4% en el 2014⁹. En el 2015 la tasa de crecimiento del PBI mejoró hasta llegar al 3,3%, obteniendo un ligero avance con respecto al 2014. El BCR estima que la tasa de crecimiento del PBI en el 2016 será de 4% y en el 2017 será de 4,3% (según el reporte de diciembre del 2016). Esto sitúa al Perú relativamente como la economía con mejor tasa de crecimiento del PBI en América Latina impactando positivamente a la industria. Sin embargo, es posible que los efectos del fenómeno de El Niño (que aún no termina) impacte negativamente en la tasas de crecimiento del PBI en este año.

⁷Estadísticas de la FAO:

<http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/S>.

⁸Reporte de inflación de marzo del 2016 (BCR):

<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>.

⁹Series estadísticas del BCR:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>.

1.3 Fuerza social, cultural, demográfica y ambiental

- **Consumo de alimentos menos procesado**

Ha surgido la tendencia de consumo de alimentos menos procesados en la población, lo cual representa una amenaza para el sector de alimento industrial, que debe hacer grandes esfuerzos para mitigar sus impactos, comunicando los ingredientes que utilizan en la producción hacia los consumidores a través del uso de etiquetas claras y evitando el uso de ingredientes dañinos para la salud.

- **Tendencia de consumo de alimento saludable y nuevo estilo de vida**

Actualmente un mayor número de amas de casa (quienes mayoritariamente deciden la compra del pan industrial) trabajan fuera de su hogar o realizan más actividades sociales, razón por la cual valoran mucho más su tiempo y en consecuencia buscan alimentos saludables que sean fáciles de consumir por su practicidad. Lo mismo ocurre con la población joven que estudia y trabaja. Esto impacta positivamente en la industria de pan de molde, pues incrementa su consumo.

- **Consumo del pan de molde**

De acuerdo a los reportes de Euromonitor International del 2006, el consumo per cápita del Perú es 0,6 kg, uno de los más bajos de la región, pues el consumo per cápita en otros países como Chile, Colombia, Brasil, Uruguay, Argentina y México es de 3,5, 1,5, 2,5, 2,5, 2,9 y 7,5, respectivamente. Esto representa una oportunidad para la industria, pues hay potencial para aumentar el consumo del pan de molde a través de esfuerzos combinados del sector privado y el estado peruano.

Según estudios de la empresa Ipsos Perú, la penetración del pan de molde blanco ha logrado un aumento significativo desde un 15% en el 2010 hasta un 30% en el 2015¹⁰, tomando en cuenta las familias que consumen el producto por lo menos una vez al mes.

Por otro lado, según el estudio de Euromonitor, las ventas de pan industrial tuvieron un crecimiento anual de 11,3% entre el 2009 y el 2014 y se proyecta un crecimiento anual de 8,1% entre el 2014 y el 2019.

¹⁰Liderazgo en productos comestibles 2015.

- **Inseguridad ciudadana**

La inseguridad ciudadana se ha incrementado notablemente en los últimos años en el Perú. El costo de no enfrentar la inseguridad ciudadana representa US\$ 22,8 mil millones. Según el *ranking* de competitividad turística, elaborado por el Foro Económico Mundial, el Perú ocupa el octavo puesto en seguridad ciudadana y solo supera a Venezuela y Colombia. Esta variable impacta negativamente a las empresas pues frenan las inversiones necesarias para el desarrollo.

1.4 Fuerza tecnológica

- **Impulso al uso del gas natural**

El gobierno peruano está impulsando el uso del gas natural como combustible para la industria nacional a través de una red de ductos subterráneos. Actualmente la ciudad de Lima y el Callao tiene una cobertura de redes de gas adecuada y disponible.

La conversión de una planta de producción o un vehículo de transporte a gas natural permite eficiencias porque puede representar ahorros en uso de combustible hasta del 50% dependiendo del combustible utilizado. Permite ahorros significativos en el mantenimiento de la planta y reduce la emisión de gases productos de la combustión al medio ambiente, por lo que es considerado como el combustible más ecológico en comparación con los derivados del petróleo. Esta variable representa una oportunidad para la industria molinera, panificadora y el transporte en la distribución hacia los canales. Asimismo, la empresa Cálidda (distribuidora de gas natural en Lima) está implementando su nuevo plan estratégico enfocado en ofrecer soluciones al cliente, que posibilita alianzas para generar mayores ahorros en el transporte (instalación de estaciones de GNV).

- **Incentivo para la innovación empresarial**

Actualmente existe una ley de beneficios tributarios para promover en las empresas inviertan en innovación tecnológica mediante la deducción del impuesto a la renta hasta el 175% del gasto en innovación. Esto representa una oportunidad para impulsar los proyectos de renovación tecnológica.

- **Nuevos métodos de producción de pan**

Actualmente el proceso productivo del pan asegura una duración entre dos y tres semanas, por lo cual el pan de molde es muy perecible y se convierte en un factor crítico en esta industria.

Las investigaciones del grupo científico Microzap (Texas) han hecho posible desarrollar un método que garantiza la frescura del pan por sesenta días desde su elaboración, conservando sus propiedades organolépticas. Este proceso consiste en irradiar con múltiples fuentes de microondas que crean una señal de densidad que permiten que el producto se pasteurice a temperaturas bajas, eliminando los agentes patógenos que provocan el deterioro del pan. Este proceso sustituye a los conservantes químicos que se utilizan en la fabricación del pan envasado. Sin embargo, el costo aún es más elevado que el tradicional por lo que se espera que en el futuro sea rentable.

1.5 Fuerza competitiva

De acuerdo con el estudio de *Liderazgo en Productos Comestibles 2015*, efectuado por Ipsos Perú, las marcas más consumidas en pan de molde blanco son Bimbo (55%), PYC (15%) y Unión (10%). Considerando que tanto las marca Bimbo y PYC pertenecen a la empresa Panificadora Bimbo del Perú, podemos indicar que los principales competidores son Bimbo y Unión.

- **Panificadora Bimbo del Perú**

La empresa Panificadora Bimbo Perú, inició sus operaciones en 1998 y lidera el mercado de pan de molde. Sus principales marcas son Bimbo, Marinela, Barcel, PYC, Rolly's y Pan Todos. Tiene una planta en el Callao con diez líneas de producción y más de ochocientos miembros. En el 2015 la planta tenía la capacidad de producir 60 mil piezas diarias de pan entre 500 y 700 g de peso neto.

Los productos que comercializan son pan blanco, pan integral, pan multigrano, pan multigrano con linaza, pan doble fibra y pan tostado (blanco e integral). Su estrategia se basa en el desarrollo de sus marcas, ofrecer frescura y calidad, así como la innovación en su cartera de productos.

De acuerdo al estudio *Liderazgo en Productos Comestibles 2015*, el consumo de pan de molde blanco de la marca Bimbo en los hogares limeños se ha reducido de 66% (2010) a 55% (2015) y con respecto al pan de molde integral se ha reducido de 56% (2010) a 50% (2015). Asimismo el consumo en los hogares limeños del pan de molde blanco de la marca PYC se ha reducido de 18% (2010) a 15% (2015) y con respecto al pan de molde integral se ha reducido de 22% (2010) a 15% (2015). Esto nos muestra que la participación de este competidor en el mercado tiende a reducirse.

Sus principales fortalezas son que posee marcas prestigiosas y reconocidas, tiene a Alicorp como socio estratégico (que tiene al 2015 el 21,48% de las acciones de Bimbo Perú), posee alta capacidad de planta, tiene un buen modelo de distribución y pertenece a un grupo poderoso con experiencia.

Las principales debilidades es la distribución que está concentrada en Lima en los segmentos A y B, tiene altos indicadores de devolución, algunos productos son considerados caros y tiene baja rentabilidad operativa (bajos volúmenes de venta y alto costo de operación).

De acuerdo al resumen de estados financieros consolidados de Alicorp y subsidiarias (la cual incluye a Bimbo), las ventas netas de Bimbo se incrementaron de S/. 109,1 millones (2011) hasta S/. 128,6 millones (2013) y de allí descendió hasta S/. 93,3 millones (2015). Esto representa una reducción de la venta del 28% entre el 2013 y el 2015.

- **Centro de Aplicación Productos Unión**

El Centro de Aplicación Productos Unión, de la Universidad Peruana Unión, nace en 1929 e inicia su producción con la marca Vita Rey. Actualmente tiene una capacidad de 3.600 piezas por hora y su planta se ubica dentro del campus universitario en el distrito de Lurigancho. Posee alrededor de 331 colaboradores. Ofrece los siguientes productos pan de molde blanco, pan de molde integral, tostadas, galletas, etc., que comercializa en supermercados, bodegas y tiendas de conveniencia. Tiene como visión ser reconocida como la marca más confiable en la producción de alimentos saludables.

De acuerdo al estudio de *Liderazgo en Productos Comestibles 2015*, el consumo en los hogares limeños del pan de molde blanco de la marca Unión se ha incrementado de 4% (2010) a 10% (2015) y con respecto al pan de molde integral se ha mantenido en 9% (2010 al 2015). Esto nos muestra que la participación de este competidor está en aumento.

Las fortalezas son que tiene un buen posicionamiento como producto saludable, es líder en productos integrales y en productos libres de aditivos químicos.

Las debilidades son la carencia de publicidad en medios de comunicación y que tiene precios no accesibles a todos los sectores.

- **Marca blanca**

Según un estudio de Kantar Worldpanel, las marcas blancas o propias vienen creciendo más que las marcas tradicionales, en el 2016 habrían crecido alrededor del 20%, mientras que las marcas tradicionales habrá crecido menos del 10%¹¹. Según el mismo estudio, este comportamiento se debe a que las marcas blancas tienen un precio menor a la marca tradicional.

Por otro lado de acuerdo al estudio de Ipsos Perú, la participación de todas las marcas blancas en el pan de molde aún está alrededor del 6% del mercado, considerando las marcas Metro, Bell's y Tottus. Si bien este comportamiento de compra de los consumidores representa una amenaza menor en el caso del pan de molde, es necesario su continuo monitoreo.

2. Análisis competitivo de la industria

Con la finalidad de definir las perspectivas de rentabilidad de una industria y las características más resaltantes de las conductas de los competidores, utilizaremos el modelo de Porter para observar el nivel de atractividad de la industria y la posición competitiva que se tiene en ella.

2.1 Amenaza de nuevos participantes

El modelo de Porter (1980) explica que la amenaza de nuevos competidores está relacionada con las barreras de entrada que se establezcan en la industria: a más barreras, menor probabilidad de ingreso de competidores. Con base en el análisis que realizaremos, se determinará el nivel de atractividad que muestra la industria frente a la amenaza de nuevos participantes.

Las barreras de entrada hacen atractiva a la industria, debido a que se tienen que desarrollar economías de escala, ya que la venta por volumen lleva a una mejora en costos y en esta industria la comercialización de altos volúmenes es la base. Una alta diferenciación del producto cubre mercados o se adapta a las necesidades de los diferentes segmentos, pues no todos los productos se comercializan en todos los segmentos (como por ejemplo, los panes especiales). Una alta identificación de la marca, restringirá el acceso a canales de distribución considerando el posicionamiento de la marca, el alto nivel de relación que existe con los principales clientes y el nivel de especialización que se tiene para llegar a

¹¹Publicado en el diario *Gestión* el 18 febrero del 2016.

todos los puntos de venta. Los altos requerimientos de capital (capacidad financiera para ingresar al negocio) y la gran experiencia en los procesos productivos y de comercialización son necesarios. Por otro lado, se muestra facilidad para el ingreso a la industria cuando hablamos del acceso a la última tecnología y el bajo costo de cambio cuando se opta por un producto u otro.

Se estima que un futuro podría aumentar la atractividad debido a una mayor complejidad de los accesos a los canales de distribución.

Tabla 1. Amenaza de nuevos participantes

AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Grado
Economías de escala	Pequeñas						Grandes	4
Diferenciación del producto	Escasa						Importante	4
Identificación de la marca	Baja						Alta	5
Costo de cambio	Bajo						Alto	2
Acceso a canales de distribución	Amplio						Restringido	4
Requerimientos de capital	Bajos						Altos	4
Acceso a la última tecnología	Amplio						Restringido	3
Acceso a materias primas	Amplio						Restringido	2
Protección gubernamental	Inexistentes						Alta	4
Efectos de la experiencia	Sin importancia						Muy importante	5
Evaluación total actual								3,7

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores hace atractiva a la industria, debido a que existe baja cantidad de competidores igualmente equilibrados (una sola empresa tiene el 70% de participación del mercado) y el costo fijo de almacenamiento es bajo, pues la industria mueve productos de alta rotación por los altos niveles de percibibilidad. Lo que resta atractividad a la industria es que existen pequeños incrementos de capacidad porque el crecimiento relativo de la industria es lento.

Tabla 2. Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Grado
Número de competidores igualmente equilibrados	Importante						Bajo	5
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido	2
Costo fijo o de almacenamiento	Alto						Bajo	4
Características del producto	Producto genérico						Producto especial	3
Aumentos de capacidad	Grandes incrementos						Pequeños incrementos	5
Diversidad de competidores	Alta						Baja	5
Evaluación total actual								4

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.3 Poder de negociación con los compradores

El poder de negociación de los compradores hace que el nivel de atraktividad de la industria sea neutra, ya que el que número de compradores en la actualidad es moderado, a pesar que el pan de molde es un producto de consumo masivo y la penetración de mercado de este producto es del 30% (Ipsos Perú 2015) ¹². Entonces existe mercado en crecimiento, así como existe amenaza de integración hacia atrás de los compradores, ya que se han venido desarrollando productos con marca blanca o que le pertenecen al canal de venta que aún no toma fuerte porción de mercado.

Según investigación propia realizada a los diferentes canales de comercialización, la rentabilidad obtenida por la venta de estos productos en canal moderno está dentro del promedio de los productos de consumo masivo y un factor que resta atraktividad es la disponibilidad de sustitutos para la industria, pues hay un fuerte sustituto que es el pan tradicional u otros.

¹²Estudio IPSOS 2015

Tabla 3. Poder de negociación de los compradores

PODER DE LOS COMPRADORES	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Grado
Número de compradores importantes	Escasos						Muchos	4
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta						Baja	2
Costo de cambio del comprador	Bajo						Alto	2
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta						Baja	3
Rentabilidad de los compradores	Baja						Alta	3
Evaluación total actual								2,8

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.4 Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores hace que la industria tenga un nivel de atraktividad alto debido a la elevada cantidad de proveedores de harina (existen más de veinte molineras en el país), que es el principal insumo. También existe elevada cantidad de proveedores de otros insumos como huevos, levadura, sal, vitaminas o componentes que sirven también de ingredientes para la elaboración de pan de molde. Existe baja amenaza de integración hacia adelante de los proveedores, ya que se requiere fuerte inversión para la implementación del negocio y el costo total de la industria contribuido por los proveedores es pequeño (25-35%).

Tabla 4. Poder de negociación de los proveedores

PODER DE LOS PROVEEDORES	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Grado
Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos	5
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja						Alta	1
Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto						Bajo	4
Amenazas de proveedores de integración hacia adelante	Altas						Bajas	5
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción						Pequeña Fracción	5
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña						Grande	1
Evaluación total actual								3,5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.5 Amenaza de productos sustitutos

La tendencia al consumo de productos alimenticios con alto valor nutricional es cada vez más reconocido, lo que refleja la necesidad de elaboración de productos de características nutricionales elevadas. El nivel de atraktividad para la disponibilidad de sustitutos en la industria es neutro porque la rentabilidad de los productos sustitutos y el valor percibido son bajos en la industria, lo que eleva significativamente la atraktividad de la industria por el potencial en ciertos sectores o segmentos de la población. Estos productos son altamente reemplazables; el sustituto por defecto es el pan tradicional, que está muy fuertemente posicionado en los consumidores por su frescura y precio, y el costo de cambio del usuario consumidor es muy bajo o nulo.

Tabla 5. Amenaza de productos sustitutos

AMENAZA DE PRODUCTO SUSTITUTO	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Grado
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante						Escasa	2
Costo de cambio del usuario	Bajos						Altos	2
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas						Bajas	4
Precio/valor del sustituto	Alto						Bajo	4
Evaluación total actual								3

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.6 Evaluación general

Tabla 6. Evaluación general

GRADO DE ATRACCIÓN DE LA INDUSTRIA		1	2	3	4	5		Grado
Amenaza de nuevos participantes	Alta						Baja	3,7
Rivalidad de competidores	Alta						Baja	4
Poder de los compradores	Alto						Bajo	2,8
Poder de los proveedores	Alto						Bajo	3,5
Amenaza de producto sustituto	Alta						Baja	3
Atraktividad de la industria en el entorno actual: atractivo								3,4

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Como evaluación general podemos mencionar que la industria de pan de molde es atractiva y la competitividad es medianamente exigente.

La amenaza de nuevos participantes es baja porque las barreras de entrada son altas, la rivalidad entre competidores es baja porque solo hay un gran competidor importante, el poder de los compradores es neutro, el poder de los proveedores es neutro y la amenaza de productos sustitutos también es neutra.

En base en este análisis, se puede afirmar que la empresa tiene potencial para incursionar en la industria de pan de molde; es una industria donde se comercializan productos que complementan el portafolio del giro del negocio en lo que respecta a desayunos. La industria en el Perú aún está en crecimiento y el país tiene los niveles más bajos de consumo per cápita de pan en Latinoamérica. Es probable que en los años venideros los consumidores continúen interesados en mantener o mejorar su salud, por ese motivo se estima el incremento de la demanda por el pan de molde, que generará un incremento en ventas y el redescubrimiento del pan como producto saludable. En otros países el incremento en ventas se atribuye también a una mayor oferta de estos panes especiales y a la posibilidad de poder almacenarlo y no tener que abastecerse con tanta frecuencia.

3. Análisis de la cadena de valor del sector farináceo

En la cadena de valor del sector farináceo intervienen los siguientes componentes: el productor de trigo, la comercialización, la industria molinera, la transformación industrial, la distribución mayorista y la distribución al detalle para llegar finalmente al cliente o consumidor.

En el Perú solo se produce el trigo duro empleado para la producción de pastas. Por otro lado se importa el 90% del trigo que se consume anualmente. En el 2015 la importación de trigo «Los demás» provino de los países productores Canadá (70%), EE. UU. (23%), Federación de Rusia (6%) y Argentina (1%)¹³.

Posteriormente, el comercializador se encarga de la compra del trigo al productor, realiza el acopio en grandes silos de almacenamiento y realiza el transporte del trigo hacia los países

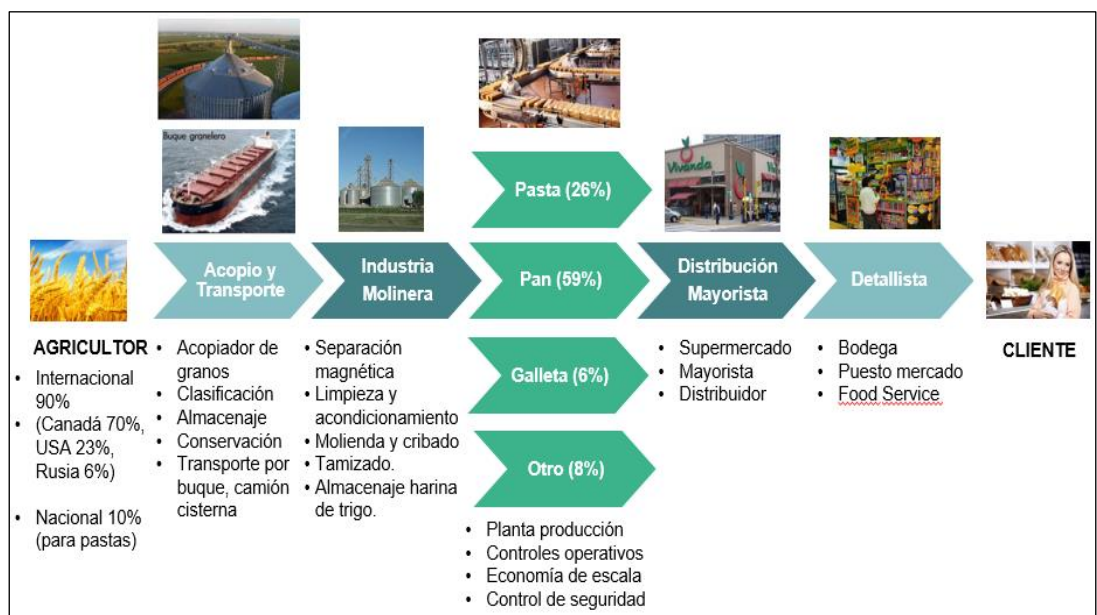
¹³<http://www.agrodataperu.com/2016/01/trigo-los-demas-peru-importacion-diciembre-2015.html>.

importadores a través de buques, camiones y otros medios de transporte. Finalmente, realiza la comercialización del grano a los países importadores.

Las empresas molineras se encargan de la producción de la harina de trigo (materia prima básica). En el Perú existen aproximadamente veintidós molineras que la convierten en una industria competitiva. Su proceso consta de recepción del trigo en grano y su almacenamiento en los silos, el mezclado en la tolva con la formulación requerida, la limpieza del trigo para eliminar piedras de diferentes tamaños y otros cereales, el acondicionamiento (que consiste en agregar humedad al trigo antes de la molienda), la molturación previa al ingreso a los molinos (se emplea un separador de metales para separar el afrecho y germen del endospermo), el tamizado durante la molienda para separar las partículas finas de las gruesas y el almacenamiento y envasado de la harina.

La cadena continúa con la transformación industrial en donde se produce la fabricación de los productos derivados de la harina de trigo como el pan, las galletas, las pastas, entre otros (pasteles, postres, etc.). La industria de la pasta utiliza el 26% de la producción de harina, la industria del pan, el 59% y la industria de la galleta, el 6%. Estos productos farináceos llegan al consumidor final a través de la distribución mayorista (centros de distribución y supermercados) y detallista (bodegas y puestos de mercado).

Gráfico 1. Cadena de valor del sector farináceo



Fuente: Elaboración propia, 2017.

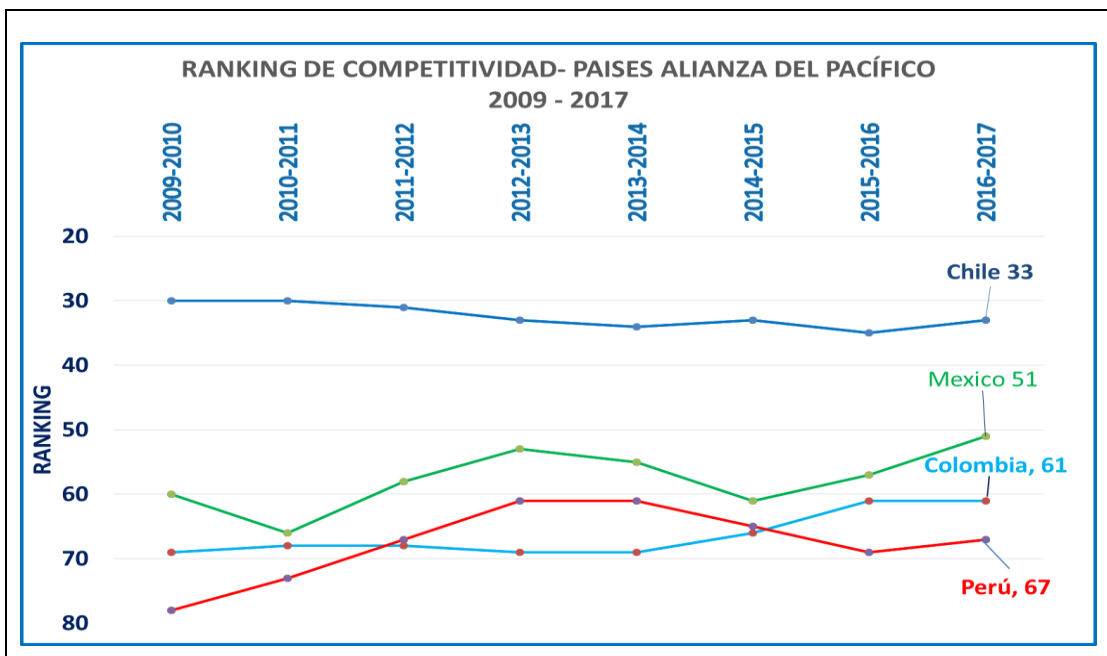
4. Análisis de competitividad-país (WEF)

El *Informe Global de Competitividad 2016-2017* evalúa y compara el desempeño de 138 economías en el mundo. El Perú sube dos posiciones en el *ranking* competitivo desde el puesto 69 en el período 2015-2016 hasta el puesto 67 en el período 2016-2017 (descendió ocho puestos en tres años, ahora recuperó dos puestos en un año). Con referencia a los países que conforman la Alianza del Pacífico, el Perú se encuentra en la tercera posición detrás de Chile y Colombia; con respecto a Latinoamérica y el Caribe, estamos en la sexta posición, detrás de México que está en el puesto 51.

El WEF menciona que Latinoamérica encuentra a sus principales economías aún con la necesidad de implementar reformas a sus principales políticas que impulsan la productividad y el crecimiento de cada país. Recomienda invertir para mejorar la infraestructura, las habilidades y la innovación.

El WEF define competitividad como al conjunto de políticas y factores que determina el nivel de productividad de un país, y esta se mide a través de doce pilares agrupados en función del nivel de avance competitivo.

Gráfico 2. Ranking de competitividad 2009-2017



Fuente: Elaboración propia sobre la base de *The Global Competitiveness Report 2016-2017*.

El Perú mejoró su posición en seis de los doce pilares: instituciones, salud y educación básica, educación superior, eficiencia del mercado laboral, desarrollo de mercados financieros, preparación tecnológica y desarrollo empresarial. Sin embargo, no ha logrado ascender en los pilares de innovación y eficiencia en el mercado de bienes.

Gráfico 3. Pilares de competitividad (2016-2017)



Fuente: Elaboración propia sobre la base de *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, 2017.

El entorno macroeconómico se explica por el adecuado manejo de la inflación, la reserva nacional y la política monetaria. El desarrollo del mercado financiero resalta la facilidad de accesos a préstamos, la solidez de los bancos y la disponibilidad de los servicios financieros.

El desempeño del indicador instituciones ha mejorado de 116 a 106, pero hay factores que no permiten lograr una mejor posición como la corrupción, la excesiva regulación del gobierno, la poca confianza en políticos, la delincuencia y el crimen organizado.

El poco desarrollo en innovación se debe a la baja inversión de empresas en I+D, la poca investigación de instituciones científicas, la falta de disponibilidad de ingenieros y científicos, la poca colaboración entre universidades y empresas, etc.

Entre los factores que más afectan negativamente para hacer negocios se encuentran la corrupción, la inadecuada infraestructura, la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales y tributarias, la inseguridad, entre otros.

5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tomando como base el análisis de las fuerzas externas y las cinco fuerzas de Porter, se realiza la matriz de factores externos (ver el Anexo 2), la cual refleja que la nueva división de harinas de Gloria responderá por encima del promedio de empresas de la industria de pan de molde (2,67), pues aprovechará las oportunidades y mitigará las amenazas del entorno.

El factor de tendencia de consumo saludable y nuevo estilo de vida representa una gran oportunidad que será aprovechada porque la oferta incluirá al pan integral (con aporte de fibra, vitaminas, minerales, proteínas, ácidos grasos, etc.), además del pan blanco ampliamente conocido. Por otro lado, el pan industrial ofrece la practicidad de consumirlos sin tener que comprar pan fresco todos los días.

Los factores de aumento de penetración de consumo de pan de molde en los hogares limeños y el mayor incremento de ventas del pan de molde respecto del pan tradicional serán aprovechados a través de nuestra oferta de gran valor para el cliente y la distribución se realizará de manera eficiente y progresiva en todos los puntos de venta donde llega el Grupo Gloria.

Las altas barreras de entradas obstaculizarán que nuevas empresas quieran ingresar a esta industria, promoviendo la sostenibilidad del negocio.

El uso del gas natural en el proceso productivo representa un ahorro de costo hasta del 50% y posibilita acuerdos con la empresa distribuidora de gas natural para convertir toda la flota de transporte del Grupo Gloria y la instalación de estaciones de uso propio para lograr mayores ahorros por transporte.

La volatilidad del tipo de cambio puede afectar el precio nacionalizado del grano de trigo importado y por consiguiente el aumento del precio de la harina de trigo. Para ello se puede negociar contratos marco que aseguren el abastecimiento y fijen los ajustes al precio por este concepto. Por otro lado, se pueden realizar directamente importaciones de harina de trigo que también tienen arancel cero y pagar con los dólares que ingresan a Gloria, producto de las exportaciones de sus productos.

6. Matriz de perfil competitivo

De la matriz de perfil competitivo se puede deducir que las empresas Gloria y Bimbo serían las más fuertes o competitivas, seguidas por Unión. Las más débiles son los supermercados con sus marcas blancas (ver el Anexo 3).

Del análisis mostrado, la calidad del producto y el prestigio de la marcas son los factores más importantes y la nueva división de harinas de Gloria se distinguirá por la calidad (característica de todos los productos Gloria) y utilizará la marca Gloria. La experiencia en la industria y la capacidad de producción son lo que menos aportan a la nueva división de Gloria en comparación con el resto; sin embargo, ambos factores se irán equilibrando en el tiempo y consiguiendo mayor fortaleza.

7. Conclusiones

El análisis y diagnóstico situacional externo han permitido identificar las principales oportunidades y amenazas que serán evaluadas para formar parte del plan estratégico. Se concluye que el macroentorno es favorable para el desarrollo del negocio, pues la nueva división de harinas responderá por encima del promedio de la industria, explotando o aprovechando las oportunidades y mitigando o eliminando las amenazas. Asimismo, de acuerdo a la matriz de perfil competitivo, tiene potencial para ubicarse como una de las dos empresas más fuertes y competitivas en la industria.

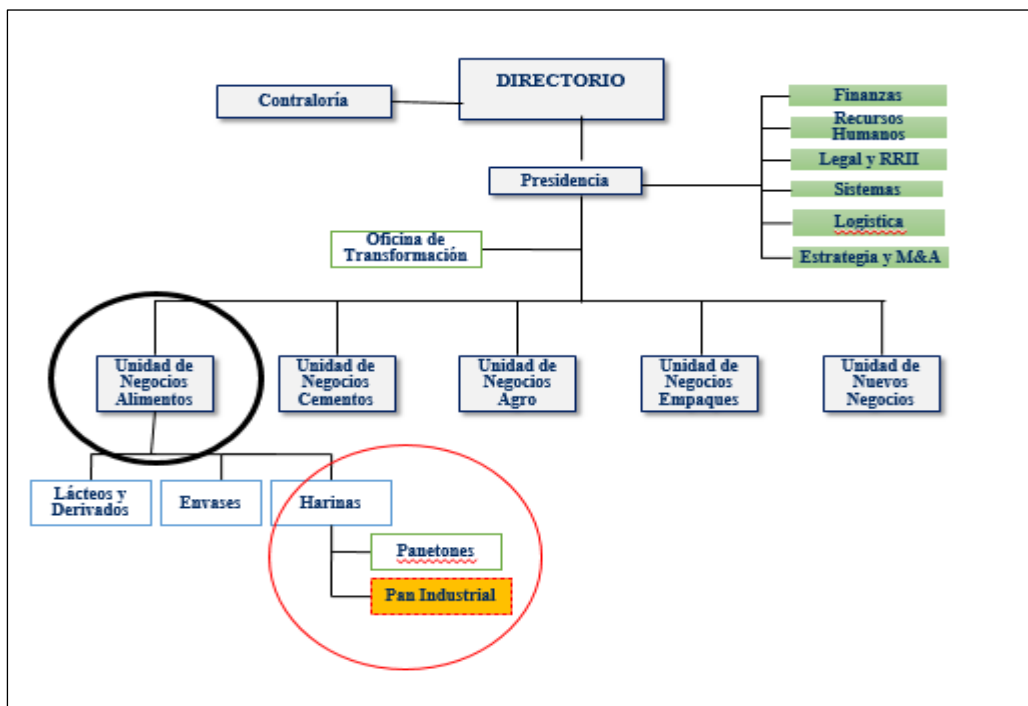
Capítulo III. Análisis interno

Con la finalidad de desarrollar un plan estratégico (2017-2021) para la división de harinas, así como para declarar la estrategia genérica, realizaremos el análisis interno de la empresa Gloria S.A. examinando sus recursos y capacidades, la cadena de valor y la estructura organizativa; asimismo, implementaremos estrategias que permitan crear valor y generar una ventaja competitiva, sostenible y rentable de la división.

El Grupo Gloria está conformado por empresas que operan en diversos sectores¹⁴: Alimentos, Cementos, Agroindustria, Empaques y Nuevos Negocios. Gloria pertenece a la unidad de negocios alimentos donde se lleva a cabo la producción de panetones . La planta opera solo tres meses al año para cubrir la demanda de panetones por campaña de Navidad en grandes volúmenes y por Fiestas Patrias en pequeños volúmenes. La mayor parte de año queda con capacidad ociosa que se aprovechará para desarrollar una división completa de producción y ventas de productos a base de harinas.

La estructura del Grupo Gloria permitirá ahorrar costos en aquellas actividades que se manejan en forma corporativa.

Gráfico 4. Organigrama corporativo del Grupo Gloria



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Gloria S. A., 2017.

¹⁴Los sectores del Grupo Gloria están segmentados como unidades estratégicas de negocios distribuidas en diferentes rubros.

La estrategia general de Gloria se basa en su misión corporativa, es decir, es en el desarrollo del valor de sus marcas. Se trata de una empresa altamente productiva, innovadora y competitiva, orientada siempre a conseguir la satisfacción de sus clientes y consumidores. Las competencias que tiene Gloria son muy importantes para la implementación de la nueva división, ya que representa las fortalezas que difícilmente puede igualar la competencia.

El análisis interno de la empresa se realiza con la finalidad de diseñar las estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y mejorar las debilidades convirtiéndolas en ventaja competitiva.

1. Análisis de áreas funcionales

1.1 Administración y Gerencia

La Administración es una de las áreas clave que tiene el Grupo Gloria por su gestión estratégica orientada de forma permanente a la inversión en tecnología y al desarrollo de nuevas líneas de productos, marcas y diversidad de presentaciones, La Alta Dirección es quien define y otorga a las unidades de negocio la autonomía suficiente para dirigir las operaciones de acuerdo al sector en el que se desarrollan, determina los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo (que se reflejarán en los resultados elevando el valor de marcas), mantiene la imagen de cada empresa y define principios, valores y políticas que garantizan una fuerte cultura corporativa que le permita competir exitosamente en la industria y en los diferentes mercados en los que opera.

1.2 Marketing y Ventas

Una de las ventajas que maneja la compañía es la cultura organizacional que está orientada a mantener el liderazgo en el mercado.

Gloria es una marca de reconocido prestigio, muy bien posicionada en la mente de los consumidores por la calidad de sus productos y cuenta con un amplio portafolio de productos que lideran en los diferentes segmentos de mercado.

La compañía mantiene un sistema de publicidad a través de diversos medios orientada a fortalecer las marcas, realiza campañas bastante agresivas para imponerse ante sus competidores de manera eficiente. El área de Marketing maneja información importante del entorno y actúa rápidamente según las reacciones del mercado: se encarga de los lanzamientos de nuevos productos, aplica estrategias de bajo precio, promueve las ventas cruzadas, etc., pensando siempre en satisfacer las necesidades del consumidor.

Los objetivos de Marketing están fijados claramente en el planeamiento estratégico, que se debe llevar a cabo de manera efectiva. Cabe destacar que se gestiona una red de distribución para llegar a más puntos de venta en forma diaria y que se utilizará empaques 100% biodegradables¹⁵.

1.3 Producción

Es una de las partes más importantes de la compañía. En esta área se lleva a cabo el proceso productivo de la gran variedad de productos, con calidad garantizada, desarrollando las siguientes actividades: procesos controlados electrónicamente, certificados bajo normativas ISO, control de calidad especializado, aplicación de sinergias corporativas para lograr economías de escala, reducción de costos y estandarización de procesos.

Dentro de los factores clave se incluye la capacidad instalada con tecnología de punta para los diversos procesos productivos. Esto ha permitido automatizar gran parte de las actividades u monitorear de manera efectiva todos los procesos que se llevan a cabo. La ventaja mencionada permite a la compañía imponerse ante sus más cercanos competidores.

La instalación de la moderna planta panificadora con tecnología de punta contribuye a lograr eficiencia operativa en el proceso de fabricación de panetones; sin embargo, la disponibilidad de espacio e instalaciones permitirá implementar la nueva línea dedicada a la fabricación y venta de pan industrial.

La distribución directa a los puntos de venta del pan industrial tiene un alto costo. Dentro del grupo existe una empresa especializada en transportes que nos permitirá aprovechar las sinergias para lograr bajar los costos de transporte.

1.4 Recursos Humanos

Tiene una política orientada a armonizar los intereses de la compañía con los de sus colaboradores buscando una excelente relación laboral. Es responsable de la búsqueda, contratación y motivación del personal; tiene el compromiso de desarrollar bienestar en todos los niveles y de fomentar relaciones laborales amigables, trabajo en equipo y una comunicación constante.

Sin embargo, en el análisis interno de la empresa se ha determinado que hay una alta rotación de personal, fundamentalmente en las áreas que conforman el *back office*. Dentro

¹⁵Gloria utilizará para esta nueva división empaques biodegradables.

de los planes de Recursos Humanos, se contemplan actividades para minimizar el impacto que puede generar la alta rotación del personal.

Dentro de los planes de desarrollo se cuenta con programas de entrenamiento para todos los niveles, programas de retribución, bienestar y salud que complementan el desarrollo personal y familiar. También se realizan evaluaciones periódicas de desempeño que promueven el desarrollo integral de cada uno, puesto que la compañía busca generar lealtad y compromiso de cada uno de sus colaboradores.

1.5 Finanzas

Finanzas es clave en el desarrollo de una empresa. Si bien no se vincula directamente en el proceso productivo, es trascendental el apoyo que presta a las demás áreas funcionales. Cuenta con especialistas con experiencia que facilitan el trabajo en equipo, el uso adecuado y conservador de los recursos financieros, la obtención de fuentes de financiamiento más apropiadas y el manejo eficiente de los costos financieros.

1.6 Tecnologías de información

La empresa cuenta con una plataforma tecnológica (SAP/R3) que le permite estar a la vanguardia de otros sectores con información centralizada, interconectada y en línea para integrar todas las operaciones de la empresa. Además permite la integración con proveedores y clientes a través de sistemas de información (*Electronic Data Interface, EDI*) que nos permite acceder de manera directa a órdenes de compra para agilizar el flujo de las operaciones comerciales.

2. Análisis de la estructura organizacional

Gloria S. A. es una empresa diversificada que forma parte de un conglomerado industrial de capitales peruanos dedicada a la fabricación, venta y distribución de productos alimenticios de calidad. Busca siempre ser líder en el mercado y tiene un posicionamiento de más del 80% del mercado lácteo. Gloria cuenta con marcas corporativas: Gloria, Pura Vida y Bonlé; además de sus marcas propias, posee los derechos de uso de las marcas Bella Holandesa, Milkito y Tampico.

Gloria se mantiene en un proceso constante de diversificación de productos (ya sea desarrollando nuevas marcas o nuevos productos) y su objetivo es incrementar el consumo per cápita de productos alimenticios a nivel nacional, además de satisfacer las necesidades de los consumidores buscando siempre ser su primera opción.

La estructura de la organización está basada en lo descrito por Henry Mintzberg¹⁶: existe una estructura formal y jerárquica que ha sido establecida sobre la base de las empresas que conforman el grupo. De ese modo se fortalece cada negocio con independencia y autonomía. Las partes que intervienen en la definición de los objetivos para lograr las metas de la empresa están clasificadas de la siguiente manera:

- **Subsistema de toma de decisiones:** el Directorio y la Gerencia General son las encargadas de definir los objetivos a largo plazo, así como las estratégicas corporativas, funcionales y el plan operativo de la empresa.
- **Subsistema de transformación:** forma parte del sistema integrado de la organización y está conformado por la Gerencia de Operaciones, que dirige el proceso productivo de todos los productos y comparte la función integradora con las gerencias Comercial, de Logística, de Marketing, además de contar con el soporte de la Gerencia Financiera.
- **Subsistema de información:** la comunicación es una parte muy importante que marca el liderazgo de los ejecutivos para ser eficientes y eficaces en cada una de sus responsabilidades.
- **Subsistema de control:** es el proceso seguido por los gerentes para medir el rendimiento comparado con los estándares, planes y objetivos fijados para identificar algunas desviaciones y aplicar los correctivos oportunamente.
- **Gloria cuenta con divisiones definidas estratégicamente:** tienen una estructura maquina con procesos bien estructurados que serán la base para la nueva división Harinas que se implementará.

Gloria interactúa estrechamente con la parte externa conformada por los clientes, proveedores, instituciones financieras, gobierno y entidades del Estado.

¹⁶“Una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”, señala Henry Mintzberg.

3. Análisis de la cadena de valor de la división Harinas

Según la herramienta de Michael Porter, todas las actividades que generan valor denominadas «actividades primarias evaluadas» son similares a las de los principales competidores. La idea es maximizar todas las actividades que generan valor y minimizar los costos de las que no lo generan. La estrategia según este análisis servirá como fuente para tener una ventaja competitiva, además de lograr un negocio rentable.

Todas las actividades están interrelacionadas, desde la obtención de materias primas, pasando por todos los procesos de producción hasta tener el producto terminado para ser entregado al consumidor final. Se consideran además todas las actividades que nos permiten acercar los productos a nuestros clientes y dar a conocer nuestra mejor opción, complementando las alianzas a largo plazo en puntos de ventas y/o distribuidores para lograr sostenibilidad. Estas tienen un costo asociado y cada una de ellas puede significar una ventaja o desventaja competitiva para la división Harinas.

3.1 Actividades de apoyo

Gloria cuenta con una amplia cultura organizativa, directivos de primer nivel comprometidos en el manejo adecuado de las finanzas e inversiones, colaboradores que aportan a la organización y áreas de *back office* (son corporativas, dan soporte a todas las empresas del grupo y serán las que apoyen a la nueva división Harinas).

La empresa invierte mucho en investigación y desarrollo de nuevos productos, siempre está a la vanguardia de los cambios suscitados por las necesidades y preferencias de los clientes y consumidores. Realiza actividades de *branding* global, mezcla de marketing adaptada a cada mercado y se encarga del control de calidad de las materias primas, es decir, de la alianza estratégica con proveedores que permitirán mejores condiciones de precios para un manejo adecuado de los costos.

3.2 Actividades primarias

- **Logística interna:** Gloria posee una rigurosa selección de proveedores, tiene una excelente gestión y control de sus inventarios, el área de Logística gestiona las compras de manera corporativa aprovechando las sinergias con las demás empresas del grupo.
- **Producción:** la empresa adquirió una gran maquinaria con tecnología de punta para la fabricación de panetones y esto se aprovechará para la implementación de la nueva división Harinas. Se realizarán inversiones complementarias para lograr una capacidad

productiva eficiente que permita el aprovechamiento máximo de los recursos, la flexibilidad de los procesos productivos y la generación de economías de escala.

- **Logística externa:** cuenta con el acceso a una amplia red de distribución que permite llegar oportunamente a todos los puntos de venta. El proceso de planificación es el adecuado para evitar excesos de *stock* y el desabastecimiento oportuno a los clientes. La sinergia con la empresa de transportes Racionalización Empresarial permitirá un eficiente manejo de los costos de distribución.
- **Comercialización y marketing:** la empresa es líder en la distribución del sector alimentos de primera necesidad, cuenta con variedad de productos para todos los gustos, sus marcas están muy bien posicionadas y hay una inversión importante en la realización de campañas publicitarias para dar a conocer la variedad y calidad de toda la gama de productos. El grupo cuenta con una empresa dedicada exclusivamente a la comercialización, pero será necesario desarrollar un área comercial específica para un rubro altamente perecible como es el pan industrial.
- **Servicio de posventa:** se cuenta con el servicio de atención al cliente, que brinda información permanente, atiende reclamos, maneja adecuadamente las devoluciones de productos vencidos. Este servicio permite estar atento a las nuevas tendencias de consumo de productos saludables.

La empresa tiene un enfoque profundo del mercado, capitaliza las oportunidades a través una búsqueda constante de alianzas a largo plazo con sus proveedores y clientes, así como a través de agresivos programas comerciales acompañados de fuertes inversiones en maquinaria y equipo de última tecnología. La amplia red de distribución propia permite llegar a más del 90% de los puntos de venta a nivel nacional.

La nueva división Harinas aprovechará las sinergias para reducir costos al compartir el servicio con las diversas unidades de negocios relacionadas a los alimentos, al agro y los empaques.

4. Análisis de recursos y capacidades (VRIO)

Toda empresa posee recursos y capacidades que permiten crear ventaja competitiva y ser sostenibles en el tiempo. En la tabla 7 describimos los recursos y capacidades de la empresa Gloria S.A. que pondrá a disposición de la nueva división harinas.

Tabla 7. Análisis de recursos y capacidades

Recurso o capacidad	VRIO	Implicancia competitiva	Comentario
Maquinaria con tecnología de punta	SSNS	VCT	Mayores inversiones en activos.
Respaldo financiero	SSSS	VCS	Fortaleza financiera para nuevas inversiones, con recursos propios y acceso a fuentes de financiamiento.
Posicionamiento de la marca en el mercado	SSSS	VCS	Posicionado como alta calidad en alimentos.
Amplio acceso a la red de distribución	SSSS	VCS	Red de distribución a nivel nacional.
Colaboradores comprometidos y capacitados	SSNS	VCT	Personal comprometido en el logro de los objetivos y con habilidades en nuevos procesos.
Capacidad de innovación	SSNS	VCT	Investigación y desarrollo de nuevos productos.
Capacidad de integración horizontal	SSSS	VCS	Experiencia en productos complementarios.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Barney, 2017.

- **Ventaja competitiva sostenible (VCS) y ventaja competitiva temporal (VCT)**

En resumen, la ventaja competitiva que posee Gloria S. A. para esta nueva división de productos de la línea Harinas está basada en su amplia red de distribución y en que se trata de una marca posicionada y reconocida por su calidad en alimentos, la fortaleza financiera para invertir y la capacidad de integración vertical.

Para lograr desarrollar este plan estratégico será necesario la adquisición de nuevos recursos, así como desarrollar nuevas capacidades necesarias para esta división en su conjunto. Por otro lado, es necesario capacitar a sus colaboradores en los nuevos procesos, apoyar más la investigación y desarrollar los productos hechos de harina.

5. Matriz evaluación de factores internos (MEFI)

Elaboramos la matriz de evaluación de factores internos como herramienta para analizar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a la industria.

Como resultado, la puntuación de 3,13 (ver el Anexo 4) indica que la organización tiene una gran fortaleza interna para hacer realidad el proyecto de la nueva división de Harinas. Esto se fundamenta en las fortalezas como el gran liderazgo y posicionamiento de la marca en el

mercado, la calidad reconocida, el acceso a la gran red de distribución a nivel nacional, su sólido desempeño financiero y las sinergias con otras empresas del grupo.

Para lograr desarrollar este plan estratégico será necesaria la adquisición de nuevos recursos y desarrollar nuevas capacidades necesarias para esta división en su conjunto. También se requerirá capacitar a los colaboradores en los nuevos procesos, promover mayor investigación y desarrollar los productos hechos de harina.

6. Conclusiones

De la evaluación interna podemos concluir que la nueva división de Harinas tendrá una posición interna fuerte frente a la industria. Las áreas clave son Administración, Marketing, Operaciones, Recursos Humanos e Investigación y Desarrollo. Sus actividades primarias en la cadena de valor más importantes son la logística de salida, el marketing y operaciones, la red de distribución, el prestigio de su imagen y la cultura organizativa.

Sus fortalezas son la dirección estratégica, la innovación constante, el liderazgo de sus marcas, las sinergias con las empresas del grupo, la diversificación de productos, la amplia red de distribución y la alta tecnología de su planta de producción.

La ventaja competitiva se desprende de su capacidad de gestión y dirección estratégica para emprender una nueva división de producción de pan industrial.

Este análisis se complementa con el hecho de que pertenece a un grupo con amplia experiencia en alimentos de consumo masivo.

Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado

1. Definición del problema

Gloria evalúa el ingreso al negocio del pan de molde embolsado, por ello necesita conocer las características y tamaño del mercado y el consumidor, así como identificar a los principales competidores.

1.1 Objetivos

- Conocer las características, preferencias y atributos valorados por el consumidor final.
- Selección del mercado meta.
- Estimar la demanda actual y futura del mercado meta.
- Identificar a los principales competidores.
- Conocer la potencial aceptación del público por el ingreso al mercado del pan de molde embolsado de la marca Gloria.

1.2 Metodología

La información será recopilada a través de una encuesta a una muestra representativa de la población, así como de fuentes secundarias provenientes de estudios de mercado disponibles de diferentes empresas.

La fuente secundaria está formada por los siguientes estudios de mercado y reportes:

- *Reporte de niveles socioeconómicos 2016*, publicado por Apeim.
- *Liderazgo productos comestibles Lima Metropolitana 2015*, publicado por Ipsos Perú.
- *Estudio nacional del consumidor peruano 2013*, publicado por Arellano Marketing.
- Reporte *Baked Goods in Peru*, publicado por Euromonitor Internacional en el 2014.

1.3 Ficha técnica del estudio o sondeo de mercado

- **Objetivos de la encuesta**
 - Identificar las razones de preferencia del pan de molde frente al pan tradicional.
 - Identificar los principales atributos valorados del pan de molde.
 - Identificar las principales variedades y tamaños preferidos por los consumidores.
 - Estimar el volumen de consumo promedio anual de un hogar que consume pan de molde por lo menos una vez al mes.
 - Conocer el potencial de aceptación del pan de molde de la marca Gloria.

Los demás objetivos de este estudio o sondeo de mercado será obtenido a partir de la información secundaria.

- **Diseño de la muestra**

- **Universo:** compuesto por amas de casa de cualquier nivel socioeconómico, mayores de 18 años de edad y residentes en Lima Metropolitana.
- **Muestra:** en total se obtuvo una muestra de 402 amas de casa.
- **Margen de error:** de acuerdo a la muestra, de 402 amas de casa y con un grado de confianza del 95%, el margen de error estimado es de 4,9% para los resultados.

- **Cobertura**

- **Ámbito:** la encuesta cubrió treinta distritos de Lima Metropolitana.
- **Recolección de datos**
- **Método:** se realizaron encuestas cara a cara.
- **Período del trabajo:** de diciembre del 2015 y a febrero del 2016.
- La elaboración y diseño del cuestionario de preguntas tomó en consideración los objetivos propuestos.

1.4 Selección de mercados

Para lograr estimar el mercado meta se ha considerado las siguientes variables:

Tabla 8. Selección de mercados

Zona geográfica	NSE	Frecuencia de consumo	Lugar de compra
Lima Metropolitana	A	Diario o varias veces por semana	Supermercado
Provincias	B	Semanal	Bodega
	C	Quincenal o mensual	Puesto de mercado
	D	Ocasional	Hotel o restaurante
	E	Nunca	Otro

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Variable zona geográfica**

De acuerdo a una entrevista realizada en el 2014 a Aivy Schroth (gerente de Marketing de Panificadora Bimbo del Perú), sobre ls panes envasados manifestó: «Lima continua siendo la plaza más importante, con el 80% del mercado aproximadamente. El 20% restante corresponde a provincias».

Por esta razón se elige Lima Metropolitana, la cual cubre aproximadamente 2.686.690 de hogares de acuerdo al *Reporte de niveles socioeconómicos 2016* (Apeim).

- **Variable nivel socioeconómico**

La penetración del pan del molde en los hogares con nivel A, B y C son mayores llegando al 54%, 35% y 24%, respectivamente. En los niveles D y E la penetración es solo de 11% y 10%, respectivamente. Por otro lado, la cantidad de hogares de estos niveles A, B y C representa el 68% de los hogares en Lima, de acuerdo al *Reporte de niveles socioeconómicos 2016* (Apeim).

- **Variable frecuencia de consumo**

Para esta variable se descartan los hogares que consumen el producto de manera ocasional, debido a que aporta poco a la estimación de demanda del mercado, pues adquieren el producto con una frecuencia menor a la mensual o no tienen hábito de consumo. Por otro lado, este grupo tiene alta variabilidad en las preferencias de consumo que podrían afectar el análisis del mercado. Por esta razón se elige los hogares que consumen el producto (pan blanco) al menos una vez al mes, que representan el 30% de acuerdo al informe *Liderazgo en productos comestibles 2015*, publicado por Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S. A.

- **Variable lugar de compra**

Existen más de 66.000 bodegas (según el *Censo de Comercios 2011*, de Ipsos Apoyo) distribuidos en Lima Metropolitana y 239 tiendas de supermercado en todo el Perú (según el *Análisis del sector retail 2015*, de la empresa Equilibrium Clasificadora de Riesgo) que concentran los puntos de venta y hacen más eficiente su distribución.

La alta perecibilidad del pan de molde (tres semanas) le da una característica singular a este negocio, pues la distribución debe ser continua y conforme a la demanda en todos los canales para asegurar que el pan llegue fresco a los consumidores y se puedan recoger los productos próximos a su vencimiento para su remate (lo cual implicar mitigar las pérdidas).

Por lo expuesto, se define proveer a los supermercados, bodegas, puestos de mercado y el canal horeca (hoteles, restaurantes y *catering*).

De acuerdo al *Estudio nacional del consumidor peruano 2013* (Arellano Marketing), en Lima Metropolitana el 54% de los hogares adquiere el pan de molde en supermercados y el 42% en bodegas y mercado. En consecuencia se selecciona el siguiente mercado meta:

Mercado meta = 2.686.690 x 68% x 30% x 96%

Mercado meta = 526 mil hogares (en el 2016).

Tabla 9. Mercado meta

Zona geográfica	Lima Metropolitana	2.686.690 hogares
Nivel socioeconómico	A, B y C	68%
Frecuencia de consumo	Por lo menos una vez al mes	30%
Lugar de compra	Supermercado, bodega y mercado	96%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.5 Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda utilizaremos los resultados del análisis de la encuesta:

- Los hogares que compran en el canal moderno consumen 38 kg por año.
- Los hogares que compran en el canal tradicional consumen 30 kg por año.

Asimismo, se indica la cantidad de hogares de nuestro mercado meta por canal:

- Hogares que frecuentemente compran en canal moderno = 295.966 hogares.
- Hogares que frecuentemente compran en canal tradicional = 230.196 hogares.

De acuerdo al estudio de Euromonitor el incremento de ventas en volumen es del 8,1% durante el período 2014 y 2019. Con esta información calculamos la demanda en volumen en el primer año del proyecto.

Tabla 10. Estimación de volumen de demanda (t) por canal en el primer año

Lugar de compra con mayor frecuencia	Cantidad hogares	2016		2017		Porcentaje del canal
		Consumo anual (kg/hogar)	Consumo anual (t)	Variación venta	Consumo (t)	
Canal moderno 54%	295.966	38	11.247	8,10%	12.158	62%
Canal tradicional 42%	230.196	30	6.906	8,10%	7.465	38%
Total	526,162		18,153		19,623	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Supuestos para la estimación de las ventas en volumen del proyecto:

- La tasa de crecimiento de las ventas es de 8,1% de acuerdo al reporte de Euromonitor que se mantiene hasta el 2021.
- Fijamos una captura inicial de participación de mercado de 10% considerando que comercializaremos los productos bajo una marca posicionada en el mercado (Gloria). Se cuenta con alta capacidad financiera por parte del grupo empresarial, tiene facilidad de acceso a los canales de venta.

- Tomamos como referencia el desarrollo real de ventas en panetones para definir la tasa de crecimiento de ventas en el período 2007-2010, período en el cual se lanzó el panetón con la marca Gloria.
- Se verificó que la participación de mercado estimada sea tal que cumplamos el objetivo estratégico de crecimiento.

1.6 Conclusiones del estudio o sondeo de mercado

- Nuestro mercado meta asciende a 526 mil hogares, conformado por los hogares de Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos A,B y C, que consumen al menos una vez al mes el producto y lo compran en supermercados, canal horeca, bodegas y mercados.
- La demanda anual promedio de un hogar que adquiere el producto en supermercado es de 38 kg y el que adquiere en bodegas es de 30 kg.
- La demanda de pan de molde del mercado meta en el primer año es de 19.623 toneladas.
- De los resultados de la encuesta a los hogares que consumen pan de molde, podemos concluir:
 - Más del 80% de los hogares prefieren consumir el pan de molde (antes que el pan tradicional). Lo hacen por tres razones principales: la durabilidad, la eficiencia de consumo y su versatilidad. Esto verifica la tendencia de los nuevos estilos de vida de la población que demandan alimentos de consumo práctico.
 - La empresa Panificadora Bimbo del Perú S. A. es el principal competidor (con sus marcas Bimbo y PYC) y tiene el 75% de la participación del mercado.
 - Los hogares mayormente consumen las categorías de pan blanco (46%), pan blanco sin corteza (13%) y pan integral (31%).
 - Alrededor del 45% de los hogares consideran el sabor como el atributo primordial del producto y alrededor del 30% consideran que la marca es el atributo primordial. Esto indica que un factor crítico es el sabor del pan que deberá ser desarrollado y monitoreado por el área de Investigación y Desarrollo. Por otro lado, la marca también es una variable importante para ganar participación de mercado.
 - Alrededor del 85% de las familias consumen el producto en el desayuno, es decir, esto representa la ocasión más frecuente. El concepto del desayuno peruano sería una idea acertada para promocionar el producto en forma individual o como un combo en la cartera de productos para el desayuno que ofrece Gloria.
 - Asimismo, el 24% de los hogares consume el pan de molde en la cena.
 - El 91% de los hogares compraría el pan de molde de la marca Gloria. De ellos, el 50% lo haría por la calidad y el 43% lo haría por la marca.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Visión

La visión del grupo Gloria es: «Somos una empresa de capitales peruanos con un portafolio diversificado, con presencia y proyección internacional. Aspiramos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, con servicios y productos de la más alta calidad y ser siempre su primera opción».

La nueva división de harinas se identifica con esta visión.

2. Misión

La misión del grupo Gloria es: «Mantener el liderazgo en cada uno de los mercados en el que participamos a través de la producción y comercialización de los productos con marcas que garanticen un valor agregado para nuestros clientes y consumidores. La empresa se desarrolla en un entorno que motive y desarrolle a sus colaboradores, mantenga el respeto y la armonía en las comunidades en que opera y asegure el máximo retorno de la inversión para sus accionistas».

Sin embargo, la unidad de Alimentos propone otra misión específica, a la cual nos alineamos mejor: «Ser la principal empresa de alimentos saludables y ricos en los países donde participamos. Buscamos a partir de nuestra competitividad y conocimiento del mercado, desarrollar productos que ganen la preferencia de los consumidores en todas las categorías donde participamos. Atender de manera diferencial todas las necesidades de los consumidores durante todas las etapas de sus vidas. De esta manera, contribuimos con el crecimiento del país, su gente y nuestra organización».

3. Objetivos estratégicos de la división Harinas

Crecimiento:

- Obtener el 20% de la participación del mercado de pan de molde al quinto año.

Rentabilidad

- Lograr un margen operativo mayor al 25% en cinco años.

Sostenibilidad:

- Desarrollar productos alineados a la tendencia de consumo de nuestros clientes (este objetivo será desarrollado a partir del sexto año de operación).

4. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Con base en el análisis del macroentorno, el microentorno y el análisis interno se realiza a continuación el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (matriz FODA).

Tabla 11. Resumen de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Oportunidades
Posicionamiento de la marca en el mercado (F1)	Crecimiento de la industria del pan de molde y penetración en hogares que lo consumen (O1)
Calidad reconocida (F2)	Tendencia del consumo saludable y nuevo estilo de vida (O2)
Gran respaldo financiero (F3)	Caída del precio internacional del trigo y cero arancel a la importación de trigo y harina de trigo (O3)
Acceso amplio al canal tradicional (F4)	Caída en ventas y participación de mercado del principal competidor Bimbo (O4)
Capacidad innovadora de productos (F5)	Nuevo método de producción de pan de molde (duración del pan hasta 60 días) (O5)
Inversión publicitaria y marketing (F6)	Nueva estrategia de Cálidda de ofrecer solución al cliente y cobertura existente de red (O6)
Maquinaria con tecnología de punta (F7)	Las barreras de entrada son altas (O7)
Debilidades	Amenazas
Alto costo en distribución directa al canal tradicional (D1)	Alta dependencia del trigo importado (90% consumo nacional) (A1)
Inexperiencia en manufactura del pan industrial (D2)	Volatilidad del precio de trigo importado por tipo de cambio y fenómenos naturales (A2)
Burocracia del control de calidad del producto terminado perecible (D3)	Bajo consumo per cápita de pan de molde (comparado con la región) (A3)
Poco aprovechamiento de la infraestructura actual (D4)	Tendencia de consumo de alimentos menos procesados (A4)
Alta rotación de personal (D5)	Crecimiento de la marca blanca en supermercados (A5)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En base a la matriz FODA se elabora la matriz de estrategias.

Tabla 12. Matriz de estrategias

Estrategias FO	Estrategias FA
Utilizar la marca Gloria, aprovechando su calidad reconocida para el desarrollo del pan de molde (F1, F2, O1)	Realizar un contrato marco con una molinera para negociar el costo y el <i>stock</i> de harina (F3, A1)
Cubrir progresivamente el canal tradicional (F4, O1)	Negociar la compra conjunta del trigo en grano con molineras (F3, A2)
Cubrir rápidamente todo el canal moderno (F1, O1)	Colaborar con los competidores para promover el consumo de pan de molde (F6, A3)
Desarrollar las categorías de pan integral y la variedad de presentaciones que sean de valor para los clientes o consumidores (F5, O2)	Utilizar tecnología para tener procesos más saludables y utilizar etiquetas claras (F6, F7, A4)
Evaluar y seleccionar proveedores de importación directa de harina de trigo (F3, O3)	Implementar promociones para el producto en canal moderno (F6, A5)
Elaborar una fuerte campaña publicitaria para el ingreso al mercado y mantenerla para lograr posicionamiento (F6, O4)	
Evaluar la compra de maquinarias con esta nueva tecnología para las ampliaciones o renovaciones (F7, O5)	
Afianzar la relación con los bodegueros para fidelizarlos (F4, O6)	
Estrategias DO	Estrategias DA
Tercerizar la distribución directa para facilitar el acceso al producto (canal moderno y tradicional) (D1, O1)	Promover con frecuencia adecuada a las bodegas para lograr mayor crecimiento de venta en este canal (D1, A5)
Seleccionar y desarrollar personal idóneo para la planta (D2, D5, O1)	
Optimizar el control de calidad al producto terminado (D3, O1)	
Implementar la nueva línea de pan de molde (D4, O2)	
Promover un acuerdo para que Cálidda instale una estación de GNV que permita el ahorro por transporte (D1, O6)	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Estrategia competitiva

Acorde con la estrategia genérica de la unidad de negocios, esta nueva división también seguirá la estrategia de liderazgo en costos¹⁷. Para ello se requiere lo siguiente:

- Se dispone de facilidades productivas y eficientes en escala, actualmente se cuenta con la infraestructura de la planta de panetones, en donde se alojará la nueva línea de pan de molde, sin interferir con los planes de crecimiento de panetones.
- Se persigue la reducción de costos, fundamentada en la cultura y experiencia del Grupo Gloria.
- Se persigue la eficiencia en la distribución del producto al tercerizar esta actividad con una empresa del grupo (Raciemsa), especialista en la distribución. También aprovechamos la sinergia creada con esta misma empresa.
- Para lograr un volumen de ventas adecuado se distribuirá el producto a los supermercados, canal horeca, bodega y puestos de mercado.

6. Estrategia de crecimiento

Se utiliza la estrategia de desarrollo de producto, pues incorporaremos la línea de pan de molde a la división de Harinas.

También utilizaremos la estrategia de penetración de mercado. Al tratarse de un nuevo negocio, el objetivo es quitarle participación de mercado al principal competidor, Panificadora Bimbo del Perú S. A., a través de:

- Tener los recursos necesarios para desarrollar esfuerzos comerciales.
- Tener potencial para desarrollar capacidad de producción y distribución.
- Buscar mayor participación de mercado para el grupo al promover las ventas cruzadas en los productos complementarios como leche, mantequilla, mermelada, etc.

¹⁷Ver la página 228 del Capítulo 7 de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (D'Alessio).

Capítulo VI. Plan de Marketing y Ventas

1. Descripción del producto

A través del tiempo el pan ha servido como un alimento básico para la humanidad o forma parte de la dieta tradicional en el mundo. A pesar de ello, el consumo de pan por persona ha disminuido considerablemente desde el siglo XIX por diversas razones como la tendencia a llevar dietas hipocalóricas, enfermedades asociadas a los ingredientes con los que son elaborados (celiacos o intolerantes al gluten), la baja calidad de los insumos y también la tendencia del consumo hacia alimentos menos procesados, nos trae como consecuencia consumidores poco satisfechos o los aleja de las expectativas de consumo. En base a esta disminución de la orientación al consumo de pan y sus diversas presentaciones, se comenzaron a desarrollar múltiples presentaciones de este producto desde formas, tamaños, pesos, hasta el tipo de ingredientes que se utilizan para su elaboración.

En el caso del pan industrial, fue creado para ser vendido como un producto de larga duración (comparado con el pan tradicional) y ser producido y comercializado en grandes volúmenes. Aunque el consumo per cápita año a año es bajo, se viene incrementando su ingesta.

En la actualidad, como consecuencia de un estilo de vida más ajetreado, es la nueva tendencia de consumo, no solo por su sabor y practicidad, sino también por las diferentes variedades y presentaciones que se han desarrollado.

2. Objetivos del Plan de Marketing y Ventas

- Ser la segunda marca del mercado de producción y ventas de pan de molde dentro de los cinco primeros años.
- Conseguir como mínimo el 20% de la participación de mercado en los cinco primeros años.
- Lograr como máximo un 4% de devoluciones respecto a la venta.
- Mantener un nivel de inversión como máximo del 10% de la venta como presupuesto de marketing a partir del segundo año.
- Ser reconocido como la segunda marca en preferencias del consumidor en el mercado de pan industrial.
- Cubrir el 100% de los puntos de venta donde comercializaremos estos productos (autoservicios, mercados, bodegas y canal horeca).

3. Formulación estratégica de marketing

3.1 Producto

El pan industrial (o pan de molde embolsado) es un producto consumido habitualmente por todos los integrantes de una familia. Este consumo en muchas ocasiones es determinado por el ritmo de vida o nivel de ingresos que cuenta este nicho de mercado. Este producto es adquirido mayormente para el desayuno, como primer alimento del día, o entre comidas, también para una cena ligera o como acompañamiento para cierta clase de comidas.

Con la finalidad de que los consumidores identifiquen la presentación de este producto, realizaremos una alianza estratégica con empresas que nos brinden bolsas biodegradables para el pan de molde, con la marca Gloria, donde se muestre información clara de las bondades del producto, las formas y momentos de consumo, recetas para combinarlos con productos complementarios y sobre todo la información nutricional. Desarrollaremos tipos de presentaciones alineadas a las ya existentes en el mercado, con altos estándares de calidad en línea con el sabor, color, olor y textura de nuestro segundo principal competidor (Unión), que según el *focus group* realizado, tiene mejores atributos que los productos líderes en el mercado (Bimbo y PYC) en nuestros principales canales de venta: canal moderno y canal tradicional. También se tomarán en consideración los tamaños más consumidos en nuestro canal de venta *premium*, el canal horeca. La descripción de las medidas se muestra a continuación:

- **Canal tradicional**

- Pan blanco con corteza: esta presentación tendrá dos tamaños, grande y mediano, con pesos de 650 g y 500 g, respectivamente.
- Pan integral con corteza: esta presentación tendrá dos tamaños, grande y mediano, con pesos de 650 g y 500 g, respectivamente.

- **Canal moderno**

- Pan blanco con corteza: esta presentación tendrá tres tamaños: extragrande, grande y mediano, con pesos de 750 g, 650 g y 500 g, respectivamente.
- Pan integral con corteza: este tipo de pan tendrá dos tamaños: grande y mediano, con pesos de 650 g y 500 g, respectivamente.
- Pan blanco sin corteza: esta presentación tendrá dos tamaños: grande con peso de 900 g. y de 650 g.
- Pan integral sin corteza: esta presentación tendrá un solo tamaño: 650 g.
- Pan marmoleado sin corteza: esta presentación tendrá un solo tamaño: 0,9 kg.

- Está pendiente el desarrollo del formato de pan blanco con corteza de 900 g: tamaño «desayuno peruano», «desayuna Gloria» y «desayuna y crece con Gloria».
- Para el canal horeca se desarrollará dos presentaciones de pan:
 - Pan blanco sin corteza: esta presentación tendrá un solo tamaño con peso de 0,9 kg.
 - Pan marmoleado sin corteza: que tendrá un solo tamaño con peso de 0,9 kg.

3.2 Precio

El precio de lanzamiento será 13% menor al precio de nuestro principal competidor y líder del mercado. Este precio ha sido estratégicamente definido para hacer conocido el producto asociado a la marca paraguas (Gloria), que actualmente es líder en otras categorías complementarias al pan industrial, con la finalidad de romper el paradigma que la marca solo se encuentra posicionada entre los productos lácteos. Luego de tres meses de intensa comunicación, el precio se normalizará y tendremos precios similares a las marcas con las que el consumidor se identifica con facilidad. Con esta estrategia de paridad brindaremos el mensaje a los consumidores que se trata de un producto de calidad alineado con la marca paraguas. También se ganará ventaja en el tiempo ante una posible subida de precios.

Los criterios que consideramos son el precio promedio del mercado, tanto para canal tradicional como para canal moderno. Hemos considerado una revisión periódica de los precios y costos con la finalidad de reducir el impacto ante alguna variación de estos en el mercado, pues se espera tener una rentabilidad del 25% libre de impuestos (utilidad neta).

3.3 Plaza

El producto será vendido al consumidor a través del canal moderno (autoservicios, tiendas de conveniencia, *food service*) y canal tradicional.

Nuestro producto está dirigido a todas las familias consumidoras de pan industrial y que tienen como objetivo la buena condición de salud. Dentro de estos grupos podemos encontrar consumidores de diversos niveles socioeconómicos (NSE A, B y C), que esperan encontrar distintos tipos de productos o los más consumidos que son el pan integral, el pan blanco con corteza y el pan blanco sin corteza. La empresa Gloria cuenta con una fuerza de ventas especializada para atender el canal moderno y el canal tradicional, que serán nuestros dos principales canales. Para el canal moderno contamos con acuerdos comerciales, donde se les reconoce un porcentaje del valor de su compra. Estos acuerdos contribuyen a una mejor negociación de las condiciones de exposición de producto en las tiendas de

supermercados, como por ejemplo: espacios en las tiendas, tipos especiales de visibilidad del producto como las llamadas «cabeceras» (producto puesto al final de una góndola en un autoservicio), «chimeneas» (producto puesto en forma tipo chimenea) y «encartes» (exposición del producto por medio de una foto en las revistas de la cadena de autoservicios que se repartirá conjuntamente con los medios de prensa escrita más importante del Perú). Todas estas actividades se realizan con la finalidad de tener mayor exposición del producto, para facilitar el acceso del producto a los consumidores e impulsar la venta. Adicional al canal moderno, abriremos el centro de expendio de productos Gloria para la venta al público en general, con la finalidad de desaguar productos que tengan exceso de *stock* y estén próximos a vencerse (por lo cual no podrán comercializarse en el canal moderno por políticas de negociación con ese canal).

3.4 Promoción

Como parte de la estrategia de comunicación, está el lanzamiento del producto con una campaña que se realizará en todos los supermercados, tiendas y bodegas. También se invadirá de publicidad en medios masivos como televisión, radio, Internet y se realizarán sorteos, activaciones al consumidor (pruebas de producto, entrega de muestras, etc.). Lo que se espera con el desarrollo de estas actividades es que el producto se posicione en el consumidor como un producto que cuenta con todos los atributos de los ya existentes en el mercado, con la salvedad que lo ofrecerá una marca reconocida en el mercado por su calidad. Esperamos ser un referente de buena nutrición y alta calidad como lo viene siendo en las otras categorías donde somos líderes. Consideramos como estrategia de mediano plazo la adquisición de licencias de imagen para canjear productos que tengan imágenes de marcas conocidas a nivel internacional como Disney, Marvel, Fox, etc.

4. Estrategias de la mezcla de marketing

4.1 Estrategias de mercado

- Incrementar el nivel de recordación de marca a través de una fuerte inversión publicitaria en medios masivos: televisión, radio, periódicos, revistas e Internet.
- Generar visibilidad en los puntos de venta con la finalidad de tener mayor exhibición en todos los autoservicios y asegurar que los clientes puedan encontrar el producto con mucha facilidad y a primera vista sin tener que preguntar.
- Generar contenidos en redes sociales de forma periódica con la finalidad de hacer saber a los consumidores que hay un nuevo producto en el mercado.

- Crear *brand awareness* o conocimiento de marca a través de degustaciones y *sampling* con la finalidad de impulsar el consumo y la prueba de producto.
- Incrementar el consumo per cápita con la finalidad de incrementar el consumo de pan de molde en sus diversas presentaciones y tener mayor consumo frente a sus sustitutos.

4.2 Propuesta única de ventas

Nuestra propuesta está basada en una marca reconocida ampliamente por años en el mercado del consumo masivo, que actualmente acompaña al desarrollo y crecimiento de los niños y jóvenes, es referente de alta calidad en los productos que comercializa y ofrece productos sanos y nutritivos a un precio accesible. Ahora hace su ingreso un nuevo producto que acompaña al desayuno familiar, que es el pan de molde Gloria.

4.3 Comunicación de marketing

Según la información recolectada en el estudio de mercado, se observan patrones de consumo, comportamiento de consumidores, frecuencia de compras, cantidad de compras por mes, el porqué de la preferencia del consumidor por determinado producto, a nivel macro (por zona geográfica o tienda) y a nivel individual (por cliente). Con esta información desplegaremos las tácticas de comunicación en dos vías según la respuesta que genere el cliente: la táctica de comunicación de una vía motivará la compra de nuestro producto, mientras que la táctica de doble vía cumplirá lo mismo que la primera. A la vez nos permitirá recibir un *feedback* de los consumidores para obtener más detalles del producto.

Táctica de comunicación de una vía:

- Promoción de ventas.
- Difusión y publicidad.
- *Merchandising*.

Táctica de comunicación de doble vía:

- Redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram.
- *Mailing* con encuesta rápida de satisfacción que premien el hacerla.

4.4 Promoción y ventas

Al ingresar el pan de molde al mercado, al tratarse de un producto nuevo para todo el portafolio ofrecido por la marca, lo que se buscará con la promoción es dar a conocer el

producto de esta marca ya conocida y posicionada en el mercado. Se buscará manejar un precio de introducción para el consumidor final.

Consideramos realizar *sampling* a nivel nacional con envolturas personales para que el producto sea probado no solo en el punto de venta sino que también sea compartido con la persona que no estuvo presente en la prueba de producto.

Buscaremos reducir la cuota del mercado de nuestro principal competidor, diferenciándonos por precio y calidad, alineando el sabor a los productos ya existentes en el mercado bajo el paraguas de una marca posicionada en el mercado con productos complementarios al desayuno (momento de consumo donde mayormente se ingiere el producto que lanzaremos).

Consideramos también realizar degustaciones en gimnasios con otro de nuestros productos a comercializar (el pan integral) con la finalidad de hacer conocido el producto y fomentar el consumo en este nicho de mercado.

A mediano plazo buscaremos realizar una venta cruzada con productos pertenecientes al portafolio de la marca para incrementar el volumen de ventas obtenido por el lanzamiento del producto.

A largo plazo buscaremos alianzas con licencias con la finalidad de que los consumidores reciban regalos por la compra de una cierta cantidad de productos. Con esto no solo se incrementará el volumen de venta, sino que obtendremos mayor presencia de marca por medio de los regalos asociados a este producto, como por ejemplo bolsitas con abre y cierra fácil, o tápers en forma de pan para la lonchera, etc.

4.5 Difusión y publicidad

Para dar a conocer el producto, sus características y beneficios, hemos considerado un plan de difusión que contenga las siguientes tareas:

- Publicidad en televisión nacional y cable asociados a programas que sean vistos por las amas de casa que son las personas que influyen en la compra del producto.
- Publicar avisos en medios de prensa escrita (periódicos, revistas, suplementos sabatinos y dominicales) que sean leídos por familias, mamás y amas de casa.
- Publicidad gráfica en la vía pública en avenidas transitadas principalmente en la ciudad de Lima y las ciudades con mayor presencia de autoservicios, que son nuestro principal canal de venta.

4.6 Merchandising

Se entregarán material de *merchandising* como llaveros, lápices, etc. en los puntos de venta tres veces en el año por un cierto período o hasta agotar *stock*. Se empezará con la campaña de lanzamiento «De vuelta al cole», asociada a productos de la misma marca que sean complementarios al consumo del pan.

Se harán activaciones de productos para la venta cruzada en puntos de venta como en centros comerciales (pan con mantequilla, pan con mermelada, etc.), en playas del litoral limeño (momento de consumo para tipo emparedados), en el Parque de las Leyendas y en centros de esparcimiento familiar.

Realizaremos revestimientos de espacios en los autoservicios, brindaremos información nutricional y sobre las bondades de estos productos. También daremos información sobre cómo consumir el producto (no solo puede ser usado en el desayuno o como lonchera para los niños en el colegio, sino también se puede consumir en el lonche, que se asocia con la unión familiar).

4.7 Acciones al trade

Son acciones que están dirigidas exclusivamente a nuestros canales de venta con la finalidad de tener un apoyo estratégico para incrementar el volumen de venta a través de los autoservicios, mercados y bodegas, canales de venta donde se expondrá y venderá el mayor volumen de pan de molde producido por la empresa. Los tipos de acciones comerciales que brindaremos a este canal serán:

- **Descuentos o reducción de precio:** se ofrecerá con la finalidad de alinear las ventas al plan inicialmente elaborado, solamente por un período determinado, ya que a largo plazo puede originar una negociación desfavorable para la empresa por malacostumbrar al cliente a este tipo de descuento.
- **Acuerdos comerciales en el canal moderno:** se realizan con la finalidad de negociar condiciones comerciales de venta, exponer el producto a través de encartes en las revistas de los supermercados que serán entregadas al público mediante los principales periódicos que se comercializan a nivel local, exhibir el producto en medio de pasillos en forma de chimeneas o en la cabeza de un pasillo y dar facilidad para realizar la venta cruzada con algún producto del portafolio que complemente su consumo.

- **Plan de fidelización de clientes en el canal tradicional:** este tipo de acciones se realizan para mantener la exhibición de la marca y respetar los precios sugeridos. De darse y mantenerse estas condiciones, los clientes reciben premios como toldeados de bodega, pintado de fachadas, premios en efectivo y sorteo de autos. Esta clase de reconocimiento se realizará para clientes de un segmento determinado.
- **Acuerdos con el Estado:** con la finalidad de incrementar el consumo per cápita, propondremos un plan de desayuno para los niños en forma complementaria al plan ya existente (el vaso de leche). Prevemos que con este tipo de acuerdo se incrementará la demanda por el consumo a largo plazo, ya que este tipo de programas atiende a los segmentos de más bajos recursos.

5. Presupuesto de Marketing

La empresa tiene una política de gastos de Marketing que no supera el 10% respecto a las ventas. Para este producto hemos considerado mantener un nivel de inversión mayor por considerarse un producto nuevo, un producto diferente al portafolio de productos que brinda la misma marca (reconocida por ofrecer productos lácteos). Este nivel de inversión mayor se calcula como un porcentaje de la venta que en el primer año será el 24% de la venta, el segundo año será el 10% de la venta, el tercer año será de 8% de la venta y en el cuarto y quinto año será el 7% de la venta. Con estos niveles de inversión esperamos obtener el 20% de participación del mercado que asciende a una venta esperada al quinto año de S/. 52,1 millones de soles en venta de la categoría pan de molde.

Capítulo VII. Plan de Operaciones

El Plan de Operaciones de la división Harinas se basa en los objetivos estratégicos y la visión comercial a cinco años de crecimiento (del 2017 al 2021), así como las acciones a implementar sobre la base del plan estratégico.

La producción del pan de molde se realizará aprovechando la infraestructura existente de la planta de panetones, ubicada en el complejo de Huachipa. Se realizará una inversión adicional en maquinaria para implementar la nueva división.

El área de Operaciones debe lograr los objetivos que se hayan definido para esta división y deben estar alineados a la amplia gama del portafolio, lograr la calidad en todas las categorías de pan envasado y debe responder al crecimiento de la demanda de 8,1% anual de acuerdo al reporte de Euromonitor.

1. Objetivos del Plan de Operaciones

- Lograr margen bruto del 50%.
- Lograr un costo de distribución del 10% de la venta.
- Asegurar el abastecimiento interdiario en las tiendas de supermercados y semanal en bodegas.

2. Acciones del Plan de Operaciones

Las actividades operativas se desarrollarán con la finalidad de consolidar la estrategia competitiva de Gloria de liderazgo en costos y estar preparados acorde a la estrategia de crecimiento. Se buscará la reducción de costos en todos los procesos, así como el monitoreo constante y formal del sabor y calidad.

2.1 Acciones operativas de productividad

- Adquirir maquinarias y equipos adicionales para la implementación de división harinas.
- Aprovechando que hay cobertura de gas natural en el complejo de Huachipa, se ejecutará la instalación de gas natural para alimentar el horno túnel con el objetivo de ahorrar en costos de combustible y reducir la eliminación de gases producto de la combustión al medio ambiente.
- Negociar el precio de compra de la principal materia prima (harina). Se estima que con la incorporación del pan de molde, el volumen de harina de trigo se incrementará inicialmente en 40%, con respecto al volumen utilizado para la producción de panetón.

- Sincronizar el plan de producción del pan de molde con el plan de producción y entrega de la empresa Trupal (producción de empaque) y la programación de ruta de la empresa Raciemsa (distribución del producto) con el objeto de ahorrar costos por la eliminación de fletes y la reducción de inventarios, puesto que todas las empresas se encuentran en el mismo complejo industrial de Huachipa.
- Implementar el sistema SAP en la nueva división e integrarlo al sistema de información corporativo, lo cual permitirá disponer de información en línea para el soporte de la gestión de operaciones y la mejor toma de decisiones.

2.2 Actividades operativas en inventarios y distribución

- Programar abastecimiento y almacenaje de la harina de trigo dos veces por semana.
- Mantener un inventario de producto terminado de 2%. Se debe controlar que el producto terminado no esté más de dos días en almacén por su alta perecibilidad.
- Asegurar distribución a todas las tiendas de los supermercados y a las bodegas a través de la flota de camiones de repartos de la empresa Raciemsa.
- Gestión de rutas de la flota vehicular a través de la integración con el sistema de despacho del proveedor del servicio de transporte.

2.3 Actividades operativas de control de calidad

- Implementar control de calidad en los procesos de entrada (materia prima), producción y salida del producto terminado.
- Mejoramiento constante de la formulación de la masa y procedimientos de fabricación con el objetivo de lograr y mantener el sabor que satisfaga a los consumidores a través de la retroalimentación obtenida por encuestas a los clientes. Estas encuestas serán realizadas a través de los asesores de venta desplegados por la empresa.

2.4 Diseño del proceso

- **Recepción:** obtenidos de distintos proveedores de harina de trigo, levadura, etc.
- **Almacenamiento:** verifica que la calidad de la materia prima sea conforme.
- **Despacho de materia prima:** envío de la materia prima hacia la planta de panificación acorde a los volúmenes de producción y formulación de la masa.
- **Amasamiento:** consta del amasado a través de maquinaria en forma constante. Este proceso puede durar hasta una hora.
- **Cortado y boleado:** la masa pasa por máquinas que cortan la masa en unidades y son transportadas para ser secadas y lograr ser enrolladas y alojadas en moldes.

- **Fermentado:** las unidades pasan a una cámara de fermentación a temperatura controlada este proceso permite incrementar su volumen. Dura aprox. tres horas.
- **Horneado:** luego del fermentado, ingresa al horno este proceso puede durar una hora.
- **Enfriado:** las unidades ya horneadas pasan a una sala de enfriado. El proceso puede durar hasta tres horas.
- **Embolsado y sellado:** las unidades pasan por una cortadora para conseguir las rebanadas de pan requeridas, posteriormente son embolsados y sellados. Este proceso final es muy importante porque asegura que el pan llegue fresco hacia los consumidores.

Se presenta el flujo del proceso descrito en el Anexo 11.

2.5 Presupuesto de inversión

Para la implementación de la línea de pan de molde será necesaria la adquisición de maquinarias y equipos adicionales:

Tabla 13. Presupuesto de Operaciones

Maquinaria o equipo	Inversión (US\$)
Horno	500.000
Amasadoras	250.000
Boleadora, cortadora	200.000
Moldes	50.000
Otros	200.000
Instalaciones, automatización y pruebas	300.000
Inversión total	1.500.000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.6 Conclusiones

La reducción de costos se logrará a través de una operación eficiente en todos los procesos. Se utilizará la infraestructura existente de panetón, en el complejo de Huachipa, para la instalación de la nueva línea de pan de molde.

Se deberá realizar una inversión de US\$ 1,5 para la adquisición e implementación de las maquinarias y equipos de la línea de pan de molde. El horno funcionará con gas natural.

Se automatizarán los procesos de amasado, cortado y boleado, horneado y fermentación.

Se contratará a la empresa especialista Raciemsa (del Grupo Gloria) para el servicio de transportes hacia los canales que permitirá ahorrar en costo.

Se mejorará la formulación de la masa con el objeto de brindar el pan de molde con el mejor sabor del mercado. Mantendremos un inventario del producto terminado de dos días por su alta perecibilidad.

Capítulo VIII. Plan de Recursos Humanos

1. Estructura organizacional

Las empresas que forman parte del Grupo Gloria son administradas por una plana gerencial corporativa. Esta estructura permite que todos los temas administrativos sean dirigidos desde la sede corporativa, generando ahorros en gestión operativa e importantes sinergias.

Existen las áreas de soporte tradicionales que apoyan a cada unidad de negocio en todos sus aspectos. En el Gráfico 4 se aprecia un organigrama matricial en donde se cruza cada área del *back office* como soporte a toda la organización.

Describiremos brevemente la situación actual del área de Recursos Humanos de la empresa Gloria S. A. Asimismo, se desarrollarán las acciones a implementar que darán soporte al Plan de Operaciones de la nueva división Harinas. El Plan de Recursos Humanos estará enfocado en tres puntos clave, que son consecuencia del Plan de Operaciones y que son fundamentales para que el plan sea sostenible en el tiempo:

- Desarrollo de un organigrama para la división Harinas.
- Refuerzo en el desarrollo de la cultura empresarial.
- Plan estratégico de beneficios para empleados.

1.1 Situación actual de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos de la empresa está enfocada en los procesos de contratación de personal, pago de planillas, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, líneas de carrera; pero la gestión estratégica no tiene desarrollado el plan de sucesión y actualmente está soportando un proceso de alta rotación en las áreas de apoyo que pone en riesgo el nivel de servicio que prestan a las unidades de negocio.

Si bien el enfoque del área es acompañar a toda la organización, el alcance de este plan y la evaluación de los costos estarán direccionados a la gestión de la nueva división Harinas.

2. Objetivos de Recursos Humanos

A continuación, se presentan los objetivos de Recursos Humanos que contribuirán al logro de los objetivos estratégicos para el período 2017-2021.

Tabla 14. Objetivos de Recursos Humanos

Objetivo	Indicador				Herramienta	Estrategias
		2017	2018 -2019	2020 - 2021		
Asegurar que la división harinas cuente con capital humano de alto desempeño.	Número de colaboradores con calificación satisfactoria ¹⁸	70	80	85	Evaluación de desempeño	*Plan de capacitación para cumplir objetivos. *Retroalimentación sobre el avance en los objetivos.
Lograr un clima laboral satisfactorio y motivador.	Número de colaboradores satisfechos con la empresa	70	80	85	Encuesta de clima organizacional	*Actividades de integración. *Charla sobre cómo gestionar equipos. ¹⁹ *Ambiente de trabajo seguro, limpio y cómodo. *Código de conducta.
Tener un bajo nivel de rotación de nuestros colaboradores.	Número de Colaboradores/ Número de colaboradores totales	40	30	20	Base de datos de personal	*Reconocimiento físico, vía correo electrónico y boletín. *Plan de acción para colaboradores con bajo desempeño.
Tener un bajo nivel de ausentismo.	Número de inasistencias injustificadas / Número de inasistencias	20	15	10	Registro de asistencia del personal	*Control de asistencia revisado mensualmente. *Reconocimiento por desempeño.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Organigrama de operaciones de la división Harina de la empresa Gloria S. A.

La división Harinas tendrá su propia estructura organizativa alineada al proceso productivo; asimismo, se definió que para los próximos cinco años, la estructura organizacional sea una estructura simple, debido a que las áreas de apoyo serán asumidas por el corporativo. Ver anexo 7

¹⁸Nuestra escala de satisfacción irá del 1 al 5, donde 1 es «poco satisfecho» y 5 «muy satisfecho». Consideraremos calificaciones satisfacciones la 4 y la 5.

¹⁹La recibirán aquellos que tengan personal a su cargo.

4. Políticas de Recursos Humanos

Las políticas que asegurarán transparencia y objetividad en nuestros procesos son:

Tabla 15. Políticas de Recursos Humanos

Políticas	
Programa	Descripción
Administración de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• El horario de trabajo para el personal de planilla y contratados será de lunes a viernes de 8 a. m. a 5:30 p. m., incluyendo 45 minutos de refrigerio.
Selección	<ul style="list-style-type: none">• Los procesos de selección se iniciarán con un requerimiento de personal en donde se especificará el rol que cumplirá el colaborador y serán aprobados por la gerencia de Operaciones de la división Harinas²⁰• La comunicación y decisión del proceso no deberá hacer referencia a actitudes discriminatorias.
Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none">• La evaluación será de 90°, en donde el jefe directo calificará a su equipo semestralmente. Esta medición podrá ser de objetivos y/o competencias.• La evaluación se realizará de forma virtual.• Las personas que obtengan una calificación baja durante dos evaluaciones seguidas tendrán un plan de capacitación, en caso de mantener el bajo desempeño, serán desvinculadas de la empresa.
Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Tendremos una guía de conducta que definirá pautas de comportamiento.• La encuesta de clima organizacional incluirá a todo el personal y se realizará de forma virtual y anónima una vez al año.
Promoción	<ul style="list-style-type: none">• Las promociones se registrarán por el criterio de meritocracia.• Las promociones considerarán la calificación obtenida en la evaluación de desempeño durante dos años como mínimo y también el nivel de responsabilidades de la posición futura.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Plan de Capacitación

Tiene como objetivo crear y fortalecer habilidades y conocimientos en nuestros colaboradores con la finalidad de brindarles las herramientas necesarias para desempeñarse mejor en sus roles. Este programa involucrará un diagnóstico de necesidades y se dividirá en transversal y específica.

²⁰Inicialmente será tarea de la Gerencia de Operaciones, pero posteriormente (cuando se creen las posiciones) este rol será asumido por el encargado de Recursos Humanos.

Tabla 16. Tipo de capacitaciones

Tipo de capacitación	Descripción
Transversal	Abarca a todos nuestros colaboradores. Incluye el proceso de inducción (en donde se comunicará nuestra formulación estratégica y procesos relevantes), y una capacitación sobre atención al cliente .
Específico	Responde a una necesidad de un grupo específico de colaboradores. Aquí se encuentra la capacitación al equipo.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

Tabla 17. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

Actividad	Descripción	Costo (en soles)
1	Adecuar el sistema de selección de personal con experiencia en productos horneados.	45.000
2	Capacitación y desarrollo para elevar el desempeño.	50.000
3	Satisfacción y bienestar de los colaboradores.	20.000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo IX. Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social empresarial que cubre la empresa Gloria S. A. está alineada con el modelo descrito por Ogliastri en *El octágono. Un modelo para alinear la RSE con la estrategia*, que aporta una metodología para alinear la RSE con la estrategia. De acuerdo a la evaluación de la empresa, identificamos que los ámbitos de trabajo sobre RSE son cubiertos por las diversas áreas funcionales que incluyen planes medibles de cumplimiento dentro de sus objetivos.

Tabla 18. Actividades de Responsabilidad Social Empresarial

Ámbitos de RSE	Despliegue en áreas funcionales	Actividades e iniciativas de Gloria S. A.
1. Medio ambiente	Operaciones Marketing, Recursos Humanos, Dirección y Finanzas	Medición de huellas de carbono y huella hídrica
		Compromiso con la protección del medio ambiente y la educación ambiental
		Impacto ambiental en la actividad productiva
Reducción de emisiones		
2. Comunidad		Participación activa de la comunidad
		Campañas de salud gratuita en la zona de influencia a la planta
		Reinversión de utilidades
3. Fortalecimiento de instituciones publicas		Transparencia tecnológica
		Tributación
		Participación en programas sociales y ambientales con el gobierno
4. Sostenibilidad económica		Cumplir con las regulaciones ambientales
		Generar valor para el accionista y demás grupos de interés
		Adecuado desempeño económico y financiero
5. Transparencia y valores		Implementar el centro de expendio para los productos de cercano vencimiento
		Compromisos éticos y transparentes
		Relación transparente con los grupos de interés
6. Colaboradores	Transparencia en la información	
	Mantener el códigos de ética	
	Cultura y valores	
	Gerencia participativa	
	Calidad de vida de los colaboradores y sus familias	
	Ambiente laboral adecuado	
7. Consumidores	Políticas de capacitación y desarrollo	
	Igualdad de oportunidades	
	Compensaciones justas	
	Salud y seguridad ocupacional	
	Marketing responsable	
	Contribuir al consumo de alimentos saludables	
8. proveedores	Calidad de los productos	
	Atención al cliente	
	Adecuados criterios de selección de proveedores para contribuir a la calidad de las materias primas	
	Apoyo al desarrollo sostenible de los proveedores	
		Alianzas estratégicas con los proveedores

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Gloria S. A. y Ogliastri, 2017.

La empresa Gloria S. A. cuenta con estudios de impacto ambiental evaluados y aprobados por el Concejo Nacional del ambiente. Entre los compromisos que tiene sobre el control de efluentes y emisiones son monitoreados de manera periódica, la empresa invierte en el tratamiento de efluentes y emisiones de todo el complejo industrial Huachipa. En los años 2015 y 2016 invirtió, en miles de soles, ²¹1,8 y S/. 2,2, respectivamente.

La empresa publica toda la información financiera relevante del negocio con la finalidad de que los grupos de intereses estén totalmente informados; asimismo, cumple con las exigencias de la Superintendencia del Mercado de Valores.

En Lima se tiene programado un plan de visitas guiadas de escolares durante todo el año a la planta ubicada en Huachipa, donde se imparten charlas nutricionales y se da a conocer de manera transparente todo el proceso productivo y el uso de materia prima de calidad.

Se instalará un centro de expendio para el acopio y venta de los productos que estén próximos a su vencimiento, con la finalidad que eliminar o reducir el riesgo que lleguen productos vencidos al consumidor final, así como evitar el desperdicio de alimentos.

El uso del gas natural como combustible para el proceso productivo, además de generar ahorro, también disminuye la contaminación al medio ambiente, porque reduce la emisión de gases productos de la combustión en comparación con otros combustibles.

El uso de etiqueta clara en el producto tiene como objetivo la transparencia de la información al consumidor. Por ello se hará énfasis en especificar el peso exacto, ingredientes utilizados, aditivos y nutrientes que contiene el producto.

²¹ www.smv.gob.pe
Información financiera de Gloria S.A.

Capítulo X. Plan Financiero

El objetivo principal del plan estratégico de la implementación de una división de harinas en la empresa Gloria es generar valor para los accionistas. Para ello utilizaremos las técnicas de evaluación VAN y TIR. Para cumplir dicho objetivo la gerencia de Finanzas define y monitorea los indicadores financieros para el cumplimiento de la meta.

1. Objetivos financieros

Los indicadores financieros que se plantean para los objetivos específicos del proyecto, cuya responsabilidad le corresponde a la gerencia de Finanzas para su aplicación y monitoreo, son los siguientes: margen neto, ROE y cobertura de interés.

Tabla 19. Objetivos financieros

	Sin estrategia *	Con estrategia **
Corto plazo (primer año):		
Margen neto	14%	12%
ROE	23%	22%
Cobertura de interés (EBITDA /Gastos fin)	9,81	11,80
Mediano plazo (tercer año):		
Margen neto	15%	17%
ROE	21%	27%
Cobertura de interés (EBITDA /Gtos fin)	21,22	26,38
Largo plazo (quinto año):		
Margen neto	16%	18%
ROE	19%	21%
Cobertura de interés (EBITDA /Gastos fin)	82,77	102,83

*Sin estrategia considera solo panetones.

**Con estrategia considera panetones + pan de molde.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A corto plazo el margen neto con estrategia es menor que sin estrategia porque recién se incorpora la nueva línea de pan de molde y se están asumiendo mayores gastos operativos y de inversión en marketing (de igual manera cae el ROE). En cuanto a la cobertura de intereses, mejora como consecuencia de que la nueva línea tiene un período de gracia, por lo tanto no suma intereses en el primer año. A mediano y largo plazo se observa que los indicadores financieros en su totalidad mejoran, como consecuencia de que la estrategia planteada genera mayor valor.

2. Supuestos y políticas

Para el plan financiero se contará con los siguientes supuestos y políticas:

- Para calcular el flujo de caja del proyecto se aplicó el método del flujo de caja incremental, que es la diferencia del flujo de caja de la línea panetones con el proyecto (nueva división Harinas) menos el flujo de caja de la línea panetones sin el proyecto.
- Para la elaboración del flujo de caja del proyecto se tomó en cuenta el método de recuperación tanto del capex como del capital de trabajo.
- El horizonte de evaluación del proyecto será de cinco años entre 2017 y 2021.
- Se espera que la venta de pan se incremente en 80% el primer año y a partir del segundo año la tasa de crecimiento sea de 25%, 15% y 10%, hasta el quinto año. Con este crecimiento se espera lograr una participación de mercado del 20% al quinto año.
- Se considera una tasa de impuesto a la renta de 29,5% vigente a partir del 2017.
- El proyecto considera una inversión de capex de S/. 10,5 millones para la instalación de un horno con una capacidad de producción de 20 t de pan de molde por día.
- La inversión de capital de trabajo es de S/. 1,9 millones. Se considera un período promedio de cobranza de 54 días, un período promedio de inventarios de 20 días (por ser un producto perecible) y un período promedio de pagos de 45 días.

3. El Presupuesto de la Estrategia

El Presupuesto de la Estrategia lo conforman los presupuestos de Marketing, Operaciones y RSE. El Presupuesto de Marketing en el primer año será del 24% respecto de la venta, debido a que se busca posicionar al producto en la mente del consumidor bajo la marca paraguas Gloria. Año a año será reducido hasta alinearlos a la política de inversión que tiene empresa (entre 6,5% y 10% respecto de la venta). Ver anexo 10

4. Estimación de la tasa de descuento para el proyecto

La estimación de la tasa de descuento del proyecto se ha determinado con base en la información económica financiera de la empresa Gloria considerando que la división Harinas tiene el mismo nivel de riesgos por pertenecer al sector alimentos. Para realizar el cálculo del costo de oportunidad (COK) a partir del costo de capital de la empresa, utilizaremos el modelo CAPM cuyo resultado es de 12,51%, considerando un beta desapalancado para negocios diversificados correspondiente al sector alimentos procesados según Damodaran de 0,7234.

El costo promedio ponderado del capital (WACC) de 7,63% ha considerado la estructura de capital de la empresa al 2015, que se compone de 59% de deuda y 41% de capital. Se asume un costo de endeudamiento de 6,04% referido a la tasa corporativa. Ver Anexo 9

5. Resultados de la evaluación financiera con plan estratégico

De acuerdo con las estrategias seleccionadas en el Capítulo V, se realizó la evaluación de viabilidad del proyecto y se determinó que el plan estratégico planteado es viable, ya que incrementa valor para los accionista con un VAN de S/. 29.272.368 y una TIRE de 50%. El resultado del proyecto considerado el plan estratégico genera un VAN de S/. 89.418.592.

Tabla 20. Flujo de caja proyectado con el plan estratégico

FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2017-2021						
(Con aplicación del plan estratégico)						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inversión						
Ingresos por ventas		61.846.712	83.855.916	100.985.245	117.769.666	133.406.367
Costo de ventas		(33.180.138)	(43.267.706)	(51.864.034)	(60.685.122)	(69.245.236)
Gastos operativos		(17.142.315)	(20.182.527)	(23.086.718)	(26.158.708)	(29.292.919)
Margen operativos		11.524.260	20.405.682	26.034.493	30.925.836	34.868.212
Depreciación		3.469.566	3.469.566	3.469.566	3.469.566	3.469.566
Impuesto a la renta		(2.384.502)	(3.024.819)	(5.579.761)	(7.350.239)	(8.903.164)
Inversión en capex	(10.496.786)	0	0	0	0	18.740.194
Inversión en capital de trabajo	(2.157.639)	(3.438.785)	(3.029.743)	(2.931.414)	(3.130.816)	14.688.398
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	(12.654.425)	9.170.539	17.820.687	20.992.884	23.914.348	62.863.206
VAN	89.418.592					
Tasa de descuento	7,63%					

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 21. Flujo de caja proyectado del plan estratégico

FLUJO DE CAJA DEL PLAN ESTRATÉGICO PROYECTADO 2017-2021						
(EXPRESADO EN SOLES)						
	Inicio	2017	2018	2019	2020	2021
Ingreso por ventas		18.182.799	32.729.036	41.013.589	47.283.528	52.141.921
Costo de ventas		(8.204.837)	(14.023.667)	(17.560.875)	(20.367.789)	(22.762.824)
Gastos operativos		(8.409.532)	(9.957.151)	(11.092.387)	(12.061.481)	(13.040.030)
Margen operativos		1.568.430	8.748.218	12.360.327	14.854.258	16.339.067
Depreciación		965.637	965.637	965.637	965.637	965.637
Impuesto a la renta		0	(462.687)	(2.440.679)	(3.541.263)	(4.311.984)
Inversión en capex.	(10.496.786)					5.668.603
Inversión en capital de trabajo	(2.157.639)	(1.777.850)	(997.043)	(745.566)	(562.437)	6.240.537
FLUJO DE CAJA ECONÓMICA	(12.654.425)	756.217	8.254.125	10.139.718	11.716.195	24.901.860
VAN	29.272.368					
Tasa de descuento	7,63%					
TIR	50%					

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. Análisis de sensibilidad

Evaluaremos la sensibilidad del VPN del plan estratégico considerando variaciones en la tasa de descuento (WACC), así como la disminución del precio para medir la rentabilidad.

6.1 Sensibilidad de tasa de descuento

Se variaron las tasas de descuento para calcular el impacto en el PVN del plan estratégico si la tasa subiera de 7,63% a 8,63%, es decir, 13% del VAN solo disminuye en 4,4%. Considerando una situación extrema en que la tasa subiera en 100%, el VAN sigue siendo positivo (ha disminuido en 30%).

Tabla 22. Sensibilidad a tasa de descuento

Incremento de la tasa de descuento	
WACC	VAN
7,63%	29.272.376
8,63%	27.816.886
9,63%	25.105.562
10,63%	21.483.604
11,63%	17.356.617
12,63%	13.106.843
13,63%	9.035.615
14,63%	5.340.451

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6.2 Sensibilidad a variación del precio de venta

La rentabilidad puede variar por diversas razones, por ejemplo si consideramos una disminución progresiva del precio de venta, este factor hace que la estimación de los resultados de cada año se vean afectados. La sensibilidad del precio nos permite medir hasta cuánto el proyecto soporta una disminución del precio con la finalidad de tomar medidas de contingencia oportunamente.

Si el precio baja en 5%, el VPN disminuye en 18% y la TIR en 15%, con una disminución del orden del 29%. El VAN es negativo, por lo que el proyecto sería inviable. Las variaciones en el precio del pan de molde impactan significativamente el plan estratégico.

Tabla 23. Sensibilidad de disminución en el precio

Disminución del precio		
Precio %	VAN	TIR
0%	29.272.376	50%
-5%	23.888.941	42,99%
-10%	18.505.506	35,41%
-15%	13.122.071	27,64%
-20%	7.738.636	19,65%
-29,14%	-2.099.990	4,24%
-34,14%	-7.483.475	-4,77%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La estrategia para minimizar el riesgo de una disminución en el precio de venta del pan de molde sería a través de innovación y desarrollo de productos de mayor valor para el consumidor, en comparación con la competencia, por el cual esté dispuesto a pagar mayor precio. También promoviendo las ventas cruzadas con productos complementarios.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El presente plan estratégico concluye que la nueva línea de pan de molde agrega valor a la división de harinas, a través de satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores, así como del mayor aprovechamiento de la infraestructura existente.
- Los elementos claves para este negocio son: distribución, control de stock y manejo de inventarios (producto perecible), calidad, sabor y el posicionamiento de la marca.
- La perecibilidad del pan de molde es una de las variables más crítica del negocio, dura apenas tres semanas y obliga una operación eficiente y una distribución rápida.
- Nuestro mercado meta está compuesto por los hogares de Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos A, B y C, que consumen el pan de molde al menos una vez al mes y adquieren el producto en los canales moderno y tradicional.
- El principal competidor es Bimbo, con una participación de mercado de 70% (marca Bimbo y PYC). Unión viene creciendo (10%).
- La distribución es una actividad clave del negocio y se realiza a través de la empresa Raciemsa, especializada en transporte de alimentos.
- El crecimiento estimado del proyecto se hizo tomando como referencia la evolución que tuvo panetones y la gran aceptación de la idea del pan de molde gloria obtenida en la encuesta de este trabajo (91% de los encuestados que consumen pan de molde).
- Este proyecto agrega valor a la nueva división de harinas, obteniendo un VAN incremental de más de 29 millones de soles, que representa un incremento del 49% respecto del VAN de la línea de panetones (sin estrategia).
- La variable más sensible es el precio; de presentarse reducción de precios, se propone evaluar la distribución a provincias y otros niveles socioeconómicos en lima (D y E).

2. Recomendaciones

- Para mitigar la amenaza de subida del precio internacional del trigo, la nueva división podría importar directamente la harina trigo, aprovechando que tampoco tiene arancel.
- Para reducir aún más los costos de distribución, se debe promover un acuerdo con la distribuidora de gas natural, para que implemente una estación de GNV en el complejo industrial Huachipa, que abastezca directamente a todas las unidades de transporte del grupo Gloria.
- Monitorear constantemente las investigaciones de los nuevos procesos productivos de pan que prolongan la vida útil del producto.
- Revisar, evaluar y controlar la ejecución de las estrategias dentro del periodo analizado.

Bibliografía

- Agrodata Perú (2017). “Importación de trigo”. Fecha de consulta: 2/2/2017. <<http://www.agrodataperu.com/category/importaciones/trigo-ld-importacion>>.
- Arellano Marketing. *Estudio nacional del consumidor peruano 2013*.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (Apeim). “*Reporte de niveles socioeconómicos 2016*”. Fecha de consulta 2/2/2017.
- Banco Central de Reserva del Perú (s. f.) “Inflación”. Fecha de consulta: 5/3/2017. <<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (2015). *Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconomicas 2015-2017*. Lima: BCR.
- D’Alessio Ipinza, Fernando (2003). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D. F.: Pearson.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administracion estratégica*. 14ª ed. . Mexico D. F.: Pearson Educación.
- Euromonitor International (2014). “Baked goods in Peru”. Fecha de consulta: 13/1/2017. <<http://www.euromonitor.com/baked-goods-in-peru/report>>.
- *Gestión* (2015). “Aspec saluda publicación de reglamento de ley contra comida chatarra”. Fecha de consulta: 12/1/2017. <<http://gestion.pe/tendencias/aspec-saluda-publicacion-reglamento-ley-contra-comida-chatarra-2129373>>.
- Gestiópolis (s. f.) “Análisis industrial y competitivo dentro de la gestión estratégica”. Fecha de consulta: 7/3/2017. <<http://www.gestiopolis.com/analisis-industrial-y-competitivo-dentro-de-la-gestion-estrategica>>.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Innóvate Perú (s. f.) “Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica”. Fecha de consulta: 8/3/2017. <<http://www.innovateperu.gob.pe/incentivo-tributario/>>.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (s. f.). “Perú: estimaciones y proyecciones de población total por años calendario y edades simples (1950-2050)”. *Boletín especial*. Lima, núm 17.
- Ipsos Perú. *Liderazgo en productos comestibles Lima Metropolitana 2015*. Lima: Ipsos Perú.
- Maximixe (2012). “Informe de riesgos de mercado”. Fecha de consulta: 19/1/2017 . <www.maximixe.com>.
- Mintzberg, Henry (1984). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Ogliastrri, Enrique (2009). *El octágono: un modelo para alinear la RSE con la estrategia*. Bogotá: Editorial Norma.
- Porter, Michael. (2002). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D. F.: Editorial CECSA .

Anexos

Anexo 1. Análisis de la encuesta

Procederemos al análisis individual de cada pregunta del cuestionario tomando en cuenta solo a los hogares que consumen pan de molde y lo adquieren en supermercados.

¿Cuál es el principal motivo por el cual usted o su familia prefieren pan de molde embolsado antes del pan tradicional?

De los resultados podemos concluir que más del 80% de los hogares prefieren consumir el pan de molde (antes que el pan tradicional) por tres razones principales: la durabilidad (42%), eficiencia de consumo (29%) y su versatilidad (11%).

Este resultado nos da ideas que el consumo de este producto está alineado con los nuevos estilos de vida donde cada vez el consumidor tiene menos tiempo para realizar la compra en forma diaria.

¿Cuál es la marca de pan de molde embolsado que más recuerda?

El resultado indica que más del 80% de las familias recuerdan las marcas Bimbo (65%) o PYC (16%). Esto significa la empresa Panificadora Bimbo del Perú S. A. (propietaria de la marca PYC) tiene sus marcas fuertemente posicionadas en el mercado. La marca Unión consigue el 9%.

¿Cuál es la marca de pan de molde embolsado que más consume usted o su familia?

El resultado indica que alrededor del 75% de los hogares consumen las marcas Bimbo (65%) o PYC (10%). Esto significa que el mercado está ampliamente liderado por la empresa Panificadora Bimbo del Perú S. A., quien es el principal competidor en la industria. La marca Unión representa el 10% y es la segunda empresa competidora.

Con mayor frecuencia, ¿qué variedad de pan de molde embolsado consume usted o su familia?

El resultado de esta pregunta múltiple indica que alrededor del 60% de los hogares consume el pan blanco (con corteza 46% y sin corteza 13%) y alrededor del 31% consume el pan integral. Esta información nos ayudará en el plan de operación, pues estas tres variedades de pan son consumidas por el 90% de las familias.

¿Con qué frecuencia se compra pan de molde embolsado en su hogar o vivienda?

El resultado de esta pregunta múltiple indica que de los hogares que consumen el pan de molde, alrededor del 64% lo compra semanalmente, el 24% lo compra quincenalmente y el 10% lo hace en forma mensual. Sólo el 2% lo hace en forma ocasional. Esto ratifica que no

forme parte de nuestro mercado objetivo.

¿Qué cantidad de paquetes se compra con la frecuencia de la pregunta anterior?

El resultado de esta pregunta múltiple indica que solo el 6% de las familias compran tres o más de tres paquetes con la frecuencia de compra anterior; asimismo, alrededor del 57% de las familias compran solo un paquete y el 37% compra dos paquetes.

Con mayor frecuencia, ¿qué medida compra?

El resultado indica que alrededor del 98% de los hogares compran el pan en tamaño grande y mediano. Esta información será de ayuda para el plan de operación.

Con las últimas tres preguntas podemos estimar el consumo anual de los hogares que consumen pan de molde:

- Los hogares que compran en el canal moderno consumen 38 kg por año.
- Los hogares que compran en el canal tradicional consumen 30 kg por año.

Para usted, ¿cuál es el factor primordial que determina la compra del pan de molde embolsado?

El resultado indica que alrededor del 45% de los hogares considera el sabor como el atributo primordial del producto y alrededor del 30% considera que la marca es el atributo primordial.

La empresa que desarrolle el sabor que sea más valorado por el consumidor, tendrá mayor ventaja para ganar participación de mercado; asimismo, una marca fuertemente posicionada ayudaría muchísimo también.

¿En qué ocasión consume el pan de molde embolsado?

El resultado de esta pregunta múltiple indica que alrededor del 85% de las familias consumen el producto en el desayuno.

Esta información ayudará en el Plan de Marketing, pues da luces que el concepto del desayuno peruano sería una idea acertada para promocionar el producto en forma individual o como un combo de la cartera de productos para el desayuno que ofrece Gloria (leche, mantequilla, mermelada, queso, entre otros).

Respecto a la opción «cena», representa alrededor del 25% de las ocasiones y una buena oportunidad para ser evaluada dentro del plan de marketing.

¿Si le ofrecieran pan de molde embolsado de la marca Gloria, lo compraría para usted

o su familia?

El resultado indica que alrededor del 91% de los hogares encuestados compraría la marca Gloria. Esto nos permite asumir que el lanzamiento del pan de molde de la marca Gloria sería exitosa, razón por la cual debería ser aprovechada para enganchar con el consumidor desde el inicio.

Si la respuesta anterior fuera “Sí”, ¿cuál sería la razón principal?

El resultado de esta pregunta múltiple indica que las razones principales son la calidad (50%) y marca (43%).

Esto nos da más razón para asumir el éxito del pan de molde marca Gloria, ya que esta marca está posicionada por su calidad.

Si la respuesta anterior fuera “No”, ¿cuál sería la razón principal?

Hubo once respuestas a esta pregunta por lo que el resultado no lo consideramos representativo.

Finalmente hemos seleccionado los hogares que no consumen el pan de molde para analizar la pregunta:

¿Por cuál(es) motivo(s) usted o su familia no consumen pan de molde embolsado?

El 42% no consume el pan porque “No es pan del día”.

El 18% manifiesta “No me gusta el sabor”, esto posiblemente porque estos hogares están acostumbrados al sabor del pan artesanal.

El 25% manifiesta “El precio es alto”, comparado con el producto sustituto.

El 11% manifiesta que no le gusta los alimentos procesados.

Este resultado nos da ideas sobre la amenaza porque la tendencia de consumo de alimentos menos procesados aún es baja en la población.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 2. Matriz EFE

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Mayor crecimiento anual de la industria del pan de molde (8,1%), en comparación con el pan tradicional.	0,08	3	0,24
2	Incremento de la penetración del consumo de pan de molde en hogares que consumen al menos una vez al mes.	0,08	3	0,24
3	Las barreras de entrada son altas.	0,10	4	0,40
4	Tendencia del consumo saludable y nuevo estilo de vida.	0,10	4	0,40
5	Caída del precio internacional del trigo.	0,04	3	0,12
6	Cero arancel a la importación de trigo.	0,03	3	0,09
7	Nuevo método de producción de pan de molde, que podría incrementar la duración del pan hasta 60 días.	0,05	1	0,05
8	Caída en ventas del principal competidor Bimbo.	0,10	2	0,20
9	Nueva estrategia de Cálidda de ofrecer solución al cliente y cobertura existente de red.	0,03	4	0,12
Amenazas				
10	Alta disponibilidad de sustitutos.	0,10	1	0,10
11	Alta dependencia del trigo importado (90% del consumo nacional).	0,06	2	0,12
12	Volatilidad del tipo de cambio.	0,10	3	0,30
13	Crecimiento de la marca blanca en supermercados.	0,05	3	0,15
14	Tendencia de consumos de alimentos menos procesados.	0,03	3	0,09
15	Bajo consumo per cápita (comparando con la región).	0,05	1	0,05
Total		1,00		2,67

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Matriz MPC

Factor clave de éxito	Peso	Gloria		Bimbo		Unión		Marca blanca	
		Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso
Calidad del producto	0,18	4	0,72	3	0,54	4	0,72	2	0,36
Prestigio de la marca	0,13	4	0,52	3	0,39	2	0,26	1	0,13
Competitividad de precio	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36	4	0,48
Acceso a canales de venta	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36	2	0,24
Eficiencia en distribución	0,11	2	0,22	3	0,33	1	0,11	4	0,44
Capacidad financiera	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20	3	0,30
Inversión publicitaria	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	1	0,10
Capacidad de producción	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15	1	0,05
Experiencia en la industria	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10
Ubicación de la planta	0,04	3	0,12	4	0,16	2	0,08	2	0,08
Total	1,00		3,25		3,24		2,59		2,28

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 4. Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1, Posicionamiento de la marca en el mercado	0,10	4	0,40
2, Calidad reconocida	0,10	4	0,40
3, Respaldo financiero	0,10	4	0,40
4, Capacidad de negociación en supermercados	0,08	4	0,32
5, Capacidad de innovación (I+D)	0,08	3	0,24
6, Amplio acceso al canal tradicional	0,08	4	0,32
7, Inversión publicitaria	0,07	3	0,21
8, Capacidad de producción - maquinaria con tecnología de punta	0,10	4	0,40
Debilidades			
9, Alta rotación del personal	0,07	1	0,07
10, Inexperiencia en manufactura de pan industrial	0,05	2	0,10
11, Alto costo en distribución directa al canal tradicional	0,07	1	0,07
12, Poco aprovechamiento de la infraestructura actual	0,05	2	0,10
13, Burocracia en control de calidad (producto perecible)	0,05	2	0,10
Total	1,00		3,13

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 5. Modelo de negocio de la nueva división

<p>8. ASOCIACIONES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con empresas molineras. • Alianzas estratégicas con clientes, contratos que aseguran un volumen de venta y crecimiento progresivo. • Todos los grupos de interés. 	<p>6. ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de productos y mercado. • Producción eficiente con alto estándar de calidad. • Relación estratégica con proveedores. • Distribución exclusiva. • Lanzamiento producto y marketing agresivo. <p>7. RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de innovación. • Marca reconocida. • Capacidad de integración horizontal. • Capacidad financiera. • Maquinaria moderna. • Tecnología de punta. 	<p>1. PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplio portafolio de productos de acuerdo a gustos y necesidades de nuestros consumidores. • Alimento sabroso, sano y nutritivo. • Ser el complemento para el desayuno familiar peruano. 	<p>3. RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación de fidelidad de nuestro consumidor con una marca peruana. • Fidelización de todas las familias a través de nuestra preocupación por una alimentación saludable. <p>4. CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal moderno (AASS). • Bodegas. • Food service (promoción). 	<p>2. SEGMENTO DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las familias y hogares que compran productos alimenticios para el desayuno, lonche y diversas ocasiones. • NSE A, B y C. • Lima Metropolitana • Frecuencia de consumo mínimo una vez al mes.
<p>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo de producción : <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima • Mano de obra • Gastos indirectos de fabricación. • Gastos de ventas y distribución. • Gastos de administración. 		<p>5. FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos son generados por las ventas realizadas a nivel de Lima Metropolitana. 		

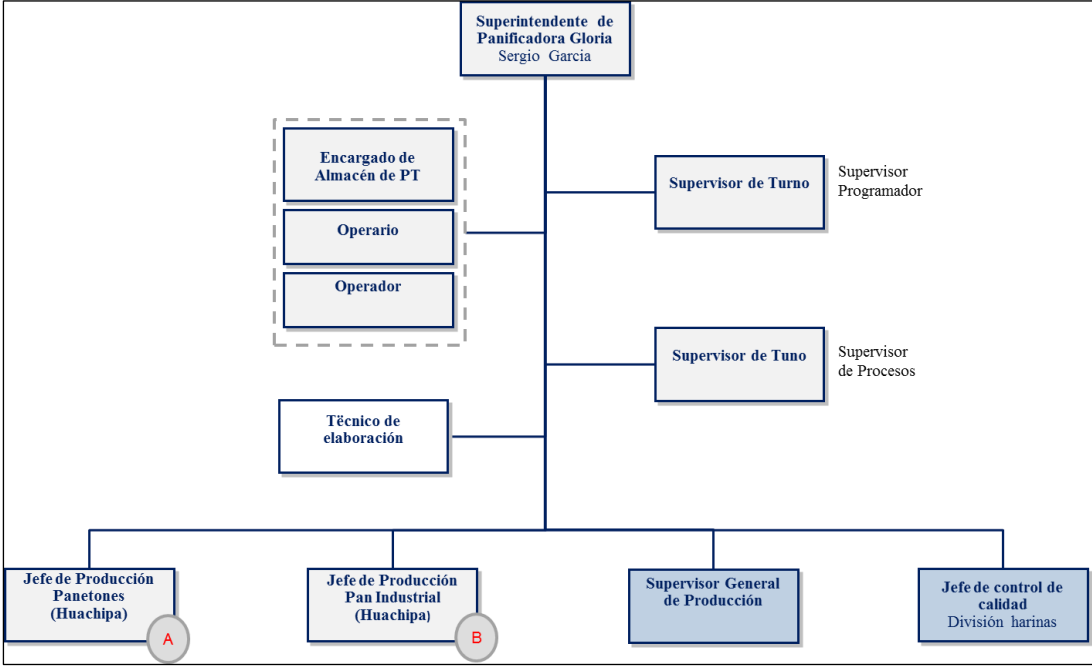
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Cadena de valor de la nueva división harinas



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Porter, 2017.

Anexo 7. Organigrama de la División Harinas de Gloria S. A.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Gloria S. A., 2017.

Anexo 8. Ratios de rentabilidad

	2017	2018	2019	2020	2021
Margen bruto	55%	57%	57%	57%	56%
Margen operativo	9%	27%	30%	31%	31%
Margen neto	6%	18%	21%	22%	22%
ROE	17%	48%	41%	33%	31%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 9. Cálculo de la tasa de descuento (WACC)

Cálculo de la tasa de descuento		
VARIABLES FINANCIERAS	VALOR	FUENTE
Beta desapalancado	0,72	Damodaran
Impuesto a la Renta (t)	29,5%	Sunat
Deuda (D)	183,11	EEFF Gloria
	8	2015
Patrimonio (E)	126,7	EEFF Gloria
		2015
Deuda más Patrimonio (D + E)	309,81	
	8	
Deuda sobre Patrimonio (D/E)	1,45	
Beta apalancado (Bl) $Beta l = Beta u \times (1+(D/E) \times (1-t))$	1,46	
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	1,31%	BCR
Prima Riesgo de Mercado (Rm -Rf)	6,18%	Damodaran
Riesgo país	2,18%	BCR
$Re = Rf + (Rm - Rf) \times B \text{ apalancado} + RP$	12,51%	CAPM
Costo Deuda (Rd)	6,04%	
D/(D+E)	59%	
E/(D+E)	41%	
WACC = $Re \times E/(D+E) + Rd \times (1-t) \times D/(D+E)$	7,63%	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

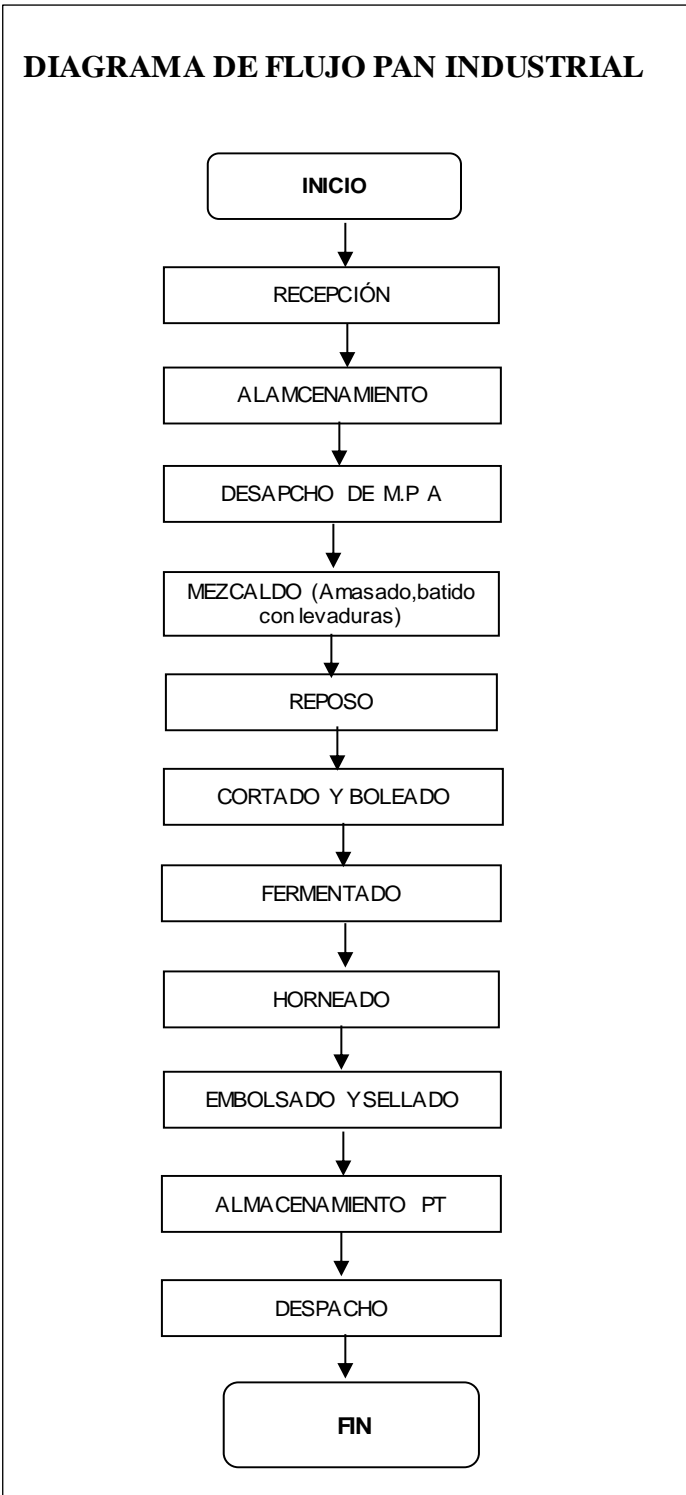
Anexo 10. Presupuesto de la Estrategia de la división harinas

PRESUPUESTO TOTAL DE LA ESTRATEGIA DE LA NUEVA LÍNEA DE PAN DE MOLDE

	Inicio	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Gastos de Marketing		4.298.080	3.349.888	3.200.000	3.183.728	3.535.707
Gastos de ventas	5%	909.140	1.636.452	2.050.679	2.364.176	2.607.096
Gastos de distribución		2.475.000	3.661.650	4.201.164	4.622.235	4.811.550
Gastos administrativos	4%	727.312	1.309.161	1.640.544	1.891.341	2.085.677
Gastos totales		8.409.532	9.957.151	11.092.387	12.061.481	13.040.030
Capex	(10.496.786)					
Capital de trabajo	(2.157.639)					
Inversión total	(12.654.425)					
Total Presupuesto de la Estrategia	(12.654.425)	8.409.532	9.957.151	11.092.387	12.061.481	13.040.030

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 11: Diagrama del proceso productivo



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 12. Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS SIN ESTRATEGIA PROYECTADOS 2017-2021 (solo panetones) (Sin aplicación de plan estratégico)

Expresado en nuevos soles

	2017	2018	2019	2020	2021
Tasa de crecimiento mercado	3%	3%	3%	3%	3%
Mercado en unidades	22.278.900	22.947.267	23.635.685	24.344.756	25.075.098
Incremento anual de Gloria	12%	12%	12%	10%	10%
<i>Market share</i> Gloria	13%	14%	16%	18%	19%
Gloria en unidades	2.787.180	3.215.290	3.709.159	4.278.886	4.847.977
Precio promedio	15,67	15,90	16,17	16,47	16,76
Ventas en soles	43.663.914	51.126.880	59.971.656	70.486.139	81.264.445
Costo promedio	8,96	9,10	9,25	9,42	9,59
Costo de ventas	24.975.301	29.244.040	34.303.159	40.317.333	46.482.412
Porcentaje sobre ventas	57%	57%	57%	57%	57%
Utilidad bruta	18.688.612	21.882.840	25.668.497	30.168.805	34.782.034
margen bruto	43%	43%	43%	43%	43%
Gastos de Marketing	4.366.391	5.112.688	5.997.166	7.048.614	8.126.445
Gastos de ventas	2.183.196	2.556.344	2.998.583	3.524.307	4.063.222
Gastos de distribución	436.639	511.269	599.717	704.861	812.644
Gastos administrativos	1.746.557	2.045.075	2.398.866	2.819.446	3.250.578
Gastos operativos	8.732.783	10.225.376	11.994.331	14.097.228	16.252.889
	20%	20%	20%	20%	20%
Utilidad operativa	9.955.829	11.657.464	13.674.166	16.071.578	18.529.144
Margen operativos	23%	23%	23%	23%	23%
Interés	(1.270.637)	(1.016.509)	(762.382)	(508.255)	(254.127)
UAI	8.685.193	10.640.954	12.911.784	15.563.323	18.275.017
Impuesto a la renta	2.562.132	3.139.082	3.808.976	4.591.180	5.391.130
Utilidad neta	6.123.061	7.501.873	9.102.807	10.972.143	12.883.887
Margen neto	14%	15%	15%	16%	16%
EBITDA	12.459.759	14.161.393	16.178.095	18.575.507	21.033.074
EBITDA %	29%	28%	27%	26%	26%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Gloria S. A., 2017.

Anexo 13. Estado de ganancias y pérdidas de la estrategia

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE PAN DE MOLDE PROYECTADO 2017-2021						
Expresado en soles						
	Inicio	2017	2018	2019	2020	2021
Tasa de crecimiento mercado	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%
Mercado Lima metropolitana en toneladas		23,760	25,680	27,600	29,836	32,252
Mercado meta	-	19,623	21,212	22,930	24,787	26,795
Incremento anual de Gloria	-	0%	80%	25%	15%	10%
Market share Gloria	-	10%	16,65%	19,26%	20,48%	20,84%
Gloria en toneladas	-	1,962	3,532	4,415	5,077	5,585
Gloria en unidades	-	3,276,328	5,897,390	7,371,740	8,477,499	9,325,251
Precio promedio		10%	6,65%	2,60%	1,23%	0,36%
Ventas en soles	-	5.55	5.55	5.56	5.58	5.59
Costo promedio		18,182,799	32,729,036	41,013,589	47,283,528	52,141,921
Costo de ventas	-	2,50	2,38	2,38	2,40	2,44
Porcentaje sobre ventas	-	45%	43%	43%	43%	44%
Utilidad bruta		9,977,962	18,705,370	23,452,714	26,915,739	29,379,097
margen bruto		55%	57%	57%	57%	56%
Gastos de Marketing		4,298,080	3,349,888	3,200,000	3,183,728	3,535,707
Gastos de ventas	5%	909,140	1,636,452	2,050,679	2,364,176	2,607,096
Gastos de distribución		2,475,000	3,661,650	4,201,164	4,622,235	4,811,550
Gastos administrativos	4%	727,312	1,309,161	1,640,544	1,891,341	2,085,677
Gastos operativos		8,409,532	9,957,151	11,092,387	12,061,481	13,040,030
		46%	30%	27%	26%	25%
Utilidad operativa		1,568,430	8,748,218	12,360,327	14,854,258	16,339,067
Margen operativos		9%	27%	30%	31%	31%
Interés			(474,729)	(356,047)	(237,365)	(118,682)
Utilidad antes de impuestos		1,568,430	8,273,489	12,004,280	14,616,894	16,220,385
Impuesto a la renta	29,50%	462,687	2,440,679	3,541,263	4,311,984	4,785,013
Utilidad neta		1,105,743	5,832,810	8,463,017	10,304,910	11,435,371
Margen neto		6%	18%	21%	22%	22%
EBITDA en S/.		2,534,067	9,713,855	13,325,964	15,819,895	17,304,704
EBITDA %		14%	30%	32%	33%	33%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota biográfica

Teófila Aidé Aguirre Zavaleta

Contadora Pública Colegiada Certificada, egresada de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con un diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera de la Universidad de Lima, estudios de especialización en Finanzas de ESAN y una certificación por SAP International en el módulo de Finanzas.

Tiene más de veinticinco años de experiencia en contabilidad financiera en el sector privado. Actualmente se desempeña como contadora general del *holding* alimentario en el Grupo Gloria y es líder usuaria en los procesos de implementación del sistema SAP en los módulos de finanzas, comercial, logística y costos.

Fritz César Gutiérrez Junco

Ingeniero Pesquero y egresado de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial en la Universidad Nacional Agraria La Molina. Cuenta con especializaciones en Planificación Financiera en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Logística Internacional (IDEX), Exportaciones (IDEX) y Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001 (Pontificia Universidad Católica del Perú y Consultora Inhouse Argos Consulting Group).

Tiene más de tres años de experiencia laboral en el rubro de exportaciones y más de siete años en empresas de consumo masivo de productos perecibles y no perecibles. Actualmente se desempeña como jefe de Control de Presupuestos en la empresa Distribuidora de Productos de Calidad (Deprodeca), brazo comercial de Gloria S. A. y es líder usuario para la implementación del módulo SAP FM (*Fund Management*) para la empresa Gloria S. A.

Juan Carlos Mendoza Medrano

Ingeniero Civil Colegiado, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería del Perú. Cuenta con estudios en Gestión de Proyectos en la empresa Dharma Consulting y estudios en gestión de riesgos en la empresa PM Certifica.

Tiene más de cinco años de experiencia en el sector de construcción y doce años en el sector de energía. Ha trabajado dos años en el sector público y quince años en el sector privado. Actualmente se desempeña como coordinador SIG en la empresa distribuidora de gas natural para Lima y Callao.