



**"PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EN EL
MERCADO DE LA INDUSTRIA LÁCTEA DE LA EMPRESA
COMERCIAL DE PRODUCTOS QUÍMICOS PARA EL PERIODO
2016 A 2020"**

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

Presentado por

Sr. José Antonio Livia Palomino

Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell

2017

Dedico este trabajo a mi esposa y mi hija por su apoyo y amor incondicional, a mi madre y padre y toda mi familia.

A todos los profesores y amigos que me apoyaron en terminar la maestría, y en especial al profesor Martin Otiniano por sus recomendaciones y acertados consejos.

Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes	1
2. Problema	1
3. Objetivos	2
4. Justificación	2
5. Alcance	3
6. Limitaciones.....	3
7. Metodología	3
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	4
1. Análisis del macroentorno	4
1.1 Entorno político	4
1.2 Entorno económico	5
1.3 Entorno social	5
1.4 Entorno tecnológico.....	6
1.5 Entorno ecológico	6
1.6 Entorno legal.....	7
2. Identificación del sector.....	7
2.1 Características.....	7
2.2 Evolución del sector.....	8
2.3 Análisis del microentorno: análisis de las cinco fuerzas de Porter	8
Capítulo III. Análisis del medioambiente interno	15
1. Modelo de negocio de la ECPQ (según modelo Canvas)	15
2. Cadena de valor	16
3. Análisis funcional	18
3.1 Ventas y marketing	18
3.2 Operaciones	19
3.3 Administración, contabilidad, finanzas y recursos humanos	20
3.4 Investigación y desarrollo	21
4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	21

Capítulo IV. Estudio de mercado	23
1. Metodología de la investigación	23
2. Selección de mercados	24
3. Estimación de la demanda	25
4. Sustentación de la elección del mercado lácteo	28
5. Conclusiones del estudio de mercado	29
Capítulo V. Planeamiento estratégico	30
1. Visión de la empresa	30
2. Misión de la empresa	30
3. Objetivos estratégicos	30
4. Matriz FODA	31
5. Análisis de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	32
6. Análisis de la matriz interna y externa (IE)	33
7. Selección de estrategia.....	34
7.1 Análisis de estrategias propuestas.....	34
Capítulo VI. Planes funcionales	38
1. Plan de marketing y ventas	38
1.1 Objetivos	38
1.2 Estrategias del plan y líneas de acción.....	39
1.2.1 Estrategia corporativa	39
1.2.2 Estrategia de cartera.....	39
1.2.3 Estrategia de segmentación y posicionamiento	40
1.2.4 Planes de acción para el marketing MIX y estrategias funcionales	41
1.2.5 Estrategias de fidelización	43
1.2.6 Presupuesto de plan de marketing y ventas	44
2. Plan de operaciones.....	44
2.1 Objetivos de operaciones	45
2.2 Acciones estratégicas del plan de operaciones y líneas de acción	45
2.3 Presupuesto del plan de operaciones.....	46
3. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	46
3.1 Estructura organizacional.....	46
3.2 Objetivos de recursos humanos	47
3.3 Identificación de estrategias de recursos humanos	48
3.3.1 Diagnóstico parcial de los procesos de análisis	48

3.3.2 Diagnóstico de recursos humanos.....	50
3.4 Plan de acción de mejora	50
3.5 Presupuesto del plan de recursos humanos	52
4. Plan de responsabilidad social empresarial.....	52
4.1 Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial.....	52
4.2 Principales actores y grupos de interés	53
4.3 Acciones estratégicas del plan de RSE	54
4.4 Presupuesto del plan de RSE	55
5. Plan financiero	55
5.1 Situación financiera al 2015.....	55
5.2 Objetivos y desarrollo del plan financiero	56
5.3 Política de financiamiento y su estructura	57
5.4 Calculo del COK y WACC.....	57
5.5 Análisis de los flujos de caja.....	58
5.5.1 Escenario probable sin plan estratégico.....	58
5.5.2 Escenario probable con plan estratégico.....	58
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia.....	60
1. Objetivos estratégicos y objetivos funcionales	60
2. Control de la estrategia con indicadores de gestión.....	60
Conclusiones y recomendaciones	61
1. Conclusiones.....	61
2. Recomendaciones	62
Bibliografía	63
Anexos	65
Nota biográfica	76

Índice de tablas

Tabla 1.	Impacto y relevancia del entorno político	4
Tabla 2.	Impacto y relevancia del entorno económico	5
Tabla 3.	Impacto y relevancia del entorno social	5
Tabla 4.	Impacto y relevancia del entorno tecnológico	6
Tabla 5.	Impacto y relevancia del entorno ecológico	6
Tabla 6.	Impacto y relevancia del entorno legal.....	7
Tabla 7.	Rivalidad de competidores	10
Tabla 8.	Amenaza de nuevos competidores	10
Tabla 9.	Poder de los clientes	11
Tabla 10.	Poder de los proveedores	11
Tabla 11.	Amenaza de los sustitutos	12
Tabla 12.	Resumen de atractivo de los factores que influyen en la competencia del sector .	12
Tabla 13.	MPC de la empresa comercializadora de productos químicos	13
Tabla 14.	Matriz EFE de la organización empresa comercial de productos químicos	14
Tabla 15.	Evaluación de los aspectos internos que afectan el área de Ventas y Marketing en la ECPQ.....	18
Tabla 16.	Evaluación de los aspectos internos que afectan el área de Operaciones en la ECPQ.....	19
Tabla 17.	Evaluación de los aspectos internos que afectan el área de Administración, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos en la ECPQ.....	20
Tabla 18.	Evaluación de los aspectos internos que afectan el área de Investigación y Desarrollo en la ECPQ	21
Tabla 19.	Matriz EFI de la organización ECPQ.....	22
Tabla 20.	Distribución del <i>Market share</i> de las empresas comercializadoras de productos químicos para limpieza y desinfección en industrias alimentarias.....	24
Tabla 21.	Distribución de segmentos de las aplicaciones en el negocio total de venta de productos químicos para limpieza y desinfección en industrias alimentarias de Perú.....	24
Tabla 22.	Distribución del segmento de las aplicaciones en el negocio de venta de productos químicos para limpieza y desinfección en industrias alimentarias en la ECPQ.	25
Tabla 23.	Valorización de los segmentos y estimación del crecimiento proyectado con las variaciones porcentuales de crecimiento planificado, según la oportunidad y proyecciones en la ECPQ	26

Tabla 24.	Valorización de los segmentos y estimación del crecimiento proyectado con las variaciones porcentuales de crecimiento planificado, según la oportunidad y proyecciones en la ECPQ.....	27
Tabla 25.	Estimación porcentual de crecimiento en el Market Share del segmento lácteo de la ECPQ.....	27
Tabla 26.	Objetivos estratégicos.....	30
Tabla 27.	Estrategias de FODA cruzado	31
Tabla 28.	Matriz PEYEA de la organización ECPQ.....	32
Tabla 29.	Análisis de las estrategias resultantes de las matrices FODA, PEYEA y IE.....	35
Tabla 30.	Matriz MPEC de la ECPQ.....	36
Tabla 31.	Matriz de alineamiento de objetivos con estrategia (AOE).....	37
Tabla 32.	Objetivos de marketing y ventas	38
Tabla 33.	Presupuesto de plan de ventas y marketing del 2016 al 2020	44
Tabla 34.	Objetivos de operaciones.....	45
Tabla 35.	Presupuesto de operaciones del 2016 al 2020	46
Tabla 36.	Objetivos de recursos humanos	47
Tabla 37.	Presupuesto de recursos humanos del 2016 al 2020.....	52
Tabla 38.	Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial	53
Tabla 39.	Presupuesto de RSE del 2016 al 2020.....	55
Tabla 40.	Ingresos y utilidad neta del 2012 al 2015	55
Tabla 41.	Ratios de liquidez y solvencia del 2012 al 2015	56
Tabla 42.	Objetivos del plan financiero.....	56
Tabla 43.	Crecimiento de ventas sin aplicación de plan estratégico	56
Tabla 44.	Crecimiento de ventas con aplicación de plan estratégico	57
Tabla 45.	Cálculo comparación de beta.....	57
Tabla 46.	Calculo del COK y WACC	58
Tabla 47.	Flujo de efectivo sin plan estratégico (en USD).....	58
Tabla 48.	Flujo de efectivo con plan estratégico (en USD).....	59

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de negocio de ECPQ	15
Gráfico 2.	Cadena de valor de ECPQ	16
Gráfico 3.	Diseño de investigación.....	23
Gráfico 4.	Crecimiento del segmento lácteo en la ECPQ.....	28
Gráfico 5.	Matriz PEYEA (Vector) de ECPQ	33
Gráfico 6.	Matriz IE de ECPQ.....	34
Gráfico 7.	Matriz BCG de los programas para el segmento lácteo en la ECPQ.....	39
Gráfico 8.	Matriz Ansoff de los programas para el segmento lácteo.....	40
Gráfico 9.	Organigrama de la estructura organizacional en la ECPQ	47
Gráfico 10.	Principales actores en el contexto que opera el negocio.....	53
Gráfico 11.	Mapeo de <i>Stakeholders</i>	54
Gráfico 12.	Evolución de las ventas y porcentaje de utilidad neta	56
Gráfico 13.	Mapa estratégico.....	60

Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis del macroentorno	66
Anexo 2.	Las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la ECPQ	67
Anexo 3.	Matriz FODA.....	67
Anexo 4.	Desglose de FODA cruzada	68
Anexo 5.	Descripción de venta técnica	69
Anexo 6.	Descripción de operaciones	70
Anexo 7.	Flujo de caja de la ECPQ del 2012 al 2015 (en USD).....	72
Anexo 8.	Flujo de caja proyectado sin plan estratégico de la ECPQ del 2016 al 2020 (en USD).....	73
Anexo 9.	Flujo de caja proyectado con plan estratégico de la ECPQ del 2016 al 2020 (en USD).....	74
Anexo 10.	Indicadores de seguimiento propuestos	75

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

La empresa de Productos Químicos es una empresa transnacional líder en el desarrollo de productos y equipos de limpieza y desinfección, la compañía tiene más de 50 años y fue fundada en Estados Unidos y está presente en más de 100 países.

La empresa busca fidelizar a los clientes a través de la entrega personalizada de sus servicios de tecnologías innovadoras en sus instalaciones. Con innovación que permite contribuir al manejo de los recursos limitados entregando resultados positivos tanto económicos, sociales como ambientales.

En el Perú, la compañía tiene 10 años de presencia, su División de Alimentos y Bebidas ha tenido un crecimiento importante debido a los productos químicos de programas de limpieza y desinfección ofrecidos a los sectores de la industria alimentaria.

2. Problema

En el transcurso de estos 10 años, el desarrollo de negocios de la División de Alimentos y Bebidas se ha focalizado en el sector cervecero y agroindustrial, muestra de ello es que uno de los principales clientes es la principal cervecería nacional, que tiene más del 95% del mercado cervecero (América Economía, 2014), como consecuencia, las posibilidades de seguir creciendo en este sector se ven reducidas debido a la poca oportunidad remanente en cuanto a clientes de este sector, debido a que la mayoría de las aplicaciones en este cliente están cubiertas.

Por otro lado, se tiene un negocio importante con el sector agroindustrial, el cual ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, pero, debido a que este crecimiento depende en gran parte de los factores climáticos, esto trae como consecuencia una inestabilidad en las ventas, que se tornan más estacionales, lo que no es recomendable para el crecimiento de la compañía.

En conclusión, el tener una cartera de clientes muy poco diversificada tiene como resultado una situación riesgosa debido a la dependencia de la mayoría de los ingresos en solo dos sectores. Con esta realidad problemática expuesta, es necesario elaborar un plan estratégico que apunte a diversificar los negocios con énfasis en el desarrollo del sector lácteo.

3. Objetivos

Objetivo general

Formular un plan estratégico que permita a la compañía desarrollar el negocio en el sector lácteo, mejorando la competitividad y sostenibilidad en la División de Alimentos y Bebidas, que permita no depender de solo dos sectores, sino diversificar la cartera de clientes.

Objetivos específicos

- Realizar el análisis externo e interno del sector lácteo para la aplicación de los programas de limpieza y desinfección con los productos químicos de la compañía.
- Desarrollar y formular los planes funcionales de operaciones, marketing, estructura, financieros, y recursos humanos, que permitan suministrar los recursos técnicos, operativos, financieros y corporativos necesarios para apalancar el crecimiento de los programas en este sector.
- Pautear la implementación y ejecución de los planes funcionales.
- Tener la mayor participación de venta de productos químicos para la limpieza y desinfección en la industria láctea, frente a los competidores de la compañía.

4. Justificación

El desarrollar del plan estratégico del negocio lácteo, con la venta de productos químicos, permitirá diversificar la cartera de clientes, de esta manera se reducirá el riesgo al ya no ser tan dependientes de sectores tradicionales y tener mayores oportunidades de crecimiento.

La implementación de programas de limpieza y desinfección de última tecnología en las más grandes empresas industriales del sector lácteo contribuirá a mejorar las prácticas de inocuidad en la industrialización de sus productos, dichas empresas contarán con el respaldo de una compañía que tiene estándares de clase mundial y con experiencia en mercados más regulados, aprovechando todo el *know how* técnico desarrollado en los países industrializados como EE.UU.

En el Perú, el consumo de productos lácteos ha crecido en los últimos años (más de 5% en el último año), así como la producción de leche (1,93%** en el último año[Equilibrium-2015]); además, el consumo per cápita de leche también se ha incrementado alcanzando (promedio de 80

kg por persona [Peruláctea, 2014]). Por todo ello, se prevé un gran crecimiento, acorde con el desarrollo de la economía y el aumento de consumo de lácteos por la población.

5. Alcance

El presente trabajo cumplirá con presentar el plan estratégico de la compañía del 2016 al 2020 del desarrollo del negocio del sector lácteo en el Perú, incluyendo los planes funcionales.

El desarrollo del negocio se ejecutará con las ventas de los productos químicos para programas de limpieza y desinfección para la industria alimentaria, los cuales son ofrecidos con un servicio técnico diferenciado que es la ventaja competitiva respecto a los competidores.

6. Limitaciones

El presenta plan estratégico tendrá un estudio de mercado que no incluirá toda la información de las empresas lácteas, al ser esta privada; y se proyectará, en algunos casos, con una base estadística para llegar a los resultados esperados. La información de la competencia de la compañía no está disponible, en tal sentido, se procederá a inferir, también, en función a estadística y el desarrollo de los negocios que la competencia tiene en los clientes lácteos y otros.

7. Metodología

Se empleará el método analítico con base en un análisis estratégico, se utilizarán las herramientas de análisis para la elaboración del estudio de mercado y los planes funcionales.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

En los últimos años se ha presentado una desaceleración de la economía del Perú por diversos factores, principalmente por la disminución de la demanda de materias primas, esto ha tenido un efecto en la evolución del porcentaje de crecimiento del PBI. Según las proyecciones para el 2016 y 2017 se pronostica una recuperación del PBI en 4 y 4,3% (anexo 1, gráfico A).

Al analizar el PBI por sector económico, en los últimos años en los sectores que están ligados a la comercialización de productos de limpieza y desinfección para el sector lácteo, que son la Ganadería, Manufactura y Comercio, han tenido resultados mixtos de -3 en manufactura el 2016 proyectado, a 4 en el 2017 (anexo 1, gráfico B).

También es importante considerar la inflación que ha aumentado en los últimos años (3,24 el 2016) y la depreciación continua del sol en comparación al dólar llegando a 14,4 el 2016 (anexo 1, gráfico C. Inflación y tipo de cambio - Var. % interanual). Teniendo este marco de macroentorno y, luego de las elecciones definido el poder ejecutivo, la situación política, económica, social, tecnológica, y ecológica, es relevante hacer un análisis PESTEL de la situación:

1.1 Entorno político

Tabla 1. Impacto y relevancia del entorno político

Situación actual	Impacto en sector comercial de productos químicos	Impacto en la empresa comercial de productos químicos	Calificación
Entorno político relativamente estable en el ejecutivo, pero sin mayoría en el legislativo.	Inversión de los clientes industriales con cautela y a menor velocidad que anteriores años.	Al no tener una mayoría en el congreso, existe riesgo de falta de confianza de inversionistas; aunque ambas corrientes son pro libre mercado.	Oportunidad
Nuevas políticas del gobierno que incentivan la mejora en la inocuidad de las empresas de alimentos.	Propicia que las empresas de alimentos adecuen sus estándares de saneamiento a los necesarios para mejorar la inocuidad de alimentos.	La empresa tiene que aprovechar estas nuevas políticas de incentivo para capitalizar la experiencia que tiene en el manejo de los programas de saneamiento.	Oportunidad
Estado promotor de exportación de alimentos.	Los clientes al exportar alimentos elevan sus estándares que contribuyen en la búsqueda de nuevos proveedores que cumplan con dichos requerimientos.	La empresa debe aprovechar el entorno nuevas exigencias, porque se van a requerir estándares y procedimientos.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Entorno económico

Tabla 2. Impacto y relevancia del entorno económico

Situación actual	Impacto en sector comercial de productos químicos	Impacto en la empresa comercial de productos	Calificación
En los últimos años, el PBI del Perú ha crecido de 2,4 a 3,3% y a diciembre de 2016 llegó a 4,0%	Situación en sector comercial ha decrecido de 4,4 a 3,9%, en el 2016 llegó a 2,0%.	El decrecimiento es el reflejo de la ralentización de las inversiones de los clientes industriales procesadores de alimentos.	Oportunidad
La inflación en el 2014 fue de 3,22 % y la del 2015 fue de 4,40%; en el 2016 fue de 3,24%.	El impacto de la inflación ha generado el aumento de los costos operativos y materias primas, aumentando los precios de los químicos.	Ha tenido como consecuencia un mayor reto en mantener y aumentar los precios, y en algunos casos clientes prefieren productos más económicos, migrando a otras empresas comercializadoras.	Amenaza
Aumento del precio de las materias primas importadas para la fabricación de productos químicos.	El aumento de los precios de las materias primas tiene como consecuencia una pérdida de la rentabilidad y un traslado de los costos al cliente.	El incremento de los precios en los clientes no siempre se puede realizar, teniendo como consecuencia un riesgo que opte por otras opciones, si no se tiene un negocio fidelizado.	Amenaza
La variación del tipo de cambio ha aumentado en los últimos años, el 2014 fue de 6,4% y el 2015 fue de 14,2%; el 2016 se espera que sea 14,4%	Las mayorías de empresas comercializadoras compran sus materias primas en dólares en el extranjero, al tener una variación del tipo de cambio mayor, esto encarece las materias primas.	Para la empresa comercializadora también le afecta esta variación al tener el costo de sus productos de la casa matriz en dólares, y los precios de los productos en soles, esta situación hace que se produzca una depreciación.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.3 Entorno social

Tabla 3. Impacto y relevancia del entorno social

Situación actual	Impacto en sector comercial de productos químicos	Impacto en la empresa comercial de productos	Calificación
Es de interés nacional la reducción de los niveles de pobreza, ello está ligado a estándares de alimentación, por ello las empresas de alimentos, necesitan productos inocuos.	Los clientes de la empresa comercializadora colaboran socialmente al elevar los estándares de alimentación con productos inocuos, producto de adecuados programas de saneamiento.	Es una oportunidad el poder contribuir de una forma importante, colaborando con elevar los estándares en la producción de alimentos.	Oportunidad
Paros regionales que cortan las vías de comunicación por conflictos sociales no resueltos.	Las empresas del sector lácteo se ven perjudicados cuando la leche se descompone y no llega a su destino.	Al demorarse la leche en llegar a las plantas de alimentos, esta se malogra ocasionando que se descarte y disminuya la producción y, por ende, la necesidad de saneamientos.	Amenaza
El sector foco del estudio es el sector lácteo, es una fuente importante de empleo y de desarrollo del sector rural.	Los clientes del sector lácteo contribuyen con la compra leche a ganaderos de escasos recursos y ayudan con la generación de desarrollo social al elevar sus estándares de vida de este sector.	La empresa consciente de aporte al desarrollo social que tiene este sector, va contribuir con elevar los estándares de la producción de productos lácteos desde el punto de vista de saneamiento de las plantas industriales.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.4 Entorno tecnológico

Tabla 4. Impacto y relevancia del entorno tecnológico

Situación actual	Impacto en sector comercial de productos químicos	Impacto en la empresa comercial de productos	Calificación
Los nuevos estándares de inocuidad han acelerado el desarrollo de la tecnología en los clientes industriales productores de alimentos.	Las empresas comercializadoras tienen grandes retos de adaptarse a las necesidades de desarrollo de nuevas tecnologías de saneamiento, en donde las empresas locales se encuentran en desventaja porque la mayoría no tienen desarrollo su área de Investigación y Desarrollo.	Es una oportunidad este aspecto tecnológico, porque la empresa comercializadora al ser parte de una corporación tiene un área de Investigación y Desarrollo potente en donde los nuevos programas de saneamiento están a la vanguardia de la competencia.	Oportunidad
El sector que es el foco del estudio que es el sector lácteo, se han desarrollado nuevas tecnologías y mayores exigencias de productividad.	Las empresas comercializadoras tienen como un foco de desarrollo este sector lácteo, tienen la oportunidad contribuir en ofrecer programas que estén alineados con la mejora de la productividad y eficiencias.	El expertis de la empresa comercializadora a nivel internacional es una ventaja competitiva que tiene que aterrizar en la representación local, con el apalancamiento del soporte técnico en este sector para los programas de saneamiento.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.5 Entorno ecológico

Tabla 5. Impacto y relevancia del entorno ecológico

Situación actual	Impacto en sector comercial de productos químicos	Impacto en la empresa comercial de productos	Calificación
Las regulaciones ambientales de productos químicos que sean amigables con el medioambiente, han tenido como resultados elevar los estándares de control medioambiental en la industria de químicos.	Las empresas comercializadoras tienen que adecuarse a las regulaciones ambientales para poder ofertar sus productos, en el sector tiene un impacto de depuración de empresas, o se adecuan o salen del mercado.	Es una oportunidad este aspecto ecológico, los productos de la empresa son amigables con el medioambiente, y cumplen con los estándares medioambientales.	Oportunidad
El sector que es el foco del estudio (sector lácteo), también ha elevado los estándares medioambientales para evitar contaminar el entorno en donde se desarrolla.	Las empresas comercializadoras tienen como un foco de desarrollo este sector lácteo, tienen la oportunidad contribuir en ofrecer programas que estén alineados en mejorar los estándares medioambientales y que se adecuen a los estándares.	El manejo de productos amigables con el medioambiente es una ventaja competitiva porque ya están adecuados con los estándares que están normados por la reglamentación ecológica, y contribuyen en la reducción de efluentes de las plantas industriales.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.6 Entorno legal

Tabla 6. Impacto y relevancia del entorno legal

Situación actual	Impacto en sector comercial de productos químicos	Impacto en la empresa comercial de productos	Calificación
Regulaciones legales por parte de DIGESA en las empresas comercializadoras de productos químicos.	Las empresas comercializadoras tienen que adecuarse a la reglamentación de DIGESA, siendo esta una barrera de entrada.	Es una oportunidad este aspecto legal porque la empresa comercializadora cumple con la reglamentación legal.	Oportunidad
El sector foco del estudio (sector lácteo), debe cumplir con las regulaciones de tener productos con Registro Sanitario emitido por DIGESA.	Las empresas comercializadoras tienen como un foco de desarrollo este sector lácteo, tienen la oportunidad contribuir en ofrecer programas que estén alineados a cumplir los estándares legales.	La empresa comercializadora tiene programas que contribuyen en el cumplimiento de los estándares legales.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Identificación del sector

El sector de comercialización de productos químicos para el saneamiento de plantas industriales de alimentos, es un sector altamente competitivo en donde usualmente los clientes, históricamente, no tenían un interés relevante en esta aplicación, al considerarlo como una parte del proceso que no generaba un valor importante al proceso productivo. Pero como se explicó en el análisis PESTEL, se observa que la situación ha cambiado, pues en la situación actual el proceso de saneamiento ya se considera parte del proceso de producción, y ya ha generado un interés porque este proceso contribuye a generar eficiencias operativas en las plantas industriales de alimentos y así mantener la inocuidad de los alimentos. En cuanto al foco del desarrollo del presente estudio, es relevante mencionar que el sector lácteo es una oportunidad relevante, debido a que el negocio aún está en crecimiento en cuanto a la aplicación de estos programas de saneamiento con los productos químicos.

2.1 Características

El sector comercial de productos químicos tiene las siguientes características:

- Es dependiente de la tecnología de los productos químicos para tener una ventaja competitiva.
- Los programas son aplicables si son beneficiosos en cuanto a costo-beneficio para el cliente.
- Las empresas comercializadoras deben cumplir las normas de comercialización de productos químicos para saneamiento.

- El sector cuenta con pocas empresas transnacionales y varias empresas locales.
- En cuanto al sector lácteo, que es el foco del estudio, las industrias lácteas en Perú son mayoritariamente atomizadas, porque la mayoría del mercado del mercado la tienen solo tres empresas: Gloria, Nestlé y Laive.

2.2 Evolución del sector

En los últimos diez años, la evolución del sector de comercialización de productos químicos para el saneamiento de plantas industriales ha tenido un desarrollo constante, y este se ha reforzado con las nuevas exigencias de las leyes, teniendo un punto de quiebre la aprobación de la Resolución Ministerial 449-2006/MINSA publicada en El Peruano el 17 de mayo de 2006 sobre la Norma Sanitaria para la Aplicación de Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas, lo que ha servido como iniciador para la mayor profesionalización de la aplicación de programas de saneamiento que garanticen la inocuidad de los procesos productivos, además del incremento de las exportaciones que han generado un mayor nivel exigencias porque tienen que cumplir estándares internacionales.

El sector lácteo ha tenido un desarrollo constante año a año, pero al depender de la producción de leche, se ve afectado tanto por la demanda como de la disponibilidad de esta materia prima. Esta situación ha desencadenado que las plantas industriales tengan necesidades de optimizar sus procesos productivos manteniendo la inocuidad de sus procesos, es así que se abre una oportunidad para entrar en este negocio.

2.3 Análisis del microentorno: análisis de las cinco fuerzas de Porter

Como comentan Kotler y Keller (2012), Michael Porter ha identificado cinco fuerzas que determinan el atractivo a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competidores en el sector, entrantes potenciales, sustitutos, compradores y proveedores (anexo 2). A continuación, se presenta analizadas las 5 fuerzas de Porter complementado con la matriz de atractividad de Hax y Majluf (1997) para evaluar el grado de atractividad de la Empresa Comercializadora de Productos Químicos.

Proveedores

- El proveedor principal de productos: casa matriz de la empresa.
- Otras fuentes: maquila local con fabricante externo.

Otros proveedores:

- Servicio de almacenaje de productos importados y de transporte de carga para llevar los productos a los clientes.
- Alquiler de local para oficinas administrativas.
- Proveedores de los servicios básicos como comunicaciones, electricidad y agua.

Clientes

Los principales clientes son: industria cervecera, bebidas y agroexportadores.

Nuevos clientes en el sector lácteo, actualmente está concentrado en tres grandes empresas: Gloria, Laive y Nestlé; existe una gran oportunidad por la experiencia de la casa matriz en este sector, que se transmitirá al equipo local.

Competidores

Principal competidor a nivel internacional: Diversey; en segundo lugar: Sopura.

Competidor regional en el sector lácteo: Larkin de Colombia.

Competidor local: SkillChem, que tiene un mercado más enfocado en las bebidas y sector industrial.

Nuevos competidores

Nuevos competidores regionales: INAP de Argentina, (enfocada al mercado de bebidas y cerveza) SQM de Chile (enfocada a varios sectores), y Spartan Perú de USA (enfocada a varios sectores).

Sustitutos

Productos *commodities*, como soda cáustica, desinfectantes a granel, detergentes industriales básicos, entre otros; estos tienen menores costos, pero no aportan muchos beneficios de ahorros operacionales en su uso.

Análisis de la atractividad de los factores que afectan la competencia de la empresa comercializadora de productos químicos

Tabla 7. Rivalidad de competidores

		MPA	PA	N	A	MA	
Rivalidad entre competidores		1	2	3	4	5	
Número de competidores	Alto						Bajo
Crecimiento de la industria	Lento						Rápido
Diferenciación de producto, incluyendo el servicio	Genérico						Especial
Diversidad de competidores	Alto						Bajo
Barreras para salir	Alto						Bajo
Costo fijos	Alto						Bajo

Escenario Actual	3.67
Escenario futuro	3.83

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 8. Amenaza de nuevos competidores

		MPA	PA	N	A	MA	
Amenaza de nuevos competidores		1	2	3	4	5	
Economías de escala	Escaso						Importante
Diferenciación de producto, incluyendo el servicio	Escaso						Importante
Requisitos de capital para ingresar a la industria	Alto						Bajo
Costos de clientes por cambiar de Proveedor	Alto						Bajo
Costos independientes de la escala	Alto						Bajo
Valoración de la experiencia	Relevante						Irrelevante

Escenario Actual	3.83
Escenario futuro	3.50

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 9. Poder de los clientes

Poder de los clientes		MPA	PA	N	A	MA	
		1	2	3	4	5	
Número de clientes.	Pocos						Muchos
Clientes diversificados	Pocos						Muchos
Costos de cambio de los productos del cliente.	Bajo						Alto
Amenaza de integración de los clientes	Bajo						Alto
Posicionamiento de marca.	Alto						Bajo
Condicionamiento por parte de los clientes.	Alto						Bajo

Escenario Actual	2.83
Escenario futuro	3.00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 10. Poder de los proveedores

Poder de los proveedores		MPA	PA	N	A	MA	
		1	2	3	4	5	
Número de proveedores importantes	Pocos						Muchos
Número de sustitutos para el producto del proveedor	Bajo						Alto
Costo de cambio de proveedor	Alto						Bajo
Amenaza de integración del proveedor	Alto						Bajo
Contribución de los proveedores a la calidad del producto	Bajo						Alto
Impacto en la ponderación del número de proveedores importantes	Alto						Bajo

Escenario Actual	2.67
Escenario futuro	2.83

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 11. Amenaza de los sustitutos

		MPA	PA	N	A	MA	
		1	2	3	4	5	
Poder de los sustitutos							
Grado de diferenciación valorado por el cliente	Bajo						Alto
Costo de cambio de servicio sustituto	Bajo						Alto
Disponibilidad de productos sustitutos	Alto						Bajo
Tendencia de la industria a cambiar a sustitutos	Alto						Bajo
Escenario Actual		2.25					
Escenario futuro		3.00					

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Resumen de atractivo de los factores

A continuación, se presentan el resumen de los factores que influyen en la competencia del sector.

Tabla 12. Resumen de atractivo de los factores que influyen en la competencia del sector

	MPA	PA	N	A	MA
	1	2	3	4	5
Resumen de factores					
Rivalidad entre competidores					
Amenaza de nuevos competidores					
Poder de los clientes					
Poder de los proveedores					
Poder de los sustitutos					
Escenario Actual		2.60			
Escenario futuro		3.00			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Con los resultados obtenidos, se puede apreciar que en el escenario actual los factores que influyen en la competencia del sector muestran una tendencia de poco atractivo a neutro, esto es debido al bajo puntaje obtenido con el poder de los clientes, proveedores y sustitutos, pero en el escenario futuro se muestra claramente un nivel de atraktividad a positivo que demuestra la oportunidad que existe en este sector para seguir creciendo.

Matriz de posición competitiva (MPC)

Esta matriz identifica los principales competidores de la empresa comercializadora, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de la empresa que esta como referencia, se comparan los factores críticos de éxito como indica David (2008).

Tabla 13. MPC de la empresa comercializadora de productos químicos

Factores clave de éxito	Ponderación	Empresa C.P.Q.		Diversey		Larkin	
		Clasificación	Puntuación ponderada.	Clasificación	Puntuación ponderada.	Clasificación	Puntuación ponderada.
1 Calidad de productos.	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42
2 Posición financiera.	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
3 Lealtad de los clientes.	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
4 Precio competitivo.	0.13	2	0.26	3	0.39	4	0.52
5 Experiencia de la fuerza de ventas.	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
6 Valor de la marca.	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18
7 Portafolio de productos.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
8 Servicio al cliente.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
9 Cobertura de ventas.	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18
10 Relación con los clientes.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Total	1.00		3.41		2.92		2.95

Fuente: (David, 2008). Elaboración propia.

Clasificación: (1) debilidad principal, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor, (4) fortaleza mayor.

Según los resultados obtenidos en nuestra MPC, se puede observar que la empresa CPQ, tiene 3,41, el mayor puntaje frente a los otros competidores; por tal motivo, se corrobora la actual posición de ser líder en el mercado de comercialización de productos químicos, teniendo como principal factor la calidad de los productos y la experiencia de la fuerza de ventas. Cabe resaltar que Diversey y Larkin no están muy lejos de la Empresa C.P.Q. teniendo como principal factor los precios competitivos y una calidad de productos intermedios.

Matriz de evaluaciones de factores externos (EFE)

Con el objetivo de resumir el análisis del macroentorno y revisar las oportunidades y amenazas, se procede a la elaboración de la matriz EFE para poder hacer una ponderación de acuerdo a la relevancia al negocio.

Tabla 14. Matriz EFE de la organización empresa comercial de productos químicos

		Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada	
Oportunidades	1	Interés nacional reducción de la pobreza que está ligado a elevar el nivel de inocuidad en el procesamiento de alimentos.	0.1	4	0.4
	2	Crecimiento proyectado del PBI con tendencia al alza en los próximos años, esperando que se dinamice con una mayor inversión.	0.1	4	0.4
	3	El sector lácteo a desarrollar es una fuente importante de empleo y desarrollo del sector rural.	0.03	3	0.09
	4	Nuevos estándares de inocuidad han acelerado el desarrollo de la tecnología en los clientes.	0.09	4	0.36
	5	Las nuevas tecnologías desarrolladas para los clientes en especial los del sector lácteo, han demandado mayores exigencias de productividad.	0.04	3	0.12
	6	Regulaciones más exigentes para las industrias de productos químicos y los clientes; han impulsado por productos amigables con el medio ambiente.	0.08	4	0.32
	7	Regulaciones legales más exigentes contribuyen con la formalización del sector comercial de químicos y el sector del cliente lácteo.	0.1	4	0.4
Amenazas	8	Entorno político inestable por ser un año electoral.	0.05	2	0.1
	9	Reducción de las inversiones en el sector alimentos por inestabilidad política.	0.05	2	0.1
	10	Nuevos competidores.	0.1	2	0.2
	11	Importación de materias primas para fabricación de productos en dólares americanos y ventas de los productos químicos en soles.	0.1	2	0.2
	12	Aumento del precio de las materias primas importadas.	0.08	2	0.16
	13	Paros regionales por conflictos sociales no resueltos.	0.08	2	0.16
Total		1.00		3.01	

Fuente: (David, 2008). Elaboración propia, 2017.

Calificación: (1) Respuesta de la organización deficiente, (2) respuesta de la organización similar al promedio, (3) respuesta de la organización superior al promedio y (4) respuesta de la organización es superior.

El resultado de la ponderación total de las oportunidades y amenazas encontradas en la matriz EFE, que es 3,01, se concluye que la organización cuenta con estrategias que permiten tener una respuesta superior al promedio, así como tener la capacidad de disminuir el efecto de las amenazas.

Capítulo III. Análisis del medioambiente interno

Como comenta Hitt, Ireland y Hoskisson (2015): «En el panorama actual de la competencia, las organizaciones más efectivas reconocen que solo podrán alcanzar la competitividad estratégica y los resultados superiores al promedio, si las competencias centrales, identificadas por medio del estudio del análisis interno de la empresa, embonan con las oportunidades, (determinado mediante el estudio del entorno externo de la compañía)»; en el capítulo anterior se analizó en entorno externo, en este capítulo se analizarán las variables del medioambiente interno de la empresa comercializadora de productos químicos (ECPQ), con el objetivo de determinar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales como ventas y marketing, operaciones, administración, contabilidad, finanzas y recursos humanos, investigación y desarrollo (I&D) y sistemas de la administración de la información; para entender de mejor manera como indica David (2008) este proceso se puede llevar a cabo como una auditoría interna.

1. Modelo de negocio de la ECPQ (según modelo Canvas)

Gráfico 1. Modelo de negocio de ECPQ

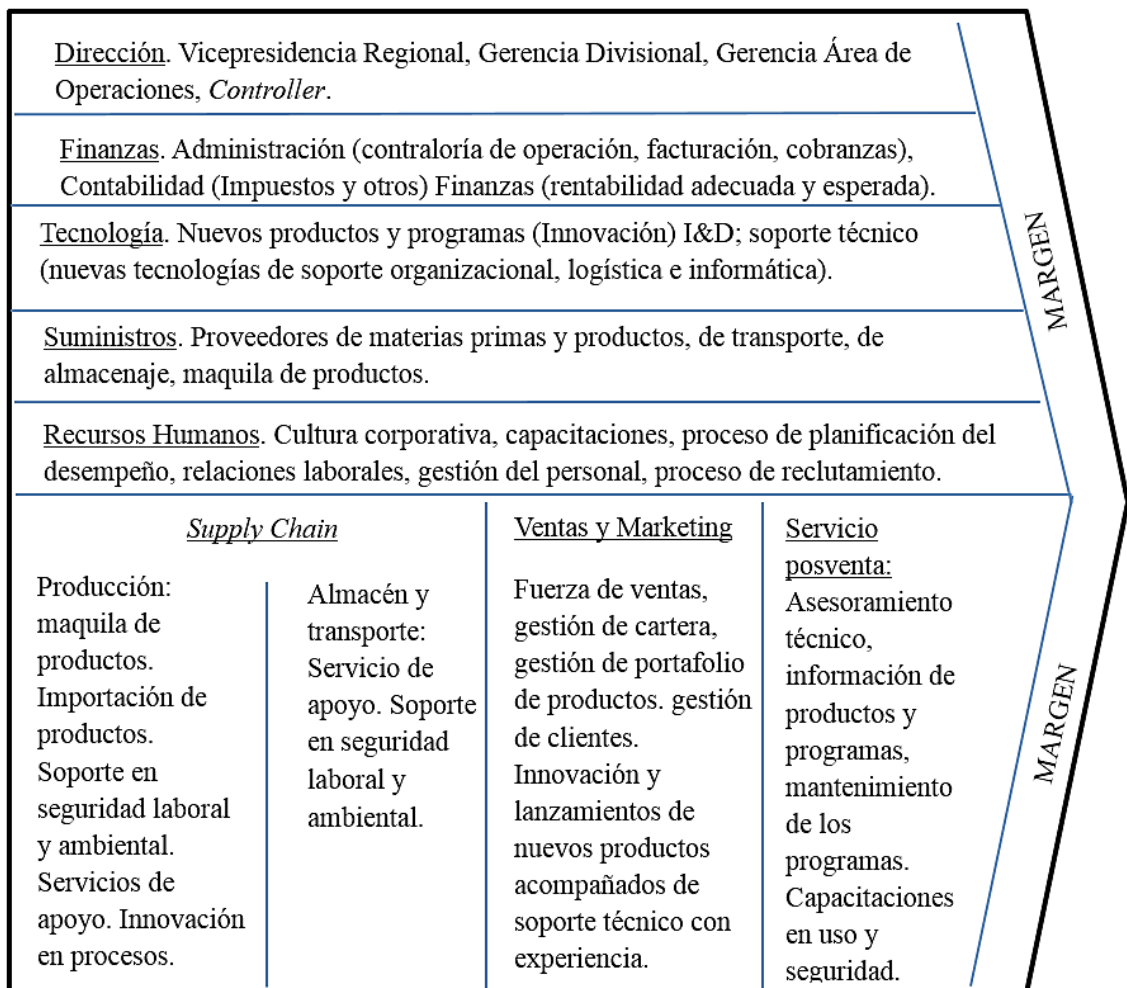
<p>Asociaciones Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Casa Matriz: Proveedores de productos y materias primas. Asociaciones con Maquilador. Proveedores de almacenaje y trasporte. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Forma de venta consultiva B2B. Planificación ventas y operaciones. Distribución Manejo de Niveles de inventario Desarrollo del recurso humano. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Beneficio de uso de los programas en los clientes con resultados de ahorros operacionales. Altos estándares de calidad internacionales. Programas y servicio de asesoría de clase mundial. Portafolio de productos acorde con las necesidades de los clientes. Protección de la marca de los clientes asegurando su higiene en sus productos. 	<p>Relaciones con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Manejo de clientes corporativos con estructura organizacional de soporte a estos. Servicio al cliente a través de área dedicada a ello y asesoría personalizada de asesores. Acuerdos de contratos a largo plazo pudiendo invertir en equipamiento a mediano y largo plazo. 	<p>Segmentos de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con 2 tipos de clientes: a) Clientes corporativos (que son los que no solo tienen presencia en Perú sino en otras regiones). b) Clientes no corporativos (Clientes más locales y regionales). Los clientes están segmentados los siguientes sectores: a) Sector Bebidas, b) Sector Cerveza. c) Sector Proteína. d) Sector Lácteo d) Sector Agroindustrial. f) Sector Manufactura alimentos.
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> Disgregados en costos de las materias primas, en donde usualmente representa el 60% y la diferencia son los costos y utilidad que es aproximadamente de 10 a 20%. El aumento de costos se puede dar por el encarecimiento del precio de las materias primas commodities como la soda caustica. 		<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> Las fuentes de ingreso provienen principalmente de las ventas productos químicos que representan el 95% de los ingresos, el 5% de venta de equipos y asesoría técnica especializada. 		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Cadena de valor

Como comenta David (2013): «El análisis de la cadena de valor se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización», y «Tiene por finalidad identificar las ventajas y desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde las materias primas hasta las actividades de servicio al cliente». La empresa CPQ cuenta con dos divisiones de negocios, la División de Alimentos y Bebidas y la División Institucional, las cuales se encuentran en una base operativa compartida y manejadas como unidades de negocios; teniendo en consideración lo antes expuesto, a continuación, se presenta la cadena de valor.

Gráfico 2. Cadena de valor de ECPQ



Fuente: Fuente Porter (2004). Elaboración propia, 2017.

Al analizar al detalle la cadena de valor y luego de la auditoria del análisis interno, se concluye que las fortalezas más relevantes son las siguientes:

- La gestión de la dirección está alineada con una sólida estructura corporativa, en donde la cultura de la casa matriz está arraigada en los líderes de la organización.
- La gestión de la administración y finanzas de la compañía ha tenido una cultura saludable de manejo de los gastos e inversiones, haciendo la compañía rentable.
- La gestión de las ventas y marketing, ha presentado un desarrollo sostenido a lo largo de los años, manteniendo la atractividad para seguir invirtiendo en el crecimiento, si se tiene en cuenta que es una venta consultiva; cabe resaltar el desarrollo de la experiencia del equipo y manejo de los clientes, además del alcance a nivel nacional.
- La gestión operativa de *Supply Chain*, de tener productos maquilados en el Perú, ha sido un aporte relevante en la capacidad de respuesta ante necesidades de la demanda, teniendo de esta forma una posición más competitiva.
- La propuesta de valor más importante es mejorar las operaciones de los clientes con ahorros operacionales mediante el uso de nuestros programas que tienen productos químicos.

Las debilidades que se presentan son las siguientes:

- Desde el punto de gestión de ventas y marketing, la publicidad y la promoción directa a los clientes son debilidades porque al ser una venta consultiva, se consiguen los clientes por recomendación directa, lo cual no es muy extenso.
- Falta de diversificación de la cartera de clientes, muy enfocado en el sector de bebidas y cervezas, y agroindustrias, con poca cantidad de negocios relevantes en otros sectores.
- Falta de experiencia en ciertos sectores del área de operaciones, por contar con nuevo personal que requiere un mayor entrenamiento.
- Falta de mayor dinamismo en el proceso de contratación de personal nuevo, y falta de un programa adecuado estructurado del proceso de entrenamiento.
- En algunos, casos los productos son diseñados para cubrir necesidades de realidades de la casa matriz y no están aterrizados a la realidad local.

3. Análisis funcional

3.1 Ventas y marketing

Tabla 15. Evaluación de los aspectos internos que afectan el área de Ventas y Marketing en la ECPQ

Aspectos	Auditoría: situación actual.	Impacto en la ECPQ	Calificación
Estructura y experiencia de la fuerza de ventas.	La organización cuenta con una estructura con cobertura a nivel nacional con profesionales en la venta técnica con experiencia de varios años, así mismo, se tiene un soporte técnico para mantenimiento de los programas con especialistas de amplia experiencia.	El alcance y soporte a nivel nacional, con una estructura sólida en el servicio dan como resultado un valor agregado al cliente que nos diferencia de los otros competidores.	Fortaleza
Participación en el mercado.	La organización tiene un 21% de participación del mercado de venta de productos químicos para limpieza y desinfección en la venta negocio a negocio B2B.	Siendo un mercado fragmentado, el 21% representa ser el líder, pero seguido muy de cerca de los competidores.	Fortaleza
Calidad, servicio y propuesta de valor.	La organización cuenta con una venta personalizada de los productos químicos a negocios directamente, mostrando directamente la propuesta de valor sin intermediarios, y capturando la real importancia del negocio.	Se tiene un estándar en los programas que se ofrecen, alineados a los programas corporativos de la casa matriz, donde está incluido los productos y el asesoramiento técnico, resaltando la propuesta de valor y entregando lo solicitado.	Fortaleza
Publicidad y promoción.	La organización a nivel nacional, no tiene una publicidad directa a los clientes, más bien el conocimiento de la compañía se hace más por referencias y por visitas directas del área de ventas, o a través de los enlaces corporativos.	Al ser una venta consultiva, no se hace directamente publicidad aún, ni tampoco promociones al respecto.	Debilidad
Conocimiento total del mercado nacional.	La organización al enfocarse principalmente en los clientes corporativos y los clientes más importantes aún existe una brecha para entrar a negocios como el sector lácteo que no han sido trabajados.	El no tener un negocio diversificado en distintos sectores, ocasiona que los negocios estén centrados en el negocio de bebidas y agroindustrial, teniendo como consecuencia un mayor riesgo de concentración.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.2 Operaciones

Tabla 16. Evaluación de los aspectos internos que afectan el área de Operaciones en la ECPQ

Aspectos	Auditoría: situación actual.	Impacto en la ECPQ	Calificación
Producción y abastecimiento de productos.	La organización importa de la casa matriz los productos, y también maquila con un proveedor los productos.	El maquilar da una mayor flexibilidad en cuanto a tiempo de abastecimientos; además de tener un abastecimiento continuo por la casa matriz.	Fortaleza
Estandarización en los procedimientos.	La organización cuenta con procedimientos estandarizados en la fabricación y en la importación, además de contar con el sistema de gestión de calidad ISO 9001.	La casa matriz indica cuales son los procedimientos estandarizados y los audita para asegurarse que se cumplan sus lineamientos.	Fortaleza
Ubicación del centro de distribución de productos.	La organización cuenta con almacenes de distribución en el Callao, cerca del puerto y al aeropuerto, siendo estratégica esta ubicación. Los almacenes son alquilados a un almacén especial para el manejo de estos productos.	La ubicación estratégica tiene la ventaja que está cerca de donde se retiran los productos de las aduanas, teniendo una rápida respuesta de atención a los clientes.	Fortaleza
Estructura y experiencia del personal de operaciones.	La organización tiene una estructura en operaciones que se está adecuando a las nuevas exigencias de producción y demanda.	El tener personal con poco tiempo en la organización tiene como consecuencia que los procesos sean un poco más lentos y requieren de un refuerzo.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.3 Administración, contabilidad, finanzas y recursos humanos

Tabla 17. Evaluación de los aspectos internos que afectan el área de Administración, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos en la ECPQ

Aspectos	Auditoría: situación actual.	Impacto en la Empresa C.P.Q.	Calificación
Estructura, organigrama, unidades de negocio.	La organización cuenta con una estructura de negocios matricial, en donde las unidades de negocios tienen autonomía en decisiones del negocio, en coordinación con el área administrativa y financiera.	Al tener esta estructura matricial, tiene como consecuencia una mayor velocidad en las decisiones de los negocios.	Fortaleza
Planeamiento operativo y manejo de indicadores.	La organización cuenta con un presupuesto operativo, y manejo de indicadores de gestión, en donde se comparan con un estándar con el objetivo de cumplir con lo proyectado.	El planeamiento operativo es fundamental para cumplir con los objetivos en tiempo y forma, con el seguimiento de los indicadores de gestión.	Fortaleza
Proyectos de inversión	Para las inversiones, se cuenta con herramientas en base a modelos que simulan y proyectan la rentabilidad de los proyectos y su viabilidad como negocios.	Para la sustentabilidad de la organización y salud financiera de la compañía, es necesario tener todo claro antes de invertir.	Fortaleza
Respaldo financiero y capital de trabajo.	La organización, al ser parte de una corporación multinacional, cuenta con un sólido respaldo financiero que es una garantía para los clientes; y cuenta con un capital de trabajo que le permite operar y cumplir sus obligaciones sin problemas.	El respaldo es fundamental para las licitaciones de negocios de gran inversión, sin ello no se puede competir, además de tener una solvencia en el flujo de caja con un capital de trabajo autogenerado en la misma sucursal.	Fortaleza
Relación con la casa matriz (dueños de la totalidad de las acciones)	La organización, al ser parte de la corporación, luego de cada cierre de años y haber pagado todos los impuestos de ley y repartido las utilidades a los trabajadores, las utilidades son enviadas a la casa matriz y parte de ellas se reinvierten para el crecimiento de la organización local.	Existe una confianza de la casa matriz con la organización porque quienes la dirigen son de entera confianza de quienes administran las dependencias internacionales de la multinacional.	Fortaleza
Proceso de reclutamiento.	El área de recursos humanos se maneja desde la base que se encuentra en Chile y se coordina con un apoyo local, en tal sentido, remotamente se tiene un sistema sólido de contratación, pero distante a la vez.	El tener el soporte de recursos humanos con una estructura con el soporte más en otro país, trae como consecuencia en algunos casos la ralentización del proceso.	Debilidad
Clima laboral.	El personal que labora en la organización percibe que la compañía apuesta por seguir creciendo, generando una confianza mutua de crecimiento, reflejándose con una baja rotación de personal, menos del 3% al año.	Al tener a los trabajadores comprometidos con su trabajo y la compañía, tiene como resultado un ambiente saludable para el desenvolvimiento del mismo.	Fortaleza
Evaluación de personal.	La organización cuenta con herramientas de gestión para la planificación del rendimiento y desarrollo de los asociados.	El tener claros los objetivos y las métricas de la evaluación, además de desarrollar un plan de desarrollo, contribuye al interés y compromiso de los trabajadores.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.4 Investigación y desarrollo

Tabla 18. Evaluación de los aspectos internos que afectan el área de Investigación y Desarrollo en la ECPQ

Aspectos	Auditoría: situación actual.	Impacto en la ECPQ	Calificación
Estructura y experiencia del Área de Investigación y Desarrollo.	La organización cuenta con una estructura sólida en la casa matriz y los centros de desarrollo regionales que se encuentran en Brasil y México.	El alcance de la estructura y centros de investigación es un valor agregado de marca una diferencia de soporte técnico.	Fortaleza
Desarrollo de nuevos productos.	La organización desarrolla sus productos en la casa matriz, con lo último en tecnología, pero en algunos casos la capacidad de respuesta ha demorado.	A pesar de la demora en la capacidad de respuesta ha ocasionado, el tener un continuo trabajo en I&D convierte a la compañía en líder de la innovación.	Fortaleza
Nuevos productos que se adecuen a las necesidades locales.	La organización desarrolla productos principalmente para las realidades de las necesidades de los negocios del lugar de la casa matriz.	El desarrollo de productos enfocados en necesidades locales, no siempre ha tenido el apoyo esperado, porque muchas veces los corporativos consideran que la solución en algún lugar sí o sí tiene que ser para todos los lugares, cuando lo que sucede es que no todo ocurre de esa forma.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Como comenta David (2008) la matriz EFI resume las fortalezas y debilidades del análisis funcional, identificando y ponderando los más relevantes.

Cabe resaltar que las fortalezas son producto de una visión estratégica de la compañía que se han alineado con la estrategia corporativa que le ha permitido ser el líder mundial en este tipo de soluciones de programas con productos químicos para la industria alimentaria, por tal motivo están catalogadas con calificación 4 como se indica.

Tabla 19. Matriz EFI de la organización ECPQ

		Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas	1 Alineamiento de cultura corporativa con la compañía local, siguiendo una dirección sólida de estructura administrativa.	0,13	4	0,52
	2 Posición saludable financiera que permite seguir invirtiendo y apostando al crecimiento.	0,11	4	0,44
	3 La organización cuenta con un equipo de ventas y marketing con amplia experiencia en el rubro.	0,12	3	0,36
	4 Flexibilidad de maquilar productos localmente, tiene de ventaja de respuesta rápido a las necesidades del cliente previa planificación.	0,14	4	0,56
	5 Soporte y propuesta de valor al cliente, convierte a la compañía en un socio estratégico de los clientes.	0,15	4	0,6
Debilidades	6 Deficiente publicidad y marketing, que ocasiona que no todas las empresas lo conozcan.	0,05	2	0,1
	7 Falta de diversificación de la cartera de clientes.	0,07	1	0,07
	8 Falta de experiencia en algunos sectores del área de operaciones.	0,06	2	0,12
	9 Mayor rapidez en el proceso de la contratación de personal nuevo.	0,08	1	0,08
	10 Productos que puedan estar diseñados para aplicaciones específicos de la casa matriz y puede que no se adecuen a las necesidades locales.	0,09	2	0,18
	Total	1,00		3,03

Fuente: (David, 2008). Elaboración propia, 2017.

Calificación: (1) Debilidad importante, (2) Debilidad menor, (3) Fortaleza menor y (4) Fortaleza mayor.

El resultado de la ponderación total de las fortalezas y debilidades encontradas en la matriz EFI que es 3,03 se concluye que la organización cuenta con una fortaleza menor, lo que permiten tener una posición mejor que las demás organizaciones.

Capítulo IV. Estudio de mercado

El presente capítulo busca determinar la oferta y la demanda del consumo de productos químicos para la limpieza y desinfección para el sector lácteo como foco del desarrollo de negocios del presente trabajo de investigación.

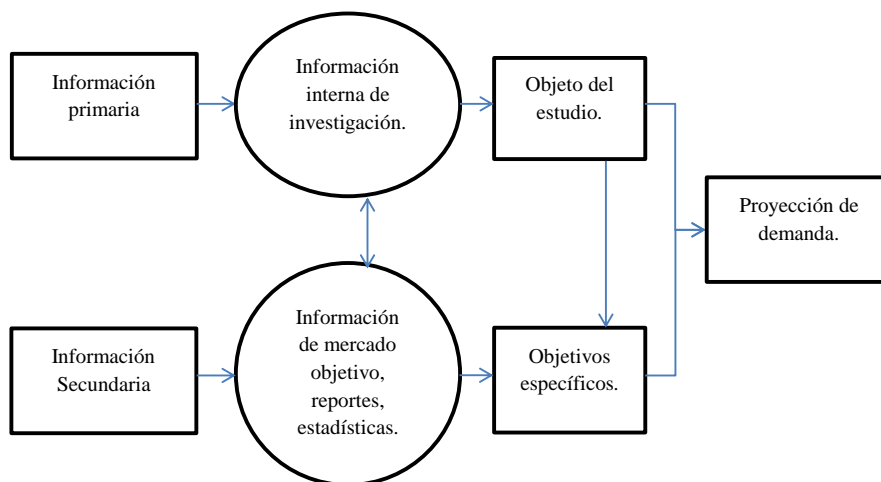
1. Metodología de la investigación

Objetivos

- Determinar información cualitativa y cuantitativa sobre la oferta.
 - Porcentaje de participación y venta estimada de las principales empresas que ofrecen productos químicos para la limpieza y desinfección de la industria de alimentos.
 - Porcentaje estimado de participación del sector lácteo en la venta de productos químicos para la limpieza y desinfección en la industria de alimentos.
 - Analizar
- Determinar información cualitativa y cuantitativa sobre la demanda.
 - Estimación de la demanda de los productos químicos de limpieza para la industria de alimentos.
 - Analizar la evolución del crecimiento y demanda del sector lácteo, sector foco de la investigación.

La metodología de la investigación se muestra a continuación con el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Selección de mercados

Las empresas proveedoras de productos de limpieza para la industria alimentaria, están divididas en empresas nacionales y empresas multinacionales; según los estudios internos y estimaciones de los especialistas en la empresa comercializadora de productos químicos industriales, se estaría distribuido de la siguiente forma (tabla 20):

Tabla 20. Distribución del *Market share* de las empresas comercializadoras de productos químicos para limpieza y desinfección en industrias alimentarias

Empresas competidoras	Procedencia	Market Share%	Ventas 2015 en US\$ (K)
E.C.P.Q.	Multinacional	21%	\$ 8,486
Diversey	Multinacional	20%	\$ 8,082
SkillChem	Local	8%	\$ 2,829
INAP	Multinacional	7%	\$ 2,020
Larkin	Multinacional	5%	\$ 3,233
Sopura	Multinacional	3%	\$ 1,212
SQM	Multinacional	2%	\$ 808
MP / Otros	Local / Multinacional	34%	\$ 13,739
Total		100%	\$ 40,410

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Teniendo como base el mercado potencial de USD 40 millones de dólares de ventas anualizadas, según estudios internos; respecto a la selección de los segmentos, a continuación, se presenta la distribución de los USD 40 millones en función a la distribución por segmentos en el negocio, en la siguiente tabla.

Tabla 21. Distribución de segmentos de las aplicaciones en el negocio total de venta de productos químicos para limpieza y desinfección en industrias alimentarias en Perú

Segmentos	% Segmentos en el negocio de productos químicos para limpieza y desinfección	Valorización según segmento en US\$ (K)
Bebidas	14%	\$ 5,657
Cervezas	20%	\$ 8,082
Proteína	10%	\$ 4,041
Lácteos	15%	\$ 6,061
Agroindustria	13%	\$ 5,253
Manufactura Alimentos	18%	\$ 7,274
Otros	10%	\$ 4,041
Total	100%	\$ 40,410

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda debemos conocer cómo están distribuidos los segmentos de negocios en la división, por tal motivo, a continuación, se presenta la tabla con la distribución en porcentaje y valorizado.

Tabla 22. Distribución de segmentos de las aplicaciones en el negocio de venta de productos químicos para limpieza y desinfección en industrias alimentarias en la ECPQ

Segmentos	% Segmentos en el Negocio de la E.C.P.Q.	Valorización de sectores de la E.C.P.Q. en US\$ (K)
Bebidas	8.0%	\$ 679
Cervezas	45.0%	\$ 3,819
Proteína	2.0%	\$ 170
Lácteos	0.1%	\$ 8
Agroindustria	12.0%	\$ 1,018
Manufactura Alimentos	25.0%	\$ 2,122
Otros	8.0%	\$ 679
Total	100%	\$ 8,486

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Como se puede apreciar, el porcentaje de participación del mercado objetivo que es el segmento lácteo actualmente es mínimo, siendo esta una oportunidad relevante como *driver* de crecimiento para la compañía, en función a la oportunidad es que se proyecta el crecimiento en la siguiente tabla, en donde también se aprecia el porcentaje de crecimiento de los segmentos respecto al año anterior:

Tabla 23. Valorización de los segmentos y estimación del crecimiento proyectado con las variaciones porcentuales de crecimiento planificado, según la oportunidad y proyecciones en la ECPQ

Segmentos	Valorización de sectores de la E.C.P.Q. en US\$ (K) 2016	Estimación facturación 2017 US\$ (K)	Variación Porcentual de crecimiento 2017 (%)	Estimación facturación 2018 US\$ (K)	Variación Porcentual de crecimiento 2018 (%)	Estimación facturación 2019 US\$ (K)	Variación Porcentual de crecimiento 2019 (%)	Estimación facturación 2020 US\$ (K)	Variación Porcentual de crecimiento 2020 (%)
Bebidas	\$ 679	\$ 692	2.0%	\$ 706	2.0%	\$ 720	2.0%	\$ 735	2.0%
Cervezas	\$ 3,819	\$ 3,895	2.0%	\$ 4,012	3.0%	\$ 4,092	2.0%	\$ 4,174	2.0%
Proteína	\$ 170	\$ 171	1.0%	\$ 177	3.0%	\$ 180	2.0%	\$ 184	2.0%
Lácteos	\$ 8	\$ 303	Lanzamiento	\$ 546	80.0%	\$ 873	60.0%	\$ 1,222	40.0%
Agroindustria	\$ 1,018	\$ 1,049	3.0%	\$ 1,080	3.0%	\$ 1,102	2.0%	\$ 1,124	2.0%
Manufactura Alimentos	\$ 2,122	\$ 2,143	1.0%	\$ 2,207	3.0%	\$ 2,273	3.0%	\$ 2,341	3.0%
Otros	\$ 679	\$ 686	1.0%	\$ 699	2.0%	\$ 713	2.0%	\$ 728	2.0%
Total	\$ 8,486	\$ 8,939	5.3%	\$ 9,427	5.5%	\$ 9,954	5.6%	\$ 10,508	5.6%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota explicativa: los criterios ponderativos de la distribución por segmento de mercado son en base a la distribución interna de las ventas por segmento y al crecimiento orgánico de los clientes y la planeación de crecimiento de aplicaciones de los programas en los mismos. Para el caso del segmento lácteo se estima el crecimiento en función a la implementación de programa diseñados que se preparan para tal fin.

El crecimiento en el segmento lácteo permite que la distribución con los demás segmentos sea más diversificada, como se muestra a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 24. Valorización de los segmentos y estimación del crecimiento proyectado con las variaciones porcentuales de crecimiento planificado, según la oportunidad y proyecciones en la ECPQ

Segmentos	% Segmentos en el Negocio en la E.C.P.Q.	Nueva distribución por sector en % 2017	Nueva distribución por sector en % 2018	Nueva distribución por sector en % 2019	Nueva distribución por sector en % 2020
Bebidas	8.0%	7.7%	7.5%	7.2%	7.0%
Cervezas	45.0%	43.6%	42.6%	41.1%	39.7%
Proteína	2.0%	1.9%	1.9%	1.8%	1.7%
Lácteos	0.1%	3.4%	5.8%	8.8%	11.6%
Agroindustria	12.0%	11.7%	11.5%	11.1%	10.7%
Manufactura Alimentos	25.0%	24.0%	23.4%	22.8%	22.3%
Otros	8.0%	7.7%	7.4%	7.2%	6.9%
Total	100%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A continuación, en la siguiente tabla se analiza el porcentaje de captura del *Market Share* del segmento lácteo, en donde se proyecta el crecimiento a 3,75 anual en los siguientes 5 años, en base a la proyección promedio de crecimiento 3,75 del sector pecuario y sector comercial, proyección presentada en el gráfico B del anexo 1.

Tabla 25. Estimación porcentual de crecimiento en el *Market Share* del segmento lácteo de la ECPQ

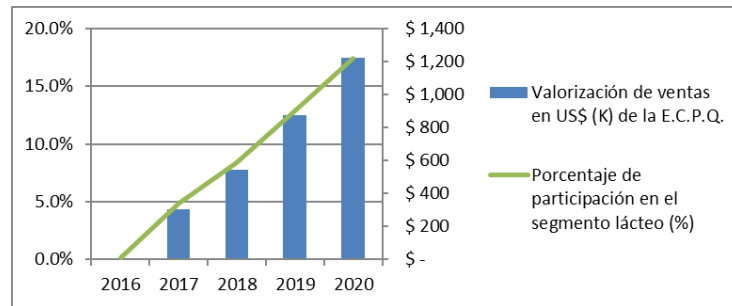
Año	2016	2017	2018	2019	2020
Valorización según segmento en US\$ (K) 2016	\$ 6,061	\$ 6,289	\$ 6,525	\$ 6,769	\$ 7,023
Valorización de ventas en US\$ (K) de la E.C.P.Q.	\$ 8	\$ 303	\$ 546	\$ 873	\$ 1,222
Porcentaje de participación en el segmento lácteo (%)	0.1%	4.8%	8.4%	12.9%	17.4%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Respecto al crecimiento del 2018, 2019 y 2020, se justifica con la introducción de nuevos programas de limpieza y desinfección en la industria láctea, además de introducir un mayor soporte corporativo y mejora de competitividad en precios por aumento en económicas de escala.

Nota explicativa: la valorización del segmento está dada por la magnitud del negocio local objetivo que es el segmento lácteo, en función al tamaño del negocio se hace una comparación (Bench Mark) con plantas de la región de consumo de productos químicos y se cuantifica la oportunidad del negocio.

Gráfico 4. Crecimiento del segmento lácteo en la ECPQ



Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Sustentación de la elección del mercado lácteo

En base a lo expuesto, y adicional a la diversificación de los sectores que ya está sustentado comercialmente, la elección del mercado lácteo se debe principalmente a los siguientes factores:

- La ECPQ, al ser parte de una corporación multinacional, tiene acceso a tecnología y experiencia de aplicación de programas de limpieza y desinfección en este sector lácteo, tanto a nivel regional de Latinoamérica como de Europa y Estados Unidos, en donde la experiencia de la fuerza de ventas no solo es comercial sino también técnica de muchos años.
- Al ser un negocio B2B y una venta técnica, es muy importante la experiencia del equipo de ventas, en ese sentido, el equipo comercial está formado por ingenieros en industrias alimentarias y microbiólogos con amplia experiencia en la industria alimentaria, incluyendo el sector lácteo, que sirve de base para ofrecer programas de limpieza y desinfección acorde con la necesidad del mercado lácteo.
- La experiencia de las filiales en países cercanos como Colombia, Ecuador y Chile, entre otros, posibilita hacer un *Bench Marck* entre las plantas que procesan lácteos y se puede cuantificar la oportunidad, ya sea por cantidad recibida de leche fresca por planta, así como de la capacidad de procesamiento de los equipos especializados como los pasteurizadores, evaporadores y llenadoras entre otros.
- El enfoque en el desarrollo de los programas de limpieza y desinfección en el sector lácteo tiene un impacto en la mejora de la inocuidad en el procesamiento de la leche; al implementar dichas mejoras tecnológicas tendrá como resultado la mejora en la calidad de la leche, concretamente, al tener una mejor calidad de leche los ganaderos tendrían una mejor valoración de sus productos, que se manifestaría en unos mayores ingresos para este sector pecuario, este sector da trabajo a una cantidad importante de la población rural, ayudando de esta forma a la mejora en su calidad de vida, convirtiendo la relación entre productores, industriales, y

proveedores en un círculo virtuoso de responsabilidad social que desarrollará el sector lácteo en general.

5. Conclusiones del estudio de mercado

- El mercado de productos químicos para la limpieza y desinfección en la industria alimentaria está valorizado en USD 40.410 K, en donde la ECPQ es líder del mercado con una participación de 21%, una facturación anual de USD 8.486 K, seguido muy de cerca por la empresa Diversey con 20%, con una facturación estimada en USD 8.082 K.
- Dentro de los segmentos, el segmento lácteo representa el 15% con un potencial de USD 6.061 K, siendo esta una oportunidad relevante para el crecimiento de la compañía y posibilidad de diversificar los segmentos en la distribución de la facturación.
- Con base en lo expuesto, calculado y proyectado, se estima que el *Market Share* de la ECPQ incrementará su facturación de USD 8.486 K a USD 10.508 K al 2020, llegando a lograr un crecimiento de 24% y con crecimientos año a año no menor a 5%.
- El segmento lácteo tendrá un crecimiento importantísimo, siendo este el *driver* de crecimiento, inicialmente con una participación de 0,1% en el año 2016, para crecer año a año, llegando a tener una participación de 11,6% en el 2020; teniendo como consecuencia la diversificación de los segmentos, lo que es muy saludable para sostenibilidad de la compañía.
- La participación del mercado en el segmento lácteo se incrementará de 0,1% en el año 2016 a 17,4% en el año 2020, llegando a ser un segmento relevante para la ECPQ llegando a facturar USD 1.222 K en dicho año.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Visión de la empresa

La visión de la ECPQ está alineada a la visión corporativa de la casa matriz, que es: «Es ser los líderes globales en servicios y tecnologías de manejo de agua, higiene y energía, proporcionando y protegiendo lo que es de vital importancia» (extraído de la visión de la casa matriz de la ECPQ).

2. Misión de la empresa

Al igual que la visión, la ECPQ está alineada a la misión y valores de la casa matriz, teniendo como principal misión y valores: «Cada día, la compañía ayuda a que este mundo sea más limpio, seguro y saludable - protegiendo a la gente y sus recursos vitales. Con un trabajo que es guiado por un conjunto de valores compartidos que definen quiénes son y cómo la compañía hace la diferencia» (extraído de la visión de la casa matriz de la ECPQ).

3. Objetivos estratégicos

El objetivo de la ECPQ es seguir creciendo su participación en el mercado de limpieza y desinfección en la industria alimentaria, diversificando los negocios en los diferentes segmentos de dicha industria, principalmente el negocio en el sector lácteo, mejorando la competitividad y sostenibilidad en la División de Alimentos y Bebidas, permitiendo de esta manera no depender de un solo mercado diversificando la cartera de clientes.

Tabla 26. Objetivos estratégicos

Objetivo	Tipo de Objetivos	2016	2017	2018	2019	2020
Incremento de <i>Market Share</i> sector lácteo.	Crecimiento de ventas.	0,1%	4,8%	8,4%	12,9%	17,4%
Redistribución de los ingresos por sector, incrementar sector lácteo.	Diversificación de ventas.	0,1%	3,4%	5,8%	8,8%	11,6%
Aumentar ingresos.	Crecimiento de ventas y mantener liderazgo.	7,69%	5,3%	5,5%	5,6%	5,6%
Aumentar utilidad neta	Rentabilidad	21,3%	21,5%	21,8%	22,1%	22,5%
Desarrollar plataforma de soporte en operaciones, recursos humanos y finanzas.	Organizacional. (ejecución de presupuesto de planes funcionales)	95%	96%	96%	97%	97%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Matriz FODA

Como comenta David (2008), luego de tener la información de entrada, que son la matriz EFE, matriz EFI y la matriz MPC, se procede con la siguiente etapa, la cual es una etapa de conciliación en donde se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos. En esta segunda etapa se considera el FODA (fortalezas y debilidades) y (oportunidades y amenazas) que se presenta en el anexo 3.

De acuerdo a los análisis antes expuestos, se construyen las estrategias de FODA cruzado en donde las estrategias de fortalezas – oportunidades (F-O), estrategia de debilidad-oportunidad (D-O), estrategia de fortaleza-amenaza y estrategia de debilidad –amenaza (D-A).

Tabla 27. Estrategias de FODA cruzado

ESTRATEGIA F-O
<ol style="list-style-type: none">1. Aumentar el <i>Market Share</i> en el segmento lácteo, foco del crecimiento en los siguientes años.2. Implementación de nuevos programas y tecnología de limpieza y desinfección para plantas industriales que cubran la necesidad del sector lácteo.3. Aumentar capacidad instalada de venta de productos químicos para estar preparados para demanda estimada.4. Mostrar la propuesta de valor a los clientes del segmento lácteo para que se concrete el crecimiento de los negocios, con el soporte de asesoría técnica de venta profesional B2B.
ESTRATEGIA D-O
<ol style="list-style-type: none">1. Preparación de un programa integral de limpieza y desinfección para el segmento lácteo que incluya plan de marketing con publicidad y promoción.2. Realizar una investigación de los clientes más importante del segmento, teniendo especial dedicación al segmento lácteo.3. Reestructurar y capacitar al área de operaciones para estar preparados a los nuevos retos de las necesidades de demanda.4. Procesamiento de reclutamiento más dinámico, rápido y efectivo.5. Implementación de nuevos sistemas de procesamiento de datos que esté capacitado a asumir los requerimientos de las ventas, en cuanto a tiempo y forma.
ESTRATEGIA F-A
<ol style="list-style-type: none">1. Desarrollo y búsqueda de nuevos proveedores de materias primas.2. Implementar buenas prácticas de análisis y negocios, cuidando la inversión para que sean sustentables y viables en el tiempo.3. Capacitar al personal de ventas en el manejo de situaciones de aumento de precios.4. Desarrollo de planes de producción enfocados a optimizar recursos.
ESTRATEGIA D-A
<ol style="list-style-type: none">1. Conociendo y entendiendo al cliente, establecer contratos a largo plazo para asegurar negocios y proteger de entorno económico.2. Mejorar proceso de atención a los negocios con la implementación del nuevo sistema de soporte a los procesos.3. Soporte de monitoreo del mercado y competidores, para saber cómo se mueven e intuir siguientes pasos para ser más competitivos.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Como comenta David (2008) el propósito de cada herramienta de conciliación de esta etapa es generar alternativas viables, y no seleccionar o determinar qué estrategias son las mejores; es decir, no todas las estrategias desarrolladas serán seleccionadas para su implementación.

5. Análisis de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Como indica David (2008), esta herramienta de conciliación nos permite evaluar qué tipo de estrategia se debe seguir, que puede ser agresiva, competitiva, conservadora o defensiva. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas: fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas: estabilidad externa (EA), y fortaleza de la industria (FI).

Tabla 28. Matriz PEYEA de la organización ECPQ

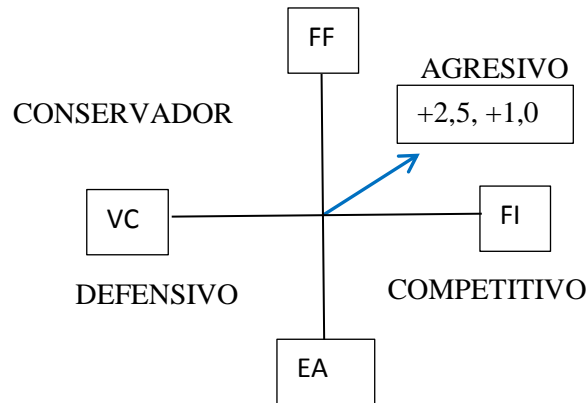
FACTORES INTERNOS	VALOR	PROMEDIO
Fortaleza financiera (FF) <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento sobre la inversión • Capacidad de endeudamiento • Capital de trabajo. • Liquidez. 	4 3 3 2	3
Ventaja competitiva (VC) <ul style="list-style-type: none"> • Estructura y experiencia de la fuerza de ventas. • Participación de mercado • Calidad del producto y soporte técnico. • Conocimientos tecnológicos. 	-1 -2 -1 -3	-1.75
Estabilidad ambiental (EA) <ul style="list-style-type: none"> • Variabilidad de la demanda • Gama de precios de los productos de la competencia. • Presión de la competencia. • Barreras para entrar al mercado, porque está regulado. 	-1 -3 -2 -2	-2
Fortaleza de la industria (FI) <ul style="list-style-type: none"> • Potencial de crecimiento • Potencial de ganancias • Estabilidad financiera. • Productividad utilización de la capacidad. 	+6 +4 +4 +3	4.25

Fuente: (David, 2008). Elaboración propia, 2017.

En función a los promedios se determinan las coordenadas del vector direccional:

$$\text{Eje x: VC +FI} = -1.75+4.25 = 2.5 \quad \text{Eje y: EA + FF} = -2+3 =+1$$

Gráfico 5. Matriz PEYEA (Vector) de ECPQ



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los resultados del análisis concluyen que la ECPQ debe asumir una estrategia agresiva, en donde su solidez financiera y el respaldo económico ha logrado obtener ventajas competitivas importantes en una industrial estable y creciente, teniendo como base lo comentado por David (2008); esta estrategia deberá estar enfocada en abrir nuevos segmentos como el lácteo, donde existe una excelente oportunidad.

6. Análisis de la matriz interna y externa (IE)

Con esta matriz se concilian los resultados de las matrices EFI y EFE. La cual consta de los valores ponderados resultantes de las matrices mencionadas y se grafica la intersección (alfa) de estos valores, en el eje X se colocan los valores EFI y en el eje Y los que corresponden a la EFE. Los cuadrantes de esta matriz se dividen en tres regiones, cada una representa una estrategia a seguir: crecer / construir, mantener / conservar, cosechar/desechar.

Gráfico 6. Matriz IE de ECPQ

		Crecer y construir	TOTALES DE LA MATRIZ EFI = 3,03		
		Observar y mantener	SOLIDO	PROMEDIO	DEBIL
		Cosechar y enajenar	4 a 3	2,99 a 2	1,99 a 1
		4	3	2	1
TOTALES DE LA MATRIZ EFE = 3,01	ALTO 3 a 4	3	I	II	III
	MEDIO 2 a 2,99	2	IV	V	VI
	BAJO 1 a 1,99	1	VII	VIII	IX

Fuente: (David, 2008). Elaboración propia, 2017.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz IE, la intersección “X” se encuentra en el límite del sector I y, teniendo en cuenta que se va relanzar el segmento lácteo, se concluye que la ECPQ debe adoptar una estrategia en CRECER y CONSTRUIR. Incluyendo estrategias intensivas: desarrollo de nuevos segmentos, como el segmento lácteo, desarrollo de nuevos productos en donde el portafolio sea versátil y cubra las necesidades de este segmento y estrategias integrativas (en donde se deba potenciar la integración hacia atrás) como comenta David (2008) teniendo como resultado final una combinación de estrategias.

7. Selección de estrategia

7.1 Análisis de estrategias propuestas

A continuación, se analizarán las diferentes estrategias alternativas propuestas y se determinará cuál es la que es posible implementar.

Tabla 29. Análisis de las estrategias resultantes de las matrices FODA, PEYEA y IE

	FODA	PEYEA: agresiva	IE: crecer y construir
E1	Aumentar el <i>Market Share</i> en el segmento lácteo, foco del crecimiento en los siguientes años. (F-O)	Desarrollo de nuevos segmentos / diversificación.	Desarrollo de nuevos segmentos / penetración de mercado.
E2	Desarrollo de nuevos programas con productos. (F-O)	Desarrollo de producto	Diversificación
E3	Desarrollo y optimización de capacidad instalada de almacenaje y producción. (F-O)	Desarrollo de producto / integración hacia atrás.	Desarrollo de producto / integración hacia atrás.
E4	Desarrollar la publicidad y promoción de los programas (D-O)	Desarrollo de producto	Desarrollo de producto.
E5	Desarrollo de un nuevo sistema de pedidos y procesamiento de datos (D-A)	Desarrollo de producto / integración hacia atrás.	Desarrollo de producto / integración hacia atrás.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Con las estrategias presentadas, se tomarán en cuenta las más relevantes y tengan una coherencia y afinidad; coincidiendo con la de desarrollo de nuevos segmentos y desarrollo de producto, que son las estrategias 1, 2 3, 4 y 5.

Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Para conocer la viabilidad de las estrategias, se utilizará la técnica analítica para determinar el grado de atractividad de cada estrategia, utilizando una matriz MPEC; la conciliación, resumen de las estrategias, se muestran a continuación:

Tabla 30. Matriz MPEC de la ECPQ

	VALOR	E1		E2		E3		E4		E5	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES											
1.Políticas gubernamentales de mejora de inocuidad.	0.1	4	0.40	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2
2.Estado promotor de exportaciones elevando estándares.	0.1	4	0.40	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2
3.Crecimiento del sector comercial y manufactura de alimentos.	0.1	4	0.40	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
4.Sector lácteo, foco de interés de políticas de desarrollo.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27
5.Desarrollo de nuevas tecnologías.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2
6.Regulaciones ambientales mas exigentes.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1
7.Regulaciones en comercialización de químicos.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
AMENAZAS											
1.Aumento de la inflación.	0.1	2	0.20	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
2.Aumento de precio de las materias primas.	0.1	2	0.20	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
3.Volatilidad del tipo de cambio.	0.05	2	0.10	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
4.Inestabilidad política.	0.05	2	0.10	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1
FORTALEZAS											
1. Estructura y experiencia de fuerza de ventas	0.1	4	0.40	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3
2. Líder del mercado.	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1
3. Calidad , servicio de asesoría y propuesta de valor.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4.Abastecimiento de productos local e internacional.	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
5.Procedimientos estandarizados de Supply Chain.	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15
6.Ubicación del centro de distribución.	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15
7.Planeamiento operativo y manejo de indicadores.	0.05	2	0.10	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15
8.Adecuado análisis de proyectos de inversión.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
DEBILIDADES											
1.Baja publicidad y promoción de programas.	0.05	2	0.10	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1
2.Bajo conocimiento total del mercado nacional.	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1
3.Estructura y experiencia del personal de operaciones.	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
4.Proceso de reclutamiento lento.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
5.Sistema de procesamiento no modernizado (ORP).	0.1	2	0.20	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1
			4.93		4.79		3.99		4.02		4.00

Fuente: David (2008). Elaboración propia, 2017.

Según los resultados de la matriz MPEC, se concluye que la estrategia de aumentar el *Market Share* con foco en el sector lácteo, desarrollando programas con productos químicos que se puedan promocionar y publicitar en los principales clientes, para convencer de los beneficios de los productos químicos y sean de esta manera sustentables y sostenibles en el tiempo; por lo que se decide priorizar la estrategia de desarrollo del nuevo segmento lácteo con sus respectivos nuevos programas, teniendo una oportunidad relevante de desarrollo de la compañía que permitirá afianzar su liderazgo en el tiempo.

Alineamiento de los objetivos con la estrategia (AOE)

Para verificar que los objetivos están alineados con la estrategia, y se identifica una concordancia concreta entre ambas, se tiene la siguiente tabla.

Tabla 31. Matriz de alineamiento de objetivos con estrategia (AOE)

Objetivos estratégicos.	Estrategia	Alineamientos
Diversificación de cartera de clientes. Enfoque en sector lácteo.	E1: Desarrollo de nuevos segmentos / Penetración del mercado.	Alineado con crecimiento en participación del <i>Market Share</i> de 4,8 a 17,4% en 4 años.
Enfoque en otros sectores que también sean fuente de ingresos.	E2: Diversificación.	Alineado con la redistribución en la participación, de 3,4 a 11,6% en 4 años.
Desarrollar la plataforma de soporte de ventas técnicas y demás áreas para concretar crecimiento.	E3, E4 y E5. Desarrollo de producto	Alineado con la capacidad comercial, operativa, recursos humanos y financiera que den soporte al crecimiento esperado.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Como se observa, hay un alineamiento de la estrategia con los objetivos estratégicos debidamente sustentado.

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan de marketing y ventas

El plan se orienta a desarrollar el negocio de venta de productos químicos para limpieza y desinfección para el segmento lácteo en la industria alimentaria del Perú, además de seguir creciendo y manteniendo los negocios en los demás sectores; teniendo los programas de productos químicos los siguientes atributos:

- Programas que sean competitivos y acorde con las necesidades del cliente.
- Desarrollar y seguir potenciando la experiencia de la venta técnica de los profesionales en venta para este segmento y desarrollar un reforzamiento al posicionamiento de la marca.
- Programas con productos de alta calidad y nueva tecnología.

En el anexo 5 se aprecia el detalle de la venta técnica de la ECPQ, detallando cómo se realiza.

1.1 Objetivos

Tabla 32. Objetivos de marketing y ventas

Objetivo	Objetivos estratégicos relacionados.	Indicador	2016	2017	2018	2019	2020
Participación en ferias, convenciones y seminarios de alimentos y sanitización. (M1)	Posicionamiento de la marca.	Participación en ferias locales y nacionales.	2	4	5	6	7
Lanzamiento de nuevos programas de limpieza y desinfección (M2).	Posicionamiento de la marca y crecimiento en ventas.	Numero de lanzamiento de programas nuevos.	1	2	3	3	4
Aumento de ventas a nuevos clientes del sector lácteos (M3).	Crecimiento en ventas.	Número de clientes del sector lácteo.	2	3	5	6	8
Aumento de visitas técnicas comerciales a clientes del sector lácteo (M4).	Crecimiento en ventas, y crecimiento <i>Market Share</i> .	Número de visitas.	32	192	288	336	384
Cumplimiento de reportes de servicio a clientes dentro del mes de la visita (M5).	Crecimiento de ventas y servicio posventa.	Porcentaje de cumplimiento de entrega de reporte técnico en plazo.	93%	95%	97%	99%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Estrategias del plan y líneas de acción

1.2.1 Estrategia corporativa

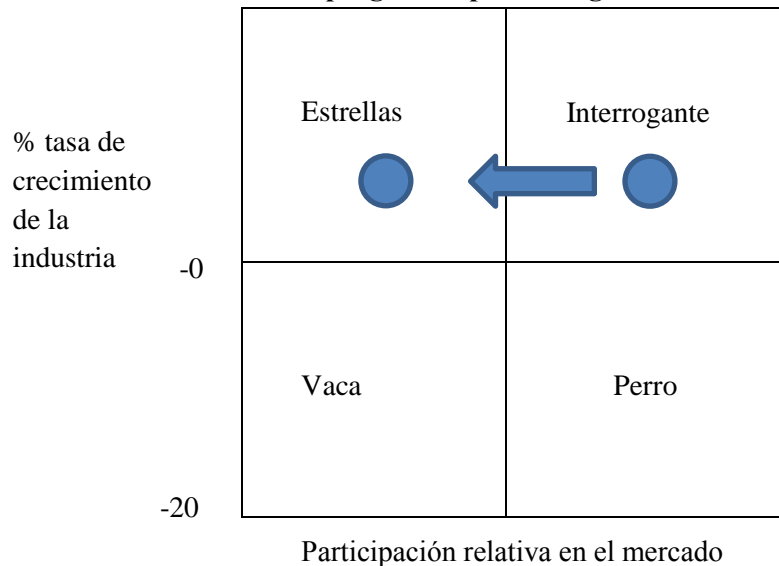
La estrategia sería de diferenciación de programas respecto a los competidores que existen en la mayoría del mercado. La propuesta de valor se basa en que los programas de la ECPQ son de clase mundial, pues no solo se vende un producto químico, sino también se ofrece una asesoría técnica. Esta estrategia está alineada a la estrategia corporativa del producto y la estrategia corporativa de la compañía que es la de ofrecer soluciones para la sustentabilidad y sostenibilidad de las industrias de alimentos.

1.2.2 Estrategia de cartera

Matriz BCG

Los programas con productos químicos para el segmento lácteo tienen un comportamiento de un programa de interrogación que pasa a ser la estrella, esto se debe al conocimiento y experiencia que se plasmará en su aplicación:

Gráfico 7. Matriz BCG de los programas para el segmento lácteo en la ECPQ

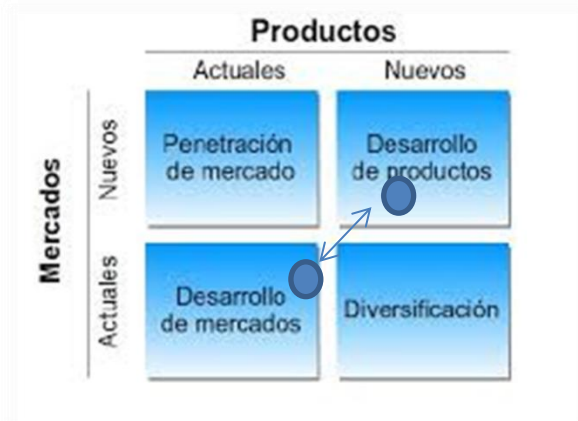


Fuente: Elaboración propia, 2017.

Matriz Ansoff

Los programas para el segmento lácteo tendrán una estrategia de diferenciación, alineadas a la estrategia de desarrollo de mercado y producto, creando una sinergia que será clave para el desarrollo del negocio.

Gráfico 8. Matriz Ansoff de los programas para el segmento lácteo



Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2.3 Estrategia de segmentación y posicionamiento

- **Segmentación**

- **Geográfica.** Inicialmente en Lima y Arequipa en el primer año, en las industrias lácteas más importantes. A partir del segundo año se amplía la cobertura a Cajamarca, Trujillo, y demás centros industrializados de lácteos.
- **Socioeconómica.** En el primer año dirigido a las principales empresas industriales de lácteos, a partir del segundo año en las medianas y pequeñas empresas.
- **Psicográfica.** Influencia en el desarrollo de la cultura occidental por desarrollo de la tecnología en limpieza de Estados Unidos por los altos estándares regulatorios y europea.
- **Demográfica.** Dirigido a acompañar a la industria de un sector que genera una gran cantidad trabajo a sector pecuario.

- **Posicionamiento**

- Como parte del plan funcional estratégico de marketing y ventas se considera la participación en las siguientes ferias, convenciones y seminarios:
 - ✓ ExpoAlimentaria, organizada por ADEX.
 - ✓ Feria de saneamiento industrial, organizado por la UNALM y Revista Alimentaria.
 - ✓ Feria Expopesca, organizada por empresas del sector.

- ✓ Seminarios de lanzamientos de programas de limpieza y desinfección en Lima, Arequipa y Trujillo, dirigido a clientes y potenciales clientes.
- ✓ Participación en ferias organizadas por los mismos clientes corporativos.
- Los programas de limpieza y desinfección seleccionados tendrán un precio acorde con los ahorros operacionales generados con su implementación.
- El programa será reconocido por la marca global de la casa matriz que tiene amplia experiencia en el sector a nivel regional y mundial es los centros de desarrollo de la industria láctea.

1.2.4 Planes de acción para el marketing MIX y estrategias funcionales

- **Estrategias funcionales**

- **Producto.** Programa de limpieza y desinfección diseñado para la industria láctea acorde con las necesidades y adecuado a las condiciones particulares de la industria láctea del Perú.
- **Precio.** Diferenciado, el precio del programa tendrá un mayor valor, porque, el cliente, al aplicarlo, conseguirá ahorros operativos que justificarán la inversión para mejorar sus procesos productivos.
- **Plaza.** Inicialmente Lima y Arequipa en el primer año, a partir del segundo año en Cajamarca, Trujillo y Junín.
- **Promoción.** Asesoría técnica especializada, con un descuento especial cuando los programas se apliquen a toda planta y con acuerdos bajo contrato por más de dos años contemplando inversión en equipamiento con un máximo de 5% de la venta anual o lo que dure el contrato.

- **Planes de acción respecto al producto**

- **Dimensiones del producto.** Los productos químicos del programa son clasificados en:
 - **Detergentes.** Productos diseñados para remover los residuos de suciedad producidos por el paso del procesamiento de la leche.
 - **Desinfectantes.** Productos diseñados para bajar la carga microbiana a niveles aceptables, con reducciones de 6 log para que sea apto para el uso en la industria láctea.
 - **Aditivos.** Compuestos químicos que ayudan a la acción limpiadora de los programas.
 - **Equipos en préstamo o comodato.** Para aplicar los productos antes mencionados se requieren de equipos manuales, semiautomatizados y automatizados, los cuales son

entregados a los clientes en calidad de préstamo o comodato, y estos estarán proporcionales a la magnitud de la aplicación.

- **Estrategia de diseño.** Los productos químicos se comercializarán en envases de 20 kg, 30 kg, y 200 kg, dependiendo el consumo y facilidades de almacenamiento del cliente.
- **Estrategia de marca.** Los programas van a estar respaldados por la marca global, complementados con el reforzamiento de la marca participando en ferias, seminarios y convenciones, como se explica en posicionamiento, para tener una mayor recordación de los clientes.
- **Manejo de Línea.** La forma de distribución del programa va ser con visitas especiales del tipo B2B, en donde hay un contacto con la ECPQ y los clientes industriales.
- **Meta e indicadores de gestión asociado.** Los indicadores son:
 - Cumplimiento de la venta versus el proyectado con la venta real.
 - Cumplimiento de visitas acordadas en la fecha adecuada.
- **Planes de acción respecto al precio (ciclo de vida del producto)**
 - **Estructura de fijación de precios.** Dependiendo del tipo de programa y la aplicación. Los programas más modernos y con mayores ahorros operacionales se diferenciarán de los tradicionales con mayor precio inicialmente (Descrime) y luego que se hagan conocidos su precio se estabilizará.
 - **Estructura de precios.** La estructura de los precios incluirá:
 - Costos de la materia.
 - Costos de importación y almacenamiento de los productos.
 - Costos administrativos.
 - Costos de ventas.
 - Margen de utilidad.
 - **Estrategia de precios.** Dependiendo de la magnitud del negocio y aplicación algunos productos se puede sacrificar un margen de hasta 50%, pero en la mayor parte de los productos se espera un 60% de margen.
 - **Meta de indicadores de gestión asociado.**
 - El 100% de la venta esperada mes a mes.
 - Cumplimiento del 90% de las visitas.
- **Planes de acción respecto a la plaza**
 - **Canal de distribución.** El canal de distribución estará direccionado hacia cada empresa industrial, en la entrega en Lima, para que luego la empresa lo traslade a sus plantas en provincia. El almacén se encuentra en el Callao y de allí se distribuye a los diferentes almacenes o, en todo caso, se entrega a las empresas de transporte en Lima.

- **Alternativas de canal.** Dependiendo de la necesidad del cliente, si necesita los productos con urgencia, entonces se coordina el recojo directo en el almacén por parte de su transportista. Según las políticas de la empresa no se maneja distribuidores.
- **Metas e indicadores de gestión asociado.**
 - Porcentaje de cumplimiento de entrega dentro del plazo establecido con el cliente. Mayor a 95%.
- **Planes de acción con respecto a la promoción.**
 - **Grupo destino.** Empresas industriales que producen productos lácteos.
 - **Objetivo de la promoción.** Es ofrecer programas que se adecuen a las necesidades del cliente y que engloben todas las aplicaciones de limpieza y desinfección en la planta.
 - **Presupuesto de la promoción.** El presupuesto de la promoción estará cuantificado con la inversión realizada en préstamo de equipamiento y que no debe de pasar del 10% del negocio anualizado, si los montos de la inversión sobrepasan los USD 5.000, se tendrá que elaborar un contrato marco para la justificación y protección de los activos dados en préstamo.
 - **Mezcla de la promoción.** La promoción de los programas estará alineada con la magnitud del negocio, esta promoción puede estar asociada a un descuento por contrato de permanencia, y descuento más prestamos de equipamiento por un mayor tiempo de permanencia.
 - **Metas de indicadores de gestión.** El 10% de los clientes anuales deben de tener contrato o acuerdo de permanencia por más de 1 año de trabajo exclusivo con la ECPQ.

1.2.5 Estrategias de fidelización

Las estrategias de fidelización son las siguientes:

- **Estrategia de contratos a mediano y largo plazo.** En donde, dependiendo del tiempo de contrato (2 a 5 años), se aseguran ajustes de precios especiales para que sean atractivos.
- **Estrategia de capacitaciones, convenciones y seminarios.** Dirigido los clientes más representativos que tengan negocios mayores de un año con la compañía, y se refuerza con invitación de clientes potenciales a convenciones y seminarios para tener un mejor posicionamiento de la marca y recordación en todos los sectores del sector alimentario.
- **Estrategias de visitas guiadas a clientes claves.** La finalidad es que conozcan las aplicaciones y los centros de I&D de la compañía en otro país.

1.2.6 Presupuesto de plan de marketing y ventas

El primer año se va dar un impulso especial destinando porcentaje mayores a los que normalmente están proyectados, y se detallan a continuación:

Tabla 33. Presupuesto de plan de ventas y marketing del 2016 al 2020

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Valorización de ventas en US\$ de la E.C.P.Q.	\$ 8,486,000	\$ 8,939,274	\$ 9,427,036	\$ 9,954,053	\$ 10,507,547
Porcentaje de participación Marketing respecto a las ventas (%)	4.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Presupuesto de gastos de Marketing. US\$	\$ 339,440	\$ 268,178	\$ 282,811	\$ 298,622	\$ 315,226
Porcentaje de participación de gastos de ventas respecto a las ventas (%)	16%	17.00%	17.00%	18.00%	18.00%
Presupuesto de gastos de Ventas. US\$	\$ 1,357,760	\$ 1,519,677	\$ 1,602,596	\$ 1,791,730	\$ 1,891,359

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Plan de operaciones

El plan de operaciones tiene por finalidad dar el soporte operativo en cuantos a disponibilidad de productos y/o equipamientos para la implementación de los programas de limpieza y desinfección para el segmento lácteo en la industria alimentaria del Perú, además de continuar con el soporte operativo a los demás sectores; el soporte operativo tiene los siguientes atributos:

- Cumplir con los requerimientos de abastecimiento en tiempo y forma para los clientes.
- Desarrollar y seguir ampliando la cartera de fabricación de maquilar local de la mayoría del portafolio de productos.
- Seguir abasteciendo productos de altos estándares de calidad con una trazabilidad adecuada para su seguimiento y cumplimiento de estándares de casa matriz.
- Modernización del sistema operativo ORP de la compañía acorde con las necesidades locales.
- Alineamientos con las políticas de calidad y portafolio de productos regionales con casa matriz.
- Cumplimiento con las políticas corporativas FIFO (*First In y First Out*) en el almacén de productos.
- Cumplir con los estándares de seguridad de almacenamiento de productos químicos.

En el anexo 6 se detalla en mapa del proceso de operaciones de la venta técnica.

2.1 Objetivos de operaciones

Tabla 34. Objetivos de operaciones

Objetivo	Objetivos estratégicos relacionados.	Indicador	2016	2017	2018	2019	2020
Aumento de la maquila local de productos (O1).	Crecimiento de ventas / Incremento de utilidad neta.	Porcentaje de productos maquilados respecto al total.	30%	40%	50%	60%	70%
Reducción de costos de producto terminado (O2).	Crecimiento en ventas / Incremento de utilidad neta.	Porcentaje de reducción de costos respecto al año anterior.	2.5%	3.5%	4.5%	4.5%	5.0%
Reducción de tiempo de stock de seguridad para atención (O3).	Incremento de utilidad neta.	Número de meses en almacén antes de ser entregado.	3.0	2.8	2.7	2.6	2.5
Cumplimiento de entrega de productos dentro del plazo (O4).	Satisfacción al cliente.	Porcentaje de atención dentro de los 3 días en transporte.	93%	93%	95%	95%	96%
Reducción de errores administrativos en la atención y facturación (O5).	Satisfacción al cliente / Incremento de utilidad neta.	Porcentaje de satisfacción al cliente a través de encuesta.	90%	92%	93%	94%	95%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Acciones estratégicas del plan de operaciones y líneas de acción

Para alcanzar los objetivos propuestos en el plan de operaciones, es necesario implementar las siguientes actividades:

- Coordinar, planificar e implementar la ampliación del portafolio de productos para maquila local.
- Ampliación del espacio del almacén en un 10%, 12%, 13% y 15% del primer al cuarto año, para el incremento del *stock*, según la ampliación de la proyección de venta. (teniendo en cuenta que se va ampliar alquilando más espacio al proveedor del almacén).
- Actualización de los registros sanitarios de los productos que lo requieran, para poder venderlos e importarlos y por ser requisito de su comercialización.
- Aumento del *Head Count* en 1 persona de almacén el primer año, y 1 persona el tercer año en almacén para despacho y tramites administrativo en el despacho.
- Capacitación y entrenamiento del personal de almacén para el cumplimiento de las políticas FIFO.
- Ampliación de la base de datos de los proveedores y coordinación con proveedores corporativos, para el cumplimiento de los acuerdos desde la casa matriz y reducción de costos de materias primas.

- Compra de una unidad de transporte para los productos químicos y evitar fletes adicionales, también estaría acompañado de un chofer y un ayudante, la implementación sería en el segundo año.
- Implementación de un nuevo ORP (sistema operativo de la compañía) que sea acorde con las necesidades en cuanto a tiempo y orden.
- Implementación de la encuesta de satisfacción al cliente. El 2017, como encuesta general, debe ser mayor de 90% y el 2020 mayor a 95%.

2.3 Presupuesto del plan de operaciones

Para alcanzar los objetivos del plan de operaciones, es necesario destinar estas cantidades para los costos que se van a destinar para dicho plan.

Tabla 35. Presupuesto de operaciones del 2016 al 2020

Año	2016	% de Ingresos 2016	2017	% de Ingresos 2017	2018	% de Ingresos 2018	2019	% de Ingresos 2019	2020	% de Ingresos 2020
Ingresos US\$ de la E.C.P.Q.	\$ 8,486,000		\$ 8,939,274		\$ 9,427,036		\$ 9,954,053		\$ 10,507,547	
Costos de productos US\$	\$ 3,309,540	39.0%	\$ 3,575,709	40.0%	\$ 3,865,085	41.0%	\$ 4,180,702	42.0%	\$ 4,465,708	42.5%
Costos de equipos US\$	\$ 84,860	1.0%	\$ 98,332	1.1%	\$ 113,124	1.2%	\$ 129,403	1.3%	\$ 136,598	1.3%
Costos de adicionales* US\$	\$ 339,440	4.0%	\$ 357,571	4.0%	\$ 377,081	4.0%	\$ 398,162	4.0%	\$ 420,302	4.0%
Costos de envío de productos US\$	\$ 127,290	1.5%	\$ 143,028	1.6%	\$ 160,260	1.7%	\$ 169,219	1.7%	\$ 178,628	1.7%
Costos de almacenaje US\$	\$ 313,982	3.7%	\$ 339,692	3.8%	\$ 367,654	3.9%	\$ 388,208	3.9%	\$ 409,794	3.9%
Costos administrativos operaciones US\$	\$ 118,804	1.4%	\$ 129,619	1.5%	\$ 150,833	1.6%	\$ 159,265	1.6%	\$ 168,121	1.6%
Total costos operativos US\$	\$ 4,293,916	50.6%	\$ 4,643,953	52.0%	\$ 5,034,037	53.4%	\$ 5,424,959	54.5%	\$ 5,779,151	55.0%

Fuente: Elaboración propia, 2017. Nota: * Incluyen costos incrementales de proyectos de ampliación, registros y ORP.

3. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

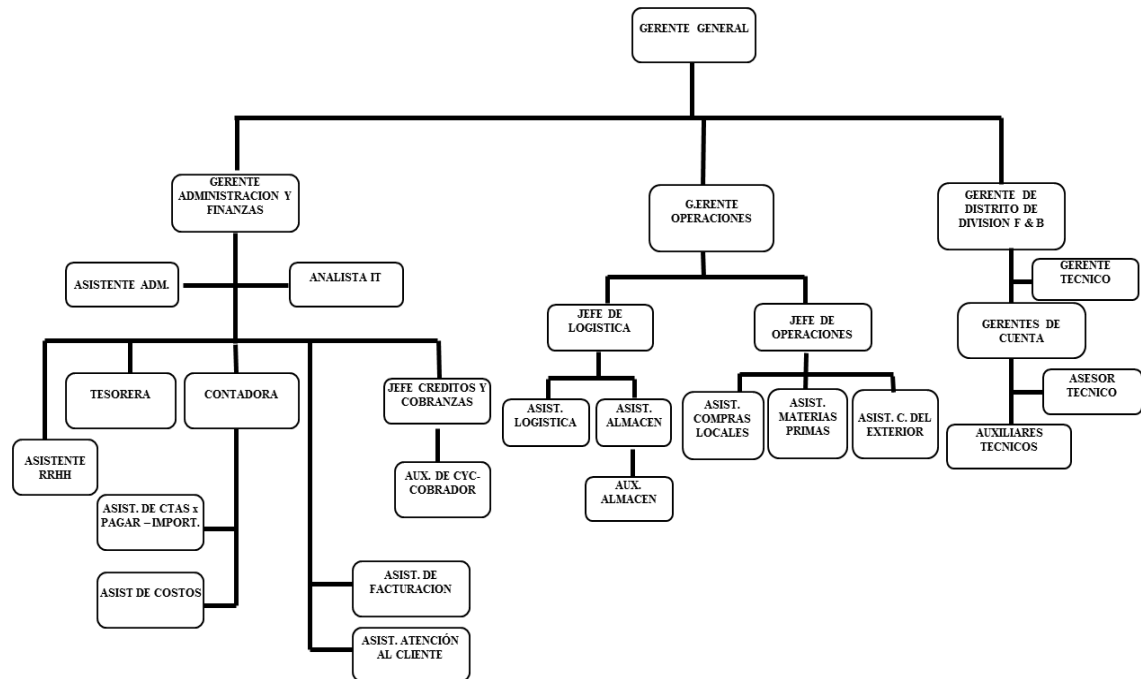
3.1 Estructura organizacional

Habida cuenta del rol clave que cumplen los recursos humanos en el desarrollo de los programas que brinda ECPQ, la empresa asegura que el personal que dirige, controla y ejecuta las tareas, en los distintos niveles, cuenta con la competencia necesaria para realizar las actividades de manera eficaz. Los requisitos de competencia para las distintas funciones de la organización se encuentran definidos en los perfiles del puesto. Se mantienen los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de su personal en los legajos de cada persona.

La ECPQ cuenta con una asistente de recursos humanos que coordina lo referente a estos temas, con la división regional de Latinoamérica Sur que se encarga de apoyar y dirigir toda el área de RR.HH. para esta región que es Perú y Chile.

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la ECPQ.

Gráfico 9. Organigrama de la estructura organizacional en la ECPQ



Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.2 Objetivos de recursos humanos

Tabla 36. Objetivos de recursos humanos

Objetivo	Objetivos estratégicos relacionados.	Indicador	2016	2017	2018	2019	2020
Mejora en el indicador de clima laboral y compromiso en la compañía. (RH1)	Satisfacción al cliente / Incremento de utilidad neta.	% de encuesta de compromiso, tu voz importa.	70%	75%	78%	80%	83%
Desarrollo del talento y cumplimiento de herramienta de soporte PP+D (RH2)	Incremento de ventas / Incremento de utilidad neta.	% de cumplimiento de objetivos de cada colaborador en herramienta Workday.	70%	80%	85%	88%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.3 Identificación de estrategias de recursos humanos

La estrategia de recursos humanos de ECPQ está alineada a la estrategia de la empresa, de ser los líderes globales en servicios y tecnologías de manejo de agua, higiene y energía, proporcionando y protegiendo lo que es de vital importancia; además de que el trabajo es guiado por un conjunto de valores compartidos que definen quiénes son los miembros y cómo estos hacen la diferencia.

La estrategia está basada en lo siguiente:

- Manejar la transformación de los negocios: está referido a fomentar a las diferentes áreas para que se puedan transformar según las necesidades de los negocios y sean flexibles para que permitan un crecimiento de las áreas.
- Fomentar el liderazgo y desarrollo del talento: tiene como objetivo el crecimiento de la compañía, es necesario tener las personas adecuadas que puedan asumir dichas posiciones, es por ello la planificación del desarrollo y retención del talento, desarrollando plataformas que permitan identificarlo y actuar en la formación de planes de carrera que permitan retener y potenciar dicho talento.
- Desarrollar una estructura de soporte de RR.HH.: que permita adecuarse a los requerimientos del crecimiento de la compañía, que también está relacionado a construir unos RR.HH. de excelencia, mejorando en todo sentido la parte organizativa, administrativa y preocupándose de lo más importante.
- Acoger una cultura de alto compromiso: interiorizar la cultura de la compañía a un nivel de mayor compromiso, para que los colaboradores desarrollen su fidelidad y el sentido de pertenencia a la compañía; esto permitirá un beneficio económico pues no se gasta en búsqueda de talentos, el compromiso de los colaboradores es de una relación de largo plazo; se considerará, también, una política de reconocimiento al personal por su labor en la compañía, por los años de servicio comprometido.

3.3.1 Diagnóstico parcial de los procesos de análisis

La compañía tiene dos principales procesos en el área de recursos humanos:

- El primero es el proceso de reclutamiento y selección de nuevos colaboradores, este proceso tiene los siguientes pasos:
 - Requerimiento de personal al área de recursos humanos, mediante unos formatos que se completan detallando:

- Título de la posición.
 - Tipo de contratación.
 - Lugar de contratación.
 - Franja de carrera.
 - División/Negocio.
 - Función / Subfunción.
 - Centro de costos del salario.
 - Centro de costos reclutamiento.
 - Tipo de posición.
 - Motivo de la vacante.
 - Descripción del puesto.
 - Comentarios del gerente.
 - Media del mercado.
 - Comentarios.
 - Aprobaciones.
- Proceso de selección de candidatos y entrevistas para identificar a posibles candidatos finales.
 - Entrevista final con gerente inmediato y negociación con candidato finalista.
 - Contratación con un contrato de trabajo con plazos de 3,6 y 12 meses de permanencia, y luego un contrato de tiempo indefinido.
- El segundo es el PP+D que es la evaluación del desempeño más desarrollo.
Es una práctica fundamental alimentada por conversaciones claras, sinceras y constructivas entre empleados y gerentes. El poder del PP+D se encuentra en la gestión activa de los tres ciclos a lo largo de un año: un ciclo de objetivos, un ciclo de revisión anual y, lo más importante, un ciclo cotidiano donde entrar en contacto, a cualquier momento, es importante.
- El ciclo de objetivos es donde se crea el enfoque y la alineación de los pocos objetivos críticos que significativamente impulsarán el crecimiento y el progreso – para el negocio y para el individuo. También es donde se crea un camino claro hacia el éxito, a través de la discusión de métricas y de expectativas para cada objetivo. Los objetivos deben seguir la regla simple: específicos, importantes y mensurables.
 - El ciclo de revisión anual es la oportunidad de reconocer y resumir los resultados anteriores, comunicar la clasificación general del rendimiento para el año anterior, y crear un plan de desarrollo para optimizar la eficacia en función de los objetivos actuales. También este es el momento de explorar y prepararse para que las oportunidades

profesionales se alineen con los talentos e intereses personales, así como las necesidades del negocio.

- El ciclo de contactos del día a día es la oportunidad de ajustar las prioridades y las expectativas, según sea necesario, y apoyar el aprendizaje continuo para optimizar el rendimiento. Estos contactos regulares ayudan a optimizar el rendimiento y los resultados del negocio durante todo el año. Entrando en contacto de manera informal cada vez que sea importante nos ayuda a calibrar, aprender y ofrecer mejores resultados – en un contacto 50/50 entre empleados y gerentes.

3.3.2 Diagnóstico de recursos humanos

Según lo explicado y observado en el presente trabajo, se considera lo siguiente:

- Los procesos no se han modernizado y no hay respuestas rápidas a los requerimientos de los usuarios y a la demanda del crecimiento de los negocios.
- Los procesos de selección, búsqueda y desarrollo de talento demoran demasiado, por saturación del personal de RR.HH. regional de apoyo a la subsidiaria de ECPQ en Perú, porque también atiende otros países como Chile y Argentina.
- No hay una línea de carrera clara del personal clave en la organización, no hay un plan de crecimiento y desarrollo estratégico del talento local para aprovechar las oportunidades que se están generando; por el momento prefieren traer personas del extranjero para controlar la operación, así como es necesario reforzar las políticas de reconocimiento al personal por los años de servicio.

3.4 Plan de acción de mejora

Considerando el diagnóstico, el plan de acción de mejora sería el siguiente:

- Para el punto a y b, el plan de acción sería ofrecer una tecnología que administre procesos y datos de empleados, para contribuir al desarrollo y gestión de nuestro talento. La nueva plataforma corporativa de R.R.H.H ofrecerá una solución tecnológica moderna e intuitiva llamada *Workday*, la cual provee una alternativa segura y de fácil acceso para ver y gestionar información y procesos de nuestros empleados, sin que sea necesario recurrir a hojas de cálculo, correos electrónicos o llamadas telefónicas. Esta plataforma sería en el corto a mediano plazo. De 2 a 5 años. La herramienta tecnológica ofrece:

- Una alternativa sencilla para gestionar tu información personal, contactos de emergencia, historial y objetivos profesionales- todo en línea y en un solo lugar.
 - Para los gerentes de contratación, visibilidad sobre las habilidades, preferencias profesionales y objetivos de sus empleados- para alinear sus aspiraciones con las oportunidades profesionales que ofrece ECPQ en el ámbito que se desarrolla.
 - Acceso para los gerentes a la información de su equipo - desarrolla a tus equipos sin necesidad de un trabajo manual extenso.
 - Un lugar para iniciar procesos como ascensos, decisiones de pago y revisiones anuales de desempeño.
 - Acceso rápido a *Workday* a través de tu navegador de Internet o dispositivo móvil.
 - Una sola fuente de información, con datos maestros globales de los empleados.
- Para el punto c, sería implementar un programa de desarrollo del talento local para alinear los objetivos de desarrollo de carrera con los de la compañía, si corresponde, para que el crecimiento y retos tanto del colaborador como de la compañía vayan acompañados de una armonía y compromiso en el día a día. Este programa permitiría que las personas claves en la compañía puedan generar un valor agregado al transmitir sus experiencias y conocimiento del talento local de su equipo, potenciando el desarrollando y crecimiento de la compañía; este desarrollo sería en el corto a mediano plazo.

El crecimiento y desarrollo del talento está relacionado al desempeño de una forma relevante; en ECPQ hacen referencia a una fórmula que relaciona los factores que contribuyen a la mejora del desempeño, y esta es la siguiente:

Desempeño = Motivación x Habilidad x Apoyo Organizacional

M – ¿Qué motiva y desmotiva a cada individuo?

H – ¿Qué habilidades y fortalezas usted puede apalancar? ¿Qué intervalos de habilidad cruciales necesitamos desarrollar?

AO – ¿Qué apoyo (por ej. conocimiento, relaciones, recursos, herramientas, “bloqueo y tacleo” de gestión, *coaching*, etc.) necesita para ser exitoso?

La mejora del desempeño en el personal clave local, va ser fundamental para la sustentabilidad de la compañía, teniendo como factores la motivación, la habilidad y el apoyo organizacional. Complementado con un plan de capacitación a las áreas, para reforzar la cultura corporativa e

inversión en cursos para el reforzamiento del conocimiento administrativo, financiero y, principalmente, de ventas.

3.5 Presupuesto del plan de recursos humanos

Para la implementación de las acciones estratégicas dentro del plan de recursos humanos, se detalla a continuación el presupuesto para su implementación y desarrollo.

Tabla 37. Presupuesto de recursos humanos del 2016 al 2020

Año	2016	% de Ingresos 2016	2017	% de Ingresos 2017	2018	% de Ingresos 2018	2019	% de Ingresos 2019	2020	% de Ingresos 2020
Ingresos US\$ de la E.C.P.Q.	\$ 8,486,000		\$ 8,939,274		\$ 9,427,036		\$ 9,954,053		\$ 10,507,547	
Implementación de sistema WorkDay US\$	\$ 169,720	2.00%	\$ 134,089	1.50%	\$ 113,124	1.20%	\$ 109,495	1.10%	\$ 105,075	1.00%
Implementación de Plan Línea Carrera y Capacitaciones US\$	\$ 42,430	0.50%	\$ 53,636	0.60%	\$ 56,562	0.60%	\$ 69,678	0.70%	\$ 84,060	0.80%
Reuniones de reconocimiento US\$	\$ 6,789	0.08%	\$ 7,151	0.08%	\$ 7,542	0.08%	\$ 7,963	0.08%	\$ 8,406	0.08%
Costos del área de recursos humanos * US\$	\$ 25,458	0.30%	\$ 28,606	0.32%	\$ 28,281	0.30%	\$ 29,862	0.30%	\$ 31,523	0.30%
Total costos Recursos Humanos US\$	\$ 244,397	2.88%	\$ 223,482	2.50%	\$ 205,509	2.18%	\$ 216,998	2.18%	\$ 229,065	2.18%

* Incluye costo persona local y viajes de personal corporativo de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Plan de responsabilidad social empresarial

Como parte del plan estratégico de la corporación como casa matriz, está la sustentabilidad y sostenibilidad del negocio, por ello es necesario tomar en consideración los diferentes impactos y repercusiones que puedan ocasionar la implementación de los planes funcionales, con el crecimiento esperado de la compañía. El objetivo es que estas consideraciones sean una propuesta de valor que genere un entendimiento y crecimiento en la compañía y los *stakeholders* relacionados e influenciados.

4.1 Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

Teniendo como objetivo funcional ofrecer un programa socialmente responsable se han establecido los siguientes objetivos:

Tabla 38. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

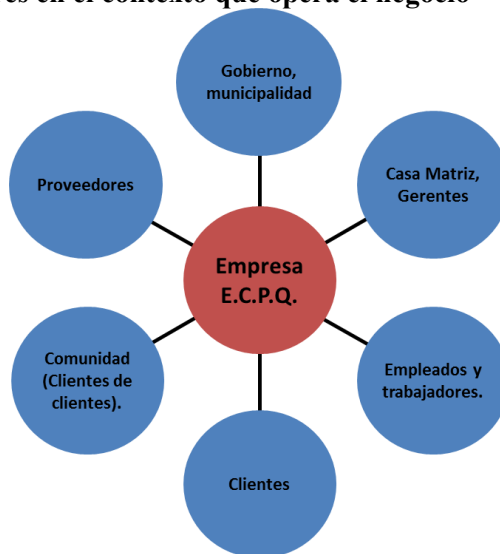
Objetivo	Objetivos estratégicos relacionados	Indicador	2016	2017	2018	2019	2020
Capacitar e interiorizar a los clientes sobre ahorros operativos de sustentabilidad (RSE1).	Satisfacción al cliente / Sustentabilidad de los negocios.	Porcentaje de satisfacción al cliente a través de encuesta y cumplimiento reporte de servicio.	90%	92%	93%	94%	95%
Desarrollo de cultura de seguridad es lo primero con los clientes y miembros de la compañía (RSE2).	Satisfacción al cliente / Sustentabilidad de los negocios / Incremento de utilidad neta.	Número de accidentes en las aplicaciones en los clientes y compañía.	0	0	0	0	0
		% de observaciones de seguridad de acuerdo con Plan de Monitoreo.	95%	98%	98%	100%	100%
Desarrollo de reporte de sustentabilidad, indicando ahorros operativos globales de todos los clientes (RSE3).	Satisfacción al cliente / Sustentabilidad de los negocios	% cumplimiento de reporte de sustentabilidad divulgado a los clientes.	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.2 Principales actores y grupos de interés

Como una compañía privada parte de una corporación, con un propósito a través del asesoramiento técnico y los programas de limpieza y desinfección, la compañía ayuda a que este mundo sea más limpio, seguro y saludable - protegiendo a la gente y sus recursos vitales. Los principales actores en donde se desarrolla el contexto en el que opera el negocio son los siguientes:

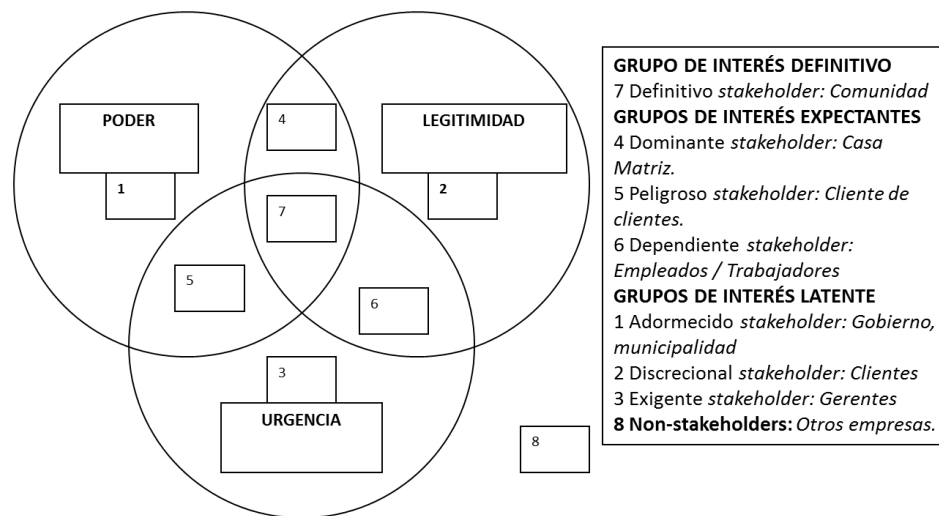
Gráfico 10. Principales actores en el contexto que opera el negocio



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los principales actores son el gobierno y la municipalidad, la casa matriz, los empleados y trabajadores, los clientes, la comunidad (que pueden estar incluidos los clientes de clientes) y los proveedores; todos ellos se interrelacionan en el contexto que opera el negocio. Para representar el modelo de negocio y ecosistema en el que opera, se aplicará el mapeo de *Stakeholders* clave usando Mitchell, Agle y Wood (1997), como se muestra a continuación:

Gráfico 11. Mapeo de Stakeholders



Fuente: De la presentación en clase: Mitchell, R., B. Agle, and D. Wood. "Towards a Theory of Stakeholder Identification: Defining the Principles of Who and What Really Counts." *Academy of Management Review* 22(4) (1997): 853-886

Si analizamos el grupo de interés definitivo, es la comunidad, porque la ECPQ está enfocada en reducir los impactos medioambientales de las empresas que fabrican alimentos y bebidas; cabe señalar que estos impactos se ven reflejados en ahorros operativos, que son menor consumo de agua, menor consumo de energía generadora de calor, menor consumo de energía eléctrica, y menor vertimiento de efluentes de las plantas productoras. Este beneficio se logra a través del uso de los programas con productos químicos y, principalmente, la asesoría especializada de los ingenieros y técnicos que visitan dichas plantas.

4.3 Acciones estratégicas del plan de RSE

Para alcanzar los objetivos propuestos en el plan de operaciones, es necesario implementar las siguientes actividades:

- Coordinar, planificar e implementar un plan de capacitación para la concientización de los clientes.
- Desarrollar una cultura corporativa de seguridad en el trabajo y en los clientes, con auditorías, en donde se refuerce, con el cliente, el compromiso con los trabajadores.
- Revisión de impactos y ahorros en nuestros clientes para tenerlos como referencia de justificación.

4.4 Presupuesto del plan de RSE

Para implementar las acciones estratégicas dentro del plan de responsabilidad social empresarial, se detalla el presupuesto y desarrollo de las mismas.

Tabla 39. Presupuesto de RSE del 2016 al 2020

Año	2016	% de Ingresos 2016	2017	% de Ingresos 2017	2018	% de Ingresos 2018	2019	% de Ingresos 2019	2020	% de Ingresos 2020
Ingresos US\$ de la E.C.P.Q.	\$ 8,486,000		\$ 8,939,274		\$ 9,427,036		\$ 9,954,053		\$ 10,507,547	
Implementación de Encuestas en clientes US\$	\$ 1,697	0.02%	\$ 1,788	0.02%	\$ 1,885	0.02%	\$ 1,991	0.02%	\$ 2,102	0.02%
Costos de auditorías y capacitación de seguridad US\$	\$ 25,458	0.30%	\$ 26,818	0.30%	\$ 28,281	0.30%	\$ 29,862	0.30%	\$ 31,523	0.30%
Costos de reporte de sustentabilidad US\$	\$ 4,243	0.05%	\$ 4,470	0.05%	\$ 4,714	0.05%	\$ 4,977	0.05%	\$ 5,254	0.05%
Total costos RSE US\$	\$ 31,398	0.37%	\$ 33,075	0.37%	\$ 34,880	0.37%	\$ 36,830	0.37%	\$ 38,878	0.37%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Plan financiero

5.1 Situación financiera al 2015

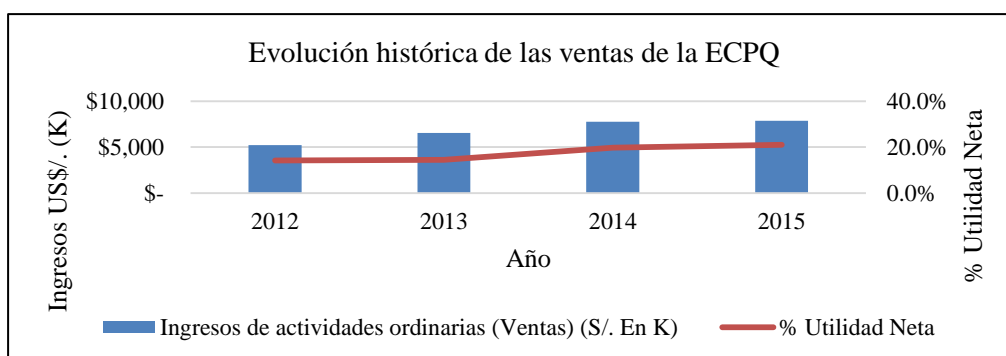
En los últimos cuatro años, las ventas y las utilidades se han incrementado paulatinamente, como se aprecia en la siguiente tabla y gráfico.

Tabla 40. Ingresos y utilidad neta del 2012 al 2015

	2012	2013	2014	2015
Ingresos de actividades ordinarias (Ventas) (US\$/. K)	\$ 5,224.18	\$ 6,538.72	\$ 7,752.41	\$ 7,880.07
% Utilidad Neta	14.2%	14.5%	19.8%	21.0%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Gráfico 12. Evolución de las ventas y porcentaje de utilidad neta



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Como se aprecia en el estado de situación financiera, que se encuentra en el anexo, se muestran a continuación los indicadores de liquidez (activo corriente / pasivo corriente) y solvencia (pasivo total / patrimonio total):

Tabla 41. Ratios de liquidez y Solvencia del 2012 al 2015

	2012	2013	2014	2015
Liquidez (Activo corriente / Pasivo corriente)	1.03	1.40	2.92	4.72
Solvencia (Pasivo Total / Patrimonio Total)	6.76	2.07	0.56	0.31

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Como se aprecia, los ratios han mejorado sustancialmente a través de los años, mostrando una tendencia positiva de crecimiento.

5.2 Objetivos y desarrollo del plan financiero

Tabla 42. Objetivos del plan financiero

Objetivo	Objetivos específicos relacionados	Indicador	2016	2017	2018	2019	2020
Aumentar rentabilidad neta.	Incremento de utilidad neta.	% de utilidad neta / Ingresos por ventas.	21,3%	21,5%	21,8%	22,1%	22,5%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para analizar la viabilidad del plan financiero, se comparó el escenario en el cual se analizaría el crecimiento de la compañía sin la aplicación de las estrategias y planes funcionales propuestos, teniendo esta premisa en este escenario, la situación se muestra a continuación.

Tabla 43. Crecimiento de ventas sin aplicación de plan estratégico

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos de actividades ordinarias (Ventas) (USD/. K)	8.116,47	8.359,97	8.610,76	8.869,09	9.135,16
Crecimiento de ventas en %	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
% Utilidad neta	21,0	21,1	21,3	21,4	21,5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Luego se comparó con el escenario con la aplicación del plan estratégico (tabla 44).

Tabla 44. Crecimiento de ventas con aplicación de plan estratégico

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos de actividades ordinarias (Ventas) (USD/. K)	8.486,00	8.939,00	9.42,00	9.954,00	10.508,00
Crecimiento de ventas en %	7,7	5,3	5,5	5,6	5,6
% Utilidad neta	21,3	21,5	21,8	22,1	22,5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el segundo escenario que contempla la aplicación, las estrategias y los planes funcionales, el incremento viene dado por los siguientes factores:

- Incremento de participación de ventas al sector lácteo.
- Incremento de precios a los clientes.
- Incremento de ventas por crecimiento orgánico de clientes que, por consiguiente, demandan productos de la compañía (3,0%).

Luego, se calculará el VAN en cada escenario, para compararlo y poder determinar la viabilidad del proyecto.

5.3 Política de financiamiento y su estructura

La compañía tiene el respaldo financiero de la casa matriz, pero para la implementación de sus estrategias y planes funcionales, se implementará la siguiente política de financiamiento 30% con deuda y 70% con recursos propios.

5.4 Calculo del COK y WACC

Teniendo en cuenta que la compañía es parte de una corporación con casa matriz en Estados Unidos, se ha visto conveniente obtener el beta comparado de la información de Damodaran, que se detalla la ubicación en el anexo.

Tabla 45. Cálculo comparación de beta

Año	Número de firmas	Beta Promedio	Ratio de mercado D/E	Tax Rate	Beta desapalancado	Efectivo/ valor de la firma	Beta desapalancado o corregido por efectivo
2012	70	1.28	21.15%	17.58%	1.09	5.29%	1.15
2013	70	1.18	20.53%	15.35%	1.00	4.58%	1.05
2014	100	1.01	16.30%	12.74%	0.89	6.25%	0.95
2015	103	1.03	21.36%	11.16%	0.86	5.54%	0.91
Promedios		1.13	19.84%		0.96		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la siguiente tabla se muestra el cálculo del WACC, considerar que los marcadores de *, **, y *** se encuentran en las referencias bibliográficas.

Tabla 46. Calculo del COK y WACC

	Descripción	Datos
Información del sector químico especializado en EE.UU. (valores promedio del 2012 al 2015)	Beta apalancado ($\beta_E = \beta_l$)	1,13
	Relación Deuda /Patrimonio (D/E)	19,84%
	Beta desapalancado ($\beta_A = \beta_u$)	0,96
Información de ECPQ	Beta desapalancado ($\beta_A = \beta_u$)	0,96
	Relación Deuda /Patrimonio (D/E)	30,87%
	Impuesto a la renta (IR)	30%
	Riesgo de pago de la compañía (β_D)	0
	Beta apalancado ($\beta_E = \beta_l$)	1,17
Cálculo del costo de oportunidad de capital (COK)	Tasa libre de riesgo (rf)([^])	1,70%
	Tasa de riesgo país Perú 2015(^{^^})	2,36
	Prima de riesgo de mercado (rM-rF) (^{^^^})	7,6%
	Costo de capital (COK) en USD	10,6%
Cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC)	Costo de capital de la deuda (rd) en USD	5%
	Costo de capital (COK) en USD	10,6%
	D/(E+D)	23,6%
	E/(E+D)	76,4%
	Impuesto a la renta (IR)	30%
	WACC en USD	8,90%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.5 Análisis de los flujos de caja

Los flujos de caja están alineados a los objetivos y planes funcionales, en especial al plan financiero, y para tener un panorama claro de la viabilidad de inversión del plan estratégico.

5.5.1 Escenario probable sin plan estratégico

Tabla 47. Flujo de efectivo sin plan estratégico (en USD)

	2016	Valores por el año terminado al 31 de diciembre				
		2016	2017	2018	2019	2020
Saldo efectivo al final del año		\$ 739,523.06	\$ 786,158.62	\$ 828,278.05	\$ 839,102.72	\$ 849,757.96
Con una tasa de descuento de costo promedio ponderado.	8.90%					
Valor actual neto	\$ 3,134,793.23					

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.5.2 Escenario probable con plan estratégico

En este escenario se están aplicando los planes funcionales, que también consideran el incremento de los ingresos por aumento de ventas en el sector lácteo, el aumento de precios y el crecimiento orgánico de los demás clientes.

Tabla 48. Flujo de efectivo con plan estratégico (en USD)

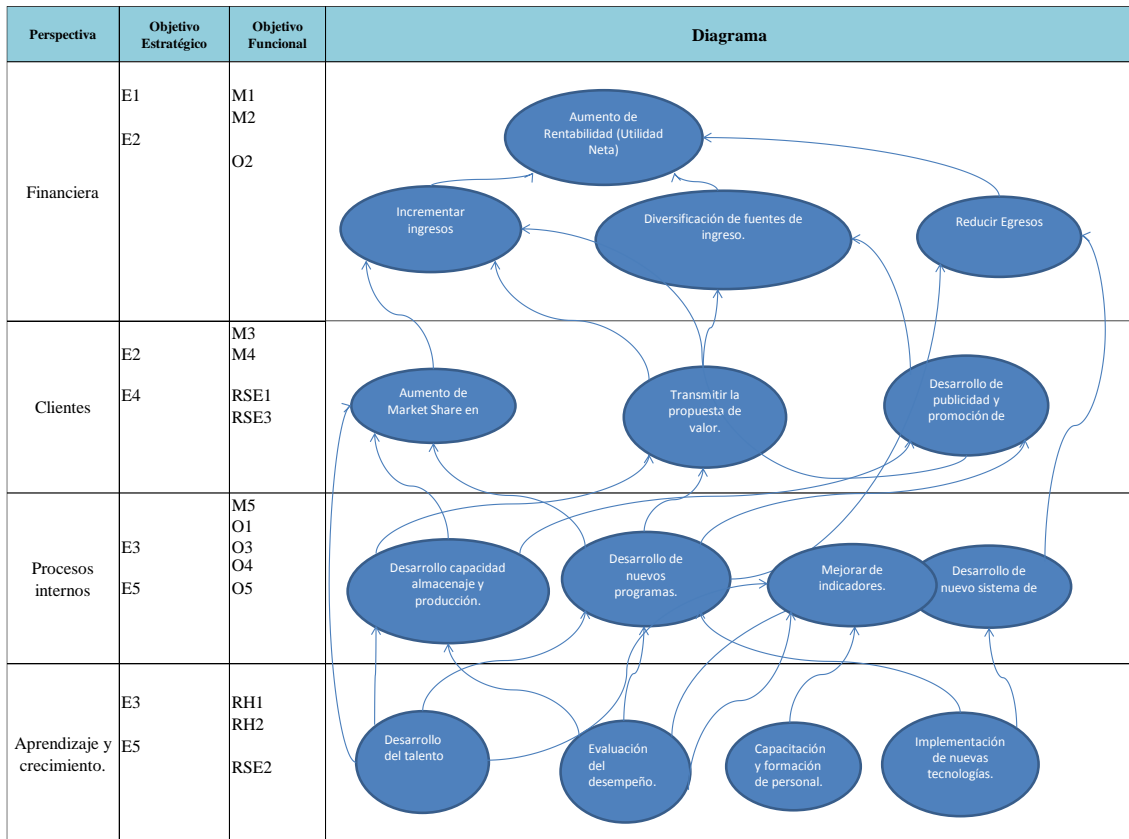
	Valores por el año terminado al 31 de diciembre					
	2016	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo efectivo al final del año		\$ 820,414.98	\$ 914,280.86	\$ 1,016,782.02	\$ 1,126,812.06	\$ 1,242,916.53
Con una tasa de descuento de costo promedio ponderado.	8.90%					
Valor actual neto	\$ 3,924,342.93					

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

1. Objetivos estratégicos y objetivos funcionales

Gráfico 13. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Control de la estrategia con indicadores de gestión

De acuerdo a cada perspectiva, se identifica el objetivo, su indicador de gestión y el responsable de que se cumpla. Se detalla en el anexo 10.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El Plan estratégico es viable porque el VAN de los flujos de efectivo de los próximos cinco años con plan estratégico es mayor en USD 789.549,7 en comparación al flujo de efectivo sin plan estratégico.
- La implementación del plan estratégico es factible porque permitirá diversificar las fuentes de ingresos de la empresa, ampliando los segmentos de negocios y desarrollando un crecimiento sostenible y sustentable. Con la implementación de los planes estratégicos funcionales se reforzará la estructura local de la compañía para tener la capacidad de acompañar el crecimiento esperado.
- La propuesta de valor más importante de la empresa es ofrecer programas de limpieza y desinfección acorde con las necesidades de los clientes industriales de alimentos, ello permite obtener ahorros operacionales reduciendo el consumo de agua, energía y tiempos de limpieza, teniendo como resultado una mayor disponibilidad de tiempo para producir, aumentar la producción y disminuir la huella de carbono.
- El análisis del macroentorno nos muestra una situación auspiciosa a moderada de crecimiento, con un crecimiento total esperado por encima del 3% en los años 2016 y 2017; la inflación y el tipo de cambio son factores que deben tener en cuenta para analizar el panorama general del desarrollo de la economía; los demás factores del macroentorno nos dan un panorama auspicioso de más oportunidades que amenazas, y con escenario de atractividad positivo donde se concluye que existe oportunidad de seguir creciendo.
- El análisis del microentorno nos muestra un modelo de negocio que genera valor a los clientes, en donde la experiencia en el rubro y el respaldo del *Know how* de la casa matriz son fortalezas que destacan y son valorados por los clientes y que permiten diferenciarse de la competencia. Como se demuestra en los resultados de la matriz EFI en donde el valor es de 3,03, valor que nos permite tener una mejor posición que los demás competidores. Con este análisis se concluye que la estructura de la compañía nos permite tener una posición sólida para seguir creciendo en el mercado.
- El análisis funcional nos muestra que tenemos mayor cantidad de fortalezas que debilidades, pero estas debilidades son las que permiten formular la estrategia y enfoque de las mismas, y fundamentar las bases del crecimiento con los objetivos específicos medidos y cuantificados con indicadores de gestión.

- El análisis de la matriz FODA nos resume que la estrategia debe estar enfocada en diversificar los segmentos de negocio, lo que se alinea con la razón del plan estratégico, específicamente con el sector lácteo, que está fundamentado con el estudio de mercado en donde se tiene una oportunidad de crecimiento no menor que se detalla en los planes. El análisis de la matriz PEYEA nos muestra que se tiene que implementar una estrategia agresiva, y el análisis de la matriz interna y externa (IE) presenta una estrategia de crecer y construir.

2. Recomendaciones

- Es necesario fidelizar a los clientes que ya se tienen, para proteger a los negocios implementados y a los nuevos clientes, en especial del segmento lácteo; para ambos debe implementar la política de ser socios estratégicos con el cliente, donde los ahorros y beneficios del programa sean una fuente de seguir con las relaciones a largo plazo.
- Se requiere el seguimiento a las condiciones del entorno económico para considerar las variables que puedan afectar la ejecución del plan estratégico.
- Seguir innovando con la implementación de nuevos programas de limpieza y desinfección para la industria alimentaria que son la ventaja competitiva relevante en esta industria.
- Seguir con las capacitaciones del personal y reforzar el desarrollo del talento de los trabajadores, en especial de los encargados de las ventas técnicas, que su formación en este rubro de negocios toma un tiempo en desarrollar un conocimiento sólido que sea diferenciado de la competencia.
- Realizar la evaluación de la implementación de otros rubros de negocios complementarios que utilizan las plantas de industriales que procesan alimentos, es decir, se podría considerar la línea que ofrece programas para las fuentes de energía como calderas y tratamiento de aguas y efluentes, para tener un mayor *market share* de las aplicaciones dentro del cliente.
- Participar en ferias, congresos y seminarios con el fin de conseguir un mejor posicionamiento como marca de la compañía, como se ha planeado en los planes funcionales, en especial el de marketing, para así transmitir la fortaleza de la experiencia en los sectores, tener una mayor recordación en los clientes y llegar a ser sus proveedores como socios estratégicos.

Bibliografía

Asociación de Industriales Lácteos. (2014). *Peruanos ya consumen 80 litros de leche al año, aunque FAO recomienda 130*. [En línea]. Lima: Peruláctea. Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://www.perulactea.com/2014/05/28/peruanos-ya-consumen-80-litros-de-leche-al-ano-aunque-fao-recomienda-130/> (***)

Banco Central de Reserva del Perú (2016). *“Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 – 2017”*. En portal del BCR. Fecha de consulta: 19/04/2016 <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>>

Banco Central de Reserva del Perú (2015). *“Indicadores de riesgo para países emergentes”*. En: Portal del BCR. Fecha de consulta: 15/11/2016. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_110.xls> (^).

Damodaran, Aswath (2015). *“Levered and Unlevered Betas by Industry”*. [En línea]. New York: Damodaran Online. Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2016. Disponible en: <<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>>.

David, Fred R. (2008 y 2013). *Conceptos de administración estratégica*. 11.^a y 14.^a eds. México D. F.: Prentice Hall.

Echevarría, Fernando (2014) *“Entrevista al presidente de la Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston: Fernando Zavala sobre el camino de la filial de SAB Miller”*. Sección negocios. En: América Economía. 24 de febrero de 2014. Fecha de consulta: 22/05/16. <[Http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/presidente-de-la-union-de-cervercerias-peruanas-backus-johnston-la-innovacion-ma](http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/presidente-de-la-union-de-cervercerias-peruanas-backus-johnston-la-innovacion-ma)> (*)

Empresa Comercializadora de Productos Químicos. (2016). Estados financieros (2012 al 2015). Perú: ECPQ.

Franco Concha, Pedro. (2017). *Planes de Negocio: Una metodología alternativa. Cuaderno de trabajo*. Lima. Universidad del Pacifico

Hax, Arnoldo C. y Majluf Nicolás S. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Investing (2014). *“Los Mercados Financieros”*. En: Investign.com. Fecha de consulta: 15/11/2016. <<http://es.investing.com/markets/>> (^).

Jobber, David y Lancaster, Geoffrey. (2012). *Administración de ventas*. 8a. ed. México D. F.: Pearson Educación.

Hitt, Michael, Ireland, R. Duane y Hoskisson, Robert (2015). *Administración Estratégica*. 11a. ed. México D. F.: Cengage Learning.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2006). *Dirección de marketing*. 14.^a ed. México D. F.: Pearson Educación.

Lira, Paul. (2012). “*Determinación de la tasa de descuento*” (caso práctico). [En línea]. Lima: Blogs Diario Gestión. Fecha de consulta: 15 de junio de 2016. Disponible en: <<http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2012/02/determinando-la-tasa-de-descue-2.html>>

Porter, Michael E. (2004). *Ventaja competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Tercera Reimpresión. México: Compañía Editorial Continental.

Sociedad Nacional de Industrias. (2015). *Reporte sectorial: fabricación de leche evaporada*. [En línea]. Lima: SIN – IEES. Fecha de consulta: 2 de diciembre de 2015. Disponible en: <http://www.sni.org.pe/wpcontent/uploads/2015/02/IEES_Sectorial_Fabricacion_Leche_Ene2015.pdf> (***)

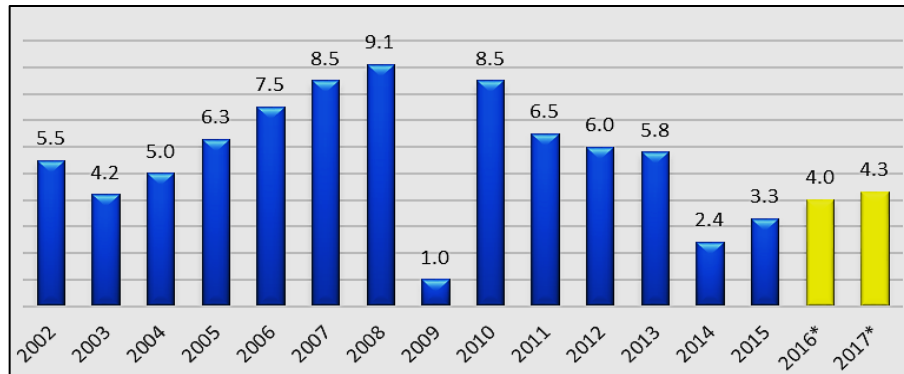
Tejada ML & Regis H (2015) “*Informe de Clasificación. Gloria S.A.*” [En línea]. Lima: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. Fecha de consulta: 23/04/2016. Disponible en: <<http://www.equilibrium.com.pe/Gloria.pdf> > (**)

Tong, Jesús (2011). *Finanzas empresariales: La decisión de inversión*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Anexos

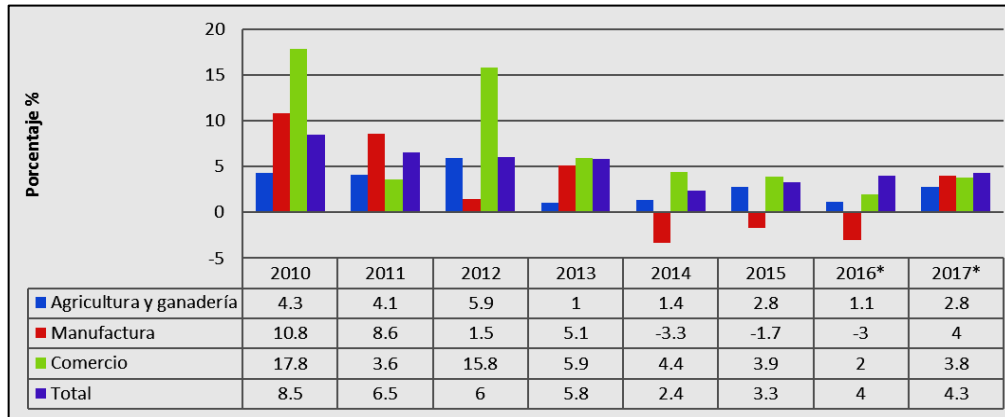
Anexo 1. Análisis del macroentorno

A. Crecimiento del PBI en porcentaje



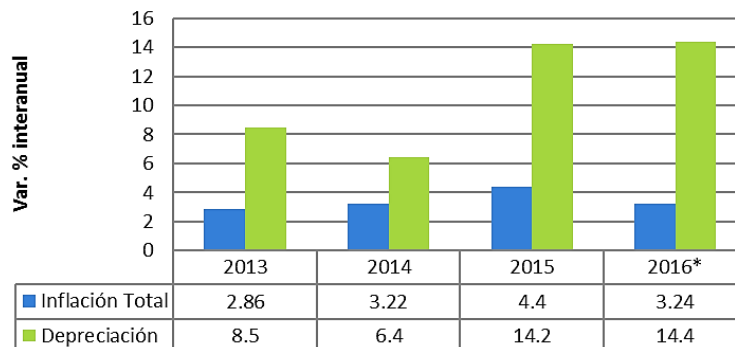
Fuente: BCR Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 – 2017, y actualización de proyección al diciembre 2016 del BCR. (* son proyecciones).

B. Evolución del PBI en porcentaje por sector



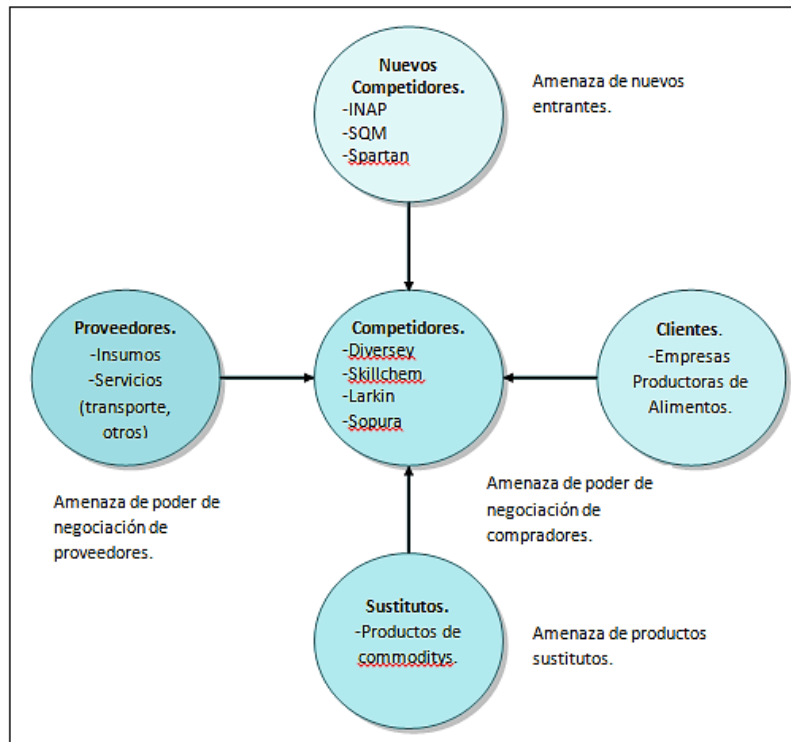
Fuente: Elaboración propia con datos del PBI por industria y sector (El Comercio Julio 2015) y Reporte de Inflación del BCR, diciembre 2016 (*2016 y *2017 Proyección del BCR a diciembre 2016)

C. Inflación y tipo de cambio (Var. % interanual)



Fuente: Reporte de Programa Monetario del BCR de febrero 2016, con inflación actualizada a enero 2016.

Anexo 2. Las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la ECPQ



Fuente: (Porter, 2005). Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Matriz FODA

A. Análisis de los factores externos e internos más relevantes, como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Estructura y experiencia de la fuerza de ventas, incluye alcance a nivel nacional en las grandes industrias del sector.	1. Baja publicidad y promoción, al ser B2B igual debería haber el soporte de marketing.
2. Líder del mercado, es referente en aplicación.	2. Bajo conocimiento total del mercado nacional.
3. Calidad, servicio de asesoría y propuesta de valor, con productos la vanguardia.	3. Estructura y experiencia del personal de operaciones.
4. Fuente producción y abastecimiento de productos a nivel local e internacional.	4. Proceso de reclutamiento de personal remoto, que tiene como consecuencia demoras en el proceso.
5. Procedimientos estandarizados en operaciones de <i>Supply Chain</i> .	5. Sistema de procesamiento de datos no tiene los requerimientos para la nueva demanda y falta modernizar. (ORP)
6. Ubicación del centro de distribución de productos.	
7. Planeamiento operativo y manejo de indicadores.	
8. Adecuado análisis de proyectos de inversión.	
9. La compañía es solvente y tiene capital de trabajo.	
10. Buen clima laboral participativo y comprometido.	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas gubernamentales que incentivan la mejora de la inocuidad en las industrias alimentarias. 2. Estado promotor de exportación de alimentos, elevando estándares de inocuidad alimentaria. 3. Crecimiento del sector comercial y manufactura de alimentos. 4. El segmento lácteo, línea de negocio a desarrollar, es foco de apoyo social, teniendo políticas de incentivo para que siga creciendo como fuente de empleo. 5. Desarrollo de nuevas tecnologías que aumentan competitividad de la compañía y requerimientos de productividad de los clientes. 6. Regulaciones ambientales más exigentes, tienen como consecuencia el uso de productos más amigables con el medioambiente. 7. Regulaciones legales más estrictas que contribuyen a mejorar la competitividad de la compañía y de los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la inflación, siendo un mayor reto el aumento de precios. 2. Aumento de precios de las materias primas, que tiene como consecuencia disminución de los márgenes si no se aumentan los precios. 3. Volatilidad del tipo de cambio. 4. Inestabilidad política.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 4. Desglose de FODA cruzada

A. ESTRATEGIA F-O

1. F1, F2, F3, F4, F8, F10, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7
2. F1, F3, F4, F5, O1, O4
3. F1, F4, F5, F6, F7, O3, O4, O6 y O7.
4. F1, F3, O1, O2, O3, O4.

B. ESTRATEGIA D-

1. D1, D2, O3, O4, O5, O6.
2. D2, O3, O4, O6.
3. D3, O3, O5.
4. D4, O3.
5. D5, O5.

C. ESTRATEGIA F-A

1. F4, F5, A1, A2, A3.
2. F8, F9, A1, A2, A3, A4.
3. F1, F3, A1, A2, A3.
4. F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3.

D. ESTRATEGIA D-A

1. D1, D2, D5, A1, A2, A3, A4.
2. D3, D5, A1, A2, A3.
3. D3, D5, A1, A2, A3.
4. D1, D2, A1, A2, A3, A4.

Anexo 5. Descripción de venta técnica

1. Descripción de la venta técnica

La ECPQ realiza un negocio de venta técnica B2B, en donde los clientes son las industrias que producen alimentos y los que ofrecen los productos químicos como programas son ingenieros especializados en ventas técnicas y asesoran a los clientes para mejorar sus procesos, el procedimiento es el siguiente:

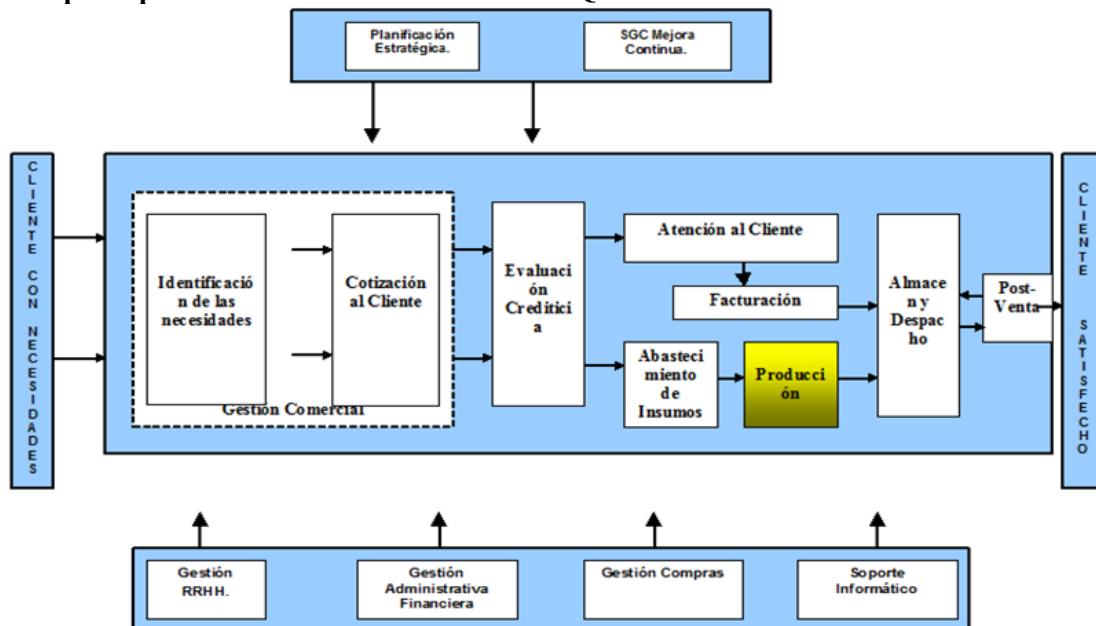
- A. En primer lugar, se debe de hacer contacto con el cliente; ya sea vía *mail*, teléfono, etc.
- B. Una vez hecho el primer contacto, coordinar para tener una reunión con el cliente ya sea en planta o en sus oficinas.
- C. En la reunión hacer un diagnóstico de las necesidades que el cliente desea que sean cubiertas y se propondrá un plan de acción para cubrir sus necesidades, que incluya una presentación de los programas de la ECPQ.
- D. Con la finalidad de demostrarle al cliente los beneficios de los productos y las soluciones a sus problemas, se realizará una prueba *in situ* (si fuera necesario) para la verificación de los resultados ofrecidos en la propuesta técnica. Para lo cual, primero se elabora la ficha del cliente para ingresarlo al programa contable de la compañía, y así obtener las muestras y/o equipos para esta prueba; se verifica si las muestras y/o equipos se encuentran en el inventario de productos y equipos, se generará la nota de pedido o se redacta una solicitud por correo electrónico al responsable de Servicio al Cliente.
- E. De haberse realizado la prueba con éxito, y una vez demostrado los beneficios al cliente, se concluye con un informe o presentación técnica.
- F. Para finalizar el proceso se enviará la cotización de los productos, esperando que sea aprobada por el cliente y emita su orden de compra.
- G. Luego de realizada la venta técnica se programan una frecuencia de visitas al cliente dependiendo la importancia en cuanto a facturación y estratégica para seguir ampliando los programas y mostrando la propuesta de valor que los diferencia.

Luego de la introducir el negocio, se inicia el proceso de gestión de seguimiento de servicio al cliente, el cual tiene el siguiente procedimiento:

- A. En coordinación con la Gerencia de la División se programarán las visitas a los clientes más relevantes de la división en el sistema de visitas al cliente, el cual generará un reporte de servicio que se almacenará en la base de datos.
- B. Cuando se realiza la visita, y si es que el cliente tuviera algún equipo en comodato, se verifica que el equipo esté operativo. Si es necesario, o si está programado, se realiza el mantenimiento en coordinación con el Área de Servicio Técnico.
- C. Junto con el cliente, es importante tomarse un tiempo para revisar el programa de limpieza y ver qué mejoras se pueden hacer, si fuera necesario. Estas propuestas de mejoras quedarán documentadas en el reporte en sistema de visitas para los clientes más relevantes de la división.
- D. Otro punto importante es programar capacitaciones al personal, de esta forma, estaríamos evitando un mal uso de nuestros productos y algún accidente.
- E. Al final de la visita, el gerente de cuenta junto con el cliente debe de realizar una verificación del servicio ofrecido. Esta conversación realizada con las observaciones y comentarios quedarán documentadas en el reporte en sistema de visitas para los clientes más relevantes de la división.
- F. Al final de este proceso se debe hacer una revisión del Forecast o proyección de ventas de productos para poder proyectar futuros consumos y no vernos desabastecidos de *stock*.

Anexo 6. Descripción de operaciones

A. Mapa de proceso de venta técnica en la ECPQ



Fuente: Elaboración propia, 2017.

El proceso de operaciones se subdivide en los siguientes subprocesos:

Proceso de abastecimiento

Dentro de este proceso está el proceso de importación, el cual tiene las siguientes etapas:

1. Consolidación de información de ventas.
2. Verificar y completar insumos estimados en el *Forecast* de ventas.
3. Determinar los requerimientos de producto terminado, materias primas y material de empaque, si hubiera equipos accesorios pedidos para préstamos, también se verifica.
4. Verificar requerimientos de pedidos a colocar.
5. Selección de proveedores, si se diera el caso, o con casa matriz.
6. Verificar existencias de materiales requeridos en el sistema y en el almacén.
7. Generación de orden de importación y envío al proveedor.
8. Recibir proforma para aprobación del despacho.
9. Recibir y distribuir documentación del despacho.
10. Revisar monto de factura del proveedor.
11. Envío de especificaciones técnicas de la carga por nacionalizar al *courier*/ agencias de aduanas.
12. Entrega de liquidación de gastos del *courier* a contabilidad.
13. Solicitar proforma de gastos a la agencia de aduanas.
14. Enviar cronograma de pagos de proformas de agencia de aduanas a contabilidad.
15. Avisar pago de liquidación de gastos / proforma.
16. Comunicación de ingreso de cargas al almacén.
17. Verificar de ingreso de carga al almacén de ECPQ.

Para el caso del proceso de compras locales es el siguiente:

1. Con el requerimiento de materiales en sistema y aprobado con la Gerencia se procede al inicio de la gestión de compra.
2. Se solicita la cotización de los productos o servicios requeridos, de acuerdo al procedimiento de selección, evaluación y reevaluación de proveedores, si las compras son mayores a S/ 3.500,00 se pedirá tres cotizaciones, una vez que las tres cotizaciones pasen las evaluaciones se elegirá al del menor precio.
3. Se emitirá una orden de compra, que se genera en el sistema, y es enviado al proveedor con copia al área de contabilidad para la gestión de pago, también al almacén para la recepción de lo solicitado.

Para el caso del proceso de maquila local es el siguiente:

1. Se revisa la disponibilidad de las materias primas en almacén y si es necesario proceder con procedimientos de compras locales o importadas, según información en el *Dossier* de fabricación.
2. En base a la proyección de ventas mensuales (*Forecast* de ventas), se realiza un cruce de información para la revisión de los alcances y se programa la fabricación de los productos con un alcance de 3 meses.
3. Se emite la orden de producción, en donde se indica la cantidad a maquilar junto con la presentación (empaque), este documento es enviado al maquilador.
4. Luego de recibido de los proveedores las materias primas y materiales al almacén, son enviados al maquilador, las copias de los documentos de ingreso son a Almacén y Contabilidad e ingresados al sistema.
5. Con las materias primas y envases en el maquilador, el maquilador procede con el proceso de maquila de acuerdo a procedimiento.
6. El maquilador informara el número de lote, fecha de fabricación y fecha de vencimiento, certificado de análisis por lote maquilado; e información sobre disponibilidad de retiro de producto.
7. El control de ingreso de maquilas se realizará de acuerdo a kárdex tanto para los productos terminados como para las materias primas y materiales.

Anexo 7. Flujo de caja de la ECPQ del 2012 al 2015 (en USD)

	2012	2013	2014	2015
Ingresos (S/.)				
Cobros de ventas	\$ 812,236.74	\$ 1,391,495.56	\$ 1,741,640.19	\$ 1,667,492.85
Total ingresos de caja	\$ 812,236.74	\$ 1,391,495.56	\$ 1,741,640.19	\$ 1,667,492.85
Egresos (S/.)				
Insumos materias primas	\$ -46,681.86	\$ -53,898.75	\$ -82,835.30	\$ -113,554.50
Envases y embalajes	\$ -11,549.70	\$ -26,443.48	\$ -34,351.19	\$ -29,050.74
Repuestos y accesorios	\$ -2,024.47	\$ -4,503.50	\$ -18,321.56	\$ -26,915.02
Gastos de importación	\$ -8,707.62	\$ -55,348.15	\$ -59,949.96	\$ -67,432.37
Proveedores del extranjero	\$ -	\$ -1,552.83	\$ -5,002.15	\$ -
Servicio de maquilas	\$ -	\$ -31,052.70	\$ -43,964.86	\$ -43,475.14
Fletes	\$ -15,552.41	\$ -14,392.57	\$ -19,768.93	\$ -33,001.62
Sueldos y aportaciones	\$ -90,763.31	\$ -101,133.53	\$ -125,809.27	\$ -87,978.58
Comisiones	\$ -12,721.28	\$ -10,947.62	\$ -18,620.82	\$ -17,340.04
Movilidad Comodato	\$ -1,990.98	\$ -2,362.20	\$ -3,786.67	\$ -4,427.37
Seguros de personal	\$ -3,060.77	\$ -10,931.84	\$ -15,805.68	\$ -18,451.17
Honorarios profesionales	\$ -11,620.24	\$ -8,660.52	\$ -29,348.28	\$ -18,880.58
Gastos varios personal	\$ -	\$ -	\$ -6,172.47	\$ -
Servicios oficina	\$ -4,669.87	\$ -5,258.52	\$ -9,435.66	\$ -10,671.71
Alquileres de local	\$ -2,691.25	\$ -4,244.45	\$ -6,029.82	\$ -5,827.93
Gastos de oficina	\$ -1,590.92	\$ -1,382.12	\$ -8,275.62	\$ -10,744.66
Equipo y Maquinaria		\$ -	\$ -3,627.98	\$ -19,076.59
Alquiler de equipos	\$ -709.14	\$ -1,091.99	\$ -	\$ -1,675.92
Gastos adicionales de oficina		\$ -12,519.55	\$ -	\$ -
Almacenaje	\$ -	\$ -8,498.75	\$ -12,439.25	\$ -12,808.18
Pagos a Casa Matriz por productos	\$ -180,801.60	\$ -1,062.14	\$ -210,138.78	\$ -221,855.06
Pago transferencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos corporativos	\$ -	\$ -150,115.16	\$ -	\$ -
Gastos de viaje y representación	\$ -28,475.21	\$ -55,710.01	\$ -29,434.14	\$ -40,234.28
Pago de impuestos	\$ -73,601.64	\$ -73,320.39	\$ -183,245.15	\$ -189,752.50
Total egresos de caja	\$ -497,212.26	\$ -634,430.76	\$ -926,363.55	\$ -973,153.96
Flujo de caja económico (operativo)	\$ 315,024.48	\$ 757,064.80	\$ 815,276.64	\$ 694,338.89
Ingresos (S/.)				
Intereses bancarios y otros ingresos financieros	\$ 45.51	\$ 444.92	\$ 16,325.65	\$ 46,420.87
Total ingresos de caja	\$ 45.51	\$ 444.92	\$ 16,325.65	\$ 46,420.87
Egresos (S/.)				
Intereses bancarios	\$ -4,091.02	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total egresos de caja	\$ -4,091.02	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja financiero	\$ 310,978.96	\$ 757,509.72	\$ 831,602.29	\$ 740,759.76

Fuente: ECPQ del 2012 al 2015.

Anexo 8. Flujo de caja proyectado sin plan estratégico de la ECPQ del 2016 al 2020 (en USD)

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos (S/.)					
Cobros de ventas	\$ 1,717,517.64	\$ 1,769,043.17	\$ 1,816,077.03	\$ 1,864,401.15	\$ 1,914,051.84
Total ingresos de caja	\$ 1,717,517.64	\$ 1,769,043.17	\$ 1,816,077.03	\$ 1,864,401.15	\$ 1,914,051.84
Egresos (S/.)					
Insumos materias primas	\$ -114,122.27	\$ -114,692.88	\$ -115,266.34	\$ -121,029.66	\$ -127,081.14
Envases y embalajes	\$ -29,196.00	\$ -29,341.98	\$ -29,488.69	\$ -30,373.35	\$ -31,284.55
Repuestos y accesorios	\$ -27,049.60	\$ -27,184.84	\$ -27,320.77	\$ -28,413.60	\$ -29,550.14
Gastos de importación	\$ -67,769.53	\$ -68,108.38	\$ -68,448.92	\$ -71,186.87	\$ -74,034.35
Proveedores del extranjero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicio de maquilas	\$ -43,692.51	\$ -43,910.97	\$ -44,130.53	\$ -45,454.44	\$ -46,818.08
Fletes	\$ -33,166.63	\$ -33,332.47	\$ -33,499.13	\$ -35,341.58	\$ -37,285.37
Sueldos y aportaciones	\$ -88,418.47	\$ -88,860.56	\$ -89,304.86	\$ -91,984.01	\$ -94,743.53
Comisiones	\$ -17,426.74	\$ -17,513.87	\$ -17,601.44	\$ -18,129.48	\$ -18,673.37
Movilidad Comodato	\$ -4,449.50	\$ -4,471.75	\$ -4,494.11	\$ -4,718.82	\$ -4,954.76
Seguros de personal	\$ -18,543.43	\$ -18,636.15	\$ -18,729.33	\$ -19,665.79	\$ -20,649.08
Honorarios profesionales	\$ -18,974.99	\$ -19,069.86	\$ -19,165.21	\$ -20,123.47	\$ -21,129.65
Gastos varios personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios oficina	\$ -10,725.07	\$ -10,778.70	\$ -10,832.59	\$ -11,374.22	\$ -11,942.93
Alquileres de local	\$ -5,857.07	\$ -5,886.36	\$ -5,915.79	\$ -6,211.58	\$ -6,522.16
Gastos de oficina	\$ -10,798.39	\$ -10,852.38	\$ -10,906.64	\$ -11,451.97	\$ -12,024.57
Equipo y Maquinaria	\$ -19,171.97	\$ -19,267.83	\$ -19,364.17	\$ -20,332.38	\$ -21,349.00
Alquiler de equipos	\$ -1,684.30	\$ -1,692.72	\$ -1,701.18	\$ -1,786.24	\$ -1,875.55
Gastos adicionales de oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Almacenaje	\$ -12,872.22	\$ -12,936.58	\$ -13,001.26	\$ -13,391.30	\$ -13,793.04
Pagos a Casa Matriz por productos	\$ -222,964.34	\$ -224,079.16	\$ -225,199.56	\$ -233,081.54	\$ -241,239.40
Pago transferencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos corporativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de viaje y representación	\$ -40,435.45	\$ -40,637.62	\$ -40,840.81	\$ -42,882.85	\$ -45,027.00
Pago de impuestos	\$ -190,701.27	\$ -191,654.77	\$ -192,613.05	\$ -198,391.44	\$ -204,343.18
Total egresos de caja	\$ -978,019.73	\$ -982,909.83	\$ -987,824.38	\$ -1,025,324.61	\$ -1,064,320.84
Flujo de caja económico (operativo)	\$ 739,497.91	\$ 786,133.34	\$ 828,252.65	\$ 839,076.55	\$ 849,731.00
Ingresos (S/.)					
Intereses bancarios y otros ingresos financieros	\$ 25.15	\$ 25.28	\$ 25.41	\$ 26.17	\$ 26.95
Total ingresos de caja	\$ 25.15	\$ 25.28	\$ 25.41	\$ 26.17	\$ 26.95
Egresos (S/.)					
Intereses bancarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total egresos de caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja financiero	\$ 739,523.06	\$ 786,158.62	\$ 828,278.05	\$ 839,102.72	\$ 849,757.96

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 9. Flujo de caja proyectado con plan estratégico de la ECPQ del 2016 al 2020 (en USD)

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos (S/.)					
Cobros de ventas	\$ 1,795,889.80	\$ 1,891,071.96	\$ 1,995,080.92	\$ 2,106,805.45	\$ 2,224,786.56
Total ingresos de caja	\$ 1,795,889.80	\$ 1,891,071.96	\$ 1,995,080.92	\$ 2,106,805.45	\$ 2,224,786.56
Egresos (S/.)					
Insumos materias primas	\$ -114,690.04	\$ -115,836.94	\$ -116,995.31	\$ -118,165.26	\$ -119,346.92
Envases y embalajes	\$ -28,469.73	\$ -27,900.33	\$ -27,342.33	\$ -26,795.48	\$ -26,259.57
Repuestos y accesorios	\$ -27,130.34	\$ -27,347.38	\$ -27,566.16	\$ -27,786.69	\$ -28,008.99
Gastos de importación	\$ -67,904.39	\$ -68,379.72	\$ -68,858.38	\$ -69,340.39	\$ -69,825.77
Proveedores del extranjero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicio de maquilas	\$ -42,605.63	\$ -41,327.46	\$ -40,087.64	\$ -38,885.01	\$ -37,718.46
Fletes	\$ -32,341.59	\$ -30,724.51	\$ -29,188.29	\$ -27,728.87	\$ -26,342.43
Sueldos y aportaciones	\$ -88,858.36	\$ -89,746.95	\$ -90,644.41	\$ -91,550.86	\$ -92,466.37
Comisiones	\$ -17,513.44	\$ -17,688.57	\$ -17,865.46	\$ -18,044.11	\$ -18,224.55
Movilidad Comodato	\$ -4,648.74	\$ -4,881.17	\$ -5,125.23	\$ -5,381.49	\$ -5,650.57
Seguros de personal	\$ -18,543.43	\$ -18,636.15	\$ -18,729.33	\$ -18,822.97	\$ -18,917.09
Honorarios profesionales	\$ -18,974.99	\$ -19,069.86	\$ -19,165.21	\$ -19,261.04	\$ -19,357.34
Gastos varios personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios oficina	\$ -10,725.07	\$ -10,778.70	\$ -10,832.59	\$ -10,886.75	\$ -10,941.19
Alquileres de local	\$ -5,857.07	\$ -5,886.36	\$ -5,915.79	\$ -5,945.37	\$ -5,975.10
Gastos de oficina	\$ -10,798.39	\$ -10,852.38	\$ -10,906.64	\$ -10,961.17	\$ -11,015.98
Equipo y Maquinaria	\$ -19,171.97	\$ -19,267.83	\$ -19,364.17	\$ -19,460.99	\$ -19,558.30
Alquiler de equipos	\$ -1,684.30	\$ -1,692.72	\$ -1,701.18	\$ -1,709.69	\$ -1,718.24
Gastos adicionales de oficina					
Almacenaje	\$ -12,167.77	\$ -11,802.74	\$ -11,448.66	\$ -11,105.20	\$ -10,772.04
Pagos a Casa Matriz por productos	\$ -222,076.92	\$ -222,299.00	\$ -222,521.30	\$ -222,743.82	\$ -222,966.56
Pago transferencia					
Pagos corporativos					
Gastos de viaje y representación	\$ -40,636.62	\$ -41,042.99	\$ -41,453.41	\$ -41,867.95	\$ -42,286.63
Pago de impuestos	\$ -190,701.27	\$ -191,654.77	\$ -192,613.05	\$ -193,576.11	\$ -194,543.99
Total egresos de caja	\$ -975,500.05	\$ -976,816.53	\$ -978,324.54	\$ -980,019.23	\$ -981,896.07
Flujo de caja económico (operativo)	\$ 820,389.75	\$ 914,255.43	\$ 1,016,756.38	\$ 1,126,786.22	\$ 1,242,890.49
Ingresos (S/.)					
Intereses bancarios y otros ingresos financieros	\$ 25.23	\$ 25.43	\$ 25.63	\$ 25.84	\$ 26.05
Total ingresos de caja	\$ 25.23	\$ 25.43	\$ 25.63	\$ 25.84	\$ 26.05
Egresos (S/.)					
Intereses bancarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total egresos de caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja financiero	\$ 820,414.98	\$ 914,280.86	\$ 1,016,782.02	\$ 1,126,812.06	\$ 1,242,916.53

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 10. Indicadores de seguimiento propuestos

A. Objetivo, descripción, indicador, alarma y responsable de seguimiento de implementación de estrategia

Objetivo	Descripción	Indicador	Alarma	Responsable
Aumentar rentabilidad neta.	Incremento de utilidad neta.	% de utilidad neta / Ingresos por ventas.	Menor a 21,0%	Gerente general
Ingresos de ventas.	Ingresos de ventas.	% de cumplimiento de <i>Forecast</i> .	Menor al 95%	Gerente de distrito de F&B
Reducción de costos en operaciones.	Contempla costos operacionales, productos equipos, fletes, almacenaje.	% de costos de operaciones.	Mayor a 55%	Gerente de Operaciones / Gerente de Administración y Finanzas.
Mejora clima laboral y compromiso.	Contempla una medición del clima y compromiso con la compañía.	% de satisfacción y visión de la compañía de los empleados.	Mayor a 79%	Gerente general / Gerente de distrito F&B / Gerente de Operaciones / Gerente de Administración y Finanzas.
Satisfacción de programas al cliente.	Tener <i>feedback</i> de los programas a los clientes.	% encuestas programadas realizadas de satisfacción al cliente.	Mayor a 90%	Gerente de Operaciones y Gerente de distrito de F&B.

Fuente: Elaboración propia 2017.

Nota biográfica

José Antonio Livia Palomino

Lima, 1977. Ingeniero en Industrias Alimentarias de la Universidad Nacional Agraria La Molina, con más de trece años de experiencia en la industria alimentaria y química; diez años de experiencia en gerencia operativa, técnica y comercial ocupando posiciones estratégicas a nivel regional y nacional. Actualmente ocupa el cargo de gerente de distrito de la División Alimentos y Bebidas de Ecolab Perú Holdings S.R.L. filial de Ecolab Inc.