



**“PLAN ESTRATÉGICO  
DE GFPERU SAC 2018-2022”**

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

**Presentado por  
Sr. Fredy Mauro Crispín Sánchez  
Sr. Federico Javier Oyanguren Torres  
Sr. José Luis Wong Sato**

**Asesor: Profesor Oscar F. de Azambuja D.**

**2017**

Dedicamos nuestra tesis a Dios y a nuestras familias, por ser el sustento de nuestros sueños y la razón de nuestros logros que, con su apoyo incondicional, volvió realidad nuestros objetivos profesionales.

Agradecemos a nuestras esposas e hijos, por su comprensión y apoyo en este proceso; a nuestros profesores y asistentes de la Universidad del Pacífico, por el aporte valioso en nuestro conocimiento y formación profesional; a nuestros compañeros y amigos del Batallón 16, por su colaboración y, principalmente, su amistad.

## **Resumen ejecutivo**

Global Food Perú SAC-GFPERU es una empresa de capital peruano fundada en el año 2005, que se dedica a la fabricación, comercialización y distribución de aditivos alimentarios a nivel nacional.

En el presente trabajo se desarrolla el plan estratégico del periodo 2018-2022 para retomar el crecimiento y sostenibilidad de GFPERU, que se vieron afectados por término de la representación exclusiva de DANESA, empresa que fabrica insumos y aditivos alimenticios con presencia global.

Posteriormente, se ha evaluado la capacidad de generar una ventaja competitiva sostenible, la cual sería aprovechada por medio de una estrategia enfocada, principalmente, en la diferenciación sobre la base de la experiencia en el sector y su especialización técnica. En tal sentido, se contará con los recursos humanos necesarios y alianzas estratégicas.

También se presentan los planes funcionales con sus respectivos objetivos principales, acciones, metas y presupuestos. Estos planes abordaron las siguientes áreas: marketing, donde se prioriza el incremento de ventas y de participación de mercado; operaciones, con énfasis en la mejora de del servicio y asesoría a los clientes y el desarrollo de nuevos productos; recursos humanos, orientado a mejorar el clima laboral, fortalecer la identidad de GFPERU y la consolidación de la cultura organizacional; RSE, desarrollando iniciativas orientadas al mejoramiento de la seguridad y bienestar de los empleados, y cuidado del medio ambiente; y finanzas, buscando garantizar la implementación de los planes funcionales.

## Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Capítulo I. Introducción.....	1
1. Presentación de la empresa.....	1
2. Evolución de GFPERU.....	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional.....	3
1. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	3
1.1 Entorno político y legal.....	3
1.2 Entorno económico.....	3
1.3 Entorno social.....	4
1.4 Entorno tecnológico.....	5
1.5 Entorno ecológico.....	5
1.6 Entorno global.....	6
2. Análisis del microentorno.....	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	8
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	8
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	9
2.2.3 Amenaza de competidores potenciales.....	9
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	10
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	11
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	12
4. Matriz de perfil competitivo.....	14
5. Conclusiones del análisis sector.....	15
Capítulo III. Análisis interno de la organización.....	16
1. Análisis de la cadena de valor de GFPERU.....	16
1.1 Actividades primarias.....	16
1.1.1 Logística de entrada.....	16

1.1.2 Operaciones .....	17
1.1.3 Logística de salida .....	18
1.1.4 Marketing y ventas.....	18
1.1.5 Servicio posventa.....	19
1.2 Actividades de apoyo.....	19
1.2.1 Infraestructura de la empresa.....	19
1.2.2 Gestión de recursos humanos .....	20
1.2.3 Desarrollo de tecnológico .....	21
1.2.4 Aprovisionamiento.....	21
1.2.5 Resultados contables y financieros .....	21
2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	22
3. Análisis de la matriz VRIO.....	23
4. Determinación de ventaja competitiva.....	24
5. Conclusiones del análisis interno.....	25
Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado.....	26
1. Objetivos.....	26
2. Metodología.....	26
3. Selección de mercados.....	27
3.1 Segmentación por tamaño.....	27
3.2 Segmentación de mercado por especialización de producto.....	27
3.3 Segmentación de mercado por aplicación y uso .....	27
4. Estimación de la demanda .....	28
5. Conclusiones.....	28
Capitulo V. Planeamiento estratégico .....	29
1. Análisis FODA .....	29
2. Análisis FODA cruzado.....	30
3. Visión.....	31
4. Misión.....	31
5. Objetivos estratégicos .....	31
5.1 Objetivo general.....	31

5.2 Objetivos específicos .....	31
6. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).....	32
7. Matriz de la estrategia principal.....	33
8. Estrategia genérica .....	34
9. Estrategia de crecimiento.....	35
10. Conclusiones del planeamiento estratégico .....	35
Capítulo VI. Plan de marketing.....	37
1. Descripción del producto .....	37
1.1 Estrategias de líneas de productos y mezclas de productos .....	37
1.2 Definición de mezcla de productos.....	37
2. Objetivos del plan de marketing .....	38
3. Formulación estratégica de marketing .....	38
3.1 Estrategia de segmentación.....	39
3.2 Posicionamiento.....	39
3.3 Estrategia de marca.....	40
3.4 Estrategias de la mezcla de marketing .....	40
3.4.1 Producto.....	41
3.4.2 Precio .....	42
3.4.3 Plaza.....	42
3.4.4 Promoción.....	42
3.4.5 Proceso.....	43
3.4.6 Personas .....	43
3.4.7 Evidencia física.....	43
3.5 Cronograma de actividades.....	43
3.6 Presupuesto de marketing .....	44
Capítulo VII. Plan de operaciones .....	45
1. Objetivos y estrategia de operaciones.....	45
2. Diseño del producto o servicio .....	45
3. Diseño de los procesos.....	45
4. Diseño de las instalaciones .....	46

5. Programación de las operaciones de la empresa.....	47
6. Actividades preoperativas.....	48
7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	49
Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....	50
1. Estructura organizacional.....	50
2. Objetivos.....	51
3. Actividades para el logro de los objetivos.....	51
3.1 Requerimientos y perfiles.....	51
4. Estrategias de administración de recursos humanos.....	51
5. Presupuesto del plan de RRHH.....	53
Capítulo IX. Responsabilidad social empresarial.....	54
1. Objetivo general.....	54
2. Estrategia de RSE.....	54
3. Presupuesto.....	55
Capítulo X. Plan financiero.....	56
1. Supuestos y políticas.....	56
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio.....	57
3. Estados financieros y flujo de caja.....	57
4. Estructura del financiamiento.....	58
4.1 Estructura del capital.....	58
4.2 Préstamo.....	58
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera.....	59
5.1 Escenarios.....	59
6. Planes de contingencia.....	59
7. Conclusiones y recomendaciones.....	60
Bibliografía.....	61
Anexos.....	64
Nota biográfica.....	79

## Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del macroentorno (PESTEG).....	7
Tabla 2.	Matriz poder de negociación de los proveedores .....	9
Tabla 3.	Matriz poder negociación de los clientes .....	9
Tabla 4.	Matriz de barreras de entrada .....	10
Tabla 5.	Matriz de amenaza de productos sustitutos .....	10
Tabla 6.	Matriz de rivalidad de competidores existentes .....	11
Tabla 7.	Grado de atracción general de la industria .....	11
Tabla 8.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	12
Tabla 9.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	13
Tabla 10.	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	14
Tabla 11.	Indicadores financieros.....	21
Tabla 12.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	22
Tabla 13.	Matriz VRIO de GFPERU.....	23
Tabla 15.	Matriz de FODA cruzado de GFPERU .....	30
Tabla 16.	Matriz PEYEA de GFPERU .....	32
Tabla 17.	Modelo estratégico de la matriz de Ansoff para GFPERU.....	35
Tabla 18.	Valoración de las iniciativas estratégicas de GFPERU según el MCPE .....	36
Tabla 19.	Objetivos de marketing de GFPERU .....	38
Tabla 20.	Criterios de segmentación para GFPERU .....	39
Tabla 21.	Criterios de posicionamiento de GFPERU .....	39
Tabla 22.	Cronograma de Marketing (en meses).....	44
Tabla 23.	Presupuesto de Marketing (en nuevos soles).....	44
Tabla 24.	Objetivos del plan de operaciones de GFPERU .....	45
Tabla 25.	Programación de las operaciones de GFPERU .....	47
Tabla 26:	Cuadro de programación de la semana.....	48
Tabla 28.	Objetivos del plan de recursos humanos .....	51
Tabla 29.	Acciones estratégicas de recursos humanos .....	52
Tabla 30.	Resumen del presupuesto de RRHH para los próximos cinco años (en soles).....	53
Tabla 31.	Objetivos de responsabilidad social empresarial.....	54
Tabla 32.	Acciones estratégicas de RSE por grupo de interés .....	54
Tabla 33.	Resumen del presupuesto de responsabilidad social para los próximos tres años (en soles).....	55
Tabla 34.	Estados de resultados integrales proyectados (expresado en soles) .....	57

Tabla 35.	Flujo de caja proyectado de GFPERU (expresado en soles) .....	58
Tabla 36.	Préstamo financiero de GFPERU (expresado en soles) .....	58
Tabla 37.	Escenarios situaciones de GFPERU (expresado en soles) .....	59

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor .....	16
Gráfico 2.	Organigrama de GFPERÚ .....	20
Gráfico 3.	Matriz del perfil competitivo de GFPERU .....	33
Gráfico 4.	Matriz de estrategia principal de GFPERU .....	34
Gráfico 5.	Logotipo actual de GFPERU .....	40
Gráfico 6.	Nuevo logotipo GFPERU .....	40
Gráfico 7.	Mapa de procesos .....	46
Gráfico 8.	Estructura jerárquica de GFPERU .....	50

## Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de Negociación de Canvas de GFPERU .....	65
Anexo 2.	Línea de tiempo de GFPERU .....	65
Anexo 3.	Ventas totales del 2009 al 2015 de GFPERU (expresado en soles) .....	66
Anexo 4.	Segmentación según el tamaño del mercado objetivo .....	66
Anexo 5.	Descripción de actividades en el proceso de elaboración de mezclas .....	67
Anexo 6.	Indicadores para cumplimiento de los objetivos de gestión de calidad .....	67
Anexo 7.	Segmentación por especialización de mercado .....	68
Anexo 8.	Segmentación por especialización y aplicación .....	68
Anexo 9.	Market Share del mercado de aditivos alimentarios especiales y mezclas del 2015 .....	69
Anexo 10.	Importaciones de Fruratom y E&F en el segmento de especialidades alimentarias del 2010-2015 .....	69
Anexo 11.	Pronóstico de la demanda para el mercado de especialidades alimentarias, en millones de dólares (USD) .....	70
Anexo 12.	Ejes de estrategias genéricas de Porter .....	70
Anexo 13.	Especificaciones del portafolio de productos de GFPERU .....	70
Anexo 14.	Especificación de las instalaciones .....	72
Anexo 15.	Mapa de las instalaciones .....	73
Anexo 16.	Descripción de perfiles de puestos .....	74

## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Presentación de la empresa**

GFPERU es una empresa de capital peruano que fabrica, comercializa y distribuye aditivos alimentarios<sup>1</sup> a empresas fabricantes de alimentos de consumo humano en el territorio peruano.

El objetivo de la propuesta de valor de GFPERU se basa en satisfacer las necesidades de aditivos alimentarios de fabricantes de alimentos de consumo humano mediante representaciones, alianzas comerciales con grandes importadoras y el desarrollo de su propia línea de productos. Utiliza, dentro de sus canales, la comunicación especializada por medio de visitas técnicas, conferencias, talleres en convenio con universidades, instituciones y revistas especializadas.

Los principales ingresos de GFPERU se logran mediante las ventas de aditivos alimentarios y/o mezclas de ellos con el apoyo de asesorías especializadas y capacitaciones dirigidas. Dentro de su cartera de clientes se encuentran varias empresas del rubro de lácteos, panificadoras, jugos y mermeladas, entre estas un nicho importante son los fabricantes de helados, en los que se centra más del 50% de las ventas. En el anexo 1, se puede apreciar el modelo de negocio Canvas de la empresa. GFPERU no cuenta hasta el momento con un plan estratégico para sus operaciones de mediano y largo plazo; sus estrategias se basan en objetivos a corto plazo, buscando oportunidades de negocio sin medir la sostenibilidad de la empresa, por tal motivo se ha creído conveniente establecer objetivos y las acciones para cumplirlas a través de la definición de un plan estratégico de la empresa, que ayude a mejorar su competitividad empresarial en el mercado nacional.

### **2. Evolución de GFPERU**

GFPERU se fundó a finales del 2005 e inició sus operaciones en enero del 2006. En ese año consiguió la distribución exclusiva de la división de Nutrition and Health, de Danesa<sup>2</sup>, para el segmento de pequeña y mediana empresa.

---

<sup>1</sup> Según el Codex Stan 192-1995, se entiende por aditivo alimentario cualquier sustancia que en cuanto tal no se consume normalmente como alimento ni tampoco se usa como ingrediente básico en alimentos, tenga o no valor nutritivo, y cuya adición intencionada al alimento con fines tecnológicos (incluidos los organolépticos) en sus fases de fabricación, elaboración, preparación, tratamiento, envasado, empaquetado, transporte o almacenamiento, resulte o pueda preverse razonablemente, (directa o indirectamente) por sí mismo o sus subproductos, en un componente del alimento o un elemento que afecte a sus características (Codex Alimentarius 2016).

<sup>2</sup> Por temas de estudio y por mantener la confidencialidad a pedido de GFPERU, utilizaremos el nombre Danesa A/S para una compañía productora de alimentos de Europa. Comercializa una amplia variedad de excipientes de grado farmacéutico. Danesa es uno de los líderes mundiales en la producción de ingredientes para alimentos y otros productos.

Como se muestra en la evolución de GFPERU en el anexo 2, el 2008, GFPERU incluye en su portafolio la línea de saborizantes de Callizo Aromas, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de saborizantes, con sede en Colombia, Venezuela y Costa Rica.

En el 2011 Dupino<sup>3</sup> absorbe Danesa y pasa a ser líder mundial de fabricación de aditivos alimentarios, favoreciendo un crecimiento sostenible de GFPERU de alrededor del 20% anual hasta 2013.

A finales del 2013 Dupino cambia las condiciones y políticas de la división Nutrition and Health para Latinoamérica mediante recortes de líneas de productos y aumento de las cuotas de compra para sus distribuidores, repercutiendo en las ventas de GFPERU.

En abril del 2014, GFPERU deja de ser distribuidor de la división Nutrition and Health de Dupino por nuevas políticas corporativas. GFPERU tuvo una disminución en las ventas en promedio de 25% para los años 2014 y 2015, recayendo notoriamente (ver anexo 3).

En el 2015 GFPERU buscó mejorar o incrementar las ventas, enfocándose en la especialización y desarrollo de nuevos productos basados en diseño de mezclas, y es así como GFPERU opta por un camino de sostenibilidad y crecimiento.

---

<sup>3</sup> Por temas de estudio y por mantener la confidencialidad a pedido de GFPERU, utilizaremos el nombre Dupino para una empresa multinacional de origen estadounidense, dedicada fundamentalmente a varias ramas industriales de la química, que actualmente cuenta con unos 64.000 empleados en todo el mundo, por lo que se considera una de las más grandes empresas de química del planeta.

## **Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Análisis del macroentorno (PESTEG)**

#### **1.1 Entorno político y legal**

En el análisis político del país, uno de los factores más importantes es la estrategia de reformas para el quinquenio 2016-2021, a fin de alcanzar un crecimiento alrededor del 5,0% en el mediano plazo a través de tres ejes principales: reducción de barreras a la formalización, mejora en la calidad y acceso de los servicios públicos y política regulatoria pro formalización (MEF 2016), lo cual será favorable para el sector de manufactura no primaria de alimentos y bebidas. También se busca el crecimiento y apoyo al emprendimiento empresarial, fomento de la innovación y el desarrollo económico de las pymes, entre otros, lo que permitirá lograr un mejor desarrollo en el mercado y nuevas líneas de consultoría en el sector.

La Dirección General de Salud Ambiental (Digesa)<sup>4</sup> emite las normas para el control en la fabricación, importación, fraccionamiento, almacenamiento, expendio o comercialización, las cuales deben tener una certificación de los principios generales de higiene (PGH) o de validación técnica oficial del plan de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP).

Por estas disposiciones, los fabricantes de alimentos deben adecuarse a dichas normas, a fin de poder cumplir con las regulaciones. Estos requerimientos serán una gran utilidad para que GFPERU pueda mejorar el desarrollo de sus productos en el área de servicios.

#### **1.2 Entorno económico**

El crecimiento del PBI y del sector de manufactura no primaria de alimentos y bebidas se encuentra correlacionado por mantener las mismas tendencias (MEF 2016), estimándose una estabilidad económica en términos macroeconómicos; asimismo, la industria alimentaria, impulsada fundamentalmente por la población económicamente activa (PEA), se beneficiará por un mayor poder adquisitivo de la población, lo que favorece al sector. Sin embargo, para el primer trimestre del periodo 2017 (MEF 2016), se estimó un crecimiento del 2%, debido a los efectos causados por el fenómeno del niño costero. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima, en

---

<sup>4</sup> Digesa, ente encargado de controlar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano (Digesa 2016).

su informe económico (MEF 2016), señala que el PBI de las regiones de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad y Áncash fue afectado, teniendo en cuenta que aportan alrededor del 16% del PBI.

### **1.3 Entorno social**

Existe un constante crecimiento de los niveles de obesidad en la población: el 58% de peruanos tiene sobrepeso y riesgo de infarto al corazón (EsSalud 2016). Asimismo, el crecimiento de la población refleja, en el año 2015, una población de 31.911.000 habitantes, que representa un incremento de 487.000 personas respecto al 2014 (MEF 2016).

El Congreso de la República aprobó la Ley 30021-Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, la cual promueve reducir y eliminar enfermedades relacionadas con el sobrepeso, obesidad y enfermedades crónicas no transmisibles (El Peruano 2013), ley desfavorable para la industria por restricciones en el uso de determinados aditivos alimentarios.

Por otro lado, son tres las tendencias que caracterizan a los consumidores de todo el mundo: salud, practicidad y satisfacción. Si bien la salud sigue liderando, los consumidores que no se resignan al sabor de sus alimentos y buscan alternativas en productos ricos y placenteros, como parte de una alimentación equilibrada (Fernández 2014)<sup>5</sup>, representa una situación desfavorable para la industria por restricciones en el uso de determinados aditivos alimentarios.

Según Casaretto (2015)<sup>6</sup>, el peruano promedio consume veinte helados al año, y en campaña de verano se concentra el 60% del consumo anual. Por esta razón, esta categoría tiene mucho por crecer y están obligados a innovar constantemente.

Por el lado artesanal, hay un crecimiento de heladerías desde el 2007, cuando se reportaron 470 heladerías, en el 2012, 811, y se espera para el 2017 una proyección de 1.133 locales, que significaría un alza de 39,7% (Albán 2014), situación favorable para crear una mayor oportunidad en la demanda de aditivos alimentarios para heladería, lo cual favorece a GFPERU.

---

<sup>5</sup> Entrevista a Luis Fernández, Senior Vice President Global Applications de Tate and Lyle, quien nos explica cómo la creación de nuevos alimentos saludables y rentables requiere de ideas originales y de innovación en los ingredientes.

<sup>6</sup> Doménico Casaretto es gerente de la categoría de Helados D'Onofrio.

## 1.4 Entorno tecnológico

El uso de tecnología permite formular y aprovechar la mezcla a través de la nanotecnología<sup>7</sup> de aditivos alimentarios, que permite ayudar y mejorar la estabilidad y tiempo de vida de los alimentos, lo que debe ser aprovechado por GFPERU para mejorar su tecnología tradicional en su sistema de mezclas.

Asimismo, la influencia de las redes sociales contribuye a formar un entorno favorable en la búsqueda de clientes, por lo que son hoy un canal importante en la publicidad y venta. Esto se refleja en el crecimiento del *e-commerce*<sup>8</sup> a tasas del 8% anual (Paan 2016); sin embargo, la oferta de empresas que ofrecen sus servicios se incrementa, lo que constituye una amenaza para la empresa.

## 1.5 Entorno ecológico

Es evidente que existe un sector de la población con una consciencia ecológica emergente desde hace diez o veinte años. Esta consciencia ecológica se manifiesta en los hábitos de vida, como es la alimentación, sin la aplicación de ciertas sustancias químicas sintéticas.

Hay una preocupación tanto nacional como internacional por consumir productos con beneficios en la salud, habiéndose incrementado en un 70% la tendencia del consumo de estos productos (Casaretto 2015); observándose un mayor número de nichos de mercado para productos orgánicos y bajos en calorías, lo que constituye un entorno favorable para la formulación de nuevos productos.

Las discusiones respecto al uso de los aditivos alimentarios están muy ligadas a las formas de producción, las cuales son industriales e intensivas. Así, hay dos tipos de consumidores: por un lado, los supermercados, con gran cantidad de los productos llamados ecológicos o biológicos, con productos orgánicos sofisticados y variados con calidades distintas, caros y restringidos a un público preocupado por las comidas que no atentan contra la salud y el medio ambiente; es el tipo de consumidor muy selecto. Y, por otra parte, hay otro tipo de supermercados, con productos más

---

<sup>7</sup> La nanotecnología trabaja con nanómetros, una escala minúscula (un nanómetro es la millonésima parte de un milímetro) mejorando la biodisponibilidad de nutrientes, sabor, entre otros.

<sup>8</sup> *E-commerce*: comercio colaborativo en línea.

económicos dirigidos a amplias capas de la población sin tanta preocupación medioambiental o ecológica (Higuchi 2015).

## **1.6 Entorno global**

A nivel global se observa una desaceleración en el crecimiento de Estados Unidos, Japón, Reino Unido y Brasil (MEF 2016), lo cual plantea un cambio profundo en la dinámica de crecimiento y tamaños de mercado. En el caso del crecimiento del Perú, la inversión va depender de la infraestructura y de la mayor producción minera. Esta desaceleración es desfavorable para el sector, debido a que el país depende directamente del crecimiento de la producción minera.

De acuerdo al Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), en los últimos quince años las importaciones peruanas crecieron a una tasa promedio anual de 12,8%, sumando un total de US\$ 326.099 millones; este resultado se sustenta en los aumentos alcanzados en sus principales rubros: insumos, bienes de consumo y bienes de capital, etc. (Gestión 2016). Actualmente, los países que ofrecen mayor oferta de aditivos alimentarios son China e India, y es desfavorable para GFPERU en el caso peruano debido al incremento de competencia de bajos precios en el mercado de aditivos alimentarios.

A nivel latinoamericano, Alibra, una de las empresas competidoras de Dupino en Brasil, tiene el 30% del mercado y Dupino el 38% del segmento de helados (Lima, 2016) . Para llegar a esto, Alibra, en el 2015, adquirió el control de Genkor, una empresa especializada en la fabricación de aditivos alimentarios (colorantes, estabilizantes, espesantes y emulsionantes). Esta compra formó parte de una inversión por un monto total de 23 millones de reales. Con dicha adquisición, Genkor se convirtió en una unidad de negocios de Alibra (Vasconcelos 2016). A continuación, se presenta la tabla 1, donde se aprecia el resumen del análisis del macroentorno.

**Tabla 1. Análisis del macroentorno (PESTEG)**

<b>FACTOR</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>SITUACION</b>
<b>Político y Legal</b>	Estrategia de reformas para el quinquenio 2016-2021	Oportunidad
	Mayor apoyo al emprendimiento en el Perú, fomento de la innovación y el desarrollo económico de las pymes	Oportunidad
	Empresas de Alimentos no tienen áreas especializadas para dar cumplimiento a las Normas establecidas por DIGESA	Amenaza
<b>Económico</b>	La industria alimentaria es impulsada fundamentalmente por la población económicamente activa (PEA), que tiene el mayor poder adquisitivo de la población.	Oportunidad
	El principal gasto de consumo de los hogares peruanos estuvo destinado a alimentos, representando un 40.7% del gasto per cápita	Oportunidad
	El competidor más importante Montana fue absorbido por la transnacional Fruratom, que al reducir su cartera y especializarla de acuerdo a la matriz, crearía barreras de demanda para algunos aditivos alimentarios.	Amenaza
	El fenómeno del niño costero habría disminuido las proyecciones del PBI del primer trimestre, colocándose en un 2%	Amenaza
<b>Social</b>	De acuerdo a EsSalud hay un contante crecimiento de los niveles de obesidad en la población donde el 58% de peruanos tiene sobrepeso y riesgo de infarto al corazón.	Amenaza
	Hoy son tres las tendencias que caracterizan a los consumidores de todo el mundo: Salud, Practicidad e Indulgencia	Amenaza
	Incentivo a la alimentación saludable	Amenaza
	Consumo per cápita de helado crece a 2 L/persona/año; El 2007 había 470 heladerías, 2012 había 811. Se espera para el 2017 una proyección de 1,133 locales de heladerías, lo que significaría un alza de 39.7%. Creando mayor oportunidad en la demanda de aditivos para heladería.	Oportunidad
<b>Tecnológico</b>	Uso de tecnología para formular y mezclar mediante la nanotecnología de aditivos alimentarios.	Amenaza
	Las redes sociales contribuyen a formar una mayor oferta de productos y servicios	Amenaza
<b>Ecológico</b>	El crecimiento de un sector de la población con una consciencia ecológica emergente, que se manifiesta en los hábitos de vida.	Oportunidad
<b>Global</b>	De acuerdo al MEF, a nivel global se observa una desaceleración en el crecimiento de Estados Unidos, Japón, Reino Unido y Brasil.	Amenaza
	Las importaciones de aditivos alimenticios de China e India han crecido en el Perú.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2016

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1 Identificación, características y evolución del sector**

GFPERU se desarrolla con línea propia en el sector manufactura no primaria de alimentos y bebidas, su negocio es la comercialización de aditivos alimentarios y sus mezclas para el consumo humano, con representaciones extranjeras y alianzas comerciales locales con grandes importadoras. Dentro del sector, la industria alimentaria es la encargada de todos los procesos relacionados con la cadena alimentaria, que incluye las fases de transporte, recepción, almacenamiento, procesamiento, conservación y servicio de alimentos para el consumo humano, por lo que es de vital importancia para la población en aspectos de nutrición, salud y seguridad alimentaria (Montenegro 2015).

En el Perú el desarrollo y expansión de la industria es producto, principalmente, del desarrollo del sector *retail*, aunque todavía predomina el canal tradicional. La ampliación de los canales de distribución de los productos elaborados por la industria alimenticia ha permitido llegar a clientes de diversos segmentos socioeconómicos, incrementando tanto las ventas como el desarrollo de nuevos mercados (Gestión 2015).

### **2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Para analizar la industria del sector de manufactura no primaria de alimentos y bebidas, se utilizaron las cinco fuerzas de Porter (2015) para determinar el grado de atracción, en una escala de 1 al 5, donde 1 significa muy poco atractiva; 2, poco atractiva; 3, neutral; 4, atractiva, y 5, muy atractiva. Luego de asignar las puntuaciones para cada factor, se promedian las cifras, de lo que resulta el grado de atracción de la industria (Hax y Majluf 1995).

#### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores están conformados por los fabricantes e importadores de aditivos para alimentos, encargados de proveer de estos productos a las fábricas de alimentos. En la tabla 2 se puede observar la matriz de poder de negociación de los proveedores y se puede determinar que la industria es poco atractiva, debido a que el poder de negociación del proveedor es alto, lo que constituye un factor desfavorable para GFPERU.

**Tabla 2. Matriz poder de negociación de los proveedores**

Poder de negociación de los proveedores		No atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Puntuación
Nº de proveedores importantes	Poco						Muchos	2
Nº de sustitutos satisfactorios de los productos de los proveedores	Bajo						Alto	1
Contribución de los proveedores a la calidad de los productos de la industria	Alto						Bajo	1
Costo de cambio de proveedor	Alto						Bajo	1
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Bajo						Alto	2
Amenaza de los proveedores de integración hacia delante	Alto						Bajo	4
<b>Promedio</b>								<b>1,83</b>

Elaboración propia, 2017 (adaptado de Hax y Majluf 1995).

### 2.2.2 Poder de negociación de los clientes

En el sector de alimentos, los clientes son las empresas fabricantes de alimentos procesados, que usan en su formulación aditivos alimentarios. En el Perú los clientes se categorizan en fabricantes industriales y artesanales, y se subdividen en grandes, medianos, pequeños y microempresas. En la tabla 3, se puede observar la evaluación realizada de la negociación de clientes y se puede determinar que la industria es atractiva, debido que el poder de negociación del cliente es bajo, lo cual representa una oportunidad para GFPERU.

**Tabla 3. Matriz poder negociación de los clientes**

Poder de negociación de los clientes		No atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Puntuación
Número de compradores importantes	Poco						Mucho	2
Disponibilidad de productos sustitutos para los productos de la industria	Muchos						Pocos	2
Costo de cambio del comprador	Bajo						Alto	4
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alto						Bajo	4
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Bajo						Alto	1
Contribución a la calidad de los productos de los compradores	Pequeño						Grande	4
Contribución de la industria al costo total de los compradores	Grande						Pequeño	4
Rentabilidad de los compradores	Bajo						Alto	4
<b>Promedio</b>								<b>3,13</b>

Elaboración propia, 2017 (adaptado de Hax y Majluf 1995).

### 2.2.3 Amenaza de competidores potenciales

La amenaza de competidores potenciales corresponde a la amenaza de nuevos competidores en la industria de aditivos alimentarios, una de las principales barreras de entrada *son* las de soporte

financiero y de experiencia en el mercado. En la tabla 4, se puede observar la evaluación realizada de la amenaza de competidores potenciales y se puede determinar que la industria es atractiva por existir barreras de entrada altas que dificultan el ingreso de nuevos competidores, lo que representa un factor favorable para GFPERU.

**Tabla 4. Matriz de barreras de entrada**

Barrera de entrada		No atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Puntuación
Economía de escala	Pequeño						Grande	4
Diferenciación de producto	Pequeño						Grande	4
Diferenciación de marca	Bajo						Alto	4
Requisitos de capital para ingresar a la industria	Bajo						Alto	2
Costo de los clientes por cambiar de proveedor	Bajo						Alto	4
Efecto de la experiencia	Sin importancia						Muy Importante	5
Acceso a los canales de distribución	Amplio						Limitado	4
Protección gubernamental	No existe						Alto	3

<b>Promedio</b>								<b>3,75</b>
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	-------------

Elaboración propia (adaptado de Hax y Majluf 1995)

## 2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones que las del producto en estudio y representan una fuerza que determina el atractivo de la industria, y que pueden reemplazar los productos que se ofrecen o representan una alternativa para satisfacer la demanda. La tabla 5, muestra el análisis de la amenaza de productos sustitutos, el cual indica que existen muchos productos sustitutos los cual no requieren mayor costo de cambio para los clientes, por lo que representa un factor desfavorable para GFPERU.

**Tabla 5. Matriz de amenaza de productos sustitutos**

Amenaza de los productos sustitutos		No atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Puntuación
Nº de productos sustitutos satisfactorios	Muchos						Pocos	2
Costo de cambio para los usuarios	Bajo						Alto	1
Relación precio/valor de los sustitutos	Alto						Bajo	4
Agresividad y rentabilidad de los productores de sustitutos	Alto						Bajo	2

<b>Promedio</b>								<b>2,25</b>
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	-------------

Elaboración propia (adaptado de Hax y Majluf 1995)

## 2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

De la segmentación según el tamaño del mercado objetivo (ver anexo 4), se considera que GFPERU es una empresa que se encuentra en un segmento de pequeñas empresas, pymes, artesanales y emprendedores.

En la tabla 6, se muestra la matriz de amenaza de competidores existentes, donde se observa que, si bien cierto existen muchos competidores, la intensidad de la rivalidad entre ellos es equilibrada, debido a factores como un crecimiento rápido de la industria, productos especializados y bajo interés estratégico.

**Tabla 6. Matriz de rivalidad de competidores existentes**

Barrera de entrada		No atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Puntuación
Numero competidores con igual tamaño o potencia	Muchos						Pocos	2
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido	4
Costo fijo de almacenamiento	Alto						Bajo	2
Diferenciación / característica de los productos	Commodity						Especialidades	4
Incrementos de capacidad	Alto						Bajo	2
Diversidad de competidores	Alto						Bajo	1
Intereses estratégicos	Alto						Bajo	4
<b>Promedio</b>								<b>2,71</b>

Elaboración propia (adaptado de Hax y Majluf 1995)

En la tabla 7, se puede observar el grado de atracción general de la industria de las 5 fuerzas de Porter se concluye que la industria es neutra y esto se refleja en la matriz de resumen con una puntuación de 2,73, cuyos valores son: 1, bajo grado de atracción y 5, alto grado de atracción.

**Tabla 7. Grado de atracción general de la industria**

Análisis global	No atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Puntuación
Poder de negociación de los proveedores						1,83
Poder de negociación de los clientes						3,13
Amenaza de competidores potenciales						3,75
Amenaza de productos sustitutos						2,25
Rivalidad de competidores existentes						2,71
<b>Promedio</b>						<b>2,73</b>

Elaboración propia (adaptado de Hax y Majluf 1995)

En la tabla 8, se muestra el análisis de las cinco fuerzas de Porter, del cual se concluye que la industria de aditivos alimentarios y/o mezcla de ellos que pertenece al sector manufactura no

primaria de alimentos y bebidas es neutro, debido a que existen oportunidades por el rápido crecimiento del sector que GFPERU podría aprovechar, pero para esto debe enfrentar factores desfavorables como un alto poder de negociación con los proveedores.

**Tabla 8. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

<b>Fuerzas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Situación</b>
Poder de negociación de los proveedores	Los proveedores en el mercado tienen mucho poder económico.	<b>Desfavorable</b>
	Hay un costo alto por el cambio de proveedor en mezcla de aditivos especializados	
	Hay una contribución importante del proveedor a la calidad de los aditivos especializados y/o mezclas de ellos debido a la gran variación de calidades de acuerdo con la reputación del fabricante y el país de origen.	
Rivalidad entre los competidores existentes	En el mercado nacional se identifican competidores directos, lo que identifica una alta rivalidad por posicionamiento en el segmento aditivos <i>commodities</i> .	<b>Neutra</b>
	Existe una baja rivalidad por el posicionamiento en el segmento de aditivos y/o mezclas especializadas.	
	Hay una alta presión por una mayor participación del mercado en el segmento de grande y mediana empresa.	
	El reparto del mercado en el sector está equilibrado; cada uno de los oferentes ve posibilidades de superar al resto.	
Poder de negociación de los clientes	Fabricantes de alimentos no están integrados y no compran por volumen en el segmento de mediana y pequeña empresa.	<b>Favorable</b>
	Los clientes del segmento y mediano demandan un gran conocimiento técnico.	
	Hay un costo muy alto para cambiar de proveedor para el segmento de pequeña empresa en mezclas de aditivos especializados.	
Amenaza de competidores potenciales	Una de las principales barreras es el soporte financiero para el manejo de inventarios y rápida reposición.	<b>Favorable</b>
	Hay un alto costo en la curva de aprendizaje, la cual se obtiene con la experiencia en el mercado.	
Amenaza de productos sustitutos	Muchos productos sustitutos cercanos que no representa un costo alto de cambio para los clientes.	<b>Neutro</b>
	El cambio de insumo representa un alto impacto en la calidad del producto final.	

Fuente: Elaboración propia, 2016. (Porter, 2015)

### 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En la tabla 9, se observa la matriz de evaluación de factores que busca evaluar las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis PESTEG y en el análisis de la industria.

**Tabla 9. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

<b>Factores externos claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
Estrategia de reformas para el quinquenio 2016-2021.	0,08	2	0,16
Mayor apoyo al emprendimiento en el Perú, fomento de la innovación y el desarrollo económico de las pymes.	0,05	2	0,1
La industria alimentaria es impulsada fundamentalmente por la población económicamente activa (PEA), que tiene el mayor poder adquisitivo de la población.	0,04	1	0,04
El principal gasto de consumo de los hogares peruanos estuvo destinado a alimentos, representando un 40,7% del gasto per cápita.	0,04	1	0,04
Consumo per cápita de helado crece a 2 L/persona/año; en el 2007 había 470 heladerías; en el 2012 había 811. Se espera para el 2017 una proyección de 1.133 locales de heladerías, lo que significaría un alza de 39,7%, lo que crea mayor oportunidad en la demanda de aditivos para heladería.	0,08	2	0,16
El crecimiento de un sector de la población con una consciencia ecológica emergente, que se manifiesta en los hábitos de vida.	0,04	2	0,08
<b>Amenaza</b>			
Empresas de alimentos pequeñas, pero con áreas especializadas para dar cumplimiento a las normas establecidas por Digesa.	0,05	2	0,1
El competidor más importante, Montana, fue absorbido por la transnacional Fruratom, que al reducir su cartera y especializarla de acuerdo con la matriz, crearía barreras de demanda para algunos aditivos alimentarios.	0,08	1	0,08
El fenómeno del niño costero habría disminuido las proyecciones del PBI del primer trimestre, colocándose en un 2%.	0,08	1	0,08
De acuerdo con EsSalud, hay un contante crecimiento de los niveles de obesidad en la población, en la que el 58% de peruanos tiene sobrepeso y riesgo de infarto al corazón.	0,08	1	0,08
Incentivo a la alimentación saludable.	0,08	2	0,16
Uso de tecnología para formular y mezclar mediante la nanotecnología de aditivos alimentarios.	0,08	1	0,08
El marketing digital contribuye a formar una mayor oferta de productos y servicios.	0,05	1	0,05
De acuerdo con el MEF, a nivel global se observa una desaceleración en el crecimiento de Estados Unidos, Japón, Reino Unido y Brasil.	0,05	2	0,1
Las importaciones de aditivos alimenticios de China e India han crecido en el Perú.	0,08	2	0,16
Hay tres las tendencias que caracterizan a los consumidores de todo el mundo: salud, practicidad y satisfacción.	0,04	2	0,08
		<b>Total</b>	<b>1,55</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Este análisis ofrece como resultado un valor ponderado de 1,55, que está por debajo del promedio (2,5), lo cual implica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades existentes y mitigando los efectos negativos que puedan tener las amenazas.

#### 4. Matriz de perfil competitivo

En la tabla 10, se observa la matriz de perfil competitivo de GFPERU, donde se identifican doce factores claves de éxito, los cuales se compararon con los principales competidores del sector, clasificándolos de acuerdo con su importancia. El peso o ponderación se estableció a través de una entrevista a expertos.

El estudio de perfil competitivo muestra un valor ponderado de 2,10, donde el líder de la industria, Fruratom, tiene un valor de 3,15, ya que destacan su fortaleza financiera y su participación del mercado en los diferentes segmentos, debido principalmente por la calidad de sus productos y sus precios competitivos. Su debilidad, así como la de los demás competidores cercanos, es la ausencia de comunicación digital y las pocas campañas publicitarias.

**Tabla 10. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Factores claves de éxito	Po	GFPERU		A		B		C	
		C	P	C	P	C	P	C	P
Calidad de producto	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Calidad del servicio	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Comercio electrónico	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Efectividad publicitaria	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Fortaleza financiera	0,10	1	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,3
Participación del mercado	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1
Precio	0,10	1	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,3
Redes de contacto	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,3
Relaciones con clientes	0,10	3	0,3	3	0,3	1	0,1	2	0,2
Relaciones con proveedores	0,10	3	0,3	4	0,4	1	0,1	3	0,3
Servicio al cliente	0,10	2	0,2	3	0,3	1	0,1	3	0,2
Superioridad tecnológica	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,05
<b>Total</b>	<b>1</b>	-	<b>2,1</b>	-	<b>3,15</b>	-	<b>1,95</b>	-	<b>2,35</b>

Elaboración propia, 2016.

A=Fruratom B= Aromas C= Linros Po=Ponderado Clasificación=C Ponderado=P

## 5. Conclusiones del análisis sector

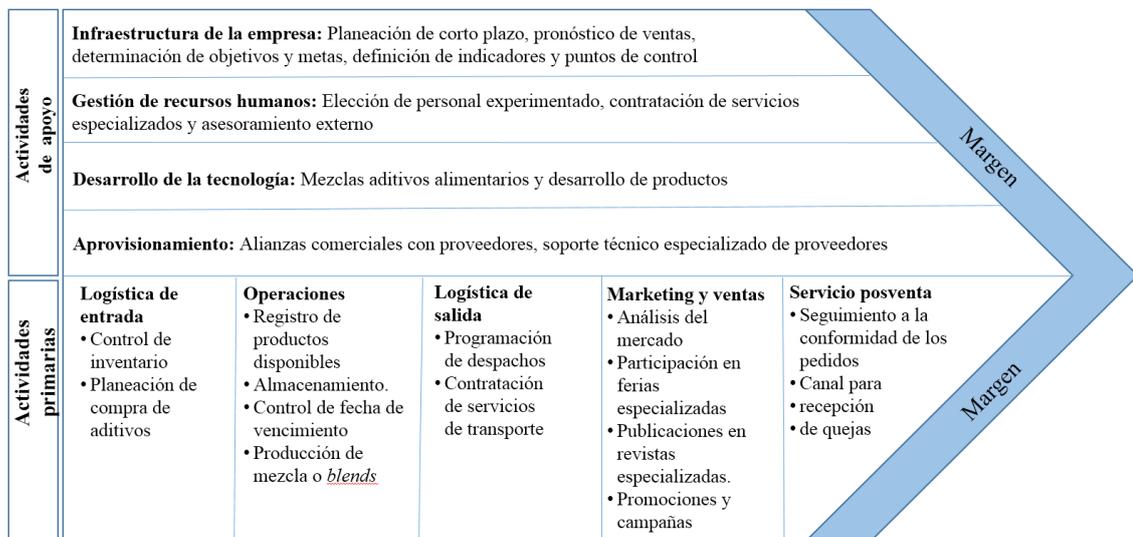
- A nivel del macroentorno, respecto del factor político legal, se deberán aprovechar las oportunidades del Estado a través de las estrategias de reformas y apoyo al emprendimiento a las pymes; sin embargo, hay que ser cauteloso debido a las proyecciones económicas y globales; asimismo, desde el factor social hay una corriente por productos naturales y al menor uso de aditivos para los alimentos.
- Desde el punto de vista del análisis del microentorno, la industria de aditivos alimentarios que pertenece al sector manufactura no primaria de alimentos y bebidas, según el grado de atracción general de la industria de las cinco fuerzas de Porter, se concluye que la industria es neutra, debido a que existen oportunidades por el rápido crecimiento del sector que GFPERU podría aprovechar, pero para esto debe enfrentar factores desfavorables, como un alto poder de negociación con los proveedores, con una puntuación de 2,73, cuyos valores son: 1, bajo grado de atracción y 5, alto grado de atracción.
- Una alta rivalidad competitiva, la cual se verifica con la evaluación realizada a través de la matriz EFE, ofrece como resultado un valor ponderado de 1,55, que está por debajo del promedio (rango de 1 al 4), lo cual implica que las estrategias de la empresa GFPERU no están aprovechando las oportunidades existentes y mitigando los efectos negativos que puedan tener las amenazas.
- En el análisis realizado a través de la matriz del perfil competitivo (MPC), se confirma que GPPERU no lidera en el mercado y, por lo tanto, sigue los lineamientos de su principal competidor, Fruratom.

## Capítulo III. Análisis interno de la organización

### 1. Análisis de la cadena de valor de GFPERU

En el gráfico 1, se ha elaborado en base a la cadena de valor de bienes y servicios y a través de este análisis se identifican las actividades primarias y de apoyo que son fuente de ventaja competitiva de GFPERU.

Gráfico 1. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 1.1 Actividades primarias

Las actividades primarias en la cadena de valor son las actividades implicadas en la adquisición y mezcla de aditivos alimentarios, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta.

##### 1.1.1 Logística de entrada

GFPERU maneja un *kardex* de ingresos y de salida para cada producto. El manejo de *stock* se hace con el método FIFO<sup>9</sup>. Cada quince días se hace un comparativo de los inventarios según el sistema LOGIS y los inventarios físicos, con el fin de poder detectar los productos que no se

<sup>9</sup> Norma internacional de contabilidad 2 (NIC2), la fórmula FIFO asume que los productos en inventarios comprados o producidos antes serán vendidos en primer lugar.

encuentran en *stock* y hacer la planeación de compra de aditivos. El registro de pedidos está a cargo del gerente comercial quien es el que genera las órdenes de compra, las cuales obedecen a una planificación de corto plazo y un método formal de elaboración de pronósticos. La compra de aditivos se hace básicamente, a los proveedores locales, a los importadores y/o fabricantes de aditivos.

### **1.1.2 Operaciones**

Los pedidos se cargan en el sistema de acuerdo con el *stock* disponible y otros criterios comerciales, como cobertura y precio de estacionalidad. Para proveedores nuevos, se solicitan cotizaciones, las cuales son evaluadas de acuerdo con seguridad, reputación, descuentos y compra directa en caso de emergencia. Las mercaderías recibidas se actualizan a través de los inventarios y los pagos se realizan de acuerdo con la negociación con el proveedor y el visto bueno con base en la evaluación financiera realizada por el área de administración y los pagos pueden ser efectuadas por adelantado, posatención y contra entrega.

En los almacenes de GFPERU se comunica al asistente de almacén la llegada del producto para preparar la recepción. Se verifica la documentación suministrada por el transportista, tales como las guías de remisión del transportista y/o facturas y, de ser correcta la información, se coordina su ingreso y procede a verificar las condiciones de llegada de los productos (características externas: embalaje, envases y cantidad). En el almacenamiento existe un punto importante respecto a la rotación de *stock*, el cual comprende un conjunto de acciones de naturaleza técnica administrativa inherente a la función del asistente de almacén, cuya finalidad es mantener la continuidad del abastecimiento, reemplazando las existencias distribuidas, a fin de que se encuentren disponibles en cualquier momento, asegurando que así lleguen a los clientes en forma oportuna.

Respecto a la calidad del producto, se hace un control de la fecha de vencimiento, con la finalidad de garantizar su consumo antes de dicha fecha. El asistente de almacén debe movilizar primero los productos con la fecha de vencimiento más próxima y hacer llegar a los clientes que presentan mayor consumo. GFPERU cuenta con una unidad de producción de mezclas de ingredientes polvos (ver anexo 5).

### **1.1.3 Logística de salida**

GFPERU distribuye los productos hasta una tonelada, con movilidad propia, despachos mayores, se contratan una empresa de servicios. Los días de reparto son martes y jueves a nivel de Lima Metropolitana. Para los clientes de provincias se utiliza una agencia de transporte a solicitud.

GFPERU mantiene una flexibilidad en los horarios y despachos urgentes cuando son acordados con el cliente, lo cual es una diferencia de empresas de la competencia y crea preferencia al saber que el cliente cuenta con GFPERU en situaciones difíciles.

### **1.1.4 Marketing y ventas**

En GFPERU define el segmento por tamaño de mercado, por especialización de producto y por uso y aplicación.

El análisis del mercado lo realiza a través de la Gerencia Comercial en base al *feedback* de los vendedores y personal de distribución. También con frecuencia se realiza, visitas a los supermercados para analizar cualquier novedad de un producto o clientes nuevos, se visitan las ferias especializadas en novedades de los ingredientes e identificar nuevos competidores.

La venta que realiza GFPERU es directa, con plazo de entrega de 24 horas en forma regular y entrega inmediata según acuerdo con el cliente. GFPERU no cuenta una modalidad de comercio electrónico y el uso de las redes sociales solo es de carácter informativo.

GFPERU respecto a la publicidad anuncia en revistas especializadas (Revista Alimentaria, Enfoque Alimentario entre otros), con avisos publicitarios y/o documentos técnicos enfocados en los contenidos de fabricación, formulación, aplicación y/o importancia de los aditivos alimentarios. Esto se realiza de acuerdo con las campañas que se efectúa al año como son las campañas publicitarias en los panetones, helados, mermeladas, yogurt y/o quesos, entre otros.

La fijación de precios se realiza de acuerdo con el tipo de producto a comercializar. Si se trata de un *commodities* se maneja márgenes de entre 5% y 15% de acuerdo con el volumen y forma de pago. Los aditivos alimentarios se manejan con los precios del mercado y que siempre están por encima del costo del producto, con un margen superior al 35%.

La investigación de mercados consiste en la recopilación, registro y análisis acerca de productos, competencia y clientes. La evaluación de las importaciones se realiza, por un lado, de acuerdo con los aditivos en interés, mediante la información de Aduanas por un servicio privado otorgado

por Veritrade<sup>10</sup> y por otro, la evaluación y ranking de ventas a través de los productos, clientes y aplicación.

### **1.1.5 Servicio posventa**

El servicio posventa se trabaja para el seguimiento de los pedidos, su conformidad y la recepción de quejas.

GFPERU cuenta con un área de soporte técnico donde los clientes pueden consultar acerca de productos, fórmulas y procesos de acuerdo con el protocolo de atención; hasta el momento no se cuenta con soporte web ni redes sociales.

## **1.2 Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo son todas las actividades primarias y el apoyo mutuo proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y las funciones totales de la empresa que constituye la cadena de valor (Porter 2015).

### **1.2.1 Infraestructura de la empresa**

En la planificación de GFPERU se observa que las determinaciones de metas son inmediatas para los seis siguientes meses, pensando básicamente, en la reposición de *stocks*; se trabaja los pronósticos de ventas para el siguiente año, creación de objetivos. No cuenta un plan de largo plazo.

Las estrategias se sustentan en el desarrollo del cliente, GFPERU prioriza la parte técnica, ayudando a los clientes en sus desarrollos y mejora de productos, para luego concretar la venta. La organización de GFPERU se centra en una Gerencia General y las subdivisiones de los cargos respectivos. La parte motivacional se centra en actividades como la invitación a especialistas en temas de atención al cliente, trabajo en equipo, buenas prácticas de almacenamiento y manufacturas, realizando cuatro veces al año y como estímulo GFPERU entrega un bono de cumplimiento de meta, que se lleva a cabo cada año.

---

<sup>10</sup> Veritrade es una plataforma que permite conocer el comportamiento y situación del mercado, competidores, volúmenes y precios. Ver: <http://www.veritrade.info/index.aspx>.

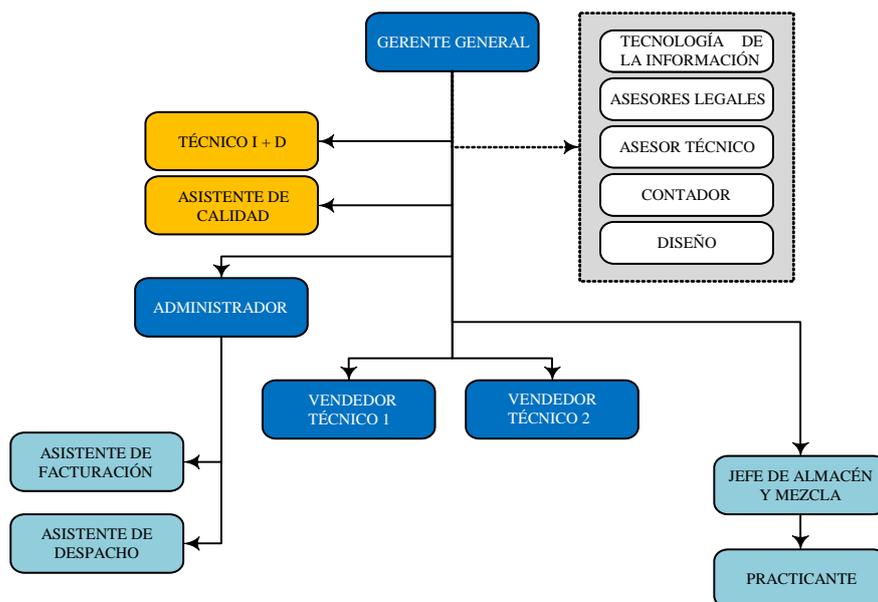
GFPERU tiene indicadores para el cumplimiento de los objetivos de gestión de calidad, cuyo control se hace mediante todas las actividades administrativas para asegurar que los resultados sean congruentes con los proyectados y el seguimiento mediante indicadores y para la parte de calidad tiene implementado un sistema de calidad adoptando la norma ISO 9000 para la comercialización de aditivos alimentarios (ver anexo 6).

### 1.2.2 Gestión de recursos humanos

En el gráfico 2, se observa el organigrama de GFPERU. La gestión del personal la maneja la administración de GFPERU con la gerencia general y que conjuntamente, acuerdan las políticas de prestaciones, contrataciones, capacitaciones y desarrollo de los empleados. También se contratan algunos servicios especializados como contabilidad, legal, sistemas, publicidad y dentro del soporte técnico cuenta con un *staff* de asesores externos para el desarrollo de clientes.

GFPERU adopta una ‘adhocracia’ operativa, en la que se trata cada necesidad o problema de un cliente como único, para resolverlo creativamente. Existen comités con el objetivo de mejorar y desarrollar las posibles oportunidades en el producto, cliente y/o mercado. Por ejemplo, productos nuevos, clientes nuevos y con desarrollos nuevos y con mejoras en los procesos.

**Gráfico 2. Organigrama de GFPERÚ**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.2.3 Desarrollo de tecnológico

GFPERU considera que el desarrollo tecnológico de los productos es una diferenciación con la competencia basada en la experiencia y conocimientos de sus vendedores y los técnicos desarrollistas. Se centra en el desarrollo y crecimiento de los clientes con mejora de sus productos y presentación de nuevos productos.

### 1.2.4 Aprovisionamiento

Para cubrir las necesidades de GFPERU, se realiza un análisis mensual de lo que se ha proyectado en ventas, control de *stock* para una atención inmediata por tres meses, lo que nos permite una gestión óptima del espacio. Asimismo, cuando se trata de *commodities* se evalúan proveedores de acuerdo a la calidad de los aditivos alimentarios versus precios más adecuados.

### 1.2.5 Resultados contables y financieros

En el periodo comprendido entre los años 2012 al 2013 los resultados contables y financieros de GFPERU se mantuvieron estables, lo que generó una utilidad en cada uno de los ejercicios de alrededor de S/ 35.000 soles. En el 2014, aunque se perdió la distribución de Danesa, se observó una utilidad en el ejercicio, pese a la disminución en los costos de ventas en un 40%. En el periodo 2015, la rentabilidad fue negativa con gastos financieros, observando que fueron mayores que la utilidad operativa existente. En la tabla 11, se presentan los principales indicadores financieros que hasta el momento no son cubiertos por el flujo de la empresa, y que arrastran deudas para los siguientes periodos. Asimismo, no ha incrementado sus ventas, a fin de asegurar su sostenibilidad y rentabilidad.

**Tabla 11. Indicadores financieros**

Indicadores	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Dic-15	Dic-16
Margen de utilidad neta%	2,53	4,38	5,17	7,52	-3,21	5,99
ROA%	4,09	7,41	13,83	14,03	-4,34	6,54
ROE%	19,34	22,62	21,89	18,97	-7,44	12,97
Rotación de activos	1,62	1,69	2,67	1,87	1,35	1,09
Apalancamiento	3,72	2,05	2,67	0,35	0,71	0,98

Elaboración propia (2016).

## 2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En la tabla 12, se observa la matriz de evaluación de factores internos (EFI), que es una herramienta previa a la formulación de estrategias, en la que se resumen y evalúan las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio (David 2013). La ponderación asignada a cada factor interno va desde cero (0), que es calificado como irrelevante, hasta 1 considerado como muy importante; con respecto a la clasificación de cada factor, es la siguiente: 1 (debilidad importante), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza importante).

**Tabla 12. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

<b>Factores internos claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
Conocimiento del mercado, GFPERU tiene experiencia más de diez años con el segmento mediano y pequeño de la industria alimentaria.	0,10	3	0,30
Acompañamiento a sus clientes en el desarrollo de nuevos productos y mezclas.	0,07	2	0,14
GFPERU tiene experiencia más de diez años con el segmento mediano y pequeño de la industria alimentaria.	0,10	2	0,20
GFPERU está catalogado como una empresa donde pueden recibir apoyo técnico.	0,09	3	0,27
La línea de sabores y esencias ha incrementado su flujo de efectivo a pesar de haber perdido ingresos al cierre del 2014.	0,07	2	0,14
GFPERU tienen imagen positiva ante los clientes: atiende rápido y es flexible con los horarios.	0,07	2	0,14
GFPERU es catalogada como referente en el ámbito nacional en la formulación de insumos y su utilización.	0,06	2	0,12
<b>Debilidades</b>			
La ubicación de la tienda no permite un crecimiento de operaciones en Lima y provincias.	0,08	2	0,16
Disminución del clima laboral.	0,07	2	0,14
Disminución de las ventas en 48,24% y 6,21% en el 2014 y 2015, respectivamente.	0,07	2	0,14
No aprovecha los canales de comunicación electrónica.	0,07	1	0,07
Falta de recursos financieros.	0,08	2	0,16
Alta dependencia al precio de sus principales proveedores.	0,07	1	0,07
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,05</b>

Elaboración propia, 2016.

El valor de 2,05 indica que GFPERU tiene debilidades internas que requieren solución para poder aprovechar la fortaleza en el conocimiento y la especialización de los productos.

Se considera una calificación total promedio de 2,5, donde los ponderados por debajo de esta cifra caracterizan a las organizaciones débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por encima indican una posición interna fuerte. En el caso de GFPERU, las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 1,31 contra 0,74 de las debilidades. Es evidente, entonces, que las fuerzas más importantes de la empresa son el conocimiento del mercado y el soporte técnico que brinda a sus clientes, mientras que las debilidades mayores son la alta dependencia al precio del distribuidor para el portafolio de productos de Dupino. Asimismo, GFPERU tiene sus debilidades internas que se deben solucionar para aprovechar sus fortalezas en el conocimiento y la especialización de los productos.

### 3. Análisis de la matriz VRIO

En la tabla 13, de la evaluación de los recursos de GFPERU mediante la matriz VRIO, se observa que, para lograr la ventaja competitiva, los recursos internos de la empresa son más importantes que los factores externos, porque son los que ayudan a una empresa a explotar las oportunidades y a neutralizar las amenazas (David 2013).

**Tabla 13. Matriz VRIO de GFPERU**

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
<b>Financieros</b>					
Propios	SÍ	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
Capacidad de obtener financiamiento	SÍ	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
<b>Físicos</b>					
Equipos e instalaciones modernas	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
Ubicación privilegiada	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
<b>Reputación</b>					
Buena reputación con los clientes	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja competitiva aun por explotar
Alta satisfacción de los clientes	SÍ	SÍ	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Marca reconocida	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja competitiva aun por explotar
Premios y reconocimientos	SÍ	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
Confianza de proveedores	SÍ	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
Tecnología	SÍ				
Sistemas de control de calidad	SÍ	NO	NO	NO	Igualdad competitiva

<b>Recurso / Capacidad</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>Implicancia competitiva</b>
Innovación en productos y servicios	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja competitiva aun por explotar
Patentes y marcas registradas	SÍ	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
Base de datos de conocimientos	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja competitiva aún por explotar
Proceso de producción innovador	SÍ	SÍ	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Procedimientos propios	SÍ	SÍ	NO	NO	Ventaja Competitiva Temporal
<b>Cultura organizacional</b>					
Estándares de trabajo	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
Habilidad para contratar, motivar y retener a su equipo de trabajo	SÍ	SÍ	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Procesos y procedimientos	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
Orientación al cliente	SÍ	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
Sistemas de control de calidad	SÍ	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
Alianzas estratégicas	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja competitiva aun por explotar
<b>Recursos humanos</b>					
Experiencia en el mercado	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja competitiva aún por explotar
Habilidades técnicas	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja competitiva aún por explotar
Certificaciones a nivel internacional	SÍ	SÍ	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Trabajo en equipo	SÍ	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
Capacidad de innovación	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja competitiva aun por explotar

Elaboración propia, 2016.

V=Valioso, R=Raro, I=Imitable, O=Organización

Con base en el análisis VRIO, es evidente que GFPERU no tiene una ventaja competitiva clara y valiosa, pero sí cuenta con siete recursos y/o capacidades que se catalogan como ventajas competitivas aún sin explotar, por lo que se debería desarrollar una estrategia a corto plazo para convertir en ventajas competitivas sostenibles.

#### 4. Determinación de ventaja competitiva

La ventaja competitiva se refiere a todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con las empresas rivales (David 2013). La evaluación tanto de la matriz EFI como la matriz VRIO determinan las ventajas competitivas que GFPERU posee en comparación con empresas rivales, que son las siguientes:

- Conocimiento del mercado
- Conocimiento y apoyo técnico que brinda a sus clientes
- Marca posicionada en el segmento pequeño como una empresa colaboradora con el desarrollo de productos
- Marca posicionada con los proveedores como una empresa especializada en desarrollo de nichos de mercado
- Capacidad innovadora de GFPERU para atender cada necesidad o problema de un cliente como único, para resolverlo creativamente
- Alianzas estratégicas

## **5. Conclusiones del análisis interno**

Luego del análisis interno realizado, se pudieron identificar las ventajas competitivas de la empresa, las cuales se enmarcan, principalmente, en el conocimiento del mercado, soporte técnico y desarrollo de nuevos productos, lo cual le permitirá a GFPERU, apalancarse en sus ventajas competitivas para generar una diferenciación con sus competidores cercanos y poder explorar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

## Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado

Se realizará un estudio de mercado para mayor sustento a los análisis y planteamientos estratégicos propuestos para GFPERU. Es importante predecir la demanda porque se llegaría a determinar la necesidad de materias primas, se podría planificar la producción y solicitar créditos, pero, lo más importante, se podría determinar el mercado potencial, el mercado disponible, el mercado meta y el mercado penetrado (Kotler y Keller 2012).

### 1. Objetivos

- Determinar el mercado potencial de los aditivos alimentarios para el segmento pequeño de la industria
- Identificar el mercado meta y la penetración para el segmento pequeño de la industria

### 2. Metodología

La metodología empleada para el cálculo de la demanda del mercado las especialidades alimentarias es la suavización exponencial:

$$F_{t+1} = \alpha Y_t + (1 - \alpha)F_t$$

- $F_{t+1}$  = Pronostico de la serie de tiempo para el periodo t+1
- $Y_t$  = Valor real de la serie de tiempo en el periodo t
- $F_t$  = Pronostico de la serie de tiempo para el periodo t
- $\alpha$  = Constante de suavización ( $0 \leq \alpha \leq 1$ )

Para determinar la demanda, se ha utilizado el método de suavización exponencial expresado de las ventas. También se ha considerado el análisis histórico de las importaciones de las especialidades alimentarias y se utilizó la información primaria mediante tres entrevistas a gerentes comerciales de empresas importantes de aditivos alimentarios para la industria alimentaria, además de la opinión de los vendedores técnicos e información de diarios locales.

### **3. Selección de mercados**

De acuerdo con los diversos actores en el mercado de aditivos alimentarios involucrados con las especialidades alimentarias donde se desarrolla GFPERU y tomando en cuenta la opinión de tres gerentes comerciales, se construyeron matrices y tablas que puedan mostrar mejor la segmentación de GFPERU (Neira 2016).

#### **3.1 Segmentación por tamaño**

Se elaboró una matriz de doble entrada (ver anexo 4), donde se observa, por un lado, la entrada estratificada en tres niveles, que indican las empresas proveedoras, clasificadas en importadores, representantes, distribuidores locales y revendedores, versus otra entrada estratificada también con otros tres niveles de consumidores de especialidades alimentarias divididas en empresas fabricantes de alimentos grandes, medianas y pequeñas. Esta última se considera en el segmento de pequeñas empresas, pyme, micro, emprendedores y artesanales, la cual se tomó en consideración de acuerdo con la clasificación que usan algunos bancos, como es el caso del Scotiabank (Scotiabank 2017). GFPERU se ubica como distribuidor local y revendedor para la pequeña industria.

#### **3.2 Segmentación de mercado por especialización de producto**

Para la segmentación por especialización de mercado (ver anexo 7), se ha tomado en cuenta el grado de especialización y conocimiento requerido para la producción y comercialización de los aditivos alimentarios; en base a esto, se han clasificado en tres tipos: los *commodities*, que son muy sensibles al precio, disponibilidad de la oferta y tamaño de la demanda; segundo, las especialidades alimentarias; tercero, las mezclas de aditivos alimentarios, los cuales son desarrollos de mezclas con valor agregado; el uso de las mezclas de aditivos se da en mercados o nichos con poco volumen, con una mejor rentabilidad, donde se exige mayor conocimiento para dirigirlo en las pruebas de campo con el cliente.

#### **3.3 Segmentación de mercado por aplicación y uso**

En la segmentación por especialización y aplicación obedece a buscar el fabricante del alimento de acuerdo con el uso y aplicación de los aditivos alimentarios y/o mezcla de ellos (ver anexo 8).

#### **4. Estimación de la demanda**

El *market share* del mercado de aditivos alimentarios especiales y mezclas se calcula con base en un análisis de las importaciones de las empresas participantes de aditivos especiales y mezclas durante del año 2015 (ver anexo 9).

Fruatom es líder indiscutible del mercado con el 55,56%, seguido por Dupino con 13,33% y, finalmente, E&F con 5,56%, valorizado en 5 millones de dólares americanos. Es importante mencionar que, en el 2014, GFPERU perdió la representación del Dupino, y el 2015 consiguió revender los productos de Dupino por medio E&F, logrando unas ventas USD 195.000. Haciendo un cruce de las ventas de GFPERU y la participación de E&F, podemos considerar la participación en GFPERU en 0,22% del *market share* y 3,90% de las importaciones de E&F.

Para determinar el pronóstico del mercado hasta el 2022 se consideraron la tendencia del mercado a través de las importaciones del líder Fruatom para determinar la tasa de crecimiento del mercado (ver anexo 10). De allí se pudo deducir la ecuación, la cual se proyecta una línea de tendencia a la curva suavizada para el pronóstico del mercado desde el 2018 hasta 2022.

$$\text{Pronostico} = 2.7322 \times \text{año} - 5418.9$$

Usando la ecuación anterior se pronostica la demanda para el mercado de aditivos alimentarios, en millones de dólares (ver anexo 11), cuyos datos fueron obtenidos de las entrevistas a gerentes comerciales y vendedores técnicos.

#### **5. Conclusiones**

- El mercado de aditivos alimentarios será de 94.68 millones de dólares americanos aproximadamente para el año 2018.
- El mercado meta es el segmento de pequeñas empresas, pymes, micro, emprendedores y artesanales es de 28.4 millones de dólares americanos para el 2018.

## Capítulo V. Planeamiento estratégico

### 1. Análisis FODA

Las matrices EFE y EFI dan como resultado una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para GFPERU. La tabla 14 muestra la matriz FODA de GFPERU que combina estos cuatro aspectos para generar una lista de estrategias factibles para la empresa.

**Tabla 14. Matriz FODA de GFPERU**

<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
F1	Conocimiento del mercado, se tiene cautivos a clientes que prefieren trabajar con la empresa por el apoyo técnico que se les brinda	D1	La ubicación de la tienda no permite un crecimiento de operaciones en Lima y provincias
F2	Acompañamiento a sus clientes, en el desarrollo de nuevos productos y mezclas	D2	Disminución del clima laboral
F3	GFPERU tiene experiencia más de 10 años con el segmento mediano y pequeño de la industria alimentaria.	D3	Disminución de las ventas en 48,24% y 6,21% en el 2014 y 2015, respectivamente
F4	GFPERU está catalogado como una empresa donde pueden recibir apoyo técnico.	D4	No aprovecha los canales de compunción electrónica.
F5	La línea de sabores y esencias ha crecido su flujo de efectivo a pesar de haber perdido ingresos al cierre del 2014.	D5	Falta de recursos financieros.
F6	GFPERU tiene imagen positiva ante los clientes porque atiende rápido y es flexible con los horarios	D6	Alta dependencia al precio de sus principales proveedores
F7	Referente técnico de aditivos alimentarios y mezclas, dentro de su segmento.		
<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>	
O1	Estrategia de reformas para el quinquenio 2016-2021.	A1	Empresas de alimentos no tienen áreas especializadas para dar cumplimiento a las normas establecidas por DIGESA
O2	Mayor apoyo al emprendimiento en el Perú, fomento de la innovación y el desarrollo económico de las pymes.	A2	El competidor más importante, Montana, fue absorbido por la transnacional Fruratom, que, al reducir su cartera y especializarla de acuerdo con la matriz, crearía barreras de demanda para algunos aditivos alimentarios.
O3	La industria alimentaria es impulsada fundamentalmente por la población económicamente activa (PEA), que tiene el mayor poder adquisitivo de la población.	A3	De acuerdo con el MEF, a nivel global y nacional se observa una desaceleración en el crecimiento.
O4	El principal gasto de consumo de los hogares peruanos estuvo destinado a alimentos, que representa un 40,7% del gasto per cápita.	A4	De acuerdo con EsSalud, hay un constante crecimiento de los niveles de obesidad en la población: el 58% de peruanos tiene sobrepeso y riesgo de infarto al corazón.

Oportunidades	Amenazas
O5 Consumo per cápita de helado crece a 2 L/persona/año; en el 2007 había 470 heladerías, en el 2012 había 811. Se espera, para el 2017, una proyección de 1.133 locales de heladerías, lo que significaría un alza de 39,7%, lo que crea mayor oportunidad en la demanda de aditivos para heladería.	A5 Fernández (2014) menciona que hoy son tres las tendencias que caracterizan a los consumidores de todo el mundo: salud, practicidad y satisfacción
O6 El crecimiento de un sector de la población con una consciencia ecológica emergente, que se manifiesta en los hábitos de vida.	A6 Uso de tecnología para formular y mezclar mediante la nanotecnología de aditivos alimentarios. A7 Las redes sociales contribuyen a formar una mayor oferta de productos y servicios. A8 Las importaciones de aditivos alimentarios de China e India han crecido en el Perú.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 2. Análisis FODA cruzado

La tabla 15 muestra la matriz FODA cruzada, que combina estos cuatro aspectos para generar una lista de estrategias factibles para la empresa. De estas se van a desarrollar cuatro tipos (David 2013) para GFPERU:

**Tabla 15. Matriz de FODA cruzado de GFPERU**

Estrategia	Descripción
<b>FO: Ofensivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IE01 Buscar y reforzar alianzas estratégicas con proveedores nacionales y representación de empresas internacionales. (F1, F2, F3, F5, F7, O1, O3, O5)</li> <li>IE02 Brindar como servicio complementario la asesoría en investigación y desarrollo de productos a los clientes, así como servicios de apoyo para el cumplimiento de las normas (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O2, O3, O4, O5, O6)</li> <li>IE03 Desarrollo de nuevos productos de alimentos que incorporen insumos que aseguren una alimentación saludable (F1, F2, F3, F4, F7, O1, O2, O5, O7, O8).</li> </ul>
<b>DO: Adaptativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IE04 Desarrollo de mercado, a través de la incorporación de filiales a nivel nacional (D1, D4, D6, O2, O3, O5, O7, O8, O9, O11).</li> <li>IE05 Fortalecimiento financiero para el crecimiento y sostenibilidad de los inventarios (D3, D5, D6, O2, O5, O11).</li> <li>IE06 Buscar proveedores especializados para competir con el portafolio de productos de competidores cercanos (D3, D5, D6, O3, O5, O6, O7, O8, O10, O11).</li> <li>IE07 Implementación de un sistema de gestión. (D2, D3, A1, A2, A3).</li> <li>IE08 Implementación de la comercialización a través de los canales digitales (D4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11).</li> </ul>
<b>FA: Reactivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IE02 Brindar como servicio complementario la asesoría en investigación y desarrollo de productos a los clientes, así como servicios de apoyo para el cumplimiento de las normas (F1, F3, F4, F6, F7, A1, A2, A3, A4, A5).</li> <li>IE01 Buscar y reforzar alianzas estratégicas con proveedores nacionales y representación de empresas internacionales (F1, F2, F5, O5, A1, A2, A3, A4, A5).</li> <li>IE03 Desarrollo de nuevos productos para los alimentos que incorporen insumos que aseguren una alimentación saludable (F1, F2, F3, F4, F6, A1, A2, A4, A5, A9).</li> <li>IE09 Adquisición de línea de producción para capacitación y elaboración de productos (F3, F4, A2, A4, A5, A8, A9).</li> </ul>

Estrategia	Descripción
<b>DA: Defensivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IE10 Incrementar la fuerza de ventas (D1, D3, D4, D6, A2, A3, A4, A5, A8, A9).</li> <li>• IE04 Desarrollo de mercado, a través de la incorporación de filiales a nivel nacional (D1, D3, D4, D6, A2, A3, A4, A5, A8, A9).</li> <li>• IE05 Fortalecimiento financiero para el crecimiento y sostenibilidad de los inventarios (D3, D5, A2, A3, A7, A8, A9).</li> </ul>

Elaboración propia, 2017.

### 3. Visión

- **Visión actual:** Ser un proveedor de ingredientes de alta calidad.
- **Visión propuesta:** Ser una empresa reconocida por su alta especialización en el desarrollo e innovación de productos y clientes, siendo una empresa referente en los segmentos de pequeña empresa, pyme y microempresa, emprendedores y artesanales.

### 4. Misión

- **Misión actual:** Ser una empresa dedicada a satisfacer a nuestros clientes con productos y servicios de alta calidad siendo líderes en nuestro segmento logrando la máxima aceptabilidad de nuestros clientes siendo parte del desarrollo y crecimiento de nuestros clientes.
- **Misión propuesta:** Ser una empresa dedicada a satisfacer a nuestros clientes con productos y servicios de alta calidad mediante la asesoría especializada, asegurando la calidad de sus productos, amigables con el ambiente y socialmente responsables.

### 5. Objetivos estratégicos

#### 5.1 Objetivo general

Posicionar a GFPERU como una empresa referente y especializada en proveer aditivos alimentarios para los segmentos de pequeñas empresas, pymes, micro, emprendedores y artesanales.

#### 5.2 Objetivos específicos

Los objetivos en mención estarán en función de la sostenibilidad, crecimiento y consolidación de GFPERU para los siguientes 5 años mediante los siguientes indicadores:

- Incremento de las ventas en 15% para el año 2018, 10% para el año 2019 y 2020, para luego seguir con un crecimiento del 8% sostenible para siguientes años.
- Incremento en la rentabilidad de GFPERU en 8% anual.
- Lograr una satisfacción de clientes mayor a 80%.
- Fortalecer el área de I+D para el desarrollo de productos.
- Mejorar el clima laboral para el incremento de la productividad.
- Desarrollar programas con aspectos sociales y ecológicos.

## 6. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

Según la tabla 16, se observa la matriz Peyea la cual indica un modelo de 4 cuadrantes que indica cuales son las estrategias más adecuadas para GFPERU. Los ejes de la matriz constituyen dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad del entorno y fuerza de la industria) (David 2013).

**Tabla 16. Matriz PEYEA de GFPERU**

Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión	4	Cambios tecnológicos	-3
Apalancamiento	3	Tasa inflacionaria	-3
Liquidez	1	Variabilidad de la demanda	-2
Capital de trabajo	3	Rango de precios de los productos de la competencia	-6
Flujo de efectivo	4	Barreras de ingreso al mercado	-6
Rotación de inventarios	3	Presión competitiva	-7
Utilidades por acción	1	Facilidad para salir del mercado	-6
Proporción precio/utilidades	4	Elasticidad precio de la demanda	-4
		Riesgo involucrado en el negocio	-3
	<b>2,88</b>		<b>-4,44</b>
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación de mercado	-7	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	4
Lealtad del cliente	-3	Estabilidad financiera	5
Utilización de la capacidad	-5	Grado de apalancamiento	3
Conocimientos tecnológicos prácticos	-1	Utilización de recursos	4
Control sobre proveedores y distribuidores	-6	Facilidad de ingreso al mercado	2
		Productividad, utilización de la capacidad	6
	<b>-2,88</b>		<b>3,19</b>

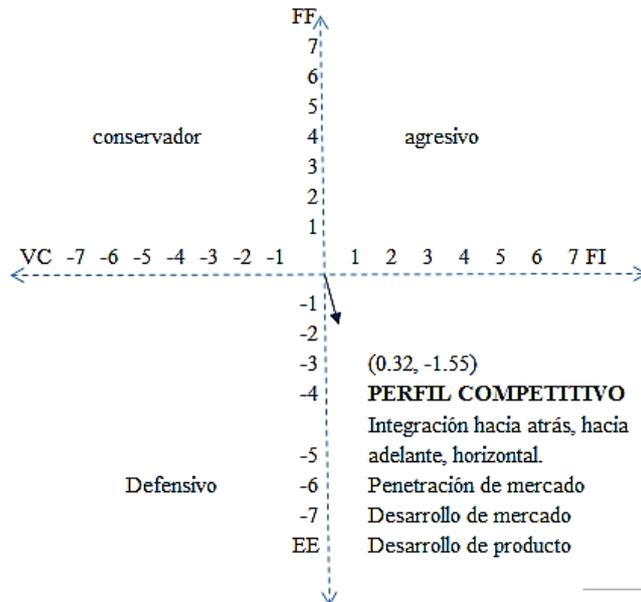
Elaboración propia, 2016.

También, de la tabla 16, se obtienen las coordenadas del vector direccional, las cuales se muestran a continuación:

$$\text{Eje y: } + 2,88 - 4,44 = - 1,57$$

$$\text{Eje x: } + 3,19 - 2,88 = + 0,32$$

**Gráfico 3. Matriz del perfil competitivo de GFPERU**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Del gráfico 3, se puede decir que GFPERU debe adoptar un perfil competitivo; es decir, implementar estrategias competitivas, como: integración hacia atrás, hacia adelante, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto (David 2013).

## 7. Matriz de la estrategia principal

Del gráfico 4 se puede observar la matriz de estrategia principal, la cual formula estrategias alternativas en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y crecimiento de mercado (o industria). De este análisis, se puede decir que GFPERU tiene una posición competitiva débil, que, de acuerdo con la evaluación realizada a través del análisis VRIO, tiene ventajas competitivas aún sin explorar.

Asimismo, se encuentra en un mercado de rápido crecimiento, lo que la ubica en el cuadrante II, por lo que es recomendable usar estrategias del II cuadrante: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, desinversión y liquidación.

**Gráfico 4. Matriz de estrategia principal de GFPERU**

<b>CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO</b>		<b>POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE</b>			
<b>POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; background-color: #e0e0e0;"> <b>Cuadrante II</b>  <b>1. Desarrollo de mercado</b>  <b>2. Penetración de mercado</b>  <b>3. Desarrollo de producto</b>  <b>4. Integración horizontal</b>  <b>5. Desinversión</b>  <b>6. Liquidación</b> </td> <td style="text-align: center;"> <b>Cuadrante I</b>            1. Desarrollo de mercado            2. Penetración de mercado            3. Desarrollo de producto            4. Integración hacia adelante            5. Integración hacia atrás            6. Integración horizontal            7. Diversificación relacionada         </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <b>Cuadrante III</b>            1. Recorte de gastos            2. Diversificación relacionada            3. Diversificación no relacionada            4. Desinversión            5. Liquidación         </td> <td style="text-align: center;"> <b>Cuadrante IV</b>            1. Diversificación relacionada            2. Diversificación no relacionada            3. Alianzas estratégicas         </td> </tr> </table>		<b>Cuadrante II</b> <b>1. Desarrollo de mercado</b> <b>2. Penetración de mercado</b> <b>3. Desarrollo de producto</b> <b>4. Integración horizontal</b> <b>5. Desinversión</b> <b>6. Liquidación</b>	<b>Cuadrante I</b> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada	<b>Cuadrante III</b> 1. Recorte de gastos 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación
<b>Cuadrante II</b> <b>1. Desarrollo de mercado</b> <b>2. Penetración de mercado</b> <b>3. Desarrollo de producto</b> <b>4. Integración horizontal</b> <b>5. Desinversión</b> <b>6. Liquidación</b>	<b>Cuadrante I</b> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada				
<b>Cuadrante III</b> 1. Recorte de gastos 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación	<b>Cuadrante IV</b> 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Alianzas estratégicas				
<b>CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO</b>					

Fuente: David, 2013.

## 8. Estrategia genérica

Del análisis realizado a GFPERU respecto a las matrices EFE, EFI, perfil competitivo, el análisis de FODA, matriz PEYEA, debe mantenerse una estrategia genérica de enfoque de mejor valor (ver anexo 12); es decir, ofrecer productos y servicios a pequeños nichos del mercado con la mejor relación precio-valor (apoyo técnico, mejora en sus productos e ingredientes de calidad).

Esta estrategia genérica de enfoque de mejor valor consistiría en la selección de un nicho de mercado donde los compradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho.

## 9. Estrategia de crecimiento

De acuerdo con la tabla 17 del modelo estratégico de la matriz de Ansoff (1997), que relaciona el mercado con el producto, se observa que las estrategias de GFPERU serán las de penetración de mercado y desarrollo de producto.

GFPERU realizará la penetración de mercado mediante la búsqueda de nichos con precios de mejor valor, en el segmento de pequeñas empresas, pymes, microempresas, artesanales y emprendedores, considerando que pueden desarrollar ventajas debido a que GFPERU solo tiene una participación del 0,22%, de acuerdo con el estudio y sondeo de mercado realizados.

El desarrollo de producto se realizará mediante el incremento de portafolio de productos con la búsqueda de nuevas representaciones y alianzas de grandes fabricantes nacionales e internacionales. Asimismo, se basará en el desarrollo de I+D para la creación de nuevos productos mediante el diseño de mezclas y aplicaciones.

**Tabla 17. Modelo estratégico de la matriz de Ansoff para GFPERU**

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	<b>Penetración de mercado</b>	<b>Desarrollo de productos nuevos</b>
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff, 1997.

## 10. Conclusiones del planeamiento estratégico

- De acuerdo con la matriz de PEYEA, el análisis VRIO, estrategia competitiva y estrategia de crecimientos, GFPERU se debe de enfocar en la penetración de mercado y desarrollo de producto.
- A través de la matriz de planificación estratégica (MCPE), se realizó el análisis objetivo de las iniciativas estratégicas de GFPERU evaluándolas a partir de los factores externos e internos obtenidos en las matrices EFE y EFI. De acuerdo con el puntaje obtenido, se ha establecido un ordenamiento prioritario de las iniciativas estratégicas, las cuales se describen en la tabla 18.

**Tabla 18. Valoración de las iniciativas estratégicas de GFPERU según el MCPE**

<b>Nro.</b>	<b>Iniciativa estratégica</b>	<b>MCPE</b>
IE09	Adquisición de línea de producción para capacitación y elaboración de productos.	4,96
IE03	Desarrollo de nuevos productos de alimentos que incorporen insumos que aseguren una alimentación saludable.	4,93
IE06	Buscar proveedores especializados para competir con el portafolio de productos de competidores cercanos.	4,93
IE01	Buscar y reforzar alianzas estratégicas con proveedores nacionales y representación de empresas internacionales.	4,59
IE04	Desarrollo de mercado, a través de la incorporación de filiales a nivel nacional.	4,58
IE10	Incrementar la fuerza de ventas.	4,47
IE07	Implementación de un sistema de gestión.	4,13
IE05	Fortalecimiento financiero para el crecimiento y sostenibilidad de los inventarios.	3,72
IE08	Implementación de la comercialización a través de los canales digitales.	3,60
IE02	Brindar como servicio complementario la asesoría en investigación y desarrollo de productos a los clientes, así como servicios de apoyo para el cumplimiento de las normas.	2,74

Elaboración propia, 2017.

## **Capítulo VI. Plan de marketing**

El presente plan de marketing tiene como finalidad dar soporte a la estrategia de enfoque de mejor valor de GFPERU para la sostenibilidad, crecimiento y consolidación para reafirmarse como una empresa referente y especializada para los segmentos de pequeñas empresas, pymes, micro empresas, emprendedores y artesanales.

### **1. Descripción del producto**

#### **1.1 Estrategias de líneas de productos y mezclas de productos**

- Especialidades alimentarias
- Premezclas
- Talleres de capacitación
- Showroom
- Asesorías

#### **1.2 Definición de mezcla de productos**

- **Aditivos alimentarios (presentaciones para industriales y artesanales)**
  - Azúcares especiales
  - Conservantes
  - Edulcorantes
  - Emulsificantes
  - Esencias y sabores
  - Estabilizantes
  - Grasas polvo
  - Lácteos
  - Sustitutos lácteos
- **Premezclas (presentaciones para artesanales)**
  - Bases listas
  - Núcleos
  - Pastas y jaleas
- **Talleres de capacitación (presenciales, de pocas personas)**
  - Elaboración de helados: crema, *sherbet*, *soft*, paletas
  - Formulación y balance

- Evaluación y control de calidad de helados
- **Showroom (presentación de productos aplicados en los talleres y demostraciones con los productos de GFPERU):**
  - Helados: crema, paletas, *soft*
  - Yogurt
  - Manjar blanco
  - Frutas procesadas
- **Asesorías (a pequeños productores a alinearse la normativa vigente y la mejora de sus productos)**
  - Asesorías en la implementación de talleres artesanales según las normas actuales
  - Registros sanitarios
  - Evaluación sensorial y control de calidad
  - Formulación a medida

## 2. Objetivos del plan de marketing

En la tabla 19 se muestran los objetivos del marketing de GFPERU:

**Tabla 19. Objetivos de marketing de GFPERU**

<b>Objetivo general</b>	
Crecer en ventas de manera sostenible y rentable en promedio 10.2% anual	
<b>Objetivos específicos</b>	
Corto plazo (1 año)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incremento de las ventas en 15%</li> <li>● Aumentar la efectividad de las ventas</li> <li>● Desarrollo de nuevos productos</li> </ul>
Mediano plazo (2 a 3 años)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incremento de las ventas en 10% anual con respecto del año anterior.</li> </ul>
Largo plazo (4 a 5 años)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incremento de las ventas en 8% anual con respecto del año anterior.</li> </ul>

Elaboración propia, 2017.

## 3. Formulación estratégica de marketing

Se recomienda mantener una estrategia competitiva de enfoque basado en diferenciación mediante la penetración de mercado y desarrollo de producto.

### 3.1 Estrategia de segmentación

El segmento al cual está dirigido el presente plan es el que comprende pequeñas empresas, pymes, microempresas, emprendedores y artesanales (ver anexo 4), y de acuerdo con la especialización y aplicación, el segmento de helados, considerando que se pueden desarrollar ventajas debido a la experiencia técnica (ver anexo 8). En la tabla 20 se observan los criterios de segmentación que GFPERU tiene para desarrollar sus productos.

**Tabla 20. Criterios de segmentación para GFPERU**

Mercado meta	Descripción
Geográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el Perú</li> </ul>
Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas fabricantes de alimentos en los rubros helados, yogur, quesos, manjar blanco y frutas procesadas.</li> </ul>
Comportamiento de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nichos del mercado con la mejor relación precio-valor.</li> <li>• Empresas que valoren la calidad y el apoyo técnico especializado.</li> </ul>
Tamaño de empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas pequeñas, pyme, micro, emprendedores y artesanales.</li> </ul>
Frecuencia de uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estacional</li> </ul>

Fuente: GFPERU, 2016.

### 3.2 Posicionamiento

GFPERU buscará fortalecer su imagen en el segmento de pequeñas empresas, pymes, microempresas, emprendedores y artesanales basándose en su ventaja competitiva del conocimiento y apoyo técnico que brinda a sus clientes y su conocimiento del mercado. Asimismo, buscará la recordación de la marca, a través de contenido en las redes sociales, talleres de elaboración de alimentos especializados, asesoramiento y un punto de *showroom* que permita mostrar a los clientes la aplicación de los insumos alimenticios en el producto final. El posicionamiento será definido según los criterios que se muestran en la tabla 21 siguiente:

**Tabla 21. Criterios de posicionamiento de GFPERU**

Criterios	Descripción
Mantra o propuesta esencial de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Especialistas en insumos alimenticios; nosotros sí sabemos...”</li> </ul>
Puntos de paridad y puntos de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos de paridad corresponden a las mezclas de especialidades alimentarias con un alto valor comercial, el cual obedece al <i>know how</i> de cada empresa para desarrollar sus productos. Existen marcas con gran poder económico, así como mezcladores locales.</li> <li>• Los puntos de diferencia respecto a nuestra competencia será la variedad del portafolio, velocidad de reposición y volúmenes de almacenamiento. Otra diferencia será la experiencia de nuestros vendedores que serán recibidos como especialistas.</li> </ul>

Criterios	Descripción
Estrategia de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuestra estrategia de diferenciación se basará en productos personalizados, apoyo técnico rápido, evaluación de los productos en el proceso del cliente, atención flexible, múltiples presentaciones, apoyo en el desarrollo de los productos en el cliente.</li> </ul>

Elaboración propia, 2016.

### 3.3 Estrategia de marca

Se pretende fortalecer la marca dentro de la industria, para generar mayor reconocimiento tomando en cuenta una figura moderna y desarrollo del mantra (ver gráficos 5 y 6).

Gráfico 5. Logotipo actual de GFPERU



Fuente: GFPERU, 2016.

Gráfico 6. Nuevo logotipo GFPERU



Fuente: GFPERU, 2017.

### 3.4 Estrategias de la mezcla de marketing

Se utilizará el marketing mix de servicios como herramienta, donde se desarrollarán acciones para cada una de las 7 “p”:

### 3.4.1 Producto

El desarrollo de un producto implica la definición de los beneficios que este va a ofrecer. Estos beneficios se entregan a través de ciertas particularidades tangibles: la calidad, las características y el diseño. Dentro de las características principales tenemos:

- Aditivos alimentarios de alta calidad
- Diferenciación en el soporte y apoyo al cliente
- Usar un diseño que alinea la marca
- Características propias: polvos y líquidos, rápida hidratación y dispersión
- Variedad: aditivos alimentarios, mezclas, bases y premezclas
- Calidad: *Food grade*

El ciclo de vida de GFPERU se encuentra de acuerdo con el nuevo portafolio de productos:

- Aditivos alimentarios: Crecimiento
- Premezclas: Introducción
- Talleres de capacitación: Introducción
- *Showroom*: Introducción
- Asesoría: Introducción

La estrategia de envasado de GFPERU se basa en comunicar por medio de etiquetas informativas y con las recomendaciones de Digesa y el código alimentario (para las especialidades alimentarias y premezclas). Su estrategia del empaque consiste en buscar materiales que puedan soportar las caídas, sean fáciles de abrir y cerrar, y resistentes al agua; para ello se escogieron bolsas trilaminadas<sup>11</sup>, bolsas de papel y bolsas de PE<sup>12</sup> de alta densidad, galoneras y bidones de PE de alta densidad.

---

<sup>11</sup> Bolsas trilaminadas son aquellas constituidas por tres capas de diferentes sustratos, unidas entre sí por medio de adhesivos resistentes a ataques químicos y certificados para formar parte de una *bolsa* para alimentos, agroquímicos, café, cosméticos, farmacéuticos.

<sup>12</sup> PE: El polietileno es un tipo de polímero que se utiliza extendidamente en la fabricación de envases y bolsas; se considera un termoplástico fuerte, ligero y con muy buena resistencia química (Universidad del Sur de Mississippi s.f.).

### 3.4.2 Precio

- GFPERU utilizara el método de fijación de precio con base en valor percibido<sup>13</sup> buscando posicionar el prestigio y alta rentabilidad.
- Precio se cotiza por kilogramo y/o litro más IGV<sup>14</sup> en dólares para presentaciones originales y soles al tipo de cambio según la Sunat para presentaciones menores a las originales.

### 3.4.3 Plaza

- Directa: visita de vendedores usando marketing directo *face to face*: a través de *brochures* informativos y técnicos especializados a solicitud con los proveedores
- Telemarketing y envío de correos
- *On line*
- Cobertura: todo el Perú
- Ubicaciones: puntos de venta y/o alianzas con distribuidores para Lima (San Juan de Lurigancho y Chorrillos)

### 3.4.4 Promoción

- Descuentos por volumen y participación
- Marketing relacional: universidades, grupos de interés
- Imagen de expertos: videos en redes sociales
- Publicidad no pagada: congresos, universidades
- Publicidad pagada: revistas especializadas, como *Revista alimentaria*, *Panera*, etc.
- Redes sociales: videos técnicos aplicados, blogs técnicos, línea gráfica. Publicidad pagada por redes sociales (Facebook e Instagram)
- Talleres especializados y en alianza con proveedores de helados y yogures
- *Showroom* de helados *soft* y artesanales
- Descuentos por pronto pago, repetición compra y asistencia

---

<sup>13</sup> El valor percibido según (Keller y Kotler 2012) está compuesto por una serie de factores donde la empresa entrega el valor que se compromete en su propuesta y el cliente debe percibir este valor.

<sup>14</sup> IGV: Impuesto general a las ventas.

### **3.4.5 Proceso**

- Flexibilidad en la entrega de mercaderías
- Mejor calidad sobre el estándar del mercado
- Controles de calidad de acuerdo con lotes de ingresos, rotación de mercadería y PEPS
- Tiempos de atención dentro de las 24 horas puestas la orden de compra. Atención de emergencias
- Rápida respuesta, atención inmediata en punto de venta
- Soporte técnico mediante visitas, desarrollo de productos y talleres aplicados
- Expectativa vs. percepción con el uso de encuestas de satisfacción

### **3.4.6 Personas**

- Personal adecuadamente capacitado en cultura corporativa, atención al cliente, trabajo en equipo, calidad de productos y servicios, portafolio de productos, desarrollo de equipos de mejora, buenas prácticas de atención y servicio, resolución de problemas que superen las expectativas de los clientes
- Personal reclutado de acuerdo con los perfiles definidos: ventas, control de calidad, desarrollo y producción, atención al público
- Personal identificado con la indumentaria de GFPERU que transmitan una imagen institucional y marquen un posicionamiento a la empresa

### **3.4.7 Evidencia física**

- Identificación de la cultura organización mediante mensajes en muros con colores corporativos que comuniquen la cultura organizacional de GFPERU
- Local que cumpla como oficina-taller para capacitación-almacén de tránsito-*showroom*
- Mejorar el almacén de zona norte: sistema de *racks*, señalización y adecuada presentación para visita y auditorías a solicitud del cliente

## **3.5 Cronograma de actividades**

En la tabla 22, se detalla el cronograma de actividades marketing para GFPERU para el año 1 y 2, el cual se evaluará de acuerdo con los resultados modificar la fecha y la frecuencia para los demás años.

**Tabla 22. Cronograma de Marketing (en meses)**

N°	Actividad	Cronograma de actividades											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Entrevista en medios de comunicación												
2	Marketing directo <i>face to face</i>												
3	Marketing relacional: universidades, grupos de interés												
4	<i>Merchandising</i>												
5	Publicidad no pagada: congresos, universidades												
6	Publicidad pagada												
7	Redes sociales												

Elaboración propia, 2016.

### 3.6 Presupuesto de marketing

En la tabla 23, se detalla el presupuesto de marketing para GFPERU para los próximos cinco años:

**Tabla 23. Presupuesto de Marketing (en nuevos soles)**

N°	Actividad	Presupuesto En Nuevos Soles S/.				
		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
1	Marketing directo <i>face to face</i> : a través de brochures informativos y técnicos especializados a solicitud con los proveedores	2.800	3.400	3.000	2.000	2,000
2	Talleres demostrativos	3.200	3.000	2.800	2.400	2.400
3	<i>Showroom</i> de productos terminados a posibles clientes	3.500	3.200	3.000	2.000	2.000
4	Marketing relacional: Universidades, grupos de interés	3.800	3.500	3.000	2.500	2.500
5	<i>Merchandising</i>	4.700	4.500	3.500	3.500	3.500
6	Publicidad no pagada: Congresos, universidades	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
7	Publicidad pagada: Revistas especializadas como <i>Revista Alimentaria, Panera, etc.</i>	7.500	7.000	4.200	3.800	3.800
8	Redes sociales: Videos técnicos aplicados, blogs técnicos, línea gráfica.	11.000	11.000	9.020	7.400	7.400
<b>TOTAL</b>		<b>37.500</b>	<b>36.600</b>	<b>29.520</b>	<b>24.600</b>	<b>24.600</b>

Elaboración propia, 2017.

## Capítulo VII. Plan de operaciones

### 1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos operacionales de GFPERU se muestran a continuación en la tabla 24.

**Tabla 24. Objetivos del plan de operaciones de GFPERU**

<b>Objetivo general</b>	
Fortalecer la eficiencia operativa de GFPERU, en proveer aditivos alimentarios, premezclas, implementación de talleres de capacitación, <i>showroom</i> y asesorías para el mercado objetivo.	
<b>Objetivos específicos</b>	
Corto plazo (1 año)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar una adecuada infraestructura para el desarrollo de las operaciones.</li><li>• Reducir los reclamos por calidad al 1% sobre las ventas</li><li>• Reducir al 5% los productos vencidos del inventario</li></ul>
Mediano plazo (2 a 3 años)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimizar en 1% de los costos de operación.</li><li>• Incrementar en la inversión en I+D</li><li>• Reducir a cero los reclamos por calidad</li><li>• Reducir al 0% los productos vencidos del inventario</li></ul>
Largo plazo (4 a 5 años)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimizar en 3% los costos de operación.</li><li>• Reducir a cero los reclamos por calidad</li></ul>

Elaboración propia, 2017.

### 2. Diseño del producto o servicio

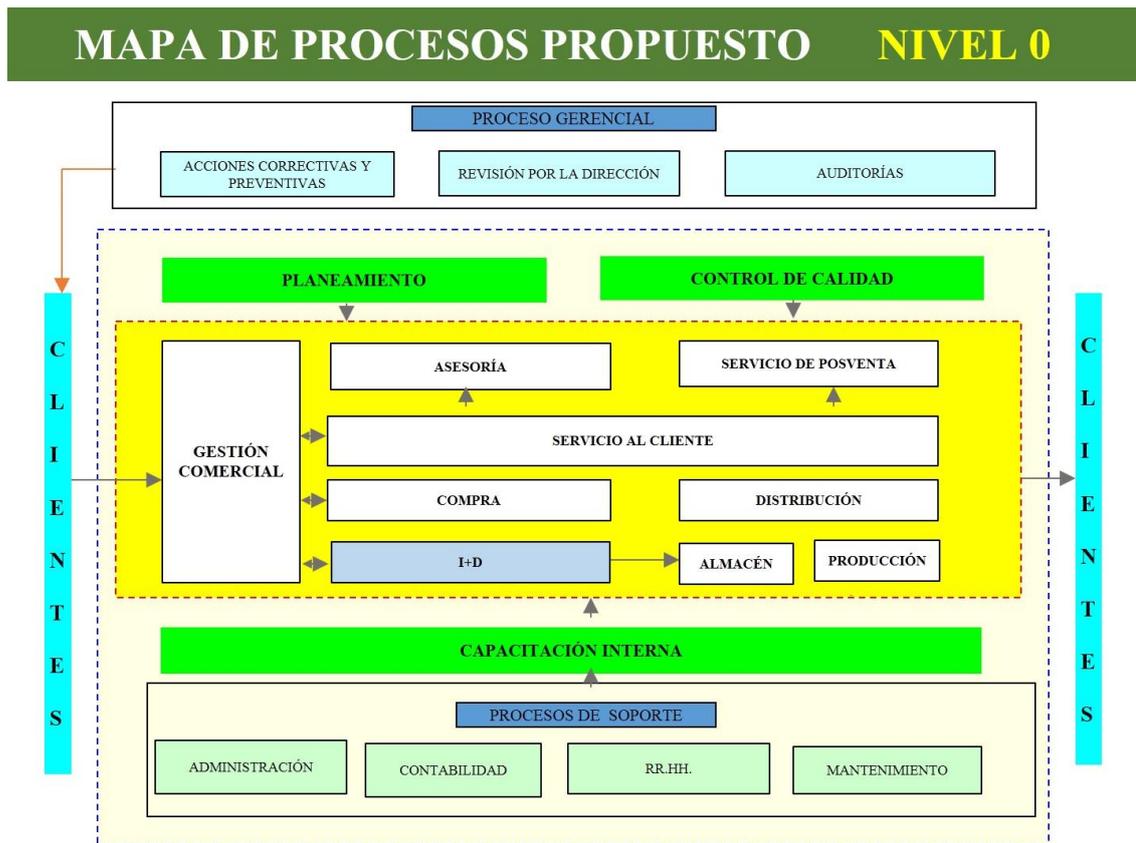
GFPERU comercializa aditivos alimentarios, diseña y formula pre mezclas para optimizar y mejorar los alimentos, donde los clientes utilizan los insumos para mejorar textura, rendimiento, tiempo de vida, sabor y valor nutricional a sus productos. El portafolio de productos se ha desarrollado en base a productos nacionales y extranjeros, así mismo se cuenta con una estructura de servicios para brindar asesoría técnica y capacitación (se detalla el portafolio de productos y servicios en el anexo 13).

### 3. Diseño de los procesos

A nivel de procesos se han establecido procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte, a nivel de los procesos estratégicos se definen las estrategias para el desarrollo de la empresa a través de las directivas para el desarrollo de la empresa. A nivel de procesos operativos está la gestión comercial, a través de la cual se identifican las necesidades de los productos y de sus existencias, mediante un asesoramiento, se realiza la compra de aditivos alimentarios a empresas fabricantes y se procede con la distribución. En el caso de pre mezclas, se realiza un

desarrollo de producto a través del área de investigación y desarrollo, después de desarrollar el producto, se almacena y se distribuye a través de los canales de distribución. Como áreas de soporte de tiene administración, contabilidad, RRHH y mantenimiento, las cuales soportan las operaciones de GFPERU. En el gráfico 7 se muestra el mapa de procesos propuesto a GFPERU.

**Gráfico 7. Mapa de procesos**



Elaboración propia, 2016.

#### 4. Diseño de las instalaciones

Se cuenta con dos establecimientos, un almacén y la oficina principal, la cual contiene una zona de exhibición de los productos terminados (*showroom*), una zona dedicada para la línea de producción y capacitación, y una zona para la administración de la empresa.

En la zona de línea de producción y capacitación se van a desarrollar el entrenamiento y capacitación de personal que quiera especializar o adquirir el conocimiento en la preparación de productos, los productos que se desarrollen serán puestos a exhibición. En esta misma línea de

producción se desarrolla el proceso de investigación y desarrollo mezclas y/o productos específicos. El anexo 14 se detalla las especificaciones de las instalaciones y en el anexo 15 se puede ver el mapa de las instalaciones.

## 5. Programación de las operaciones de la empresa

La programación de las operaciones de GFPERU se observa en la tabla 25.

**Tabla 25. Programación de las operaciones de GFPERU**

Productos	Programación
Especialidades alimentarias y mezclas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La distribución de insumos y mezclas se realizará dos veces por semana, los días martes y jueves, en el transcurso del día y estará a cargo del asistente de despacho para cantidades menores a los 1.000 kg, y para mercaderías mayores a 1000 kg se contrata a una empresa logística. Para mercaderías con un valor menor a S/. 700,00, el cliente debe de recoger del punto de venta, cualquier día de la semana, previa coordinación.</li> <li>• Toda mercadería sale de almacén con guía y factura, ficha técnica y certificado de análisis, sellando los cargos, contra entrega para el control de almacén.</li> <li>• Todos los insumos que ingresan al almacén son revisados visualmente, que no tengan cortes, rupturas y se realiza una verificación de peso en la balanza. Los ingresos se pueden dar cualquier día de la semana previa coordinación, antes del mediodía. Asimismo, se verifica que la fecha de vencimiento sea mayor a los nueve meses, de lo contrario son rechazados.</li> <li>• La producción de mezclas se realiza según el plan de producción que es realizado de acuerdo con las proyecciones de ventas y son ajustados mes a mes de acuerdo con las órdenes de compra del cliente.</li> </ul>
Talleres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los talleres se realizarán entre los meses de mayo a noviembre con una frecuencia de un evento al mes.</li> </ul>
<i>Showroom</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productos que se exhiben en el showroom serán repuestos una vez por semana los días sábado en la mañana, así mismo dos veces por semana se realizara una evaluación organoléptica para ver el estado de los productos.</li> </ul>
Asesorías	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan a solicitud de los clientes y la disponibilidad del personal especializado.</li> </ul>

Elaboración propia, 2016.

A continuación, en la tabla 26 se presenta la programación de operaciones de la semana.

**Tabla 26: Cuadro de programación de la semana**

DESCRIPCIÓN SEMANAL DE OPERACIONES	HORARIOS	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SÁB	DOM
Atención del <i>showroom</i>	9:00 AM - 6:00 PM							
Atención en oficina por soporte técnico a clientes	2:00 PM - 6:00 PM							
Control de calidad	9:00 AM - 6:00 PM							
Desarrollo de productos	9:00 AM - 1:00 PM							
Distribución de emergencias	24 HORAS							
Distribución de insumos y mezclas	10:00 AM - 5:00 PM							
Ingreso de materias primas e insumos	9:00 AM - 1:00 PM							
Inventario interno	9:00 AM - 2:00 PM							
Programación de producción de mezclas	9:00 AM - 12:00 PM							
Producción de mezclas	9:00 AM - 4:00 PM							
Programa de despachos programados	10:00 AM - 5:00 PM							
Reposición de productos para <i>showroom</i>	9:00 AM - 11:00 AM							
Talleres*	2:00 AM - 6:00 PM							
Venta de insumos y mezclas menores	9:00 AM - 6:00 PM							

\* Los talleres se realizarán entre los meses de mayo a noviembre con una frecuencia de un evento al mes. Algunos meses serán 2 veces al mes.

	Gerentes, jefes
	Adjuntos
	Asistente

Elaboración propia, 2017.

## 6. Actividades preoperativas

Las actividades preoperativas se realizarán para el *showroom* y taller, y son las siguientes:

- Búsqueda y alquiler del local para ampliación de puntos de venta, taller y *showroom*.
- Adecuación técnica del local, según requerimientos normativos.
- Estudio de mercado para la compra de los equipos de acuerdo con las especificaciones establecidas en el diseño de las instalaciones.
- Adquisición e instalación de equipos cotizados
- Contratación y capacitación del personal que deberá atender en el taller y el *showroom*
- Pruebas de funcionalidad de los equipos adquiridos
- Puesta en marcha según programación.

## 7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

La ejecución de este plan tiene las partidas y montos presupuestales, como se indica en la tabla 27.

**Tabla 27. Presupuesto incremental de operaciones (expresado en soles)**

N°	Actividad	Presupuesto en soles				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Alquiler oficina-taller- <i>showroom</i>	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000
2	Alquiler almacén	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
3	Especialidades alimentarias y premezclas	40.350	0	0	0	0
	Materiales y accesorios de almacén					
	Mezcladora de polvos de 300 kg					
	Marmita de líquidos de 100 kg					
	Selladora					
4	Talleres	102.450	0	0	0	0
	Adecuación taller					
	Productora					
	Pasteurizadora					
	Madurador					
	Productora <i>soft frozen</i>					
	Abatidor					
5	<i>Showroom</i>	60.600	0	0	0	0
	Adecuación del ambiente					
	Exhibidora					
	Congeladora					
	Productora <i>soft frozen</i>					
	Conservadora de frío 1					
	Conservadora de frío 2					
6	Servicio de reparto	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
7	Mantenimiento preventivo	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
8	Servicio de agua, luz, internet y seguridad	18.480	18.480	18.480	18.480	18.480
9	Seguro contra todo riesgo	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880
	Total	304.160	100.760	100.760	100.760	100.760

Elaboración propia, 2017.

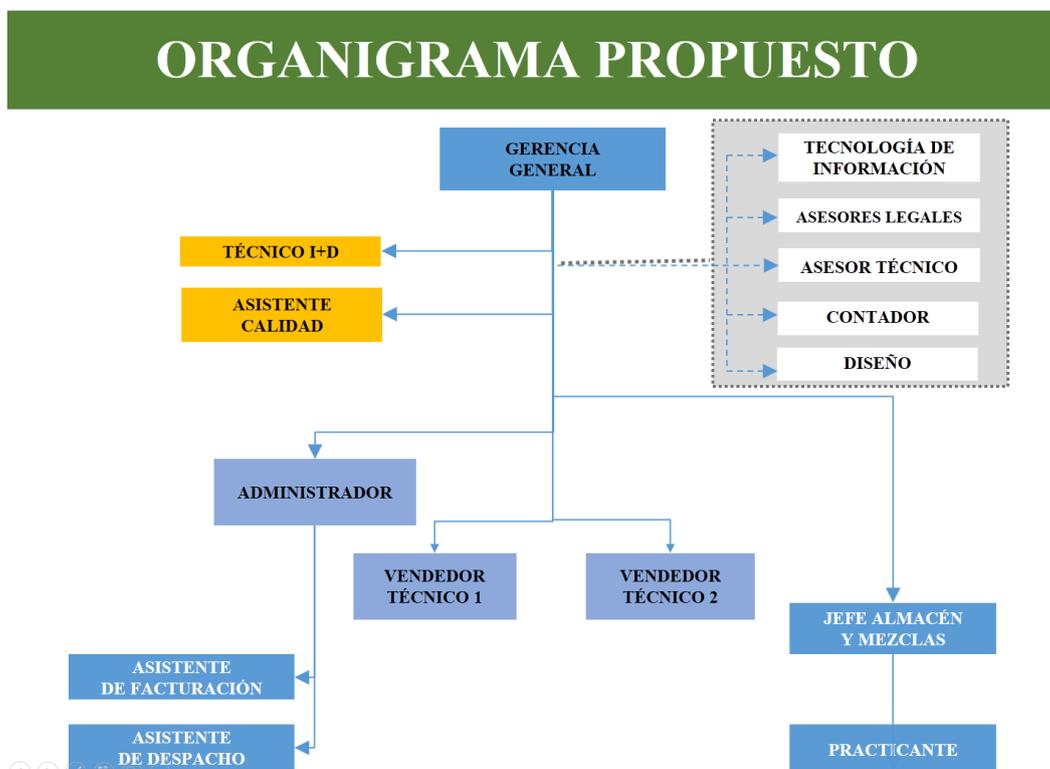
## Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

La estrategia de Recursos Humanos se centrará en seguir mejorando el servicio al cliente mediante la asesoría técnica especializada y el desarrollo de nuevos productos.

### 1. Estructura organizacional

Con base en el análisis de la estructuración de las organizaciones (Mintzberg et al. 1997), la estructura organizacional debe tener los siguientes elementos: ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones, tecno estructura y *staff* de apoyo. La cultura o ideología de la estructura organizacional es entendida como las creencias acerca de todo lo que acontece en la empresa y como el conjunto de normas invisibles que definen cómo las personas deben comportarse al interior de ella (Schein 1988). La estructura de GFPERU supone una red de autoridad formal que está representada por su organigrama del gráfico 8, el cual muestra las relaciones de subordinación entre sus principales gerencias, pero no necesariamente los mecanismos de comunicación o coordinación que existen en los distintos equipos de trabajo.

Gráfico 8. Estructura jerárquica de GFPERU



Elaboración propia, 2016.

## 2. Objetivos

Los objetivos de recursos humanos se muestran a continuación en la tabla 28.

**Tabla 28. Objetivos del plan de recursos humanos**

<b>Objetivo general</b>	
Mejorar el clima laboral para incrementar la productividad y eficiencia de modo que se genere un aumento en la rentabilidad y proveer los recursos que se distribuirán en cada área para la ejecución y cumplimiento de la estrategia.	
<b>Objetivos específicos</b>	
Corto plazo (1 año)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar en un 20% la eficiencia del personal de ventas</li><li>• Incremento de la fuerza de ventas en 50%</li><li>• Promover la cultura organizacional.</li><li>• Aumentar la satisfacción del personal (&gt;65%)</li><li>• Implementar con un plan de capacitación anual</li></ul>
Mediano plazo (2 a 3 años)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento de la fuerza de ventas en 30%</li><li>• Aumentar la satisfacción del personal (&gt;75%)</li><li>• Lograr una baja tasa de rotación de personal (&lt;5%)</li></ul>
Largo plazo (4 a 5 años)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar la satisfacción del personal (&gt;85%)</li></ul>

Elaboración propia, 2017.

## 3. Actividades para el logro de los objetivos

### 3.1 Requerimientos y perfiles

En base al análisis realizado se han identificado algunos puntos críticos y una brecha entre lo proyectado y lo real. Para ayudar a cerrar dicha brecha es necesario reclutar personal calificado que cubra los puestos de gerente comercial, vendedor y analista de calidad ya que actualmente estas funciones están recayendo en el gerente general dificultando que este se pueda cumplir con las funciones definidas para su cargo. En el anexo 16, se describe los perfiles requeridos.

## 4. Estrategias de administración de recursos humanos

El aporte del personal de GFPERU en el logro de los objetivos y la ventaja competitiva es determinante. Por ello, es necesario definir los procesos inherentes al capital humano que permitan generar un clima laboral adecuado. Se iniciará con una adecuada comunicación de la cultura organizacional y definición de los puestos cuya descripción incluye la identificación del puesto, las responsabilidades y el perfil. Para el logro de los objetivos estratégico es importante el apoyo de recursos humanos, el cual debe consistir en proporcionar personal con experiencia y

capacitado, que debe estar permanentemente motivado, y con la capacitación necesaria para lograr entender las necesidades de los clientes y basado en cultura de GFPERU. Todos estos esfuerzos y aportes del área de Recursos Humanos están alineados al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Para ello, se desarrollarán las siguientes acciones estratégicas, como se observa en la tabla 29.

**Tabla 29. Acciones estratégicas de recursos humanos**

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones estratégicas</b>
Cultura organizacional	GFPERU al ser una empresa relativamente pequeña se ha definido que la cultura debe estar arraigada y provenir del fundador y ser transmitida a los colaboradores desde que ingresan mediante un programa de inducción y capacitación inicial.
Análisis y descripción de puestos	El adecuado proceso de análisis de puestos que requiere GFPERU nos permitirá obtener la información sobre los puestos de trabajo a partir de la determinación de sus funciones, tareas o actividades. Para el análisis de puestos de GFPERU se utilizará los métodos de Entrevistas, Cuestionarios y Observación. La descripción de puestos de GFPERU permite que los colaboradores conozcan las funciones, deberes y responsabilidades a desempeñar en cada puesto.
Reclutamiento	Para captar nuevos colaboradores de GFPERU se empleará la referencia interna, búsqueda en bolsas de trabajos de institutos con la carrera de industrias alimentarias, revisión en empresas similares de alimentos y portales de ofertas de trabajo (Aptitus, CompuTrabajo, etc.)
Desarrollo del talento	GFPERU entiende que sus ingresos y rentabilidad se correlacionan de forma positiva con la cantidad de capacitaciones que proporciona a sus empleados, es por esto que el área de Recursos Humanos deberá elaborar un plan de capacitación y presupuesto destinado para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. Desde el enfoque estratégico el plan de capacitaciones está orientado a contribuir con el logro de los objetivos generales de GFPERU, para esto se deberá realizar una Evaluación de las Necesidades, (Análisis de la organización, análisis de las funciones y análisis de las personas) y Diseño (objetivos instruccionales). Las capacitaciones son implementadas utilizando diferentes métodos: Pueden ser capacitaciones internas realizadas por el personal experto de GFPERU, capacitaciones impartidas por instituciones especializadas, cursos online, participación conferencias nacionales o internacionales. Capacitaciones especializadas con nuestros socios estratégicos en el extranjero. Definir un programa de coaching y ventas consultivas, orientado a los jefes y vendedores.
<b>Objetivos</b>	<b>Acciones estratégicas</b>
Evaluación del desempeño	La gestión del desempeño es un proceso para establecer un entendimiento compartido, entre el jefe directo y sus colaboradores, acerca de qué es lo que hay que lograr y cómo hacerlo. El modelo se sustenta en que deben estar alineadas para lograr los objetivos estratégicos. Así se garantiza que todos los esfuerzos y resultados individuales están dirigidos a lograr los objetivos del equipo y los equipos unidos logran los objetivos corporativos. Estos aspectos están vinculados y relacionados uno al otro de modo que exista un alineamiento e interdependencia entre ellos. Los colaboradores son evaluados en aspectos propios de su trabajo (Productividad) vinculados a sus áreas de responsabilidad y además son evaluados en competencias generales (Trabajo en Equipo, Orientación a Resultados, Innovación, Colaboración, Cumplimiento de metas, Compromiso). Es así que la evaluación deberá estar compuesta tanto por competencias (conductas observables) como por indicadores de gestión (desempeño/resultados). Los objetivos que busca lograr GFPERU con su modelo de evaluación de desempeño son:

Objetivos	Acciones estratégicas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.</li> <li>• Desarrollar a nuestros colaboradores e identificar talentos.</li> <li>• Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.</li> <li>• Aclaración de expectativas de desempeño. Alinear y focalizar las acciones individuales y organizaciones.</li> <li>• Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, respecto a los objetivos previamente establecidos</li> <li>• Generar un espacio de retroalimentación y seguimiento entre jefes y colaboradores.</li> <li>• Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera.</li> <li>• Descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo</li> <li>• Mejora continua de los resultados organizaciones.</li> </ul> <p>El resultado de las evaluaciones de desempeño impacta en los procesos del área de Recursos Humanos y en las decisiones que en base a ello se toman respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones.</li> <li>• Compensación.</li> <li>• Bonos y reconocimientos.</li> </ul>
Clima laboral	<p>Trabajar en iniciativas de integración y motivación para los colaboradores, en base a esto incrementar la productividad que ayude en el incremento de la rentabilidad. Tener un equipo de trabajo motivado, que se identifiquen con la empresa y hacer la empresa muy atractiva para el mercado por su excelente clima laboral. La integración y motivación de los colaboradores permitirá mantener un nivel de productividad alto. Para esto se debe definir un calendario de actividades de integración y el asesoramiento de especialistas externos. Implementar un programa.</p>

Elaboración propia, 2017.

## 5. Presupuesto del plan de RRHH

A continuación, en la tabla 30, se presenta el resumen del presupuesto de las actividades planteadas para el plan de recursos humanos, las cuales se encuentran incluidas en el plan financiero.

**Tabla 30. Resumen del presupuesto de RRHH para los próximos cinco años (en soles)**

Nº	Actividad	Presupuesto en nuevos soles				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Beneficios corporativos	1.000	1.500	1.500	2.000	2.000
2	Definición de perfiles y descripción de puestos	5.000	-	-	-	-
3	Eventos de integración y motivación	7.000	8.000	9.000	9.000	9.000
4	Medición de desempeño	7.000	5.000	5.000	5.000	5.000
5	Personal	70.800	88.800	112.800	154.800	154.800
6	Programa de salud	500	500	700	1.000	1.000
7	Programa de capacitación profesional	1.500	1.500	2.500	3.500	3.500
8	Programa de coaching y ventas consultivas,	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
9	Programa de inducción y capacitación	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
10	Publicación de nuevos puestos de trabajo	300	300	300	300	300
<b>TOTAL</b>		<b>95.900</b>	<b>108.400</b>	<b>134.600</b>	<b>178.400</b>	<b>178.400</b>

Elaboración propia, 2017.

## Capítulo IX. Responsabilidad social empresarial

De los tres enfoques utilizados en la elaboración de las políticas de RSE (Schwalb y Malca 2004), se empleará el de los grupos de interés (*stakeholders*) a los siguientes grupos: clientes, empleados, sociedad en general/comunidades locales.

### 1. Objetivo general

Los objetivos de responsabilidad social empresarial se muestran a continuación en la tabla 31.

**Tabla 31. Objetivos de responsabilidad social empresarial**

Objetivo general	
Desarrollar programas que se enfoquen en el aspecto social y ecológico, donde, se distinga el compromiso de GFPERU con el medio ambiente, sus clientes, comunidad local y sus empleados.	
Objetivos específicos	
Corto plazo (1 año)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar e implementar iniciativas para la seguridad y bienestar de los empleados.</li><li>• Incentivar la cultura del reciclaje</li><li>• Proporcionar una información transparente, veraz y completa de nuestros productos y servicios.</li><li>• Implementar principios éticos en las negociaciones y comercialización.</li></ul>
Mediano plazo (2 a 3 años)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transformar los residuos en recursos y fomentar el uso de materiales y envases sostenibles</li><li>• Contribuir un desarrollo social sostenible.</li><li>• Contribuir a la elaboración de alimentos saludables.</li></ul>
Largo plazo (4 a 5 años)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la calidad de vida de los empleados.</li><li>• Afianzar la relación de GFPERU con sus <i>stakeholders</i>.</li></ul>

Elaboración propia, 2017.

### 2. Estrategia de RSE

En base al diagnóstico realizado a la estrategia de GFPERU se detalla en la tabla 32, las acciones estratégicas de RSE para cada grupo de interés.

**Tabla 32. Acciones estratégicas de RSE por grupo de interés**

Grupos de interés	Acciones estratégicas
Medio ambiente	<p>Se plantea GFPERU una estrategia que está alineada con el compromiso por proteger el medio ambiente, el desarrollo sostenible de sus operaciones y el respeto por el ambiente y las comunidades donde operan.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitar al personal en mejores prácticas para el ahorro de agua y energía eléctrica.</li><li>• Uso de Materiales Biodegradables</li><li>• Desechos clasificados por colores para su adecuado reciclaje.</li><li>• Realizar alianzas con empresas de reciclaje para asegurar que los desperdicios sean aprovechados y tratados debidamente hasta su disposición final.</li><li>• Política de reducción de uso de papel.</li></ul>

Grupos de interés	Acciones estratégicas
Clientes	<p>La estrategia estará orientada en lograr la satisfacción, la calidad y la confianza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar mecanismos para conocer mejor el grado de satisfacción del cliente con nuestros productos y servicios (Encuestas, servicio al cliente, análisis de reclamos y quejas)</li> <li>Proporcionar una información transparente, veraz y completa de nuestros productos y servicios.</li> <li>Implementar principios éticos en las negociaciones y comercialización.</li> <li>Disponer de cláusulas para salvaguardar y garantizar la confidencialidad de la información de nuestros clientes.</li> </ul>
Empleados	<p>La estrategia estará basada en la seguridad en el trabajo y la mejorar la calidad de vida de los colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar charlas sobre seguridad en el trabajo.</li> <li>Identificar las actividades que involucren mayores riesgos en las tareas.</li> <li>Aplicar la igualdad de género en las relaciones laborales.</li> <li>Reducir la precariedad, favoreciendo la estabilidad laboral y limitando la contratación temporal.</li> </ul>
Social	<p>La estrategia estará basada principalmente en la generación de valor mediante la implementación de talleres a bajo costo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar talleres técnicos para emprendedores de bajos recursos.</li> <li>Alianza con las municipalidades para contribuir con los programas de desarrollo.</li> <li>Desarrollo de alimentos funcionales que contribuyan a la buena salud de los consumidores.</li> </ul>

Elaboración propia, 2017.

### 3. Presupuesto

A continuación, en la tabla 33, se presenta el resumen del presupuesto de las actividades planteadas para el plan de responsabilidad social, que se encuentran detalladas en el plan financiero.

**Tabla 33. Resumen del presupuesto de responsabilidad social para los próximos tres años (en soles)**

Nº	Actividad	Presupuesto en soles				
		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
1	Implementación del plan de manejo de residuos solidos	2.000	1.500	1.500	1.000	1,000
2	Implementación del plan de capacitación y talleres para emprendedores de bajos recursos	1.600	1.800	1.800	2.200	2.200
3	Charla de concientización en el manejo de buenas prácticas para el ahorro de agua, energía y combustibles	1.500	1.500	1.600	1.600	1.600
4	Charlas de seguridad y salud ocupacional	1.600	1.600	1.500	1.400	1.400
5	Alianzas con las nupcialidades para contribuir con programas de desarrollo alimentario	1.500	1.500	1.600	1.700	1.700
<b>TOTAL</b>		<b>8.200</b>	<b>7.900</b>	<b>8.000</b>	<b>7.900</b>	<b>7.900</b>

Elaboración propia, 2016.

## Capítulo X. Plan financiero

A través del plan financiero, se va a analizar la factibilidad económica y financiera de los planes a implementar, por medio de los cuales se pueda asegurar una sostenibilidad de GFPERU. Por ello, se han establecido dos escenarios con activos propios y con activos en alquiler, a través de un escenario incremental para evaluar la rentabilidad.

### 1. Supuestos y políticas

- La evaluación realizada ha sido proyectada en un espacio de tiempo de cinco años, que es el periodo en el que se puede recuperar el capital invertido.
- La inversión inicial ascenderá a S/ 205.500,00.
- Las ventas han sido proyectadas tomando en cuenta los últimos tres periodos y las proyecciones realizadas en el plan de marketing.
- El personal administrativo se encuentra en planilla y trabaja a tiempo completo, el personal de ventas tiene una comisión, que es calculada con base en sus ventas.
- El valor presente se ha calculado hallando la tasa de descuento del inversionista.
- El costo del capital propio se halló utilizando la teoría del modelo de valuación de activos de capital (CAPM), por lo que el COK obtenido es de 13.4%, el cual se sustenta a continuación:

$$COK = E(R_i) = R_f + \beta (R_m - R_f) + \lambda$$

Donde:

$E(R_i)$  = Retorno esperado de la inversión en base al capital propio

$R_f$  = Tasa libre de riesgo (Bono Soberano de Perú a 10 años (set2017))

$B$  = Es la medida del retorno de la inversión sobre el retorno de la industria

$R_m$  = Es el retorno de la industria

$\lambda$  = Prima por riesgo país

Por tanto:

$$E(R_i) = 5.1\% + 0,99 (12\% - 5.1\%) + 1.14\% = 13.4\%$$

El costo del capital promedio ponderado (WACC) es de 10.20%, considerando un financiamiento del 50%, el cual se mantendrá en el periodo analizado:

$$WACC = COK*(E/D+E) + Ir*(D/D+E)*(1-T)$$

Donde:

COK = Costo del capital propio

E = Patrimonio

D = Deuda

Ir = Tasa de interés relacionada a la deuda

T = Tasa del impuesto a la renta (29.5%). Para efectos del ejercicio se ha dejado esta tasa como constante

Por tanto:

$$WACC = 13.4%*(50%)+10%*(50%)*(1-29.5\%) = 10.2\%$$

## 2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio del flujo económico, en el primer año se logra con un nivel de ventas de S/ 943.065 soles e incluyendo el flujo financiero; el punto de equilibrio se logra con un nivel de ventas de S/ 942.789, considerando que las demás variables se mantengan continuas.

## 3. Estados financieros y flujo de caja

En la tabla 34, se presentan los estados de resultados integrales proyectados.

**Tabla 34. Estados de resultados integrales proyectados (expresado en soles)**

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
VENTA	942.789	1.037.068	1.140.775	1.232.037	1.330.600
COSTO DE VENTAS	582.000	672.150	769.922	839.804	927.235
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>360.789</b>	<b>364.918</b>	<b>370.853</b>	<b>392.232</b>	<b>403.365</b>
GASTOS DE VENTAS	6.543	7.197	7.917	8.550	9.234
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	267.460	273.260	287.480	335.260	335.260
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>86.786</b>	<b>84.461</b>	<b>75.456</b>	<b>48.422</b>	<b>58.870</b>
GASTOS FINANCIEROS	10.928	8.908	6.687	4.243	1.555
DEPRECIACION	17.550	17.550	17.550	17.550	17.550
<b>RESULTADO ANTES DE IMPTO A LA RENTA</b>	<b>58.308</b>	<b>58.003</b>	<b>51.219</b>	<b>26.629</b>	<b>39.765</b>
IMPUESTO A LA RENTA (29.5%)	17.201	17.111	15.110	7.856	11.731
<b>RESULTADO DESPUES DE IMPTO A LA RENTA</b>	<b>41.107</b>	<b>40.892</b>	<b>36.109</b>	<b>18.773</b>	<b>28.035</b>

Elaboración propia, 2017.

A continuación, se presentan el flujo de caja proyectado de la tabla 35.

**Tabla 35. Flujo de caja proyectado de GPPERU (expresado en soles)**

<b>FLUJO DE CAJA - EXPRESADO EN SOLES</b>	<b>AÑO0</b>	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
1. INVERSION	-205.500					
2. INGRESOS		942.789	1.037.068	1.140.775	1.232.037	1.330.600
3. COSTOS DE VENTAS		856.003	952.607	1.065.319	1.183.615	1.271.729
<b>SALDOS DE OPERACION</b>		<b>86.786</b>	<b>84.461</b>	<b>75.456</b>	<b>48.422</b>	<b>58.870</b>
4. IMPUESTO A LA RENTA (29.5%)		17.201	17.111	15.110	7.856	11.731
<b>SALDO DESPUES DE IMP. RENTA</b>		<b>69.585</b>	<b>67.350</b>	<b>60.346</b>	<b>40.566</b>	<b>47.140</b>
5. FINANCIAMIENTO		31.124	31.124	31.124	31.124	31.124
<b>FLUJO DE CAJA DEL PERIODO</b>	<b>-205.500</b>	<b>38.461</b>	<b>36.226</b>	<b>29.222</b>	<b>9.442</b>	<b>16.015</b>
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>0</b>	<b>38.461</b>	<b>36.226</b>	<b>29.222</b>	<b>9.442</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINAL</b>		<b>38.461</b>	<b>74.687</b>	<b>65.448</b>	<b>38.664</b>	<b>25.458</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	-205,500	69,585	67,350	60,346	40,566	47,140
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	-102.750	38.461	36.226	29.222	9.442	16.015

Elaboración propia, 2017.

#### 4. Estructura del financiamiento

##### 4.1 Estructura del capital

Se ha considerado una estructura de financiamiento del 50% (S/ 102.750) financiado con deuda y un 50% (S/ 102.750 soles) con capital propio.

##### 4.2 Préstamo

La fuente de financiamiento se realizará a través de un banco por S/ 102.750 soles, a una tasa efectiva anual de 10% a cinco años, de acuerdo con lo que se muestra en la tabla 36.

**Tabla 36. Préstamo financiero de GPPERU (expresado en soles)**

<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Desembolso	102.750					
Amortización		-20.196	-22.216	-24.437	-26.881	-29.569
Interés		-10.928	-8.908	-6.687	-4.243	-1.555
Cuota		-31.124	-31.124	-31.124	-31.124	-31.124
Escudo fiscal		3.278	2.673	2.006	1.273	466
Flujo de financiamiento neto	102.750	-27.846	-28.452	-29.118	-29.851	-30.658

Elaboración propia, 2017.

## 5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

El flujo proyectado tiene un valor actualizado neto (VAN) positivo y una tasa de retorno de 30%; si se considera el financiamiento, el valor obtenido del VAN sigue siendo positivo, obteniéndose una tasa de retorno financiera de 40%, lo cual va acorde con la sostenibilidad de la empresa. El análisis de sensibilidad ha sido realizado considerando dos variables: las ventas y el porcentaje de financiamiento, dichas variables han sido utilizadas considerando tres escenarios: normal, conservador y optimista.

### 5.1 Escenarios

A continuación, se presentan, en la tabla 37, los escenarios situacionales de GFPERU:

**Tabla 37. Escenarios situaciones de GFPERU (expresado en soles)**

Indicadores	Normal	Conservador (-5%)	Optimista (+5%)
Ventas	993.455	943.782	1.043.128
Financiamiento	50%	50%	50%
VAN económico	144.924	2.064	287.784
VAN financiero	158.483	3.109	313.857
TIR económico	41%	14%	63%
TIR financiero	64%	12%	104%

Elaboración propia, 2017.

## 6. Planes de contingencia

El plan de contingencia se basa en:

- Buscar socios estratégicos para apalancamiento financiero.
- Diversificación de los desarrollos y productos de GFPERU, tales como: los servicios de investigación y desarrollo para sus clientes, mezclas a medida, capacitación y expendio de helados (apertura de otras heladerías con el modelo de franquicia).
- A nivel regional, se contará con convenios de distribución para el sur y el norte del país.
- Finalmente, ante una disminución de las ventas se migraría a insumos básicos.

## 7. Conclusiones y recomendaciones

Luego de la elaboración del plan estratégico presentamos las siguientes conclusiones:

- GFPERU tiene la experiencia técnico-comercial con proveedores y clientes en el sector de aditivos alimentarios y sus mezclas para poder ser sostenible en el tiempo. Se espera que con el presente plan estratégico se logren afianzar las fortalezas y corregir las debilidades para que GFPERU recupere, crezca y se sostenga con la mejor relación precio-calidad que exige el mercado.
- La recuperación de las ventas de GFPERU se puede realizar con una adecuada estrategia en el desarrollo de mercado y productos basados en las alianzas con ALIBRA con VICCO y el fortalecimiento de la línea GLODAMIX, la que permite tener mejores márgenes.
- Dentro del portafolio de productos será viable la evaluación técnica de productos chinos para aprovechar las oportunidades de precio.
- GFPERU concentrará sus esfuerzos en nichos de mercado de helados y la división de esencias y sabores, las cuales han reportado cifras de ventas por encima del 40% y márgenes arriba del 60%.
- Crear y fortalecer canales de comunicación directos con los clientes para fidelizarlos, apoyándonos en la tecnología de comunicación: redes sociales mediante un *community manager*.
- Va ser importante la implementación de un sistema de gestión para mejorar todos los procesos.

Sobre la base de lo planteado, se *recomienda* lo siguiente:

- Implementar el plan estratégico presentado para los siguientes cinco años
- Monitoreos variables del macroentorno para definir los mercados más favorables a desarrollarse en el largo plazo
- Monitoreo de la competencia para tener un diagnóstico de las importaciones de aditivos alimentarios
- Difundir la cultura de GFPERU para posicionar a la empresa como la mejor opción en el mercado mediano y pequeño
- Promover una buena cultura de cobranzas para evitar los apalancamientos con los proveedores

## Bibliografía

Albán, Cinthya (2014). “Para el 2017 habrá 1,133 heladerías en el mercado peruano”. Sección Tendencias. En: Diario Gestión. 3 de febrero del 2014. Fecha de consulta: 12/10/2016. <<https://gestion.pe/tendencias/2017-habra-1133-heladerias-mercado-peruano-2088020>>.

Casaretto, Doménico (2015). “Un peruano promedio consume 20 helados al año, según D’onofrio”. Sección Negocios. En: *Diario El Comercio*. 13 de mayo del 2015. Fecha de consulta: 06/06/2016. <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/peruano-promedio-consume-20-helados-al-ano-donofrio-noticia-1810989>>.

David, Fred (2013). *Administración estratégica*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.

El Peruano (2013). Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes. Fecha de consulta: 17/5/2013. <<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30021.pdf>>.

EsSalud. (2016). EsSalud advierte que mas de 58% de peruanos tienen riesgo de infarto por sobrepeso. Recuperado el 29 de Agosto de 2016, de <http://www.essalud.gob.pe/essalud-advier-te-que-mas-de-58-de-peruanos-tienen-riesgo-de-infarto-por-sobrepeso/>

Fernández, Luis (2014). “La tendencia saludable será clave para el crecimiento del sector en los proximos años”. En: Food Ingredients Brasil. Octubre de 2016. Fecha de consulta: 12/10/2016. <[http://revista-fi.com.br/upload\\_arquivos/201606/2016060400230001464893027.pdf](http://revista-fi.com.br/upload_arquivos/201606/2016060400230001464893027.pdf)>.

Gestión (2015). “Retail en el Perú: Unas 3,900 tiendas se abrirán en los próximos cinco años”. Sección Econoimía. En: Diario *Gestión*. 21 de setiembre de 2015. Fecha de consulta: 10/10/2016. <<http://gestion.pe/economia/retail-peru-unas-3900-tiendas-se-abriran-proximos-cinco-anos-2143245>>.

Gestion (2016). “Importaciones peruanas crecieron 12.8% anual en los últimos 15 años”. Sección Economía. En: Diario El Comercio. 16 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 12/10/2016 <<http://gestion.pe/economia/importaciones-peruanas-crecieron-128-anual-ultimos-15-anos-2154664>>.

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolas (1995). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Segunda edición. Chile: Dolmen.

Higuchi, Angie (2015). “Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima”. Revista *Apuntes*. Vol. XLII, No 77. Centro de Investigación de la Universidad Pacífico. Segundo semestre 2015. Fecha de consulta: 10/5/2017. <<http://www.scielo.org.pe/pdf/apuntes/v42n77/a02v42n77.pdf>>.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson.

MEF (2016). *Marco macroeconómico multianual 2017 - 2019*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Fecha de consulta: 10/04/2017. <[www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisado.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf)>.

Mintzberg, Henry et al. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson.

Montenegro, Miguel (2015). “Situación actual de la industria alimentaria del Perú”. Revista *Industria Alimentaria*. Fecha de consulta: 8/05/2016. <[http://www.industriaalimentaria.org/assets/situacion\\_actual\\_industria\\_alimentaria\\_2015.pdf](http://www.industriaalimentaria.org/assets/situacion_actual_industria_alimentaria_2015.pdf)>.

Neira, Jorge (2016). Entrevista con Jorge Neira, gerente negocios de Vicco SA (entrevista personal de F. Crispin, entrevistador). Lima, Perú. Recuperado el 10 de Mayo de 2016

Paan, Claudia (2016). “Ahora sí el comercio electrónico está creciendo en el Perú”. Sección Negocios. En: *Diario El Comercio*. 23 de mayo de 2016. Fecha de consulta 10/11/2016. <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/comercio-electronico-creciendo-peru-209869>>.

Porter, Michael (2015). *Estrategia competitiva*. Madrid: Pirámide.

Schein, Edgar (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.

Schwalb, María Matilde y Malca, Óscar (2004). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: C. d. Universidad del Pacífico.

Scotiabank. (2017). “Capital de Trabajo”. En: *www.scotiabank.com.pe*. Fecha de consulta: 8/06/2017. <<http://www.scotiabank.com.pe/Negocios/Financiamiento/Financiamiento-de-Compras/capital-de-trabajo>>.

Taguchi, Genichi (1987). *System of experimental design. IN: Engineering methods to optimize quality and minimize costs*. NY: Kraus International Publications.

Universidad del Sur de Mississippi (s.f.). *El polietileno*. Fecha de consulta: 10/8/2017. <<http://pslc.ws/spanish/pe.htm>>.

Vasconcelos, Yuri (2016). “Recetas innovadoras”. En: *Revista Pesquisa*. Enero del 2016. Fecha de consulta: 14/03/2017. <<http://revistapesquisa.fapesp.br/es/2016/08/10/recetas-innovadoras/?>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Modelo de Negociación de Canvas de GFPERU

8 SOCIOS CLAVE	6 ACTIVIDADES CLAVE	2 PROPUESTA DE VALOR	3 COMUNICACIÓN CLIENTE	1 SEGMENTO DE MERCADO
Proveedores - Dupino - E&M - Callizo Aromas - Linros - Interinsumos Clientes estratégicos - Yamboly (helados) - Daly (mermeladas) - Santa Clara (panetones) Bancos - BCP - Scotiabank Fyncit - Fidecom	- Producción y mezcla - I+D - Aseguramiento de la calidad - Capacitación y entrenamiento - Retención de talento - Desarrollo de proveedores - Planificación de compras y ventas - Distribución - Servicio posventa	- Ofrecer a nuestros clientes soluciones a procesos de la industria alimentaria, aplicando nuestro conocimiento y experiencia en la asesoría técnica, comercialización, mezcla y distribución de ingredientes para la industria de alimentos a nivel nacional durante más de 15 años en el mercado y facilitando la viabilidad de sus negocios, atendiendo los clientes 7 días a la semana.	- Atención cliente - Asesoramiento técnico - Conferencias - Talleres - Revistas especializadas - Facebook	- Empresas fabricantes de alimentos - Distribuidores minoristas - Asesores alimentarios - Tenemos un alcance de todo el Perú - Nos enfocamos principalmente en empresas pequeñas-medianas - Proyectos nuevos productos - Empresas con problemas de formulación
9 ESTRUCTURA DE COSTOS		5 ESTRUCTURA DE INGRESOS		
- Alquiler de instalaciones (5%) - Pago al personal (15%) - Costo de ventas (65%) - Gastos administrativos (15%)		- Venta de Insumos y aditivos por representación (60%) - Venta de soluciones alimentarias en mezclas de aditivos por encargo (20%) - Asesorías (10%) - Capacitación por encargos (10%)		

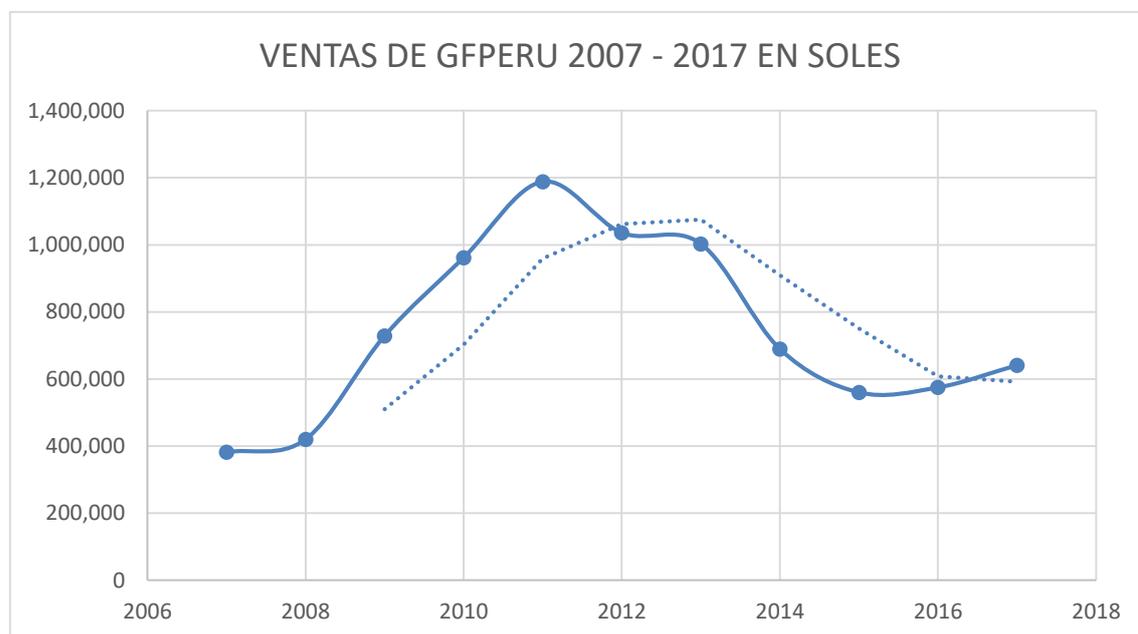
Elaboración propia, 2016.

## Anexo 2. Línea de tiempo de GFPERU

Año	Hechos importantes
2004	Span Import SAC era distribuidor de Danesa para el mercado peruano. Realizaba las ventas a empresas grandes y algunas medianas. Era selectivo y vendía por volumen.
2005	Danesa compra Rhodas, la cual lo obliga a absorber y abrir una oficina en Lima. Cierra relaciones comerciales con Span Import y busca un distribuidor que le interesara hacer desarrollo de mercado para empresas pequeñas y medianas, orientándose Danesa netamente a las empresas grandes. En paralelo GFPERU ya operaba como revendedor de aditivos en la venta de <i>commodities</i> en los segmentos emprendedores, pequeña y mediana industria.
2006	GFPERU, califica como distribuidor exclusivo para desarrollo de segmentos pequeña y mediana industria.
2007	Danesa vende la división de sabores a Fermichen.
2008	Dupino compra SOLAR. GFPERU hace un convenio con Callizo Aromas.
2011	La transnacional americana Dupino compra Danesa por US\$ 5800 millones. Ellos mantuvieron las mismas condiciones mientras hacían la absorción.
2012	GFPERU implementa sistema de gestión de calidad ISO 9000.
2013	GFPERU crea su área de mezclas con la implementación de su área de desarrollo para aprovechar las oportunidades del mercado.
2014	GFPERU deja de ser distribuidor exclusivo. Las ventas se caen en 70% al cierre del 2014.
2015	Doce Chemical y Dupino acuerdan fusión que se valora en US\$130.000 millones.

Elaboración propia, 2016.

### Anexo 3. Ventas totales del 2007 al 2017 de GFPERU (expresado en soles)



Elaboración propia, con base en GFPERU (2007-2015).

### Anexo 4. Segmentación según el tamaño del mercado objetivo

Tipos de proveedor		Clientes				Actores
		Grandes	Mediano	Pequeños	Pyme, artesanales y emprendedor	
Proveedores	Fabricantes Importadores Distribuidores exclusivos	←—————→				Quimtia, Ch. Hansen, Dupino, Danesa, E&F Fruratom, Aromas del Perú, Marva, Químicos Goycochea, Cramer, Callizo Aromas, Vicco
	Distribuidores locales	←—————→				Neo ingredientes, Grupo Harmony, Exandal, Deltagen, Linros, Interinsumos, Esquisa, Alitecno.
	Revendedores		←—————→			GFPERU, Representaciones Rosa Cavero, Insuquímica,
			←—————→			Chemisan Martigiani distribuidora

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 5. Descripción de actividades en el proceso de elaboración de mezclas

OPERACIONES	DESCRIPCIÓN
Pesado de aditivos alimentarios y/o insumos	Según la formula registrada, de pesa en una balanza digital los aditivos de la formula. Se toma en consideración ficha y certificado de análisis y condición física.
Mezclado	Se agrega a la mezcladora de pantalón (capacidad 30 kg) y/o mezcladora horizontal (capacidad 200 kg) según sea el caso por un tiempo de 10-15 min
Envasado	El producto mezclado se envasa en bolsas x 25 kg de polietileno de 4 micras y bolsa de papel <i>kraft</i> . La bolsa de plástico se ajusta con un precinto de seguridad.
Cocido	Seguido se hace un doblez en la bolsa de papel y se hace un cocido con una maquina cosedora manual
Etiquetado	Una vez listo se procede a etiquetar identificando el número de lote y la fecha de producción.
Almacenado	Según sea el caso en una parihuela de plástico y con una stoka se traslada al almacén final.

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 6. Indicadores para cumplimiento de los objetivos de gestión de calidad

Objetivo	Proceso	Indicador	Frecuencia	Meta
Incrementar la satisfacción de los clientes	Medición de la satisfacción del cliente	(Sumatorio de criterios evaluados como de acuerdo / total de criterios evaluados) x 100	Anual	≥ 75%
Disminución de las quejas y reclamos	Tratamiento de quejas y productos no conformes (PNC)	(Nº de quejas y PNC atendidas/ total de quejas y PNC recibidas) x 100	Trimestral	≥ 90%
Incremento de eficacia de procesos	Selección y evaluación de proveedores	(Total de proveedores críticos con resultados en los niveles Muy bueno y Bueno / Total proveed. Críticos) x 100	Semestral	>80%
	Almacenamiento	Exactitud del inventario	Trimestral	100%
	Comercialización	% de cumplimiento de la proyección de ventas	Mensual	> 90%
	Mantenimiento	(Total de mantenimientos programados ejecutados / Total de mantenimientos programados) x 100 % (Total de calibraciones ejecutadas en fecha / Total de calibraciones programadas) x 100 %	Mensual	100%
	Compras	(Total de requerimientos atendidos en fecha/ Total de pedidos) x 100	Mensual	>80%
Consolidación del Sistema de Gestión	Auditorías internas	Total de procesos auditados/Total de procesos programados) x 100	Semestral	100%
	Acciones correctivas y preventivas	(Nº de SAC-SAP cerradas/ SAC-SAP totales X 100%	Trimestral	>70%
Incremento de las capacidades del personal	Evaluación y capacitación del personal	(Total de capacitaciones ejecutadas/ Total de capacitaciones programadas) x 100%	Trimestral	>80%

Elaboración propia, 2016.

### Anexo 7. Segmentación por especialización de mercado

Ítem	Tipo	Volumen	Rentabilidad	Conocimiento	Ejemplos
1	<i>Commodities</i>	↑↑↑	↓	↓	Ácido cítrico, ácido fosfórico, carbonato de calcio.
2	Aditivos alimentarios	↓↓	↑↑	↑↑	Estabilizantes (Goma guar, goma xantan, carrageninas, alginatos, CMC), emulsificantes (monoglicerido, ester de poliglicerol), enzimas (alfa amilasas), etc.
3	Mezclas y/o <i>blends</i> de aditivos alimentarios	↓	↑↑↑	↑↑↑	Mezclas de gomas y emulsificantes, enzimas y emulsificantes, sistema de emulsificantes, color y sabor, etc.

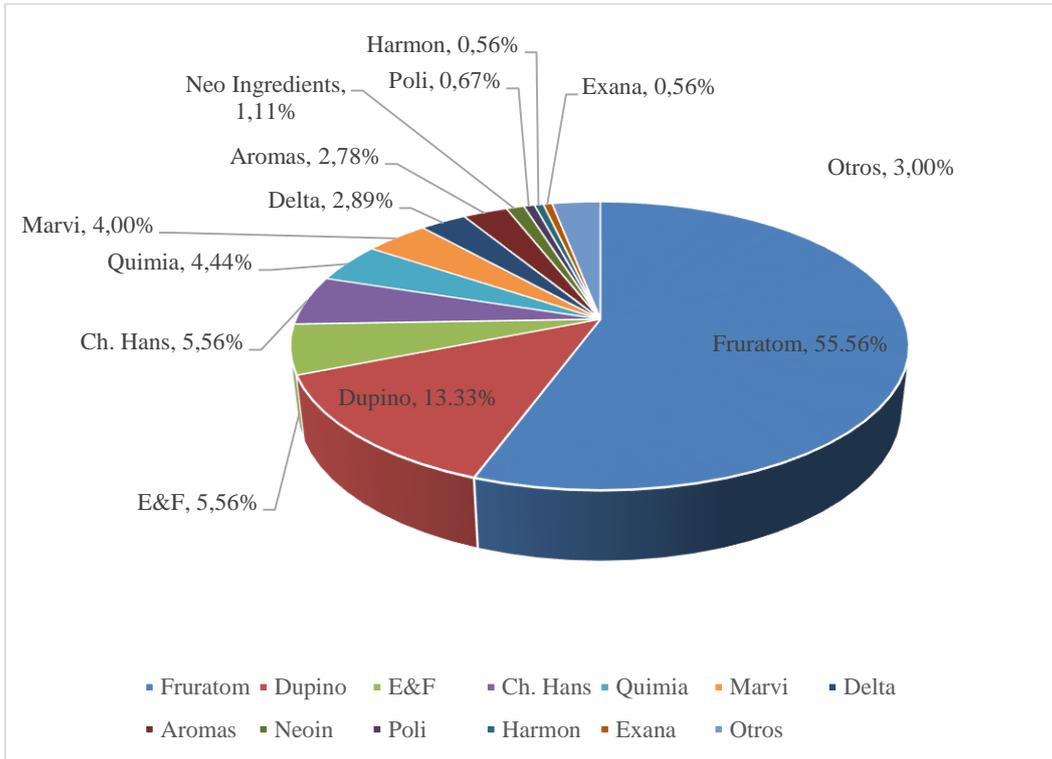
Elaboración propia, 2016.

### Anexo 8. Segmentación por especialización y aplicación

Aplicación	Aplicación y uso
Postres congelados	Helados de crema, <i>sorbet</i> , <i>sherbets</i> , paletas e fruta, paletas de agua, helados <i>soft</i> , helados <i>light</i>
Frutas procesadas	Mermeladas 60%SS, mermeladas 45%SS, mermeladas <i>light</i> , jaleas de fruta
Lácteos	Yogur, quesos, manjar
Panadería y pastelería	Pan, panetón, panes especiales, cakes, especiales
Confitería	Chocolate, coberturas, caramelos
Bebidas	Jugos, néctares, pulpas, concentrados, artificiales
Suplementos dietéticos	Funcionales: prebióticos, probióticos

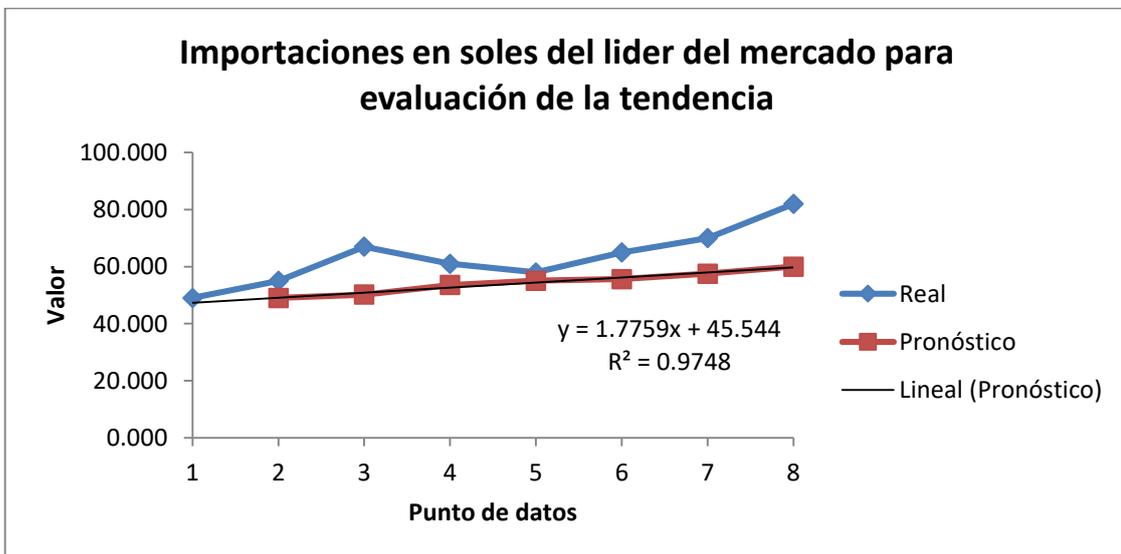
Elaboración propia, 2016

**Anexo 9. Market Share del mercado de aditivos alimentarios especiales y mezclas del 2015**



Elaboración propia, 2016.

**Anexo 10. Importaciones de Fruratom del 2010-2017**



Elaboración propia, 2016.

**Anexo 10. Pronóstico de la demanda para el mercado de especialidades alimentarias, en millones de dólares (USD)**

SEGMENTACION POR TAMAÑO	%	REF.	PRONOSTICO DEL MERCADO (MUSD)				
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Especialidades y mezclas	100%	91.95	94.68	97.41	100.14	102.88	105.61
Empresas grandes	50%	46.0	47.3	48.7	50.1	51.4	52.8
Empresas medianas	20%	18.4	18.9	19.5	20.0	20.6	21.1
Pequeñas, micro, emprendedor, naturales	30%	27.6	28.4	29.2	30.0	30.9	31.7

Elaboración propia, 2016.

**Anexo 11. Ejes de estrategias genéricas de Porter**

Tipo	Estrategias de Porter	Descripción
1	Estrategia de bajo costo	Ofrece productos y servicios a un amplio rango de clientes y a los precios más bajos del mercado
2	Estrategia de mejor valor	Ofrece productos y servicios a un amplio rango de clientes y al mejor valor-precio disponible en el mercado
3	Diferenciación	Producir bienes y servicios únicos en la industria y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio
4	Estrategia de enfoque de bajo costo	Ofrece productos y servicios a un nicho de clientes a precio más bajo del mercado
5	Estrategia de enfoque de mejor valor	Ofrecer productos y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado. Conocido como “diferenciación enfocada” - cubre mejor la necesidad de los clientes y mejor que la competencia

Fuente: David, 2013.

**Anexo 12. Especificaciones del portafolio de productos de GFPERU**

Producto	Especificaciones
Especialidades alimentarias y premezclas	<p>Las especificaciones técnicas se basan en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características fisicoquímicas: densidad, peso específico, viscosidad, textura, metales pesados, índice de yodo, punto de fusión, ente otras.</li> <li>• Características microbiológicas</li> <li>• Valores máximos y valores mínimos</li> <li>• Descripción de las características propias de cada insumo: pureza, características de hidratación y dispersión.</li> <li>• Calidad: <i>Food grade</i> (mínima)</li> <li>• Los insumos deben de cumplir con las especificaciones del CODEX alimentario.</li> <li>• Para el caso de las premezclas obedecen a un diseño de tecnología de mezclas y Taguchi<sup>15</sup> (Taguchi 1987)</li> </ul>

<sup>15</sup> El método Taguchi consiste en una estrategia de experimentación durante la etapa de diseño mediante la cual se determinan los niveles de los factores de diseño que permiten obtener productos con la menor variabilidad posible y

Producto	Especificaciones
Talleres de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres teóricos y prácticos en el desarrollo de alimentos tales como: helados, yogur, manjar blanco y frutas procesadas, entre otros</li> <li>• Guía de práctica</li> <li>• Materiales audiovisuales</li> <li>• Carpeta de estudiante</li> <li>• Certificado de participación</li> <li>• Insumos para los talleres</li> </ul>
<i>Showroom</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de alimentos elaborados con los insumos de GFPERU</li> <li>• Exhibidoras de frío, congeladoras</li> <li>• Materiales de menaje</li> <li>• Protocolo de atención y servicio</li> <li>• Personal entrenado</li> </ul>
Asesorías	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorías presenciales y en línea</li> <li>• Enfocada a la necesidad del cliente</li> <li>• Protocolos de evaluación sensorial y control de calidad</li> <li>• Programa de formulación</li> </ul>

Fuente: GFPERU, 2017.

---

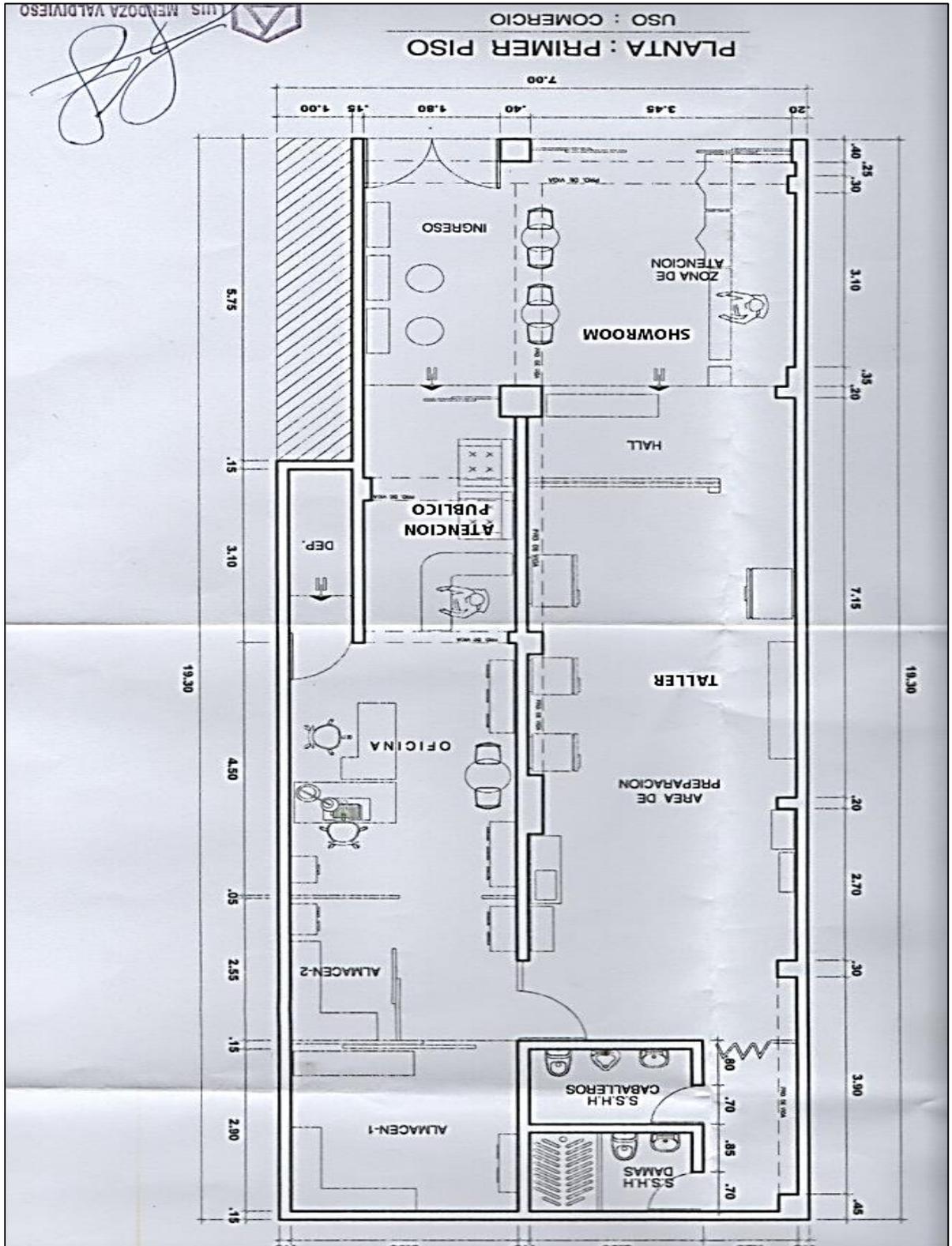
con sus características de calidad lo más cercanas al valor nominal deseado, lo que permite tener una buena herramienta para formular.

### Anexo 13. Especificación de las instalaciones

Instalaciones	Especificaciones
Oficinas administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulo de atención al cliente</li> <li>• 3 Escritorios y 3 sillas</li> <li>• Mesa de reuniones con 6 sillas</li> <li>• Archivadores</li> <li>• 3 <i>Laptops</i></li> <li>• 1 Impresora laser</li> <li>• 1 Impresora matricial</li> <li>• 1 Impresora a color (tinta)</li> </ul>
Punto de venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estantería de muestras</li> <li>• Estantería de material publicitario</li> <li>• Estantería para insumos en presentaciones de 250 g, 500 g y 1kg</li> <li>• Módulo de atención</li> <li>• 1 Laptop</li> <li>• 1 Impresora laser</li> <li>• 1 Impresora matricial</li> <li>• 1 Impresora a color (tinta)</li> <li>• 1 Congeladora de 12 pies</li> </ul>
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estantería metálica.</li> <li>• 2 Patos hidráulicos (600 kg, 1,2 Tm)</li> <li>• Área 180 m<sup>2</sup></li> <li>• Extractor de aire</li> <li>• 50 Parihuelas plásticas</li> <li>• Señalización de zonas</li> <li>• Impresora de etiquetas</li> <li>• 1 PC</li> <li>• 1 Escritorio y silla</li> <li>• Utensilios</li> <li>• 1 Congeladora de 24 pies</li> <li>• 1 Vehículo de reparto</li> </ul>
Planta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Mezcladora de polvos de acero inoxidable de 300 kg</li> <li>• 1 Marmita para líquidos de acero inoxidable de 100 kg</li> <li>• 1 Selladora de doble costura</li> <li>• 1 Mezcladora de pantalón de acero inoxidable de 30 kg</li> <li>• 3 Balanzas (150 kg, 10 kg, 250 kg)</li> </ul>
<i>Showroom</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Exhibidora de 12 bandejas de aire forzado</li> <li>• 1 Congeladora vertical de aire forzado</li> <li>• 1 Productora <i>soft frozen</i></li> <li>• 2 Conservadoras horizontales de frío</li> <li>• 1 TV 47"</li> </ul>
Taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Productora de helados de 20 L</li> <li>• 1 Pasteurizadora de 30 L</li> <li>• 1 Madurador de 30 L</li> <li>• 1 Productora <i>soft frozen</i></li> <li>• 1 Abatidor vertical de 20 bandejas</li> <li>• 1 Homogeneizador de 60 L</li> <li>• 3 mesas de acero inoxidable</li> <li>• 1 Proyector</li> <li>• 1 TV de 47"</li> <li>• 1 Molino helicoidal</li> <li>• 1 Pizarra acrílica móvil</li> </ul>

Elaboración propia, 2017.

Anexo 14. Mapa de las instalaciones



Fuente: GFPERU, 2017.

### Anexo 15. Descripción de perfiles de puestos

Cargo	Descripción	Perfil	Funciones
Gerente general	Encargado de realizar las acciones comerciales de la empresa, administración financiera y supervisión de las operaciones de GFPERU. Su objetivo principal de trabajo es velar por el logro de las metas y objetivos estratégicos de GFPERU.	Ingeniero alimentario o carreras afines, maestría en administración de empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de gestión de la empresa.</li> <li>• Llevar a cabo la estrategia comercial que permita conseguir nuevos clientes.</li> <li>• Mantener las buenas relaciones con las empresas proveedoras de los productos para la distribución.</li> <li>• Consolidar y fortalecer las alianzas estratégicas.</li> <li>• Supervisar y decidir sobre la adquisición de insumos y nuevos productos.</li> <li>• Contratar el personal idóneo para los distintos cargos.</li> <li>• Fijar metas de ventas y niveles de servicios.</li> <li>• Evaluar y monitorear los indicadores de gestión.</li> </ul>
Secretaria	A cargo de canalizar los distintos requerimientos de los clientes, así como facilitar la comunicación entre las distintas áreas y los distintos cargos de GFPERU.	Secretaria ejecutiva, técnico en administración, técnico en contabilidad, asistente de gerencia y afines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de llamadas y administración de estas, de manera de hacer eficiente el canal de comunicación de la relación cliente-empresa.</li> <li>• Traspaso de las ventas telefónicas al gerente de ventas para que este la asigne a los vendedores.</li> <li>• Apoyo en labores administrativas a cada área.</li> <li>• Toma de pedidos de ventas telefónicas.</li> </ul>
Jefe comercial	Encargado de responder por las ventas de la empresa, será evaluado directamente por el gerente general. Estará a cargo del desempeño de los vendedores bajo su gerencia, y de que estos tengan un buen trato con los clientes.	Ingeniero alimentario y carreras afines, con 3 años de experiencia mínimo en ventas y gestión de portafolios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar estrategia de ventas.</li> <li>• Cumplimiento de metas de ventas.</li> <li>• Preparar informes de ventas para el gerente general, incluyendo volúmenes, valor y márgenes obtenidos por concepto de ventas.</li> <li>• Llevar la relación cliente-empresa con los clientes más importantes.</li> <li>• Administrar su cartera de clientes y supervisar la cartera de los vendedores</li> <li>• Supervisar la cobranza a los clientes y el cumplimiento de los pagos.</li> </ul>

Cargo	Descripción	Perfil	Funciones
Jefe de operaciones	Encargado de responder por las operaciones de la empresa, será evaluado directamente por el gerente general. Estará a cargo de la supervisión de la producción, almacén, despacho, taller y <i>showroom</i> .	Ingeniero alimentario y carreras afines, con 3 años de experiencia mínimo en operaciones y gestión de cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en labores operativas al gerente general.</li> <li>• Elaborar reportes e informes.</li> <li>• Dar seguimiento al proceso de compra de insumos.</li> <li>• Dar seguimiento al proceso de almacenamiento y distribución.</li> <li>• Apoyar en las labores de supervisión del <i>showroom</i>.</li> <li>• Definir e implementar reglas y procedimientos para el adecuado desempeño de las operaciones.</li> <li>• Elaborar el presupuesto de las operaciones de la empresa.</li> <li>• Optimizar y planificar los recursos de la empresa para obtener un crecimiento productivo de la operación.</li> <li>• Diseñar y controlar los indicadores de gestión de las operaciones.</li> </ul>
Administrador	Será el encargado de supervisar, controlar y evaluar la realización de las actividades de las distintas áreas de la Empresa de acuerdo con las políticas y normas establecidas.	Licenciado en administración y carreras afines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar a la empresa ante los organismos públicos y privados en ausencia del gerente general.</li> <li>• Proponer políticas, normas y controles necesarios en el área de su competencia para el desenvolvimiento de la empresa.</li> <li>• Asistir y aprobar las financiaciones logísticas previas a la contratación de adquisiciones y/o servicios.</li> <li>• Otras funciones asignadas por el gerente general.</li> </ul>
Vendedores técnicos	Encargados de conseguir nuevos clientes y de llevar a cabo las negociaciones con estos; en el plan de ventas se especifican las libertades con las que cuentan para negociar.	Ingeniero alimentario, proactivo, habilidades de negociación y buen trato con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar su cartera de clientes.</li> <li>• Aumentar el tamaño de la factura a sus clientes.</li> <li>• Preocuparse de las necesidades de los clientes para aportar ideas de nuevos productos.</li> <li>• Crear informes de consumo mensuales para sus clientes y para el gerente comercial.</li> <li>• Mantener las relaciones más adecuadas con los clientes.</li> <li>• Coordinar los tamaños y las fechas de los despachos con el área de distribución.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> </ul>

Cargo	Descripción	Perfil	Funciones
Asistente de calidad	Responsable de que se cumplan las recomendaciones y procesos definidos en el ISO 9000, será evaluado directamente por el gerente general.	Ingeniero de alimentario y afines, con experiencia en la implementación de sistemas de calidad, con amplio pensamiento crítico, comprensión lectora y competencia científica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de asistencia a los técnicos de alimentos en el desarrollo y la investigación, control de calidad y producción.</li> <li>• Evaluar sobre la urgencia de la adquisición de determinados insumos en base a la fecha de vencimiento y la demanda.</li> <li>• Controlar que el estado de los equipos se encuentre dentro de los estándares definidos de modo que no se acepte en la composición de los insumos y mezclas.</li> <li>• Solicitar suministros para mantener los inventarios en los laboratorios o en las instalaciones de almacenamiento.</li> <li>• Coordinar el ingreso de la mercadería con el jefe de operaciones.</li> <li>• Verificar la conformidad de los bienes y materiales recibidos por medio de la confrontación con la información suministrada en las guías de remisión.</li> <li>• Controlar el movimiento de las existencias de los almacenes.</li> <li>• Realizar inventarios físicos de los almacenes</li> <li>• Disponer la mercadería en el almacén de acuerdo con la identificación de este.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad en el almacén.</li> </ul>
Asistente de almacén y despacho	Será el encargado de planificar, organizar, dirigir, controlar, recibir, almacenar y conservar; según los requerimientos establecidos por la empresa las materias primas. Organizar y dirigir los despachos, asegurando la entrega a tiempo de los productos entregados para ser despachados.	Técnico en manejo de almacenes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir los reportes de los despachos semanalmente y cada vez que sea necesario.</li> <li>• Solicitar los documentos de ventas para realizar los despachos.</li> <li>• Coordinar con los jefes de almacén de los clientes.</li> <li>• Recopilar la documentación requerida por el cliente, para su entrega.</li> <li>• Informar al jefe de operaciones sobre los retrasos en las entregas.</li> <li>• Responsable del mantenimiento de los vehículos.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.</li> <li>• Coordinar los despachos de los clientes.</li> <li>• Reportar al departamento comercial cualquier no conformidad del producto por parte del cliente.</li> </ul>

<b>Cargo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Perfil</b>	<b>Funciones</b>
Asistente de producción	Será el encargado de las actividades de producción.	Técnico alimentario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe la hoja de producción.</li> <li>• Solicita al asistente de almacén los insumos y material de empaque.</li> <li>• Ejecuta los procedimientos de mezclado, envasado y etiquetado del producto.</li> <li>• Comunica al jefe de operaciones la disponibilidad del producto.</li> <li>• Elabora el certificado de producción y lo entrega al asistente de calidad para su validación.</li> <li>• Apoyar en el cumplimiento de las condiciones necesarias de seguridad.</li> <li>• Asegurar la programación y planificación del mantenimiento preventivo de los equipos de las instalaciones.</li> </ul>
Asistente de taller	Sera encargado de apoyar los talleres de acuerdo con las indicaciones de técnico I+D	Técnico alimentario con experiencia en procesos alimentarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con I+D para el desarrollo de los talleres.</li> <li>• Preparación de los equipos, insumos y materiales para el taller</li> <li>• Manejo de equipos, insumos y materiales para el óptimo desarrollo de los talleres.</li> <li>• Gestión de insumos y materiales ante el jefe de operaciones.</li> <li>• Elabora informe del taller con los sucesos más importantes.</li> </ul>
Asistente administrativo	Será encargado de realizar las actividades relacionadas con la facturación, pagos y gastos.	Título de Secretariado Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirma los depósitos de los clientes por detracciones y revisa en cuenta.</li> <li>• Administra la caja chica, registra y reporta los gastos al administrador</li> <li>• Coordina con el Administrador el pago a proveedores y servicios</li> <li>• Verifica que toda salida de cheques tenga su sustento documentario respectivo.</li> <li>• Emitir las facturas para los distintos clientes.</li> <li>• Confeccionar letras de cambio, notas de crédito, notas de débito, facturas, boletas, guías de remisión, notas de pedido, entre otros.</li> <li>• Calcular los descuentos, e intereses, para nuestros clientes, de acuerdo con la política de ventas de la empresa.</li> <li>• Otras funciones asignadas por el administrador.</li> </ul>

Cargo	Descripción	Perfil	Funciones
Técnico de I+D	Será el encargado de coordinar los equipos multidisciplinarios de I+D	Ingeniero alimentario y carreras afines, maestría en tecnología de alimentos, estudios de evaluación sensorial y formulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y optimización de fórmulas.</li> <li>• Diseño elaboración de los talleres técnicos.</li> <li>• Soporte técnico a los vendedores y clientes.</li> <li>• Elaboración de informes técnicos.</li> <li>• Aplicación de insumos en fórmulas de acuerdo con requerimiento del área comercial.</li> <li>• Representación de GFPERU en conferencias técnicas, congresos, ferias y eventos.</li> </ul>
Personal atención <i>showroom</i>	Será el encargado de presentar y describir los productos aplicados, a los clientes y asistentes.	Secundaria completa, buen trato, facilidad de palabra y proactiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir a los clientes y asistentes.</li> <li>• Preparar los materiales para la presentación.</li> <li>• Conocer los productos a presentar.</li> <li>• Realizar limpieza del <i>showroom</i>.</li> </ul>

Elaboración propia, 2017.

## **Nota biográfica**

### **Fredy Mauro Crispín Sánchez**

Nació en Lima, el 16 de abril de 1974. Ingeniero pesquero, egresado de la Universidad Nacional Agraria La Molina de Lima. Tiene estudios de maestría en Tecnología de Alimentos, con especialización en sistemas integrados de gestión y marketing. Cuenta con diecisiete años de experiencia en el sector de alimentos. Gerente por once años en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de gerente general de Global Food Perú SAC.

### **Federico Javier Oyanguren Torres**

Nació en Arequipa, el 22 de marzo de 1974. Es ingeniero de sistemas, egresado de la Universidad Católica Santa María de Arequipa, con Máster en Gestión del Conocimiento de la Fundación Carolina-España y especialización en Riesgo Financiero de la Universidad Tecnología de Monterrey. Cuenta con diecisiete años de experiencia en área de tecnología de la información y riesgo financiero de diferentes empresas industriales y financieras. Actualmente, se desempeña el cargo de gerente general de ROZ GROUP SAC.

### **José Luis Wong Sato**

Nació en Lima, en 1979. Titulado en Ingeniería de Computación y Sistemas por la Universidad de San Martín de Porres, tiene más de catorce años en la consultoría de tecnologías de información. Cuenta con ocho años de experiencia en gestión y dirección de proyectos, tanto en el sector privado como público. Actualmente, desempeña el cargo de gerente de la línea de negocio de Enterprise Social de Gestión y Sistemas SAC.