

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Empresa

Gloria S.A. 2016-2026

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR
Vanessa Marilú Espinoza Cebrián**

David Paul Iparraguirre Paredes

Ana Ysabel Toledo Pumacallao

Carmen Rosa Trinidad Tanta

Asesor: Jorge J. Zavala

Lima, julio de 2016

Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron al desarrollo del presente plan estratégico y a nuestros profesores y asesores de CENTRUM Católica por su importante aporte en nuestra formación.



Dedicatoria

A mis padres por todo su amor y apoyo constante en mi educación. A mi pareja y hermanos por su cariño y motivación. Y a los directores ejecutivos de la empresa Hersil, por su confianza, comprensión y apoyo económico para alcanzar este logro profesional.

Vanessa Espinoza Cebrián

A mi esposa e hijos por todo su apoyo, paciencia y comprensión. A la empresa Gen Lab por su confianza y apoyo hacia mi persona.

David Iparraguirre Paredes

A mi gran familia por todo el cariño, paciencia y comprensión, motivándome siempre a continuar. A Imagina Grupo Inmobiliario por todo el apoyo y la confianza recibida.

Ana Toledo Pumacallao

A mis padres y hermanos por todo su apoyo y motivación. A mis jefes directos por todo su apoyo y comprensión.

Carmen Trinidad Tanta

Resumen Ejecutivo

Este documento constituye un planeamiento estratégico para la empresa Gloria S.A., que cubre el período 2016-2026. Gloria es una empresa dedicada a la manufactura de alimentos, principalmente leche y sus derivados, sobre los cuales se ha concentrado el análisis. En la actualidad, la organización tiene el liderazgo en Perú y presencia en otros países de América Latina, así como en Estados Unidos y Asia, a través de productos manufacturados bajo la marca de sus clientes, y en contadas ocasiones con plantas productoras.

En productos lácteos, Gloria tuvo ventas por S/. 3,347 millones en el año 2014, mostrando un crecimiento anual de 10%, mostrando que se tiene la capacidad de crecer en mercados donde también la demanda incrementa año tras año, porque aún no se llega al consumo per cápita sugerido por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Se plantea como visión que para el año 2026, Gloria sea líder en la producción y comercialización de productos lácteos y derivados en Perú y América Latina, con exportaciones al mercado asiático, brindando a sus clientes alimentos de alta calidad con procesos de innovación constante, generando alta rentabilidad para los inversionistas con responsabilidad social.

Para lograr la visión y alcanzar una rentabilidad de 20% sobre el patrimonio se implementarán las siguientes estrategias: (a) integrarse verticalmente hacia adelante en Colombia, al adquirir la distribución de lácteos; (b) desarrollar el mercado sudamericano con marcas propias de queso y yogurt; (c) desarrollar el mercado de Japón y China con leche evaporada; (d) desarrollar el mercado chileno de leche UHT; (e) innovar para diversificarse concéntricamente en nuevos lácteos; (f) integrarse horizontalmente al comprar productores de queso y ampliar el portafolio en productos y marcas; e (g) integrarse verticalmente hacia atrás al desarrollar centros de inseminación asistida y producción de leche fresca; entre otras.

Abstract

This document is a strategic planning for the company Gloria SA, which covers the period 2016-2026. Gloria is a company dedicated to the manufacture food, mainly milk and its derivatives, and this analysis is focused on dairy area. Currently, the organization has the leadership in Peru and presence in other Latin American countries, as well as in the United States and Asia, through manufactured products under its customer's brands.

During 2014, in dairy products, Gloria reached sales of S/. 3.347 million, showing an annual growth of 10%, indicating that this company has the ability to grow in markets which demand is also increasing year after year, because they have not reached yet consumption per capita suggested by the United Nations Organization. The vision developed for Gloria for 2026 established that the company will be the leader in production and marketing of dairy products and derivatives in Peru and all over Latin America, exporting to Asian markets, providing high quality products, due to constant innovation and controlled processes, generating high rates of return for investors with social responsibility.

To achieve the vision, obtaining a 20% rate of return over investment the following strategies will be implemented: (a) vertically integration forward in Colombia, acquiring the distribution of dairies; (B) develop the South American market with its own brands of cheese and yogurt; (C) develop the market in Japan and China with evaporated milk; (D) develop the Chilean market for UHT milk; (E) innovate to diversify into new dairy products; (F) horizontally integration, buying cheese producers and expanding the portfolio of products and brands; and (g) vertically integration backwards to develop centers of assisted insemination and fresh milk production; among others.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiv
Capítulo I: Situación General de Gloria.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Visión.....	8
2.3 Misión	9
2.4 Valores	9
2.5 Código de Ética.....	10
2.6 Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	12
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	12
3.1.2 Potencial nacional	14
3.1.3 Principios cardinales	18
3.1.4 Influencia del análisis en Gloria	20
3.2 Análisis Competitivo del País	21
3.2.1 Condiciones de los factores	21
3.2.2 Condiciones de la demanda	22

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	23
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	23
3.2.5 Influencia del análisis en Gloria	24
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	25
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	25
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	27
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	29
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	30
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	32
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	33
3.5 Gloria y sus Competidores.....	34
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	34
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	35
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	37
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	37
3.5.5 Rivalidad de los competidores	37
3.6 Gloria y sus Referentes	38
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	38
3.8 Conclusiones	39
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	41
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	41
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	41

4.1.2 Marketing y ventas (M)	44
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	46
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	49
4.1.5 Recursos humanos (H).....	51
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	51
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	52
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	53
4.3 Conclusiones.....	54
Capítulo V: Intereses de Gloria y Objetivos de Largo Plazo.....	55
5.1 Intereses de Gloria	55
5.2 Potencial de Gloria.....	55
5.3 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	56
5.4 Objetivos de Largo Plazo.....	56
5.6 Conclusiones.....	58
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	60
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	60
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	61
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	64
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	66
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	67
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	68
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	69

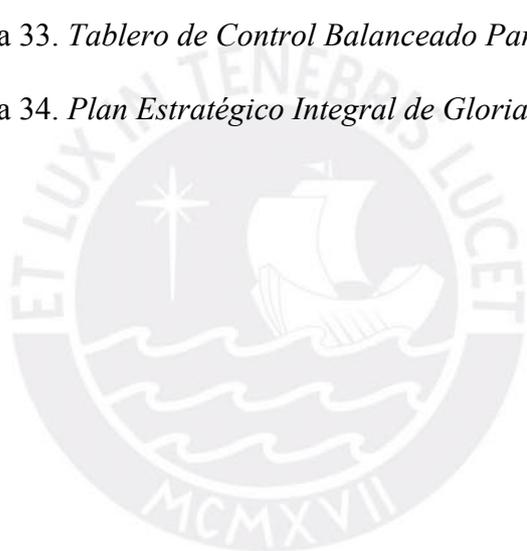
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	71
6.9 Matriz de Ética (ME)	71
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	72
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	74
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	74
6.13 Conclusiones.....	74
Capítulo VII: Implementación Estratégica	77
7.1 Objetivos de Corto Plazo	77
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	80
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	80
7.4 Estructura de Gloria	83
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	83
7.6 Recursos Humanos y Motivación	85
7.7 Gestión del Cambio.....	86
7.8 Conclusiones.....	87
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	88
8.1 Perspectivas de Control.....	88
8.1.1 Aprendizaje interno.....	88
8.1.2 Procesos	89
8.1.3 Clientes	89
8.1.4 Financiera.....	89
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	90

8.3 Conclusiones.....	90
Capítulo IX: Competitividad de Gloria	92
9.1 Análisis Competitivo de Gloria	92
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Gloria.....	92
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Gloria.....	93
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	94
9.5 Conclusiones.....	94
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	95
10.1 Plan Estratégico Integral.....	95
10.2 Conclusiones Finales	95
10.3 Recomendaciones Finales.....	98
10.4 Futuro de Gloria.....	98
Referencias.....	100
Apéndice A: Guía de Entrevista al Gerente Corporativo de Logística de Gloria	104

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Desnutrición en Niños Menores de Cinco Años, porcentaje del total de niños de dicha edad</i>	2
Tabla 2. <i>Origen de la Leche que Usa la Industria Nacional de Lácteos</i>	3
Tabla 3. <i>Ventas de Gloria, años 2013 y 2014</i>	4
Tabla 4. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	14
Tabla 5. <i>Stock de Inversión Extranjera Directa de Acuerdo a País de Domicilio, en millones de US\$</i>	19
Tabla 6. <i>Competitividad del Perú en Infraestructura</i>	26
Tabla 7. <i>Composición del PBI por Sectores, en porcentaje</i>	27
Tabla 8. <i>Tasa de Crecimiento Poblacional por Departamentos, en porcentaje</i>	30
Tabla 9. <i>Preparación Tecnológica del Perú</i>	31
Tabla 10. <i>Innovación en el Perú</i>	32
Tabla 11 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos de Gloria</i>	34
Tabla 12. <i>Matriz Perfil Competitivo de Gloria</i>	39
Tabla 13. <i>Matriz Perfil Referencial de Gloria</i>	39
Tabla 14. <i>Estructura Accionaria del Grupo Gloria</i>	41
Tabla 15. <i>Nombre de los Principales Directivos de Gloria</i>	42
Tabla 16. <i>Marcas Preferidas por los Peruanos</i>	45
Tabla 17. <i>Índices o Razones Financieras de Gloria</i>	49
Tabla 18. <i>Colaboradores de Gloria, años 2013 y 2014</i>	51
Tabla 19. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos de Gloria</i>	53
Tabla 20. <i>Matriz de Intereses de la Organización Gloria</i>	57
Tabla 21. <i>La Visión de la Empresa Gloria y su Relación con los OLP</i>	59
Tabla 22. <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas de Gloria</i>	62

Tabla 23. <i>Matriz PEYEA de Gloria</i>	63
Tabla 24. <i>Datos de la Matriz BCG de Grupo Gloria</i>	65
Tabla 25. <i>Matriz de Decisión Estratégica de Gloria</i>	69
Tabla 26. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Gloria</i>	70
Tabla 27. <i>Matriz de Rumelt de Gloria</i>	71
Tabla 28. <i>Matriz de Ética de Gloria</i>	72
Tabla 29. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP de Gloria</i>	75
Tabla 30. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de Gloria</i>	76
Tabla 31. <i>Recursos Asignados a los OCP de Gloria</i>	81
Tabla 32. <i>Políticas de cada Estrategia de Gloria</i>	82
Tabla 33. <i>Tablero de Control Balanceado Para Gloria</i>	91
Tabla 34. <i>Plan Estratégico Integral de Gloria</i>	96



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i> Producción de leche industrializada en Perú, en toneladas.....	1
<i>Figura 2.</i> Importaciones y exportaciones de lácteos.....	3
<i>Figura 3.</i> Población del Perú, actual y esperada en miles de habitantes.....	15
<i>Figura 4.</i> Crecimiento anual del PBI, en porcentaje.....	16
<i>Figura 5.</i> Inversión en ciencia y tecnología, como porcentaje del PBI.....	17
<i>Figura 6.</i> Condiciones de los factores del Perú.....	22
<i>Figura 7.</i> Demanda interna, consumo privado y consumo público, variación porcentual anual	23
<i>Figura 8.</i> Crédito total al sector privado, en millones de nuevos soles.....	24
<i>Figura 9.</i> Importaciones y exportaciones en FOB.....	28
<i>Figura 10.</i> Población económicamente activa, por ámbito geográfico, en miles de habitantes	29
<i>Figura 11.</i> Ubicación de los centros de recepción y enfriamiento, así como de las plantas industriales.....	35
<i>Figura 12.</i> Margen del minorista en la leche evaporada.....	36
<i>Figura 13.</i> Proceso productivo de leche evaporada.....	47
<i>Figura 14.</i> Matriz PEYEA de Gloria.....	64
<i>Figura 15.</i> Matriz Boston Consulting Group de Gloria.....	65
<i>Figura 16.</i> Matriz Interna Externa de Gloria.....	66
<i>Figura 17.</i> Matriz Gran Estrategia de Gloria.....	67
<i>Figura 18.</i> Estructura planteada para Gloria.....	83

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

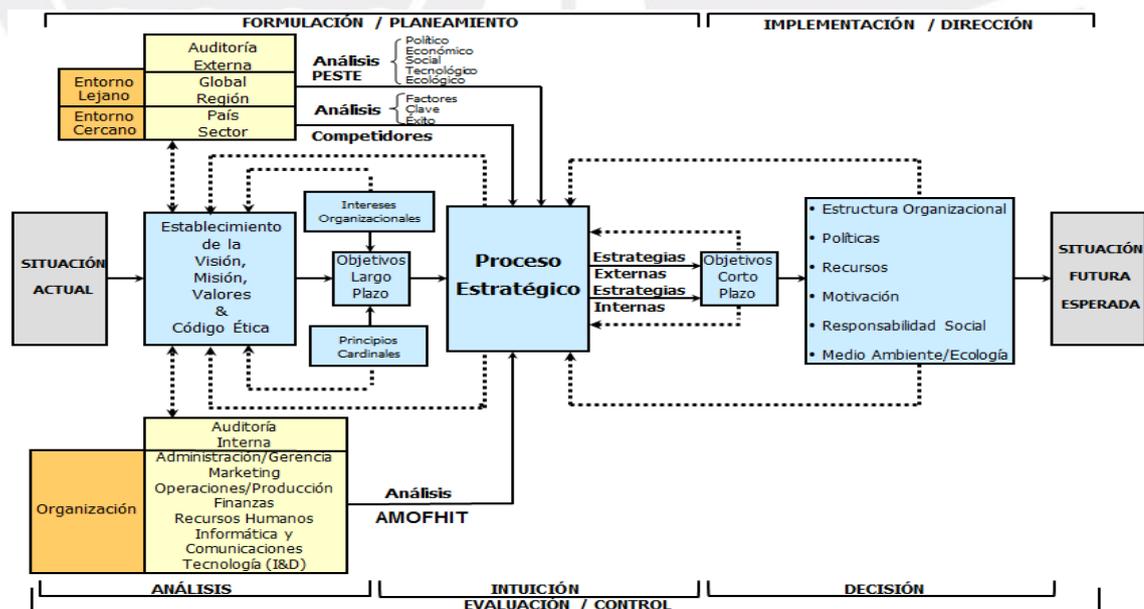


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

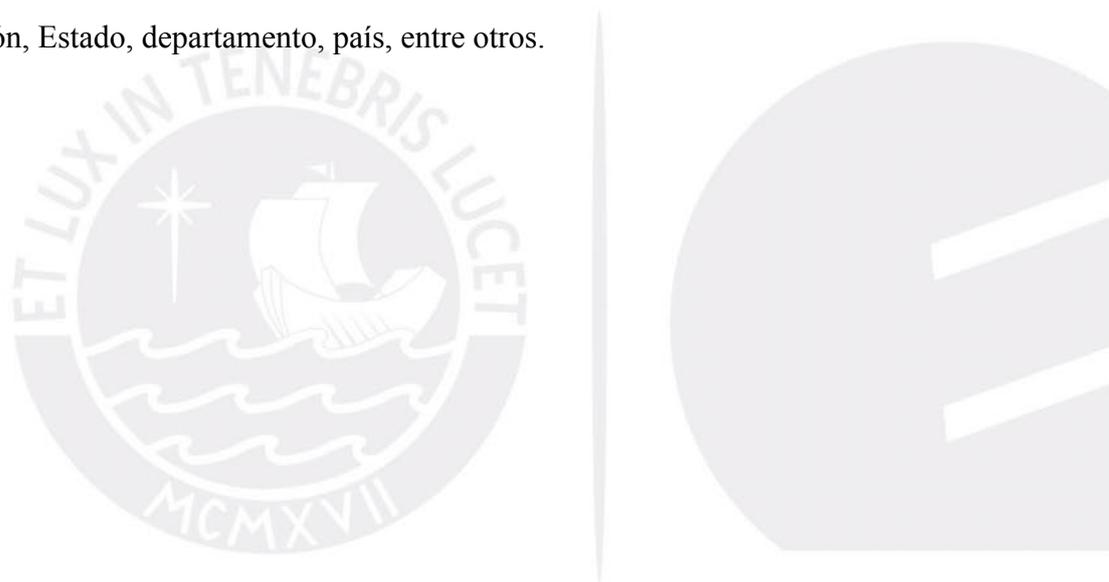
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de Gloria

1.1 Situación General

El mercado de leche en el Perú sobrepasó los dos mil millones de soles en el año 2015, con un crecimiento del 4% anual. Este incremento ha estado impulsado por el aumento en el poder adquisitivo que la población tuvo desde inicios del Siglo XXI. Además, se espera un aumento del 3% en promedio para el período 2015-2020 (Euromonitor, 2015). Dentro del consumo de leche, se observa en la Figura 1 que hay una clara preferencia entre los peruanos por la leche evaporada, por encima de la pasteurizada, conocida también como fresca y que se presenta en formato Ultra High Temperature (UHT), ya sea en caja o en bolsa, mientras que la evaporada se comercializa principalmente en latas de metal.

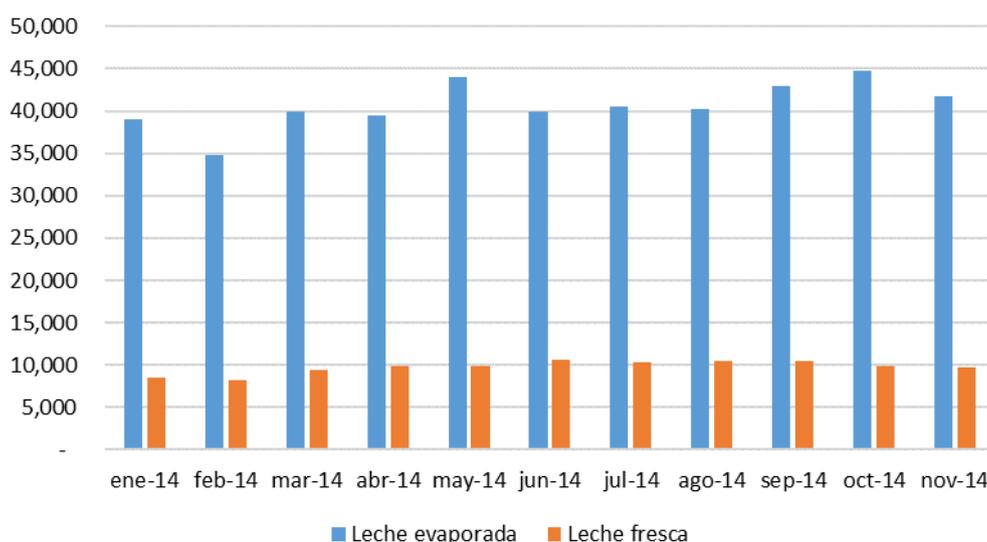


Figura 1. Producción de leche industrializada en Perú, en toneladas. Tomado de “Reporte sectorial. Fabricación de leche evaporada” por Sociedad Nacional de Industrias (SNI), 2015, p.6. Recuperado de http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2015/02/IEES_Sectorial_Fabricacion_Leche_Ene2015.pdf

A pesar del aumento en el consumo de leche, el Perú aún se ubica por debajo de los índices de consumo per cápita recomendados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). En los países desarrollados se consumen 150 kg per cápita anualmente, mientras que en los países en desarrollo el consumo es inferior a 30

kg. Mientras que en Perú, para el año 2014 el consumo alcanzó los 80 kg. por persona, con una clara preferencia por la leche evaporada, que es diluida en los hogares (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2015).

El bajo consumo de leche se refleja en los índices de desnutrición infantil, que se muestran en la Tabla 1, donde se ve que para el período 2012-2013 un 17.5% de los niños peruanos menores de cinco años estaban desnutridos. Si bien durante los últimos cinco años la desnutrición crónica se ha reducido en más de 10 puntos porcentuales, existen grandes brechas entre el ámbito rural y el urbano, así como entre las regiones naturales. El problema se agrava en la sierra y selva, especialmente en sus zonas rurales (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MINDIS], 2016). Son diversas las estrategias que el gobierno peruano está tomando para reducir la desnutrición crónica y la anemia, como la promoción de la lactancia materna y la fortificación de los alimentos (Ministerio de Salud [MINSAL], 2014).

Tabla 1

Desnutrición en Niños Menores de Cinco Años, porcentaje del total de niños de dicha edad

Ámbito geográfico	2007	2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Total	28.5	23.8	23.2	19.5	18.1	17.5
Área de residencia						
Urbana	15.6	14.2	14.1	10.1	10.5	10.3
Rural	45.7	40.3	38.8	37.0	31.9	32.3
Región natural						
Lima Metropolitana	10.5	7.5	8.6	6.8	4.1	4.1
Resto Costa	14.5	13.0	14.9	9.5	11.9	12.5
Sierra	42.4	37.5	34.4	30.7	29.3	28.7
Selva	34.1	28.1	28.5	28.2	21.6	24.1

Nota. Tomado de “Sociales” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Para la producción de lácteos y soportar los incrementos en el consumo de leche y sus derivados se recurre a la producción de leche fresca nacional, así como a la importación. En la Tabla 2 se muestra en toneladas los montos abastecidos por productores nacionales y los montos importados. Se observa que para el año 2014 las importaciones eran solo el 2.2%, luego de que en el 2013 habían representado el 3.1%, pero es importante mencionar que esta

leche es en polvo y que al constituirse aumenta su porcentaje llegando a ser hasta el 10% de la materia prima que usa la industria láctea nacional (comunicación personal, César León, Estadista en el MINAG, 6 de abril de 2016).

Tabla 2

Origen de la Leche que Usa la Industria Nacional de Lácteos

Fuente	2012	2013	2014
Leche fresca para producción formal	1,201,079	1,209,118	1,236,098
Leche fresca para producción artesanal	381,018	381,752	387,360
Importaciones	26,048	51,723	36,069

Nota. Adaptado de comunicación personal, César León, Estadista en el MINAG, 6 de abril de 2016 y “Trade statistics for international business development” por Trade Map, 2016. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Al analizar el comercio internacional que el Perú tiene en materia de productos lácteos, se visualiza en la Figura 2 como la importación supera a las exportaciones, principalmente en el año 2014, cuando se importaron lácteos por US\$ 228 millones, de los cuales el 87% corresponden a leche en polvo que posteriormente es constituida en el Perú. Mientras que las exportaciones corresponden en el 98% de los casos a leche evaporada, ya que la UHT ha decrecido.

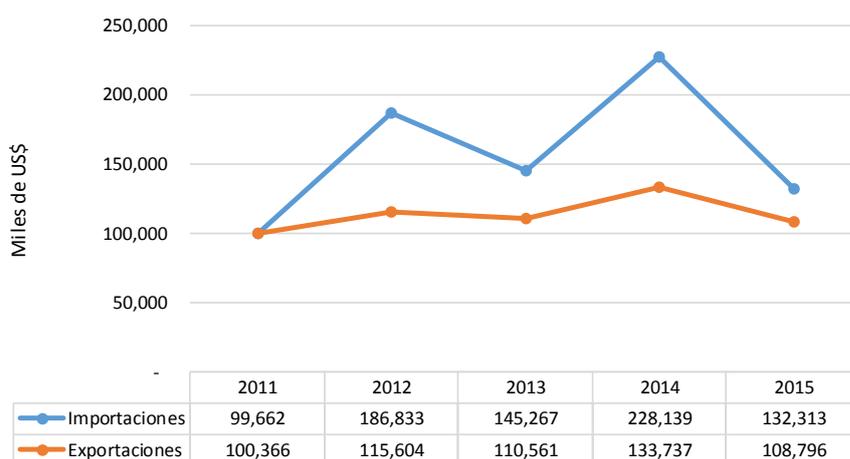


Figura 2. Importaciones y exportaciones de lácteos. Adaptado de “Trade statistics for international business development” por Trade Map, 2016. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Dentro del mercado de lácteos, destaca Gloria que es una empresa dedicada a la manufactura, envasado y comercialización de distintos tipos de productos alimenticios y principalmente derivados de la leche (Gloria, 2015). Además, ha incursionado en la elaboración de bebidas, pero como se aprecia en la Tabla 3 en el año 2014, el 90.1% de las ventas de la empresa estaban relacionadas con productos lácteos y principalmente con la leche evaporada. Sin embargo, debe hacerse notar que la participación de la leche decrece mientras que el yogurt, los derivados lácteos y los otros productos se incrementan.

Tabla 3

Ventas de Gloria, años 2013 y 2014

	2013 en miles de soles	Participación %	2014 en miles de soles	Participación %
Leche evaporada	1,867,826	61.5	2,016,977	60.3
Leche UHT	238,662	7.9	262,730	7.8
Yogurt	488,731	16.1	548,133	16.4
Derivados lácteos	154,529	5.1	187,311	5.6
Otros productos	287,187	9.5	332,294	9.9
Total	3,036,935	100.0	3,347,445	100.0

Nota. Adaptado de "Memoria anual 2014" por Gloria, 2015. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/hhii/006166/20150224155301/MEMORIA32DE32GLORIA322014.PDF>

Gloria lidera el mercado de leches industrializadas, con una participación de 75%. Sus principales competidores, en el sector lácteo, son las empresas Nestlé Perú S.A. y Laive S.A. En el caso de Nestlé esta empresa solamente ofrece al mercado peruano leche evaporada y en polvo, mientras que Laive produce UHT, evaporada, mantequilla, yogurt y muchos otros derivados lácteos (SNI, 2015). La presencia de Gloria en el mercado se da a través de diversas marcas, como el mismo nombre Gloria, Bonlé, Bella Holandesa y YoMost, entre otras.

La empresa Gloria fue creada en la ciudad de Arequipa, en febrero del año 1941, como General Milk Company Inc., iniciando con una planta propia la fabricación de leche evaporada. La capacidad instalada en el año 1942 era de 166 cajas diarias, por lo que durante

el primer año de operaciones se comercializaron 52,000 cajas, gracias a la colaboración de 65 empleados (Gloria, 2016b) y en la actualidad se venden cinco millones de latas de leche evaporada al día (comunicación personal, Roberto Bustamante, Gerente Corporativo de Logística, 6 de abril de 2016).

Fue en el año 1978 cuando la empresa cambió su nombre a Gloria S.A. tal y como se denomina en la actualidad (Gloria, 2016b). En la actualidad la empresa brinda al mercado leche evaporada, leche UHT, quesos, mantequilla, yogurt y manjar, dentro de los productos lácteos; pero como se apreció en la Tabla 1 sigue siendo la leche evaporada su principal fuente de ingreso, a pesar de que se ha diversificado.

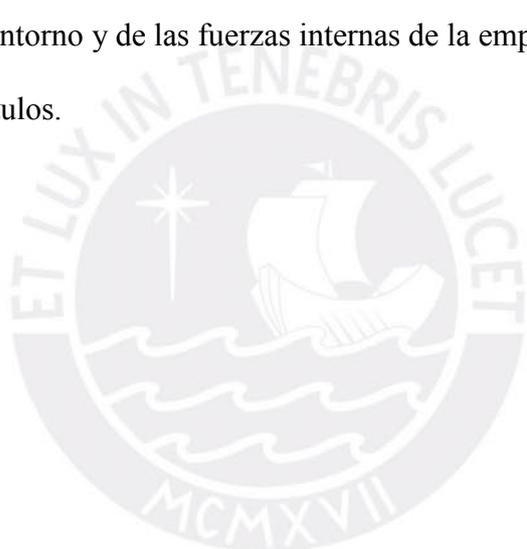
En el año 2000, Gloria inició su expansión internacional y en el 2014 llegó a abastecer 39 países de América del Sur, Centro América, el Caribe, África y Oriente Medio. Su principal producto de exportación es la leche evaporada, seguida por la leche UHT, que se producen bajo la marca de los clientes o bajo marcas propias de Gloria. Pero siempre con estrictos estándares de calidad, lo cual queda confirmado con el certificado ISO 9001 que se obtuvo por primera vez en el año 2002. En la actualidad, los productos lácteos de Gloria que se venden en el país usan esta marca, pero también se comercializan bajo otras marcas, como (Gloria, 2016b): (a) Bonlé, (b) Pura Vida, (c) Bella Holandesa, (d) Chicolac, y (e) Yomost, entre otros.

Para diciembre del 2014, Gloria tuvo ventas por S/. 3,347 millones generando una rentabilidad sobre patrimonio del 15.9%. Los activos totales al final de ese año totalizaron S/.2,850 millones, de los cuales 49.6% eran activos corrientes, integrados principalmente por inventario y cuentas por cobrar; financiados en un 50.9% con patrimonio. Mientras que dentro del pasivo se encuentran bonos corporativos emitidos a través de la Bolsa de Valores de Lima, lo cual le permite contar con fondos a tasas fijas inferiores a la de los préstamos bancarios (Gloria, 2015).

1.2 Conclusiones

El crecimiento poblacional y económico del Perú ha incrementado el consumo de los productos lácteos, a pesar de que aún no se alcanzan los niveles de consumo per cápita recomendados por la FAO. Situación que también se refleja en un alto índice de desnutrición crónica infantil, aunque la misma ha disminuido 10 puntos porcentuales en los últimos cinco años, pero aún afecta a más de medio millón de niños peruanos.

Esta situación requiere que la empresa Gloria establezca un plan estratégico que le permita aprovechar este crecimiento y mantener su elevada participación de mercado, haciendo uso de las distintas herramientas para captar fondos. Adicionalmente, para la definición de objetivos a futuro y las estrategias, es necesario realizar un completo análisis del entorno y de las fuerzas internas de la empresa, lo cual se desarrollará en los siguientes capítulos.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

A través de los años, Gloria se ha caracterizado por mantenerse innovando y creciendo, mediante la construcción de centros de acopio y enfriamiento, en distintos puntos del Perú, como son los siguientes (Gloria, 2016b):

- El 11 de septiembre de 1945 empezó a funcionar la planta de enfriamiento de Vitor, para atender la naciente Irrigación de Vitor, primera etapa de toda la Irrigación de La Joya.
- El 17 de abril de 1956 hizo lo propio la planta de Pampacolca, teniendo como zona de influencia toda la zona alta de la Provincia de Castilla.
- El 1° de julio de 1961 empezó a operar la planta de Camiara en el departamento de Tacna.
- El 11 de abril de 1962, en el departamento de Moquegua, la planta de Puquina inició el acopio de leche de la entonces ganadería criolla de la zona.
- Así mismo, en diciembre 1964 se instaló la planta de Mejía en la provincia de Islay en el departamento de Arequipa, para atender y recibir la producción del Valle de Tambo y las Irrigaciones de Mollendo, Mejía y La Ensenada.
- El 24 de abril de 1968, se puso en funcionamiento en el Valle de Majes la planta enfriadora de Aplao, capital de la Provincia de Castilla.
- Al haberse iniciado la tan ansiada Irrigación de Majes en octubre de 1970 y dado el avance que se lograba en la construcción de canales de regadío, en 1978 la empresa instala una planta de recepción y enfriamiento de la Irrigación de Santa Rita de Sigvas, que inició su operación el 5 de noviembre de ese mismo año.

Ya en los años 80 la empresa continuó con su expansión al centro y norte del Perú y para el año 193 incursionó en la producción de yogures (Gloria, 2016b), los cuales de

acuerdo con la empresa Euromonitor International (2015) presentan la mejor tasa de expansión en cuanto a su demanda. En general, Gloria (2016b) ha utilizado como estrategia de crecimiento la adquisición de otras empresas, lo cual le funcionó en lácteos y ha sido la base de su crecimiento, al complementarlo con la construcción de complejos tecnológicos con tecnología de punta.

Para el año 2016 la visión había sido establecida para todo el Grupo Gloria, quedando publicada en su página web de la siguiente manera (Gloria, 2016):

Somos una corporación de capitales peruanos con un portafolio diversificado de negocios, con presencia y proyección internacional. Aspiramos satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, con servicios y productos de la más alta calidad y ser siempre su primera opción (p.1).

Mientras que la misión que se tiene para el Grupo Gloria es (Gloria, 2016):

Mantener el liderazgo en cada uno de los mercados en que participamos a través de la producción y comercialización de bienes con marcas que garanticen un valor agregado para nuestros clientes y consumidores. Los procesos y acciones de todas las empresas de la Corporación se desarrollarán en un entorno que motive y desarrolle a sus colaboradores, mantenga el respeto y la armonía en las comunidades en que opera y asegure el máximo retorno de la inversión para sus accionistas (p.3).

2.2 Visión

Conociendo la posición de liderazgo a nivel nacional que Gloria tiene actualmente en productos lácteos y el hecho de que exporta a 39 países, se ha desarrollado la visión que se presenta a continuación:

En el año 2026, Gloria será la empresa líder en la producción y comercialización de productos lácteos y derivados en Perú y América Latina, con exportaciones al mercado

asiático, brindando a sus clientes alimentos de alta calidad con procesos de innovación constante, generando alta rentabilidad para los inversionistas con responsabilidad social.

2.3 Misión

La misión que se propone para la empresa Gloria es la siguiente, la cual estará vigente en el período 2016-2026:

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos con alto valor agregado, contribuyendo a la alimentación saludable de nuestros consumidores. Esto se logra con personal comprometido y capacitado, estrictos controles de calidad, tecnología de punta, acceso a fondos de bajo costo y presencia internacional que busca el crecimiento sostenido de la empresa con alta rentabilidad para los accionistas y preservación del medio ambiente.

2.4 Valores

Para la definición de los valores de Gloria se han utilizado los que la empresa tenía previamente definidos, ya que son pertinentes y alineados con la visión y misión que se proponen. Es así que la base para los objetivos que aquí se presentan se encuentra en Gloria (2016):

- **Cumplimiento de las obligaciones:** Hay que mantener una conducta ética y honesta en todo momento, respetando las obligaciones adquiridas y cumpliendo con ellas de manera oportuna.
- **Dedicación al trabajo:** Se reconoce el esfuerzo y la dedicación de empleados y proveedores, ya que son la base para crear productos de alta calidad y garantizar la satisfacción de los clientes y consumidores. Es necesario tener colaboradores comprometidos para poder continuar con el proceso de expansión internacional, manteniendo el liderazgo a nivel nacional.

- Prudencia en la administración de los recursos: Gloria obtiene recursos de sus accionistas, así como también de la emisión de bonos de deuda, que logran colocarse por los rendimientos que pagan y la solidez financiera de la empresa. Para que esto se mantenga es necesario que haya una gestión racional de recursos de manera permanente, favoreciendo la eficiencia.
- Cultura del éxito: Se busca el logro de los objetivos, reforzando el liderazgo que se tiene en el mercado y siendo constantes en la conquista de nuevos mercados o en la innovación de productos y/o procesos.
- Orientación a la persona: Se reconoce la importancia del recurso humano para el éxito de la empresa y el logro de sus objetivos. Es por ello que se invierte en su capacitación, se promueve el desarrollo profesional al interior de la organización y se premia el desempeño sobresaliente.
- Responsabilidad social: La empresa se reconoce como parte de un sistema social, por lo tanto, es congruente en todas sus acciones para generar impactos positivos en su entorno, favoreciendo el desarrollo de las comunidades aledañas a sus plantas y centros de distribución. Así como también se compromete a dar un trato justo a los productores lácteos en las áreas rurales.

2.5 Código de Ética

El código de ética que rige el comportamiento de todos los colaboradores de Gloria, incluyendo a sus proveedores y accionistas es el siguiente:

- Todos los productos comercializados cumplirán con las normas de sanidad e inocuidad para beneficio de los consumidores.
- Se seleccionarán los procesos de pastoreo y ordeño, que generen el menor impacto negativo en el medio ambiente.

- Todos los empleados están altamente capacitados y en especial en lo referente a la seguridad industrial en sus puestos de trabajo y en sus áreas. Para esto la empresa se compromete a suministrar los equipos de protección necesarios, mientras que los empleados se comprometen a utilizarlos permanentemente.
- La organización y todos sus miembros están comprometidos a cumplir con las leyes y normas que imperan en el Perú y en cualquier otro país donde se tengan operaciones.
- Se promueve el trabajo en equipo y la cooperación con proveedores y distribuidores.
- Al final de cada período fiscal la empresa brindará información confiable, transparente y verificable para todos sus accionistas y para el público en general.

2.6 Conclusiones

Con la visión que se ha propuesto se plantea el liderazgo de Gloria en América Latina, reconociendo que ya es líder en la producción y comercialización de alimentos, y en especial productos lácteos, en el Perú. Este liderazgo regional se logrará de dos maneras, la primera es exportando desde Perú a otros mercados y la segunda es estableciendo plantas productoras en otros países, es combinando estos dos formatos que se logrará conquistar a más consumidores. Con esto se generará alta rentabilidad, mientras que los objetivos de largo plazo deberán orientarse a las ventas en América del Sur y a la expansión internacional, con altos niveles de rentabilidad para los inversionistas.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa se desarrolla a través de los siguientes aspectos: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del país, (c) análisis del entorno PESTE, (d) Matriz Evaluación de Factores Externos MEFE, (e) Gloria y sus competidores, (f) Gloria y sus referentes, y (g) Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Es importante analizar las relaciones entre los países, como parte del macro entorno para la empresa. Se identifican el interés común que pueda existir entre países, las relaciones diplomáticas, leyes y acuerdos existentes. En este proceso se evalúan tres grandes dimensiones que constituyen la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

De acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE, 2016), el Perú ha definido los siguientes objetivos estratégicos generales, los cuales constituyen sus intereses supremos:

1. Promover y defender en el ámbito regional los intereses del país para afirmar su soberanía e integridad territorial: Con esto se refuerzan las relaciones con los países vecinos y se consolida la democracia, la gobernabilidad y la defensa de los derechos humanos. Así mismo, se impulsa la defensa de la seguridad nacional, al asegurar la presencia del Estado en las fronteras.
2. Profundizar las relaciones con otras regiones en el ámbito bilateral y multilateral: Dentro de este punto se incluye la pertenencia a alianzas regionales y la firma de acuerdos comerciales para ampliar el acceso a los mercados mundiales. Pero garantizando la independencia política, con una línea clara de política exterior. Se busca profundizar las relaciones con los países vecinos, así como con Estados

Unidos, Canadá y los miembros de la Unión Europea. La lista de países también incluye a China y Japón, ya que lo principal es afianzar vínculos dentro de la democracia y abrir las fronteras al comercio internacional, con miras a beneficiar a productores nacionales y a los consumidores peruanos.

3. Profundizar la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior: Desarrollando sus vínculos con el Perú y su contribución al desarrollo nacional, debe promoverse su participación en política, al mismo tiempo que se mejoran los servicios consulares.
4. Fortalecer la imagen del Perú a través de la defensa de nuestro patrimonio y la promoción en el exterior de nuestro acervo cultural: Defender y proteger el patrimonio cultural de la nación, de manera sostenida y articulada entre todas las instituciones del Estado.
5. Fortalecer las capacidades de gestión institucional: A través de la formación de recursos humanos, buscando la eficiencia y eficacia en la conducción de las relaciones exteriores del Estado. Pero esto también se tiene que reflejar en el manejo gubernamental para que al interior del Perú se creen políticas de desarrollo apropiadas para superar la pobreza y desarrollar competitividad en distintas industrias.

Con los intereses nacionales que se han identificado, en línea con los objetivos estratégicos generales definidos por el MRE (2016) se prepara la Tabla 4. Se han identificado también los intereses de otros países, ya sean los vecinos del Perú o sus principales socios comerciales. Se ha incluido especialmente a Nueva Zelanda y Estados Unidos por ser proveedores de leche como materia prima (comunicación personal, Roberto Bustamante, 06 de abril de 2016).

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales

Interes nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Promover y defender los intereses del país para afirmar su soberanía e integridad territorial			Colombia Ecuador	Venezuela* Bolivia* Chile*
2 Profundizar las relaciones con otras regiones en el ámbito bilateral y multilateral		Brasil Chile Colombia Ecuador Bolivia	Estados Unidos China Japón Unión Europea	
3 Profundizar la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior			Estados Unidos España Chile	Venezuela*
4 Fortalecer la imagen del Perú a través de la defensa del patrimonio y acervo cultural			Estados Unidos Unión Europea Japón China	
5 Fortalecer las capacidades de gestión institucional para generar competitividad y ser eficientes		Chile Ecuador Brasil	Bolivia China Estados Unidos Japón	Venezuela* Cuba*

Nota. Con un * se identifica a los países que tienen interés opuesto al del Perú.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial o poder nacional indica que tan débil o fuerte es un estado para alcanzar los intereses nacionales que previamente se han definido, incluyendo mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Este potencial se analiza a través de siete dominios.

Dominio demográfico. El Perú contaba para julio del año 2015 con 31'151,643 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016b) y se proyecta que para el año 2017 la población ascenderá aproximadamente a 31'826,000, con una tasa de crecimiento promedio de 1.1% (ver Figura 3). Esta proyección demográfica a nivel nacional considera el nacimiento de 700,000 niños por año, lo cual indica un crecimiento en el número

de consumidores, al incrementarse el tamaño de mercado. El dominio demográfico muestra una fortaleza para el Perú.

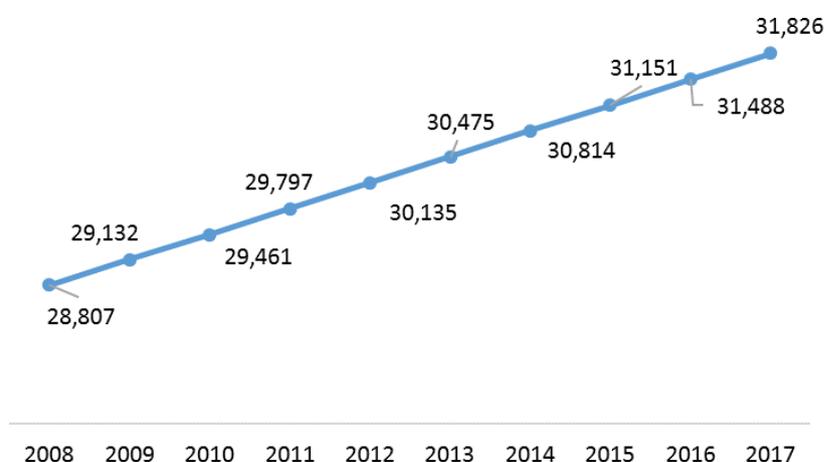


Figura 3. Población del Perú, actual y esperada en miles de habitantes. Adaptado de “Población y vivienda” por INEI, 2016b. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Dominio geográfico. La ubicación geográfica del Perú le aporta una diversidad de recursos naturales diferenciados por región, lo que constituye un alto potencial de desarrollo agropecuario, pesquero, industrial y manufacturero, entre otros. Pero todo esto depende de un buen manejo de recursos y alianzas estratégicas con países vecinos, el optimizar las condiciones naturales favorables con las que se cuenta. En general, se considera que la posición geográfica es una fortaleza para el Perú ya que le da acceso a distintos mercados fácilmente.

Dominio económico. La variación porcentual anual del Producto Bruto Interno (PBI) que se presenta en la Figura 4 muestra que ha habido una desaceleración económica. El crecimiento económico anual pasó de una tasa del 8.5% en el año 2010 a ser 2.4% en el 2014 y 3.3% en el año 2015. La economía nacional está altamente afectada por las actividades extractivas y sus precios internacionales, principalmente el del cobre, que ha disminuido así

como la demanda del mismo, afectando las exportaciones nacionales y la obtención de ingresos (Gallo, 2016).

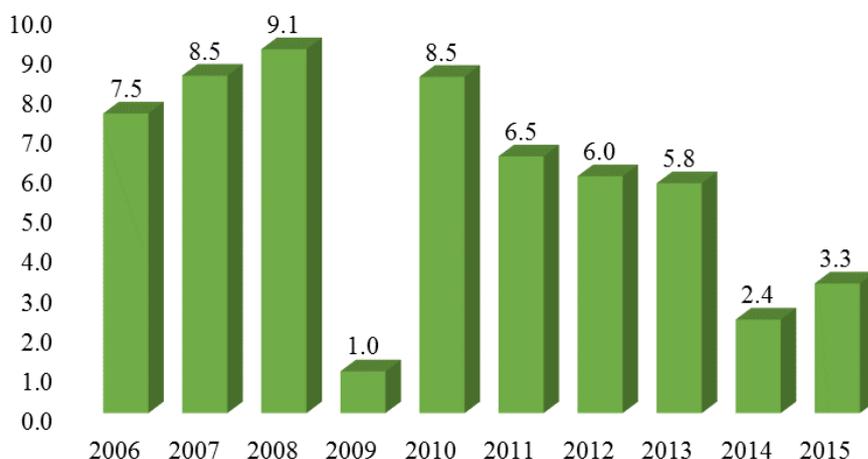


Figura 4. Crecimiento anual del PBI, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas. Cuadros anuales históricos” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Dominio científico y tecnológico. El Perú ocupa la posición 90 del ranking del Informe Global de Tecnología de la Información del año 2015. El desarrollo y competitividad del país se ve limitado por un sistema educativo de muy mala calidad, en especial en lo que se refiere a la enseñanza en las áreas de matemáticas y ciencias. Esto dificulta la capacidad de utilizar y menos aún de desarrollar las tecnologías de la información y comunicación (¿Cómo se encuentra el Perú y el mundo en desarrollo tecnológico? 2015). Con los datos de la Figura 5 se confirma que la debilidad que tiene el país en materia tecnológica está causada por una baja inversión en esta área.

Dominio histórico/psicológico/sociológico. Desde la década de los 80s se instauró una protección a la producción nacional, limitando las importaciones y ante una inflación del 60% el empleo informal se incrementó, junto con el desempleo. Posteriormente, durante el primer gobierno de Alan García, la situación se empeoró, aumentando el déficit fiscal e incrementándose la inflación, lo que incluso llevó a un cambio en la moneda nacional. Luego,

en la década de los 90s se inició un proceso de libertad económica, con eliminación de las restricciones al comercio internacional, lo cual ha buscado insertar al Perú en el contexto globalizado, a pesar de que la informalidad sigue presente en la realidad económica nacional (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2014). Esto constituye una debilidad para el país.

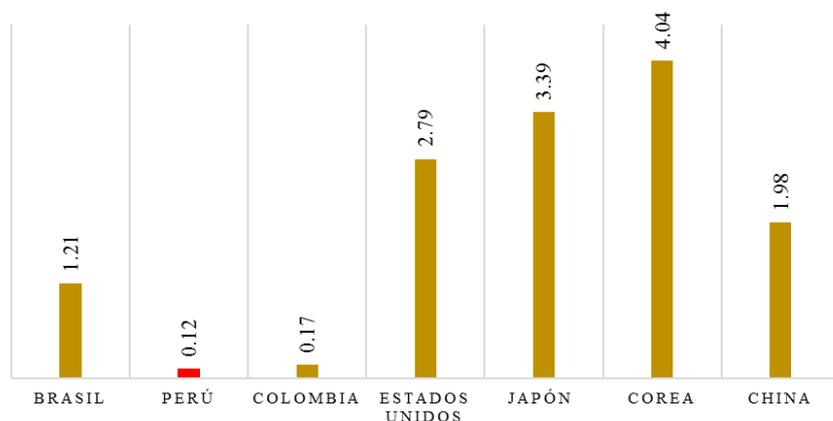


Figura 5. Inversión en ciencia y tecnología, como porcentaje del PBI. Adaptado de “Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)” por Banco Mundial, 2015, recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS> y “Perú invierte solo 0.12% del PBI en investigación y desarrollo” por Perú 21, 2014, recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invierte-solo-012-pbi-investigacion-y-desarrollo-2202532> y

Dominio organizacional/administrativo. El Estado peruano se encuentra organizado en tres poderes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) Poder Judicial. La gestión administrativa es muy lenta y burocrática, lo cual conlleva a mayores costos para las empresas (World Economic Forum [WEF], 2015). Esto es una debilidad para el Perú, lo que le ha hecho perder competitividad ante otras naciones.

Dominio militar. Las instituciones encargadas de brindar seguridad en el país son las fuerzas armadas, constituidas por (a) el Ejército, (b) la marina de guerra, (c) la fuerza aérea, y (d) la policía nacional, que velan por la seguridad nacional tanto al interior del país como en zonas de fronteras. Sin embargo, el bajo gasto en defensa y seguridad constituye una debilidad para la nación.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales ayudan a identificar lo que debe hacer una nación para alcanzar sus intereses nacionales, a través de conocer las oportunidades y amenazas.

Hartmann (1983, citado en D'Alessio, 2013) enunció cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Aquellos países con los que se mantienen relaciones comerciales, logran influir en los hábitos y costumbres de la población peruana. Los principales socios comerciales que el país tiene son China y Estados Unidos, de donde vienen la mayor cantidad de artículos importados y con los cuales se han establecido acuerdos comerciales, mediante la reducción de las barreras tanto arancelarias como no arancelarias (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2014). En la medida en que las tecnologías de la comunicación y la información se expanden, los gustos de los consumidores en el mundo se hacen similares, y esto forma parte de la globalización. Por ello, lo que ocurra en cualquier nación repercute en el mundo entero.

Otra forma de medir la influencia de terceras partes es a través de sus inversiones. Cuando las empresas extranjeras invierten en el país, no sólo aportan recursos económicos sino que traen sus políticas y sus valores corporativos. Pero también introducen productos, servicios y procesos nuevos, influenciando la forma de trabajar e incluso los hábitos y gustos. El stock de inversión extranjera en el Perú es una oportunidad, con crecimiento continuo, como se presenta en la Tabla 5, donde los principales países inversores son España, el Reino Unido y los Estados Unidos, con 20.5%, 19.8% y 14.0% respectivamente.

Lazos pasados y presentes. El pasado revela una forma de actuar en el presente y que se proyecta hacia el futuro, por lo tanto, es relevante conocerlo. En el pasado, Perú se ha visto involucrado en guerras con Chile y Ecuador, las que en tiempo presente se han resuelto por la

vía legal o institucional. En enero del año 2014, la corte de la Haya resolvió una disputa con Chile, en la cual la decisión no fue todo lo que Perú pedía, pero que le otorgó millas marítimas que no se tenían (Fallo fue "victoria simbólica" para Perú, según "The Economist", 2014). Esto es una oportunidad, porque ha permitido reforzar la identidad nacional, asociándola a una sensación de ser ganadores y esto repercutirá en las acciones futuras de los peruanos.

Tabla 5

Stock de Inversión Extranjera Directa de Acuerdo a País de Domicilio, en millones de US\$

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	15 230.69	15 597.59	17 965.01	19 730.19	21 617.25	22 290.34	22 674.35
España	3 682.00	3 734.02	4 198.28	4 303.29	4 458.86	4 492.21	4 654.86
Reino Unido	2 883.42	3 030.84	3 521.68	3 859.84	4 053.18	4 416.57	4 492.30
EE.UU.	2 648.88	2 654.09	2 655.92	3 066.67	3 166.92	3 166.92	3 166.92
Países Bajos	1 179.58	1 179.68	1 181.33	1 349.94	1 520.00	1 532.80	1 532.80
Chile	465.80	471.99	1 122.82	1 316.22	1 347.27	1 381.65	1 389.82
Brasil	332.92	337.42	342.17	493.23	1 105.94	1 141.96	1 141.96
Colombia	666.39	734.91	741.58	781.57	1 048.63	1 057.05	1 093.05
Panamá	839.83	887.67	929.55	931.47	933.75	935.35	936.42
Canadá	274.59	274.59	683.96	683.96	705.17	845.17	845.17
México	439.17	447.67	454.76	464.76	464.76	464.76	476.76
Suiza	308.90	319.12	335.52	376.85	422.41	436.60	455.04
Singapur	123.50	123.50	123.50	365.50	365.50	365.50	365.50
Luxemburgo	72.81	101.29	98.28	97.47	272.42	272.42	272.42
Japón	116.79	116.79	168.39	187.39	227.39	234.39	238.39
Francia	52.98	52.98	200.99	214.25	214.25	220.49	220.49
China	122.75	147.27	147.27	147.30	147.30	147.81	208.11
Alemania	107.91	109.39	191.52	191.52	191.52	191.52	191.52
Islas Bahamas	197.88	198.53	155.53	155.53	183.11	183.11	183.11
Uruguay	138.91	138.91	133.26	160.20	160.20	160.20	160.20
Ecuador	59.16	64.26	76.54	80.93	122.07	122.82	122.82
Italia	140.32	119.50	119.50	119.51	119.51	119.51	119.51
Bélgica	109.28	79.28	79.28	79.28	79.28	79.28	84.92
Suecia	53.98	53.98	64.18	64.18	66.56	66.56	66.56
Portugal	37.29	44.01	53.36	53.45	53.45	53.45	53.45
Corea	44.82	44.82	40.68	40.68	40.70	40.70	40.70
Argentina	29.77	29.77	29.77	29.77	30.77	33.01	33.01
Liechtenstein	19.15	19.33	19.33	19.33	19.33	19.33	19.33
Dinamarca	0.72	0.72	0.72	0.72	0.72	10.14	10.14
Venezuela	7.96	7.96	7.96	7.96	7.96	7.96	7.96
Australia	6.92	6.92	6.92	6.92	6.92	6.92	6.92
Nueva Zelanda	6.85	6.85	6.85	6.85	6.85	6.85	6.85
Austria	5.90	5.90	5.90	5.90	5.90	5.90	5.90
Bolivia	4.68	4.69	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75
Otros	48.88	48.94	62.96	63.00	63.90	66.68	66.69

Nota. Adaptado de "Economía" por INEI, 2016a. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indicetematico/economia/>

Contrabalance de Intereses. Es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo de negociar y establecer acuerdos con ciertas naciones. Lo cual se ha hecho previo al establecimiento de (MINCETUR, 2014): (a) Acuerdo de Complementación Económica con Cuba, (b) acuerdos con el Mercosur, (c) Tratado de Libre Comercio con Canadá, (d) Tratado de Libre Comercio con Chile, (e) Tratado de Libre Comercial con China, (f) acuerdos con la Comunidad Andina, (g) Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, y (h) Acuerdos con la Unión Europea, entre otros.

También cabe resaltar la Alianza del Pacífico, establecida con México, Chile y Colombia. Con la entrada en vigencia de este protocolo, se regulará el acceso a los cuatro mercados, poniendo énfasis en estandarizar las barreras no arancelarias, como son las reglas de origen y las medidas sanitarias y fitosanitarias, entre otros elementos. Además de que se promueve el libre tránsito de mercaderías entre estos cuatro países con la eliminación inmediata de aranceles para el 92% de todos los productos (Red Iberoamericana de Prensa Económica [RIPE], 2014).

Conservación de los enemigos. A pesar de que en términos históricos se puede considerar que Chile es un enemigo natural del Perú, la realidad actual es otra, donde se aprende de este país y hasta se gestan esfuerzos para lograr el desarrollo que esa nación ha tenido. La realidad muestra que el 6.1% de las inversiones extranjeras en el Perú son de origen chileno (INEI, 2016a), a pesar de las diferencias existentes en materia territorial. Prueba de esto es la presencia en las principales ciudades del Perú de las cadenas de *retail* Saga Falabella y Ripley, así como los supermercados de Cencosud.

3.1.4 Influencia del análisis en Gloria

La posición geográfica del Perú le da a Gloria la oportunidad de acceder a mercados del continente americano, tanto por tierra como por mar, lo que permite comprender la gran penetración que tiene en Bolivia. Adicionalmente, a través de océano pacífico llega

fácilmente a Asia, mostrando que es factible lograr la visión, en la cual se ha establecido exportar hacia este continente. En el aspecto económico se observó un crecimiento económico sostenido, aunque con desaceleración por lo que la búsqueda de crecimiento de la empresa tiene que contemplar la innovación en productos y la expansión a otros mercados.

La geografía interna y la informalidad imperante son limitantes para el desarrollo de la cadena de lácteos en la sierra del Perú. Esto se debe a que es difícil y/o costoso recolectar la leche cruda y transportarla hasta los centros de enfriamiento. Por otro lado, se tiene la competencia de productos importados, debido a la apertura de los mercados, pero esto también es una oportunidad para Gloria.

3.2 Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo del Perú se desarrolla cubriendo los siguientes aspectos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según la calificación en el Índice de Competitividad Global 2015-2016 del World Economic Forum (WEF, 2016), el Perú ocupó el puesto 69, perdiendo ocho posiciones en tan sólo dos años, lo cual indica menor competitividad a nivel de país. Al observar la Figura 6 se tiene que el país tiene un desempeño deficiente en aspectos como innovación, preparación tecnológica, instituciones e infraestructura. Destacando por su buen desempeño en el ambiente macroeconómico.

En términos de instituciones, el Perú debe mejorar la confianza de la población en la policía y profundizar la separación de los poderes del Estado. También se necesita disminuir la burocracia y contrarrestar el efecto que la violencia, la delincuencia y el terrorismo tienen en los negocios, ocasionando costos y desestimulando la inversión. A estos problemas en

factores básicos para el desarrollo nacional se suman problemas de infraestructura, especialmente en la calidad de las carreteras (WEF, 2016).

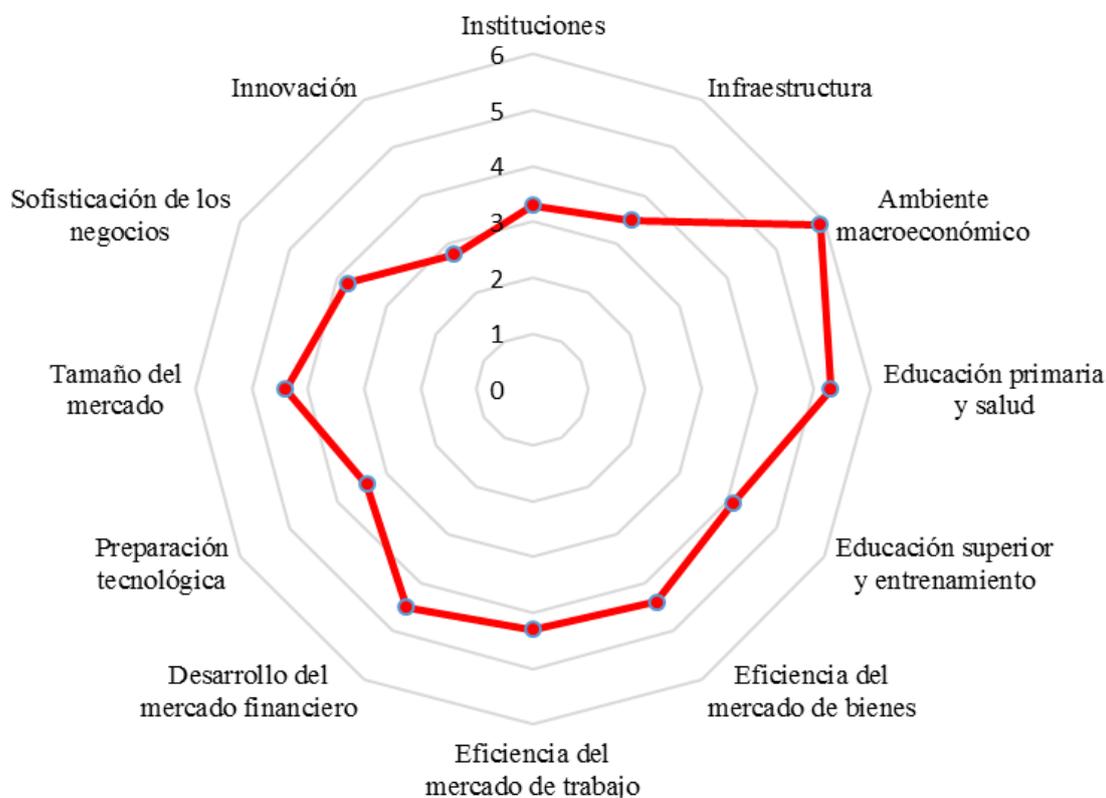


Figura 6. Condiciones de los factores del Perú. Adaptado de “Global competitiveness report 2015-2016” por World Economic Forum (WEF), 2015. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

3.2.2 Condiciones de la demanda

Una vez que se analizó el movimiento que ha tenido el PBI en los últimos años y se sabe que el Perú atraviesa una desaceleración económica, corresponde el turno de revisar la demanda interna y el consumo. En la Figura 7 se visualiza como a partir del año 2012 ha habido una disminución en la tasa de crecimiento, donde para el año 2015 la demanda interna creció apenas en 3.0% y el consumo privado lo hizo en 3.4%. Esta disminución afecta el consumo de bienes y servicios, al disminuir la capacidad de compra de los peruanos.

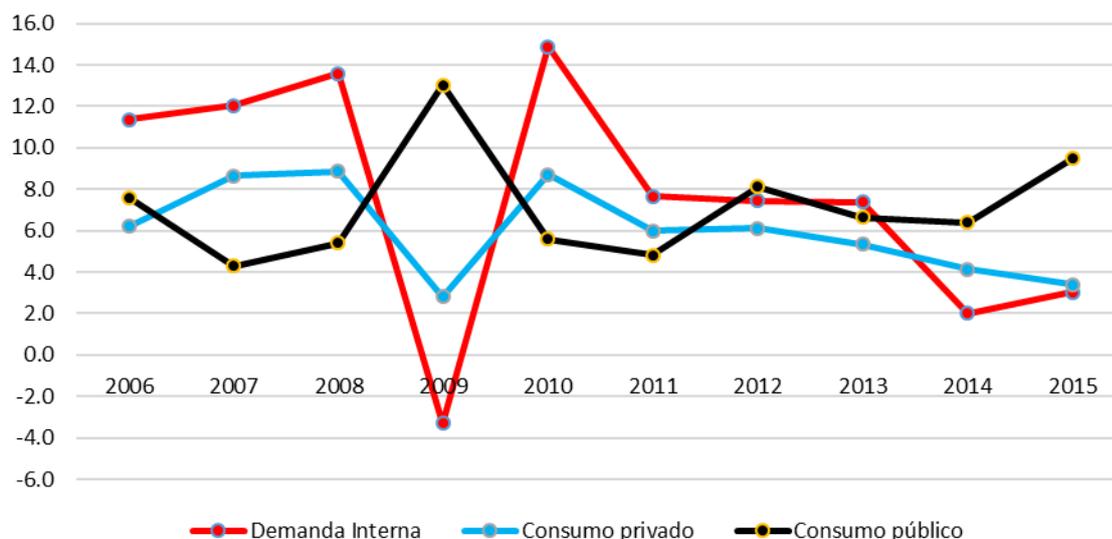


Figura 7. Demanda interna, consumo privado y consumo público, variación porcentual anual. Adaptado de “Estadísticas. Cuadros anuales históricos” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En la medida en que las organizaciones tienen competidores fuertes o que han logrado desarrollar ventajas, se estimula la búsqueda permanente de mejoras continuas. Es así que se dan innovaciones y se crean ventajas que cada vez son más difíciles de imitar o de copiar (Porter, 2009). Lamentablemente, la estructura empresarial en el Perú está dominada por las micro empresas, muchas de las cuales operan en la informalidad y esto es consecuencia en parte de las dificultades que existen para crear una empresa, que de acuerdo con WEF (2015) toma 26 días como mínimo, ya que deben hacerse seis procesos. Además, no prevalece una cultura de atención al cliente, por lo que el país se ubica en el puesto 56 entre 143 países, con consumidores poco sofisticados.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El sector financiero, liderado por los bancos, constituye una fuente de recursos económicos necesarios para el funcionamiento de muchas otras industrias, a través del otorgamiento de préstamos. En la Figura 8 se visualiza como los créditos han aumentado un

promedio de 15% anualmente entre los años 2012 y 2015. Adicionalmente, se aprecia como desde el año 2010 se ha dado una conversión a soles de la deuda, por lo que el crecimiento es mayor en moneda nacional.



Figura 8. Crédito total al sector privado, en millones de nuevos soles. Adaptado de “Series estadísticas” por el BCRP, 2016b. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>

Para el caso de Gloria, además del sector financiero-bancario como industria relacionada, es importante analizar también el mercado de valores, donde la empresa ha emitido títulos de deuda para captar fondos. En términos globales, el mercado de valores permite que empresas capten dinero proveniente de inversionistas, los cuales tienen un exceso de liquidez, dado que tiene como atractivo ganar tasas superiores a las que pagan las instituciones financieras (Enciclopedia Financiera, 2014). En el Perú aún son pocas las empresas que participan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) y en la medida en que crezcan también habrá más inversionistas informados y dispuestos a invertir, aumentando la cantidad de capital disponible.

3.2.5 Influencia del análisis en Gloria

Las malas condiciones de la infraestructura vial afectan directamente a Gloria, a la cual le cuesta acceder a todos los puntos de recolección de leche cruda, encareciendo el costo

de este proceso. Es probable que la carencia de infraestructura de calidad sea una de las causas principales para que la leche cruda que se produce en el país no sea suficiente para abastecer la demanda, debiendo recurrir a la importación de leche en polvo. También se encontró que la informalidad hace que la competencia sea desleal, ya que a través del canal tradicional se distribuyen productos que son elaborados de manera artesanal, muchas veces sin registro sanitario y con menores costos.

En términos de los sectores relacionados, el contar con una bolsa de valores, aunque todavía con poca actividad, le ha permitido a la empresa emitir bonos de renta fija, logrando tener una estructura de bajos costos financieros, comparado con el financiamiento bancario. Sin duda alguna, esto ha sido beneficioso.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

A continuación, en este acápite, se desarrolla el análisis PESTE, que es un acrónimo para las siguientes fuerzas del entorno: (a) políticas, gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, culturales y demográficas; (d) tecnológicas y científicas; y (e) ecológicas y ambientales.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Perú tiene el mejor ambiente macroeconómico de todos los países latinoamericanos, lo cual sin duda se debe a un soporte de políticas y leyes. El índice Latin Business Index que mide el ambiente de negocios en 19 países latinoamericanos y que incluye aspectos corporativos y políticos ha colocado al Perú en el tercer lugar, reconociendo la apertura que tiene para la globalización y el acceso a otros mercados (Perú es el tercer mejor país para hacer negocios en la región, 2015). Esto resulta favorable en la medida en que las empresas logran exportar y la competencia interna se incrementa, siempre y cuando haya agilidad en las aduanas, lo cual de acuerdo con el WEF (2015) es una limitante.

A nivel de infraestructura, el Perú tiene una posición deficiente, lo cual es notorio al revisar la Tabla 6. Se observa que a nivel general, el país tiene el puesto 112 entre 140 países que fueron incluidos en el análisis. En lo que respecta a la infraestructura vial la situación es similar, teniendo el puesto 111, situación que se agrava ante los fenómenos naturales. Este es el caso de huaicos, que destruyen zonas productivas pero también puentes y carreteras (Cusco: Huaico destruyó puentes y cultivos, 2015), lo que podría replicarse y hasta en peor magnitud ante sismos.

Tabla 6

Competitividad del Perú en Infraestructura

Factor o elemento	Valor	Posición (entre 140 países)
Calidad de la infraestructura total	3.2	112
Calidad de las vías	3.0	111
Calidad de ferrocarriles	1.9	94
Calidad de los puertos	3.6	86
Calidad de infraestructura para transporte aéreo	4.1	82
Disponibilidad de asientos en vuelos	533.3	42
Calidad del servicio eléctrico	4.7	70
Suscriptores de telefonía móvil, %	102.9	93
Líneas de telefonía fija, % de población	9.9	84

Nota. Tomado de “Global competitiveness report 2015-2016” por WEF, 2015. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

En el año 2008 se aprobó en el Perú la Ley de Inocuidad en Alimentos, con la cual se establece que tanto las autoridades, como los consumidores y cualquier agente económico involucrado en la cadena alimentaria tienen que respetar y promover la seguridad en la manipulación de los alimentos, buscando una alimentación saludable. Esto de acuerdo con estrictos códigos de higiene, reconociendo que es una función de la salud pública y un derecho de todos los ciudadanos el recibir alimentos en buenas condiciones. Esto es una fortaleza, ya que beneficia a las empresas establecidas y que siguen controles de higiene, evitando la competencia de productos artesanales sin registro sanitario.

Se encontraron como oportunidades las siguientes:

- Apertura económica, que permite la exportación e importación con pocas barreras.
- Existe una Ley de Inocuidad en Alimentos que exige registros sanitarios y castiga la producción informal.

La amenaza que se encontró al analizar las fuerzas políticas y legales es:

- Infraestructura deficiente y en riesgo ante fenómenos naturales.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En relación con la producción de los distintos sectores económicos, se presenta la Tabla 7, allí se observa como el sector agropecuario se mantiene representando el 5.3% del total del Producto Bruto Interno (PBI). Es de este sector del cual se obtiene la leche fresca que es la principal materia prima que utiliza la empresa Gloria, mientras que el sector de manufactura, al cual pertenece la organización, ha disminuido pasando de representar el 15.8% en el año 2011 al 13.5% en el 2015. En cambio, los servicios aumentan su participación anualmente.

Tabla 7

Composición del PBI por Sectores, en porcentaje

Sector	2011	2012	2013	2014	2015
Agropecuario	5.6	5.6	5.3	5.3	5.3
Pesca	0.7	0.5	0.5	0.4	0.4
Minería	12.5	12.2	12.1	11.7	12.4
Manufactura	15.8	15.1	15.0	14.1	13.5
Electricidad y agua	1.7	1.7	1.7	1.8	1.8
Construcción	6.1	6.7	6.9	6.8	6.2
Comercio	10.8	10.9	10.9	11.2	11.2
Servicios	46.7	47.3	47.5	48.8	49.2
PBI	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Adaptado de “Estadísticas. Cuadros anuales históricos” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Al analizar las importaciones y exportaciones, o balanza comercial, se observa en la Figura 9 que esta se ha hecho negativa desde el año 2013. A partir de esta fecha las

exportaciones se han contraído, mientras que las importaciones mostraron un crecimiento del 2.7% en el año 2013, para luego decaer en 3.4% en el año 2014 alcanzando un monto total de US\$ 40,809 millones.

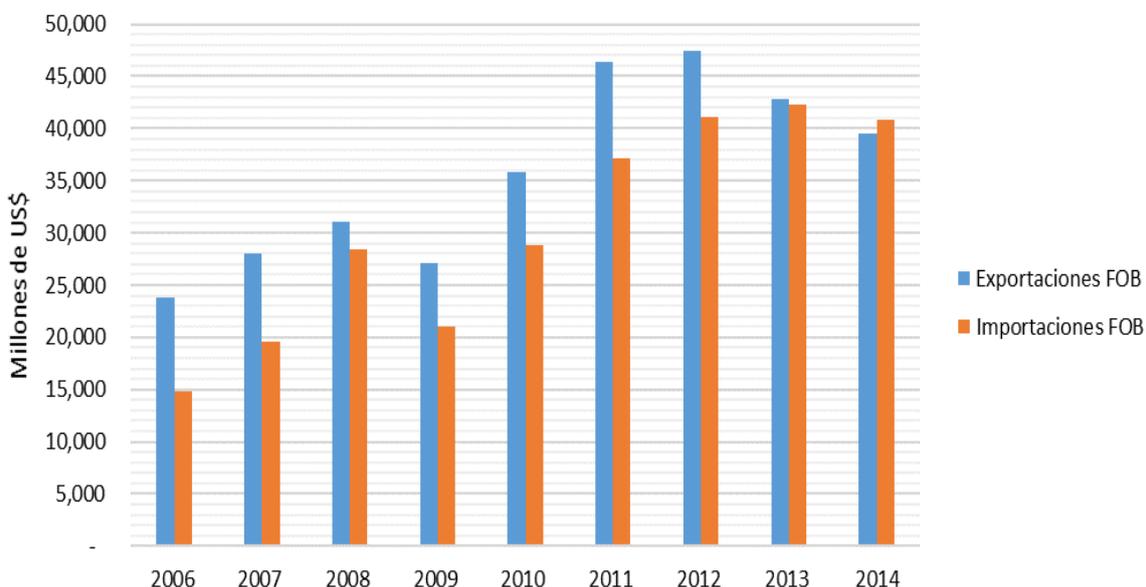


Figura 9. Importaciones y exportaciones en FOB. Adaptado de “Estadísticas. Cuadros anuales históricos” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

En relación con la industria láctea, el Perú necesita importar leche, porque no tiene las condiciones geográficas para una ganadería extensa. A pesar de que hay zonas ganaderas en Arequipa y en Cajamarca, que se consideran cuencas lecheras. Pero en estas zonas hay productores que están a más de 400 km de los centros de procesamiento, mientras que en otros países la leche cruda está a solo 100 km. de distancia de los principales centros de producción y de consumo. Ante este panorama, Gloria importa leche de Nueva Zelanda o de los Estados Unidos (comunicación personal, Roberto Bustamante, 6 de abril de 2016). A pesar de la dependencia existente en la leche importada, el gobierno nacional ha decidido en el pasado imponer una sobretasa arancelaria, encareciendo el producto (Perulactea. 2012).

El análisis económico muestra como oportunidad:

- Crecimiento del consumo privado y la demanda interna.

Las amenazas que se desprenden de este análisis económico son:

- Estancamiento del sector agropecuario, lo que se refleja en un lento crecimiento y desarrollo del sector ganadero.
- Sobretasa a la importación de leche, que es materia prima.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Se mencionó previamente que la población nacional sobrepasa los 31 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento anual igual al 1.1%, que hasta el año 2007 había sido del 1.5%. Pero este crecimiento no se da por igual en todos los departamentos, como se presenta en la Tabla 8. En general, el problema que existe es que aquellos departamentos donde la población es predominantemente rural tienen tasas de crecimiento muy bajas, mientras que las zonas urbanas están cada vez más pobladas, como el caso de Lima con 2.0% y El Callao con 2.2%. Adicionalmente, en la Figura 10 se visualiza como la población económicamente activa (PEA) decrece, perjudicando a las actividades productivas agropecuarias.

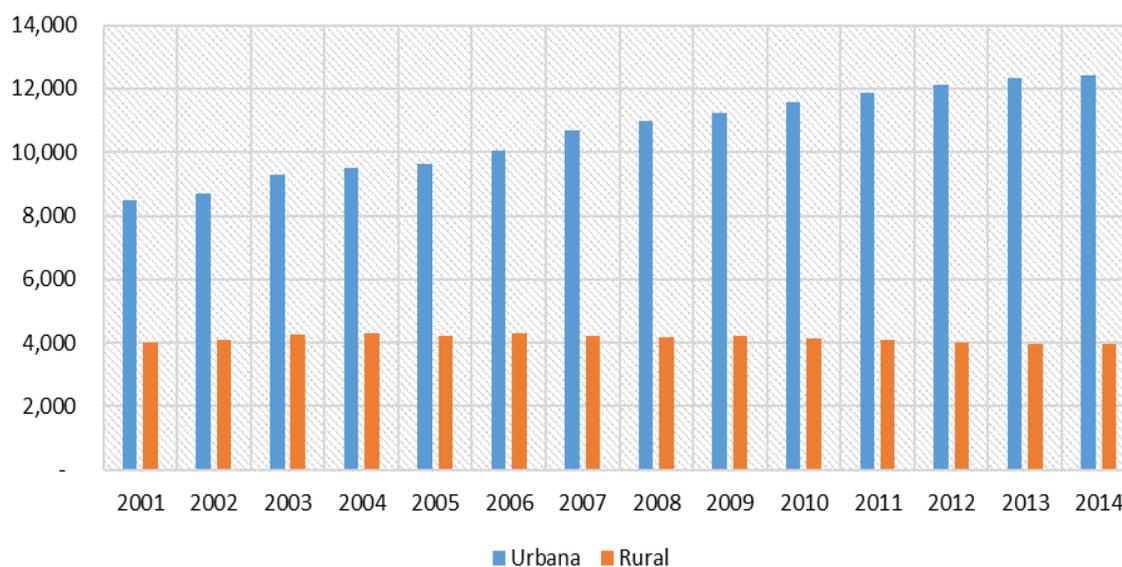


Figura 10. Población económicamente activa, por ámbito geográfico, en miles de habitantes. Adaptado de “Ocupación y vivienda” por INEI, 2016c. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Tabla 8

Tasa de Crecimiento Poblacional por Departamentos, en porcentaje

Departamento	1981-1993	1993-2007
Total	2.2	1.5
Amazonas	2.4	0.8
Áncash	1.2	0.8
Apurímac	1.4	0.4
Arequipa	2.2	1.6
Ayacucho	(0.2)	1.5
Cajamarca	1.7	0.7
Prov. Const. del Callao	3.1	2.2
Cusco	1.8	0.9
Huancavelica	0.9	1.2
Huánuco	2.7	1.1
Ica	2.2	1.6
Junín	1.6	1.2
La Libertad	2.2	1.7
Lambayeque	2.6	1.3
Lima	2.5	2.0
Loreto	3.0	1.8
Madre de Dios	6.1	3.5
Moquegua	2.0	1.6
Pasco	0.5	1.5
Piura	1.8	1.3
Puno	1.6	1.1
San Martín	4.7	2.0
Tacna	3.6	2.0
Tumbes	3.4	1.8
Ucayali	5.6	2.2

Nota. Tomado de “Población y vivienda” por INEI, 2016b. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

La oportunidad que se ha encontrado del análisis social y cultural es:

- Mercado de más de 31 millones de habitantes, con crecimiento.

Las amenazas son:

- Decrecimiento de la población rural, lo que ha traído una disminución en la PEA y en la cantidad de productores de leche cruda, por lo que no crece al mismo ritmo que la demanda de lácteos.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Tanto en materia de tecnología como de innovación, el Perú se encuentra en una posición desventajosa, mostrando que son factores que limitan la competitividad nacional, y quizás se deba a la poca inversión que se realiza en esta área (Perú invierte solo 0.12% del

PBI en investigación y desarrollo, 2014). En la Tabla 9 se observa la baja tasa de suscripción a Internet a través de dispositivos celulares, lo cual confirma que aún en el país son pocos los usuarios de este medio de comunicación, que se ha hecho masivo.

Tabla 9

Preparación Tecnológica del Perú

Elemento	Puntuación	Posición (entre 140 países)
Disponibilidad de tecnología de punta	4.5	84
Nivel de absorción tecnológica a nivel de las empresas	4.5	77
Transferencia tecnológica	4.9	33
Porcentaje de individuos utilizando Internet	40.2	88
Porcentaje de suscripciones a Internet de banda ancha	5.7	80
Ancho de banda de Internet, en kbs por usuario	36.4	66
Porcentaje de suscripciones a Internet en dispositivos celulares	13.7	106

Nota. Adaptado de "Global competitiveness report 2015-2016" por World Economic Forum (WEF), 2015. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

Luego, en la Tabla 10 se aprecia que a nivel gubernamental hay muy poca adquisición de equipos tecnológicos, lo cual sin duda debe reflejarse en lentitud de procesos, errores y repeticiones. A lo que se le suma muy baja inversión en investigación y desarrollo, sin acuerdos de cooperación entre las empresas y las universidades. En general, la falta de innovación hace que en el Perú solamente se soliciten 0.3 patentes nuevas cada año por millón de habitantes, llegando a ocuparse el puesto 105 en el mundo en capacidad de innovación.

Las amenazas que se encuentran a través del análisis tecnológico del entorno son:

- La inversión en investigación y desarrollo a nivel nacional es muy baja.
- Baja penetración y acceso al Internet, como medio de comunicación masivo; pero esto no se considera como factor crítico de éxito para el desarrollo de la producción o comercialización de lácteos.

Tabla 10

Innovación en el Perú

Elemento	Puntuación	Posición (entre 140 países)
Capacidad de innovación	3.6	105
Calidad de las instituciones de investigación científica	2.9	117
Inversión de las empresas en Investigación y Desarrollo	2.7	115
Colaboración entre las empresas y las universidades	3.1	108
Abastecimiento gubernamental de productos tecnológicos	2.7	123
Disponibilidad de científicos e ingenieros	3.2	117
Aplicaciones para obtener patentes (por millón de habitantes)	0.3	84

Nota. Adaptado de “Global competitiveness report 2015-2016” por World Economic Forum (WEF), 2015. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El crecimiento económico y el incremento constante del consumo han contribuido con el deterioro del medio ambiente. Esto se debe a que los procesos productivos se hacen más intensos en maquinaria, generando emisiones y consumiendo recursos, tanto hídricos como energéticos. Adicionalmente el consumo genera residuos sólidos, que son todos los materiales derivados de las actividades humanas, bien sean industriales o urbanas, considerando también las actividades agropecuarias, que se encuentran en fase sólida (Banco Mundial, 2012).

El manejo inadecuado de los residuos origina uno de los mayores problemas de impacto ambiental a nivel mundial, desmejorando la calidad de vida de muchos habitantes del planeta. A mayor crecimiento económico hay más capacidad de gasto y de compras, por lo que se genera más basura, siendo esta una realidad del Perú. Esto se debe a que muchos productos se presentan envueltos en papel, plásticos o cartón a los que se suma la abundante publicidad y propaganda que es arrojada diariamente a la vía pública, generando más basura

(Banco Mundial, 2012). El problema general de los residuos sólidos es que no va acompañado de programas de reducción, reúso, ni reciclaje.

Frente a todo esto, el Perú ha mejorado el marco legal e institucional en materia ambiental. Se han emitido leyes que norman la entrega de licencias medioambientales y fortalecen el marco medioambiental dentro de los sectores claves, como son minería, energía y bosques. En este contexto, el Perú accedió al tercer préstamo programático de política ambiental que, no solo respalda los esfuerzos del gobierno en las áreas mencionadas, sino que promueve mejoras en la salud, especialmente la de los pobres que se encuentran expuestos a los mayores riesgos provenientes de la degradación del medio ambiente.

La oportunidad que se reconoce del análisis ecológico y ambiental es:

- Fortalecimiento del marco legal en materia ambiental, que favorece a las empresas formales.

Mientras que se encuentra como amenaza la siguiente:

- La cantidad de desechos que se generan en el país está en aumento, sin que haya prácticas de reciclaje masivas.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El análisis de las oportunidades y amenazas que tiene la empresa Gloria se presenta en la Tabla 11, a través de la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), donde la empresa ha obtenido un valor ponderado total de 2.87. Esta calificación es un indicativo de que la empresa cuenta con los recursos para aprovechar las oportunidades, y a la vez actúa frente a las amenazas. La empresa está en capacidad de introducir mejoras, como por ejemplo en el sistema de recolección de leche, contribuyendo al desarrollo de los productores, quienes son ganaderos independientes. A través de mejoras en la calidad del ganado o estableciendo más centros de acopio y enfriamiento, se puede favorecer la producción nacional.

Tabla 11

Matriz Evaluación de Factores Externos de Gloria

	Factores determinantes de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
	Oportunidades			
1	Apertura económica, que permite la exportación e importación con pocas barreras.	0.10	4	0.40
2	Existe una Ley de Inocuidad en Alimentos que exige registros sanitarios y castiga la producción informal.	0.12	4	0.48
3	Mercado de más de 31 millones de habitantes, con crecimiento del consumo privado y la demanda interna.	0.11	3	0.33
4	Fortalecimiento del marco legal en materia ambiental, que favorece a las empresas formales.	0.08	2	0.16
	Subtotal oportunidades	0.41		1.37
	Amenazas			
1	Infraestructura deficiente y en riesgo ante fenómenos naturales	0.16	2	0.32
2	Lento crecimiento y desarrollo del sector ganadero	0.11	4	0.44
3	Sobretasa a la importación de leche, que es materia prima	0.14	2	0.28
4	Decrecimiento de los productores de leche cruda	0.10	3	0.30
5	La cantidad de desechos que se generan en el país está en aumento, sin que haya prácticas de reciclaje masivas. Por lo que es posible que se obligue a empresas manufactureras a desarrollar programas de reciclaje	0.08	2	0.16
	Subtotal amenazas	0.59		1.50
	Total	1.00		2.87

3.5 Gloria y sus Competidores

El análisis de la empresa Gloria y sus competidores se hace mediante las fuerzas de la industria de Porter (2009), con el fin de determinar su competitividad. Estas fuerzas son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El acopio de leche fresca es uno de los pasos más importantes dentro de la cadena de producción, ya que esto determina la capacidad de elaborar leche envasada. Gloria realiza labores de acopio en todo el Perú, contando con cinco centros de recepción y enfriamiento como se ve en la Figura 11 (Gloria, 2016a). Pero debe mencionarse que el poder de

negociación de los proveedores es bajo, ya que es Gloria quien define el precio, la cantidad a recolectar y la frecuencia de las visitas.



Figura 11. Ubicación de los centros de recepción y enfriamiento, así como de las plantas industriales. Tomado de “Acopio” por Gloria S.A. Recuperado de <http://www.grupogloria.com/gloriaACOPIO.html>

Sin embargo, en la actualidad la recolección de leche cruda solamente representa el 80% de las necesidades de materia prima que tiene la empresa. Por lo tanto, se recurre a la importación del restante 20% desde los Estados Unidos o Nueva Zelanda (comunicación personal, Roberto Bustamante, 06 de abril de 2016). Pero en ambas naciones hay gran cantidad de proveedores, lo que sumado a lo atomizado de la producción local indica que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El nivel de negociación de los compradores es bajo y en especial porque Gloria concentra el 75% del mercado de leche en el Perú, con una red de distribución que cubre

tanto al canal tradicional como al moderno. En la Figura 12 se observa como el margen del mayorista y minorista se mantiene a través del tiempo, ya que al haber variaciones en el precio del productor inmediatamente estas se reflejan en el precio al consumidor final.

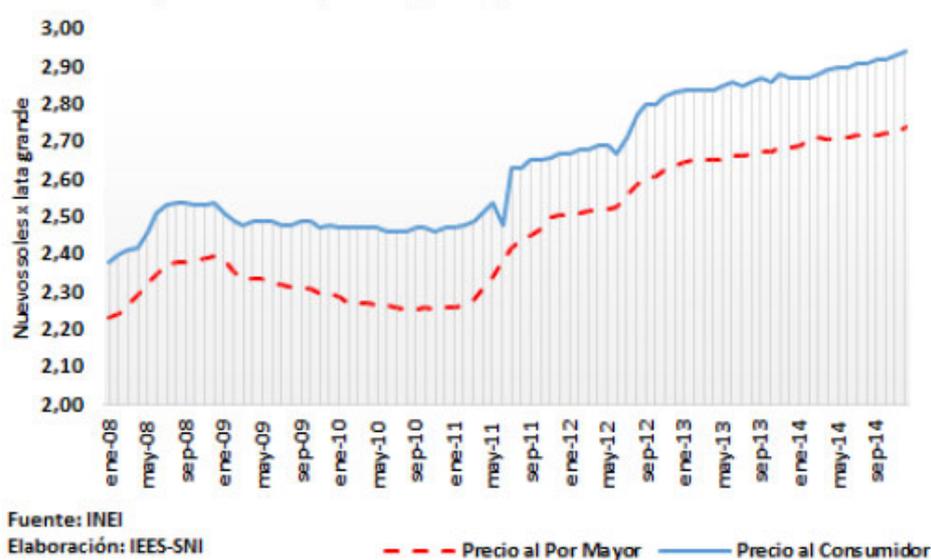


Figura 12. Margen del minorista en la leche evaporada. Tomado de “Reporte sectorial. Fabricación de leche evaporada” por SIN, 2015, p.8. Recuperado de http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2015/02/IEES_Sectorial_Fabricacion_Leche_Ene2015.pdf

Toda la distribución de los productos alimenticios de Gloria la realiza Deprodeca, pero que para fines de este planeamiento estratégico se considera parte de la organización. Esta empresa está en funcionamiento desde octubre del año 2003 y su objetivo es proveer servicios estandarizados de venta a nivel nacional. También se encarga de la exportación, el marketing y la distribución, llegando a incluir la gestión de los almacenes de productos terminados, que en el caso de los lácteos son refrigerados.

A nivel del consumidor final, los peruanos prefieren marcas nacionales, entre las cuales Gloria es la más reconocida del país, con una penetración del 100% de los hogares (Portal PQS, 2015). Si a esto se le suma que el consumo nacional es inferior al sugerido por las Naciones Unidas, se espera que la demanda continúe en aumento, donde el poder de

negociación de bodegueros y del canal moderno es bajo, ya que los consumidores buscan la marca Gloria.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los principales sustitutos de la leche son las alternativas no lácteas, como por ejemplo la leche de soya, de arroz o de almendras. De acuerdo con Euromonitor (2015) estos productos tienen una tasa de crecimiento promedio del 12% al año, indicando que su demanda aumenta más rápido que la de la leche de origen animal, aun cuando todavía no representan ni el 4% del mercado. Las ventajas de estas alternativas es la asociación con la salud, mientras que la desventaja suele ser su mayor precio. El nivel de la amenaza es medio y puede ser contrarrestado al destacar las funcionalidades de la leche o añadir complementos como calcio, vitaminas o DHA, es decir innovando.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de entrada al mercado local es baja debido al fuerte posicionamiento de las empresas líderes, Gloria, Laive y Nestlé. Así como, a la integración vertical de sus procesos, lo cual les ha permitido desarrollar economías de escala y reducir sus costos, siendo más competitivas. El ingreso de un nuevo competidor requerirá de una fuerte inversión en infraestructura, tecnología, desarrollo e investigación, así como en el establecimiento de una cadena de abastecimiento altamente integrada que responda a los estándares de calidad exigidos.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Gloria se consolida como líder indiscutible en la fabricación y comercialización de productos lácteos en el país, distando significativamente de sus principales competidores, Laive S.A. y Nestlé Perú S.A. El principal producto es la leche evaporada en latas, que representa el 65% de las ventas de la empresa para el año 2014. Además de que se cuenta con una cobertura nacional del 77%, siendo la marca más reconocida por los peruanos.

Este liderazgo se debe a la integración de sus procesos productivos, desde la producción y el acopio hasta la distribución, que se desarrolla a través de Deprodeca. Esto le ha permitido a la empresa generar economías de escala que reducen sus costos e incrementan las barreras de entrada para posibles competidores. La continua inversión en tecnología permite mejorar de forma continua la calidad de sus productos e innovar a fin de responder rápidamente a los gustos y preferencias de los consumidores. Es así que a pesar de una alta rivalidad entre los tres competidores existentes, Gloria logra mantener el liderazgo en el mercado con un mayor abanico de productos.

3.6 Gloria y sus Referentes

En los últimos 30 años, la producción lechera ha aumentado en más del 50%, siendo la India el mayor productor mundial de leche, con 16% del total. Los países con los mayores excedentes son Nueva Zelanda, Estados Unidos, Alemania y Francia. Mientras que los países con los mayores déficits de leche son China, Italia, Rusia y México. La producción de leche pasó de 482 millones de TM en el año 1982 a 754 millones de toneladas en el 2012 (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2012).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La Tabla 12 es la Matriz Perfil Competitivo (MPC) que se ha preparado para Gloria, donde se compara con Nestlé Perú y Laive. Se observa la amplia capacidad competitiva de la empresa en análisis, por lo que obtiene un ponderado de 3.63, que posteriormente debe reflejarse en la lista de sus fortalezas. En cambio Nestlé no muestra innovaciones en productos lácteos, mientras que Laive tiene mayores limitaciones que Gloria para abastecerse de leche cruda. Debe mencionarse que la calificación de tres en la penetración de marca es considerando todos los países donde se comercializa Gloria.

Tabla 12

Matriz Perfil Competitivo de Gloria

Factores clave de éxito	Peso	Gloria		Nestlé Perú		Laive	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Abastecimiento de leche cruda	0.19	3	0.57	1	0.19	2	0.38
2 Cadena de distribución	0.17	4	0.68	3	0.51	3	0.51
3 Penetración de la marca	0.17	3	0.51	3	0.51	2	0.34
4 Capacidad de innovación	0.18	3	0.54	1	0.18	2	0.36
5 Economías de escala	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48
6 Tecnificación de los procesos	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39
Total	1.00		3.46		2.26		2.46

En la Tabla 13, en cambio se hace una comparación con dos empresas grandes a nivel mundial, que son referentes, pero que como se observan están a un nivel similar al de Gloria en lo que respecta a lácteos.

Tabla 13

Matriz Perfil Referencial de Gloria

Factores clave de éxito	Peso	Gloria		Parmalat		La Serenísima	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Abastecimiento de leche cruda	0.19	3	0.57	3	0.57	4	0.76
2 Cadena de distribución	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68
3 Penetración de la marca	0.17	3	0.51	4	0.68	3	0.51
4 Capacidad de innovación	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72
5 Economías de escala	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
6 Tecnificación de los procesos	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Total	1.00		3.46		3.81		3.83

3.8 Conclusiones

Al culminar el análisis externo se conoce que la empresa Gloria está en un mercado con oportunidades, en especial para penetrar mercados extranjeros, a partir de tener una marca bien posicionada y gozar de economías de escala. Sin embargo, debe considerarse la amenaza de que el abastecimiento de leche cruda en el Perú no crece al ritmo de la demanda, por lo que cada año debe importarse mayor cantidad de leche en polvo para usar como materia prima.

Otra amenaza que se encontró es la deficiente infraestructura vial que tiene el país, la cual dificulta la recolección de leche y luego la distribución de los productos lácteos en todo el Perú. A lo que se le suma la baja inversión en ciencia y tecnología, así como la falta de programas para el manejo de los residuos. Al superar estas amenazas, Gloria podrá aprovechar más las oportunidades y en especial el gran tamaño del mercado nacional, junto con una Ley de inocuidad en los alimentos que desestimula la informalidad en la industria alimentaria, para beneficio de los consumidores.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT está integrado por: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología. En este punto se pasa a desarrollar cada una de estas fases de la organización.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En la Tabla 14 se presenta la estructura accionaria del capital del Grupo Gloria que es propietario de Gloria S.A. Es claro que el control lo tiene la empresa Gloria Foods JORB S.A. con el 75.54% de las acciones comunes. Además, debe mencionarse que la empresa tiene participación en la Bolsa de Valores de Lima, pero a través de la emisión de bonos de deuda corporativos y no de acciones.

Tabla 14

Estructura Accionaria del Grupo Gloria

Socio	Porcentaje	País de origen
Gloria Foods JORB S.A.	75.54	Perú
Silverstone Holding Inc.	11.22	Islas Vírgenes
Racionalización Empresarial S.A.	8.84	Perú
Vito Rodríguez Rodríguez	2.63	Perú
Jorge Rodríguez Rodríguez	1.71	Perú
Otros	0.05	Perú
Total acciones comunes	100.00	

Nota. Tomado de “Memoria anual 2014” por Gloria, 2015. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/hhii/006166/20150224155301/MEMORIA32DE32GLORIA322014.PDF>

En cuanto a la operación o administración de la empresa, en la Tabla 15 se muestran los nombres de las personas que ocupan los principales cargos y luego se procede a describirlos brevemente, mostrando su capacidad para gerenciar una empresa de las dimensiones de Gloria (2015):

Tabla 15

Nombre de los Principales Directivos de Gloria

Nombre	Cargo
Jorge Columbo Rodríguez Rodríguez	Presidente del Directorio
Vito Modesto Rodríguez Rodríguez	Vicepresidente del Directorio
Claudio José Rodríguez Huaco	Director
Francis A, Pilkington Ríos	Director Corporativo de Finanzas
Néstor Hernán Astete Angulo	Director Corporativo de Recursos Humanos
Fernando Jorge Devoto Achá	Director Legal Corporativo y de Relaciones Institucionales
Pablo Trapunsky Vilar	Gerente General

Nota. Tomado de “Memoria anual 2015” por Gloria, 2015. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/jsp/ShowEEFF_new.jsp?Ano=2015&Trimestre=A&Rpj=006166&RazoSoci=GLORIA%20S.A.&TipoEEFF=MA&Tipo1=A&Tipo2=I&Dsc_Correlativo=0000&Secuencia=1&Cod_Secuencia=1

- Jorge Columbo Rodríguez Rodríguez: Es ingeniero industrial egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), con un postgrado en Administración de Negocios realizado en Inglaterra. A lo cual se suman varios cursos de especialización en industrias alimentarias desarrollados en los Estados Unidos y en el Reino Unido. Ocupa el cargo de Presidente del Directorio desde el año 1986. Su estilo de liderazgo es coercitivo.
- Vito Modesto Rodríguez Rodríguez: Realizó estudio de ingeniería en la UNI e ingresó al Grupo Gloria en la década de los 70, pero se ha enfocado hacia el área de la producción y distribución de cemento, mas no de alimentos. Ocupa el cargo de Vicepresidente del Directorio desde el año 1986.
- Claudio José Rodríguez Huaco: Estudió en los Estados Unidos, específicamente en The Hotchkiss School en Connecticut, preparándose en áreas como las matemáticas, la administración y la economía. Su formación incluye la asistencia a escuelas de gran prestigio como Oxford y London School of Economics. Tiene amplia experiencia en la valuación de empresas, así como en contabilidad y

finanzas corporativas. Esta experiencia ha favorecido la emisión de bonos, y le ha permitido ocupar el cargo de Director desde el año 2004.

- Francis Pilkington Ríos: Es Director Corporativo de Finanzas desde el año 1995. Se formó profesionalmente como contador público, egresado de la Universidad de Lima, con postgrado en la Universidad del Pacífico, en la Universidad de Piura y una maestría de la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile. Tiene conocimientos sobre las normas contables internacionales y se ha desempeñado en cargos similares en empresas multinacionales.
- Néstor Hernán Astete Angulo. Desde el 14 de setiembre 2015 ocupa el cargo de Director Corporativo de RR.HH. siendo ingeniero industrial de la Universidad de Lima, con estudios en especialización de RR.HH. en ESAN, coach ejecutivo y diversos programas de gestión de personas.
- Fernando Jorge Devoto Achá: Es abogado, graduado de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), especializado en derecho civil. Tiene una amplia trayectoria laboral, siempre dedicado a la asesoría legal y laboral. Se unió al Grupo Gloria en el año 1997 como asesor legal y actualmente es Director Legal Corporativo y de Relaciones Institucionales.
- Pablo Trapunsky Vilar: Es Gerente General de Gloria, teniendo como profesión base la ingeniería mecánica, con especialidades en sistemas productivos, manejo de materiales y robótica. Su formación se ha desarrollado principalmente en los Estados Unidos, combinada con estudios en Dinamarca, Sudáfrica y Holanda, entre otros países. Antes de integrarse a Gloria estuvo vinculado profesionalmente con empresas del sector pesquero.

La fortaleza que se encuentra en el área de administración y gerencia:

- Equipo de profesionales multidisciplinarios y experimentados a cargo de la dirección de la empresa.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La empresa continuamente innova en productos nuevos, extensiones de marca y nuevas presentaciones para leche evaporada, yogurt, quesos, mermeladas y refrescos. Como parte de su estrategia de crecimiento, Gloria invierte en la repotenciación de sus plantas actuales, ubicadas en Huachipa, Arequipa y Bolivia, con el objetivo de abastecer a una demanda creciente. Además, ha adquirido empresas en Colombia que también están dedicadas a la producción y venta de leche y derivados lácteos, siendo esta la estrategia para penetrar nuevos mercados e incrementar su presencia en el extranjero (SNI, 2015)

En el Perú son muchas las marcas que Gloria ofrece al mercado, como se detallan a continuación (Gloria, 2016c):

- Bajo la marca Gloria: Leches evaporadas, leches UHT, shake, leche condensada, yogurt, jugos, chicha morada, conservas de pescado, mermelada, matequilla, crema de leche y panetón.
- Bonlé: Queso Edam, queso danbo, queso gouda, queso parmesano, queso fundido, queso mozzarella, queso fresco, queso crema y manjar blanco.
- Pura Vida: Leches evaporadas, leches UHT, leche instantánea o en polvo, yogurt y jugos.
- Chicolac: Leche achocolatada en diversas presentaciones.
- Bella Holandesa: Leches evaporadas y leches UHT.
- La Mesa: Manjar blanco, crema de leche y conservas de pescado.
- Soy Vida: Leche de Soya
- YoMost: Yogurt
- Multilac: Leches evaporadas, leches UHT, leche instantánea en polvo, yogurt.

La innovación se reconoce no solo en la cantidad de marcas, enfocadas en distintos segmentos de consumidores sino en el lanzamiento de productos como la leche deslactosada, la leche 100% descremada, con DHA, con probióticos, o con calcio + hierro, entre otras variedades. Gloria es la única empresa que ofrece una leche específicamente diseñada para adolescentes, lo cual favorece a la empresa porque la tendencia gira hacia productos con atributos específicos o funcionales. Desde hace ocho años la organización inició la exportación de leche evaporada, con un promedio de 20 contenedores al mes, mientras que hoy en día se exportan 400 contenedores mensuales, llegando a un total de 52 países (comunicación personal, Roberto Bustamante, 06 de abril de 2016). Otras marcas de alimentos Gloria, pero que no incluyen lácteos son Aruba y Anchomar.

En la Tabla 16 se ve el CRP que significa Consumer Reach Points y mide la cantidad de hogares que compran una marca por la frecuencia anual con la que hacen la compra. En este aspecto es clara la ventaja de Gloria sobre cualquier otra marca. Mientras que la penetración es el número de hogares donde se adquiere esta marca llegando a ser el 100% de las casas de los peruanos. Estos datos muestran el excelente manejo de marca o *branding* que Gloria posee.

Tabla 16

Marcas Preferidas por los Peruanos

Posición	Marca	CRP	Penetración %	Frecuencia
1	Gloria	341	100.0	89.7
2	Ajinomoto	117	91.6	33.5
3	Elite	93	95.1	25.8
4	Inca Kola	91	96.6	24.4
5	Suave	88	94.5	24.8

Nota. Tomado de “Amor por el Perú: Los peruanos prefieren marcas nacionales” por Portal PQS, 2015. Recuperado de <http://www.pqs.pe/actualidad/amor-por-el-peru-consumidores-peruanos-prefieren-marcas-nacionales>

Así, los productos de Gloria se encuentran en el mercado en distintas presentaciones, entre las que destacan los tarros de leche o latas de hojalata, de 170, 400 o 410 gramos. También hay cajas de

Tetrapack para la leche UHT que contienen un litro, así como bolsas de plástico flexible de 500 gramos que contienen leche UHT igual a la de las cajas. Sin embargo, la principal característica del envase es que debe de ser adecuado para su conservación y manipuleo, y haber sido fabricado de forma tal que mantenga la calidad sanitaria e inocuidad, y, composición físico-química del producto. (SNI, 2015).

Las fortalezas que Gloria tiene en el área de marketing y ventas son:

- Marca con una penetración del 100% en el Perú.
- Exportaciones a 52 países, lo que le permite diversificar riesgos.
- Diversidad de marcas para atender a distintos segmentos.
- Gran variedad de derivados lácteos y de empaques.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Dentro de la infraestructura que tiene la empresa Gloria, para el manejo de leche y derivados lácteos destaca la siguiente (comunicación personal, Roberto Bustamante, 06 de abril de 2016): (a) red de acopio de leche fresca en Arequipa, Cajamarca y Trujillo, con 12,000 pequeños proveedores ganaderos, entre grandes y pequeños; (b) 15 centros de distribución en todo el Perú; y (c) empresa de transportes del mismo grupo empresarial, que es la más grande del Perú al contar con 1,000 camiones.

En materia de producción, la leche evaporada que es la más consumida en el país, es aquella a la cual se le ha reducido el agua entre 50% y 60% aproximadamente. Además de que ha sido sometida a diversos procesos como el de higienización, evaporación, homogenización y esterilización, entre otros (ver Figura 13). Así se garantiza que la presentación tenga siempre las mismas características. En este proceso productivo, se pueden adicionar aditivos alimentarios que estén aprobados por el *codex alimentarius*, tales como reforzadores de la textura, estabilizantes, reguladores de la acidez, espesante o emulsionantes. Todos ellos en las dosis establecidas por el mismo código alimentario (SNI, 2015).

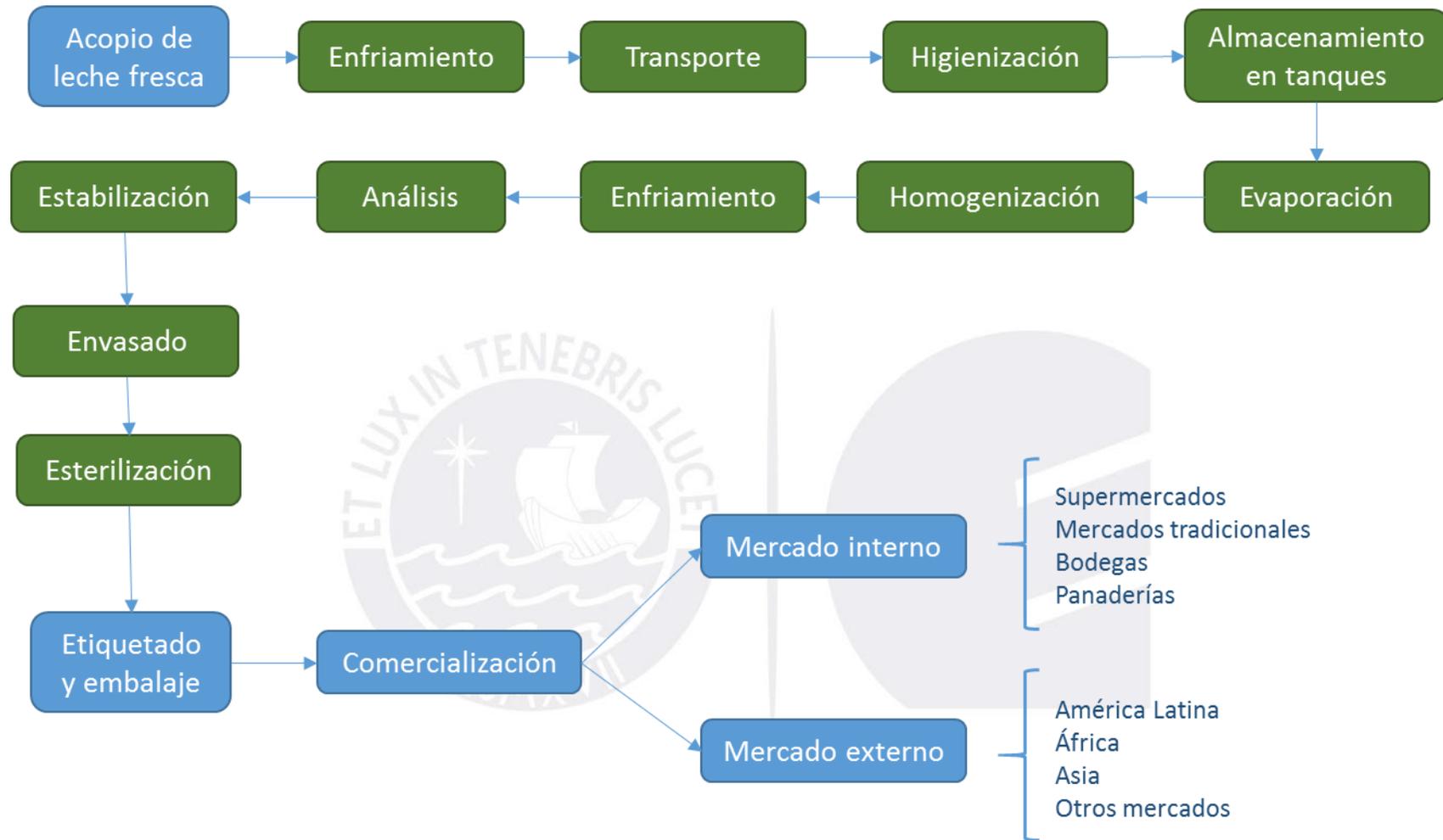


Figura 13. Proceso productivo de leche evaporada. Tomado de “*Reporte sectorial. Fabricación de leche evaporada*” por SNI, 2015, p.3. Recuperado de http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2015/02/IEES_Sectorial_Fabricacion_Leche_Ene2015.pdf

La empresa, para aplicar sus procesos se articula hacia atrás con el desarrollo de la actividad pecuaria, ya que la misma le provee de su principal insumo que es la leche fresca. Este sector pecuario eslabona diversas actividades proveedoras de insumos, maquinaria, y, servicios que incluyen los referidos al cuidado del ganado bovino y su alimentación, los servicios de asesoría, servicios de medicina veterinaria, asistencia técnica, transporte y mantenimiento de equipos, hasta la producción de leche en los establos y su traslado hasta las plantas transformadoras. Además, se articula con la industria de la hojalata (SNI, 2015), en la cual el Grupo Gloria tiene una fábrica productora de los tarros de leche, estando integrada verticalmente hacia atrás. Lo mismo ocurre con las bolsas, pero no con las cajas, cuyo proveedor es tetrapack.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura (2010) cerca del 45% de la producción nacional es de carácter informal, lo que propicia la falta de inocuidad en el sistema, que se complica con la carencia de cadenas de frío desde el punto de recolección. Además, la calidad de la leche es baja y esto se debe a que las empresas compradoras como Gloria no requieren de un insumo de alta calidad porque la leche cruda se usa principalmente para elaborar leche evaporada y queso fresco, en los que la calidad del insumo no es relevante. Pero impide la diversificación a productos lácteos con mayor valor agregado.

Las fortalezas del área de operaciones son:

- Cadena de producción integrada con producción láctea propia y elaboración de envases.
- Sistema de recolección articulado, con infraestructura para garantizar inocuidad y soporte a los ganaderos.

Las debilidades encontradas son:

- La leche cruda recolectada y/o producida en el país no es suficiente para atender a su demanda.

- No hay cadena de fríos en zonas alejadas.
- La mayoría de la leche cruda que se recolecta es de baja calidad.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La empresa Gloria ha generado utilidades en los últimos años, tal y como lo evidencia la Tabla 17, donde se observa que la rentabilidad sobre patrimonio ha sido de 17.3% en el año 2013 y 15.9% en el 2014. La política de dividendos de la empresa ha establecido que de la utilidad neta después de impuestos, detracciones o cualquier otra obligación, los accionistas podrán disponer hasta el 60%. El restante 40% pasa a quedar como utilidad retenida con el objetivo de contar con fondos para futuros proyectos o inversiones (Gloria, 2015).

Tabla 17

Índices o Razones Financieras de Gloria

Indices	2013	2014
Liquidez	1.71	1.88
Pasivo / Patrimonio	0.77	0.85
ROE	17.3%	15.9%
ROA	9.8%	8.6%

Nota. Tomado de “Memoria anual 2014”, por Gloria S.A. (2015). Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/hhii/006166/20150224155301/MEMORIA32DE32GLORIA322014.PDF>

En cuanto al manejo de la tesorería la empresa ha dispuesto que cualquier exceso de efectivo tiene que ser destinado a pagar o pre-pagar obligaciones de corto plazo, iniciando con las de mayor cuantía y próximo vencimiento. Así mismo, para invertir los excedentes de efectivo se utilizarán solamente los depósitos a plazo, considerando no sólo la rentabilidad sino la solidez del banco emisor y la liquidez que el instrumento pueda tener (Gloria, 2015).

En el año 2014, las ventas de la empresa fueron S/. 3,347 millones, incrementándose en 10.2% con respecto al año anterior. Este crecimiento se debió principalmente al lanzamiento de nuevos productos, como extensiones de marcas. Entre estos se incluyen nuevas presentaciones de leche evaporada y leche UHT así como nuevos sabores de yogurt y

variedades de quesos, en lo que respecta a lácteos. A partir de estas ventas se logró una utilidad neta de S/.382.7 millones, que fue 8.7% inferior a la del 2013, como consecuencia de aumento en los gastos operativos. Los rubros que más se incrementaron fueron los gastos de personal, los servicios tercerizados y la publicidad, entre otros (Gloria, 2015).

En cuanto al manejo del financiamiento, Gloria ha optado por la emisión de bonos de deuda, combinado con el crecimiento del patrimonio. La cronología de las emisiones de bonos realizadas en la BVL es la siguiente (Gloria, 2015):

- En abril del año 2007 se colocaron S/. 70 millones, en bonos con una tasa fija anual de 5.875% a ser pagados en un plazo de 10 años, con cuotas semestrales a partir de la fecha de emisión.
- En el mismo 2007, pero en octubre se emitieron bonos por S/. 100 millones con una tasa que llegó a 6.78125% al año, emitidos también a 10 años con pagos semestrales.
- En el año 2009 se emitieron bonos a siete años, con pagos también semestrales, por un monto total de S7. 78 millones y con una tasa fija de 6.5625%.
- Para el año 2014 se emitieron S/. 150 millones en bonos corporativos, con un plazo de siete años y amortizables a partir del primer semestre del año cinco. La tasa anual fija de esta emisión fue de 6.09375%.

Las fortalezas del área financiera son:

- Esquema de endeudamiento de bajo costo a través de bonos de deuda.
- Política de dividendos que favorece el aumento del patrimonio y la inversión.

La debilidad encontrada:

- Disminución en la tasa de utilidad como consecuencia de aumento en los gastos operativos.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Gloria es una empresa que para finales del año 2014 contaba con 1,988 colaboradores, como se aprecia en la Tabla 18. De estos, un 9.2% son funcionarios, el 33.6% empleados y el restante 57.2% obreros, acorde a una empresa manufacturera. Dentro de los beneficios que los trabajadores reciben destaca el desarrollo del talento, capacitaciones, sistema informático, y línea de carrera. En un esquema donde los ascensos y aumentos se dan en base a evaluaciones periódicas, realizadas por el departamento de RR.HH. En el Perú, Gloria es el cuarto grupo más grande en cuanto a la cantidad de empleados, llegando a 25,000 personas en todas las divisiones y empresas que integran el grupo (comunicación personal, Roberto Bustamante, 06 de abril de 2016).

Tabla 18

Colaboradores de Gloria, años 2013 y 2014

	Estables	Plazo fijo	Total 2014	Total 2013	Variación
Funcionarios	167	15	182	186	(4)
Empleados	427	241	668	629	39
Obreros	838	300	1,138	1,099	39
Total	1,432	556	1,988	1,914	74

Nota. Tomado de “*Memoria anual 2014*”, por Gloria S.A. (2015). Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/hhii/006166/20150224155301/MEMORIA32DE32GLORIA322014.PDF>

La fortaleza del área de recursos humanos es:

- Capacitación y desarrollo de talento, junto con evaluaciones para ascensos y aumentos.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Como sistema de información, la empresa Gloria utiliza SAP desde hace más de 16 años. Cuenta con un área de soporte técnico, para garantizar que todo el personal le dé el mejor uso al sistema. Además de que se mantiene un programa de actualización constante,

para trabajar siempre con la última versión. La ventaja de usar este sistema es que se integra la información de distintas áreas, como son acopio, inventario, producción y ventas (comunicación personal, Roberto Bustamante, 06 de abril de 2016).

La fortaleza que se deriva de este análisis es:

- Uso de SAP que permite manejar información integrada.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Dentro de las innovaciones que se han dado destaca el cambio en los envases de leche con el abre fácil, lo cual beneficia directamente a los consumidores y es una muestra de que la empresa continuamente busca mejorar. Pero esto no solo se da a nivel de producto sino también de procesos, por lo que buscando la mejora genética del ganado se han importado 3,000 cabezas. Esto se complementa con el hecho de que dentro de todas las plantas utilizan equipos de última tecnología, importados de Suiza, Alemania o los Estados Unidos (comunicación personal, Roberto Bustamante, 06 de abril de 2016).

En materia medio ambiental, la empresa busca constantemente reducir su impacto negativo, por lo que cuentan con una planta de tratamiento de agua, en donde se devuelve el agua igual de limpia como se recibe. También ha logrado que las latas de leche evaporada que actualmente se vendan sean 100% reciclables. Aunque, de acuerdo con la observación realizada en el mercado, esto no se enlaza con programas de recolección, re-uso o reciclaje.

Las fortalezas que se desprenden del análisis tecnológico son:

- Utilización de tecnología de punta en los procesos productivos.
- Mejoras genéticas en el ganado para aumentar productividad.

La debilidad encontrada es:

- Falta de programas de reciclaje para los envases, una vez que han sido utilizados por los consumidores.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El análisis interno que se ha desarrollado ha llevado a identificar las fortalezas y las debilidades que la empresa Gloria tiene. Con esto se ha preparado la Tabla 19 que consiste en la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI). El puntaje total ponderado obtenido por la empresa es 3.03, donde el promedio es 2.50, por lo cual se afirma que Gloria tiene un excelente desempeño, en la medida en que cuenta con siete fortalezas mayores y solamente tres debilidades mayores.

Tabla 19

Matriz Evaluación de Factores Internos de Gloria

	Factores determinantes de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas				
1	Equipo de profesionales multidisciplinarios y experimentados a cargo de la dirección de la empresa	0.08	4	0.32
2	Exportaciones a 52 países, lo que le permite diversificar riesgos	0.07	4	0.28
3	Diversidad de marcas para atender a distintos segmentos, en formatos diferentes	0.15	4	0.60
4	Cadena de producción integrada con producción láctea propia y elaboración de envases.	0.09	4	0.36
5	Sistema de recolección articulado, con infraestructura para garantizar inocuidad y soporte a los ganaderos.	0.09	4	0.36
6	Capacitación y desarrollo de talento, junto con evaluaciones para ascensos y aumentos.	0.08	4	0.32
7	Utilización de tecnología de punta en los procesos productivos.	0.08	4	0.32
Subtotal fortalezas		0.64		2.56
Debilidades				
1	La leche cruda recolectada y/o producida en el país no es suficiente para atender a su demanda.	0.06	2	0.12
2	No hay cadena de frío en ciudades alejadas	0.08	1	0.08
3	La mayoría de la leche cruda que se recolecta es de baja calidad	0.10	1	0.10
4	Disminución en la tasa de utilidad como consecuencia de aumento en los gastos operativos.	0.07	1	0.07
5	Falta de programas de reciclaje para los envases, una vez que han sido utilizados por los consumidores.	0.05	2	0.10
Subtotal debilidades		0.36		0.47
Total		1.00		3.03

A pesar del alto puntaje obtenido en la Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI), aún hay espacio para implementar oportunidades mejora. Se sugiere por ejemplo

fortalecer la cadena de frío, controlar los gastos operativos y desarrollar programas de reciclaje.

4.3 Conclusiones

El análisis interno ha revelado que Gloria tiene potencial para continuar manteniendo su liderazgo en el mercado peruano, siendo la marca más reconocida en el país. Pero además puede expandirse a otros mercados, mediante la exportación o el establecimiento de plantas productoras. Todo ello porque cuenta con tecnología de punta, personal calificado y un sistema de manejo de datos consolidados, que favorece la toma de decisiones acertadas y oportunas. Cabe destacar que los productos lácteos de Gloria se encuentran disponibles en todos los canales de comercialización, siendo de bajo costo unitario y por lo tanto accesible a toda la población.



Capítulo V: Intereses de Gloria y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de Gloria

En el Capítulo II se desarrolló la visión de la empresa Gloria para el año 2026, a partir de la cual se identifican variables claves que constituyen los intereses supremos de la organización y que se muestran a continuación:

1. Liderazgo en producción y comercialización de alimentos en Perú.
2. Líder en producción y comercialización de productos lácteos en América Latina.
3. Exportaciones a Asia.
4. Alta calidad
5. Innovación constante
6. Rentabilidad para los accionistas y trabajadores
7. Responsabilidad social

5.2 Potencial de Gloria

El potencial de la organización permite establecer las áreas en las cuales puede desarrollar ventajas competitivas y se hace a través de las fortalezas y debilidades que previamente fueron identificadas dentro de cada área administrativa.

Administración y gerencia. La empresa cuenta con un cuerpo directivo que ha estado a cargo de la organización aproximadamente por 20 años, liderando su crecimiento y expansión fuera del territorio peruano. Es una fuente de ventaja contar con directivos tan capacitados y con esa visión globalizada.

Marketing y ventas. Así como a nivel nacional se tiene una marca que goza de gran reconocimiento, la empresa necesita que sus marcas sean también reconocidas en el extranjero. Para ello tiene como ventaja la experiencia obtenida en el Perú.

Operaciones, logística e infraestructura. Es aquí donde quizás es más difícil desarrollar una ventaja, por la geografía del Perú, que limita la ganadería extensiva y la

recolección de leche cruda. Ante esto la empresa ha invertido en rutas de recolección y centros de acopio, pero además está criando ganado propio para incrementar la capacidad de abastecerse de leche cruda.

Finanzas y contabilidad. La fuente de ventaja está en contar con fondos a través de la Bolsa de Valores de Lima, para iniciar nuevos proyectos, financiando su expansión con bajo costo.

Recursos humanos. Se invierte en el desarrollo del talento humano, creando líneas de carrera y estimulando la retención del talento, lo cual sin duda alguna es fuente de ventaja. Siempre y cuando ese personal esté dispuesto a innovar y a mejorar, sin oponer resistencia a los cambios.

Sistemas. El sistema con que operan permite manejar información consolidada de distintas áreas en tiempo real, siendo una clara fuente de ventaja competitiva, ya que se utilizan los datos objetivos y precisos para la toma de decisiones.

Tecnología e innovación. El uso de tecnología de punta dentro de las plantas productoras y la integración vertical hacia atrás con la fabricación de envases son fuentes de ventaja. En el futuro esto contribuirá a mantener altos estándares de calidad, disminuyendo los costos operativos.

5.3 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

La Matriz de Intereses de Gloria se muestra en la Tabla 20, donde además se presentan los intereses de los *stakeholders* e incluso de los competidores Nestlé y Laive. Cabe destacar que las operaciones de Gloria son relevantes para el desarrollo del Perú rural, ya que muchos pequeños productores dependen de la recolección de leche para subsistir.

5.4 Objetivos de Largo Plazo

De la visión para el año 2026 se desprenden los objetivos de largo plazo que se muestran a continuación, como se detalla posteriormente en la Tabla 21. Estos OLP

responden a los intereses supremos que Gloria tiene y que se indicaron al inicio de este capítulo:

Tabla 20

Matriz de Intereses de la Organización Gloria

Intereses de Gloria	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Liderazgo en producción y comercialización de alimentos en Perú	Ganaderos	Nestlé*	MINAG
	Accionistas	Laive*	PRODUCE
2 Líder en producción y comercialización de productos lácteos en América Latina	Accionistas	Tenedores de bonos	Supermercados
		Colaboradores	Hipermercados
3 Exportaciones a Asia	Accionistas	Nestlé*	Otros productores extranjeros*
		Parmalat*	MINCETUR
4 Alta calidad	Accionistas	La Serenísima*	PRODUCE
		Ganaderos	
5 Innovación constante	Accionistas	Colaboradores	
		Distribuidores	Cientes
6 Rentabilidad para los accionistas y trabajadores	Colaboradores	Productores asiáticos*	MINCETUR
		Operadores logísticos	Navieras
7 Responsabilidad social	Accionistas	Accionistas	
		Empleados	
8	Colaboradores	Consumidores nacionales	MINAG
		Consumidores extranjeros	PRODUCE
9	Ganaderos	INDECOPI	Todos los proveedores
		Accionistas	Supermercados
10	Colaboradores	Colaboradores	Hipermercados
		Ganaderos	
11	Accionistas	Nestlé*	Proveedores
		Laive*	
12	Colaboradores	Accionistas	
		Colaboradores	
13	Accionistas	Tenedores de bonos	SUNAT
		Colaboradores	Cientes*
14	Accionistas	Nestlé*	
		Laive*	
15	Colaboradores	Japón	
		Gobiernos locales	MINAM
16	Colaboradores	Gobiernos regionales	
		Pequeños ganaderos	
17	Comunidades	Comunidades	
		Medio ambiente	

Nota. Se identifica con * a los actores que tienen un interés opuesto al de Gloria

- **Objetivo de largo plazo 1 (OLP1):** Pasar de una facturación de S/. 3,000 millones a S/. 12,000 millones en los próximos 10 años.
- **Objetivo de largo plazo 2 (OLP2):** En el año 2026, Gloria tendrá presencia en 20 mercados de América Latina con marcas propias. Hasta el año 2015 la empresa exportaba a 52 países a nivel mundial, pero en menos de 20 tenía marcas propias y aproximadamente 12 en América Latina, porque en muchos casos envasa con la marca del cliente o comprador.
- **Objetivo de largo plazo 3 (OLP3):** Exportar 1,000 contenedores de productos lácteos a Asia, aumentando los 22 contenedores exportados en el año 2015.
- **Objetivo de largo plazo 4 (OLP4):** Lograr que el 100% de los productos desarrollados cumplan con los estándares de calidad de la empresa. Hasta el momento se estima que este porcentaje es del 95%, pero se tienen estándares establecidos y la empresa cuenta con la certificación ISO 9001.
- **Objetivo de largo plazo 5 (OLP5):** Lanzar al mercado un total de 30 nuevos productos lácteos anualmente para el año 2026, incluyendo variedades en empaque y/o sabores. Lo cual se hará de una forma escalonada hasta alcanzar esta cantidad.
- **Objetivo de largo plazo 6 (OLP6):** Pasar de un ROE (rendimiento sobre el patrimonio) de 15.9% en el 2014 a 20% para el 2026.
- **Objetivo de largo plazo 7 (OLP7):** Figurar dentro de los 50 primeros puestos del ranking de reputación de MERCO LATAM para el 2026.

5.6 Conclusiones

Se ha propuesto una visión retadora, que aspira a mantener el liderazgo en el mercado lácteo peruano, pero reforzando también la presencia de la empresa en el continente americano. Esto se refleja directamente en los intereses de la organización y luego en sus

objetivos de largo plazo, con los cuales se han establecido metas numéricas, que se consideran realistas y posibles, pero que requieren que los colaboradores usen todo el potencial que la organización tiene.

Tabla 21

La Visión de la Empresa Gloria y su Relación con los OLP

Visión	Objetivos de largo plazo
En el año 2026, Gloria será la empresa líder en la producción y comercialización de productos lácteos y derivados en Perú y América Latina con exportaciones al mercado asiático.	OLP 1. Pasar de una facturación de S/. 3,000 millones a S/. 12,000 millones en los próximos 10 años
	OLP 7. Figurar dentro de los 50 primeros puestos del ranking de reputación de MERCOSUR para el 2026.
Brindando a sus clientes alimentos de alta calidad.	OLP 4. Lograr que el 100% de los productos desarrollados cumplan con los estándares de calidad de la empresa.
Con procesos de innovación constante.	OLP 5. Lanzar al mercado un total de 30 nuevos productos lácteos anualmente para el año 2026, incluyendo variedades en empaque y/o sabores.
Generando alta rentabilidad para los inversionistas	OLP 1. Pasar de una facturación de S/. 3,000 millones a S/. 12,000 millones en los próximos 10 años
	OLP 6. Pasar de un ROE (rendimiento sobre el patrimonio) de 15.9% en el 2014 a 20% para el 2026
Con responsabilidad social.	OLP 7. Figurar dentro de los 50 primeros puestos del ranking de reputación de MERCOSUR para el 2026

El liderazgo esperado será medido a través de las ventas, tanto a nivel nacional como en las exportaciones; mientras que el ser un negocio innovador se hará evidente a través de la cantidad de productos que lance al mercado. Esto se refuerza con la responsabilidad social, que se evidenciará con la aparición de Gloria en el año 2025 dentro del ranking MERCOSUR. Lo cual se suma a la creación de valor para los clientes con productos de excelente calidad y para los accionistas a través de un ROE del 20%.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Este capítulo constituye el cierre para la fase de formulación estratégica, al concluir con una lista de las estrategias que se tienen que implementar para alcanzar los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2013). Se inicia con la Matriz FODA, de la cual se derivan las estrategias que serán estudiadas y evaluadas a lo largo de todo el capítulo, con el uso de diversas herramientas, entre las cuales están la Matriz de Decisión Estratégica y la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, entre muchas otras.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Las fortalezas y debilidades que se identificaron en la MEFI, junto con las oportunidades y amenazas de la MEFE son el insumo para elaborar la Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas de la empresa Gloria, la cual se presenta en la Tabla 22. A partir del cruce de los factores críticos antes mencionado se han generado las siguientes estrategias:

- Estrategia 1 (E1): Realizar integración vertical hacia adelante en Colombia y otros países de Sudamérica adquiriendo la distribución de lácteos.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar el mercado sudamericano con marcas propias de queso y yogurt.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar el mercado de Japón y China con leche evaporada.
- Estrategia 4 (E4): Desarrollar el mercado chileno de leche UHT.
- Estrategia 5 (E5): Penetrar el mercado colombiano, boliviano y ecuatoriano de leche UHT.
- Estrategia 6 (E6): Realizar diversificación concéntrica al innovar en nuevos lácteos.
- Estrategia 7 (E7): Realizar integración horizontal al comprar productores de queso y ampliar el portafolio de productos y marcas.

- Estrategia 8 (E8): Diversificar la gama de productos conglomeradamente, creando dulces a base de leche.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar nuevos empaques para conservar beneficios de productos, aumentar vida útil y conveniencia para el consumidor.
- Estrategia 10 (E10): Realizar integración vertical hacia atrás al desarrollar centros de inseminación asistida y producción de leche fresca.
- Estrategia 11 (E11): Hacer alianzas estratégicas con marcas de confites y chocolates para lanzar productos combinados.
- Estrategia 12 (E12): Crear alianza estratégica con productores de leche en polvo en Nueva Zelanda y en EE.UU.
- Estrategia 13 (E13): Realizar integración vertical hacia adelante desarrollando programas masivos de reciclaje de envases.
- Estrategia 14 (E14): Realizar aventura conjunta con productores de leche para instalar depósitos en frío.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

En base al análisis interno de Gloria que se presentó en el Capítulo IV y al análisis de la industria que se desarrolló en el Capítulo III se prepara la Matriz PEYEA, la cual se muestra en la Tabla 23. Con estos resultados se prepara la Figura 14, donde se observa que los mayores puntajes se obtuvieron en la fortaleza de la industria y en la fortaleza financiera. Esto ha hecho que el vector resultante indique una posición agresiva, por lo que las estrategias que tienen que implementarse son las de diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos, que son las siguientes;

- Estrategia 1 (E1): Realizar integración vertical hacia adelante en Colombia y otros países de Sudamérica adquiriendo la distribución de lácteos.

Tabla 22

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas de Gloria

		Fortalezas	Debilidades
		1 Equipo de profesionales multidisciplinarios y experimentados a cargo de la dirección de la empresa	1 La leche cruda recolectada y/o producida en el país no es suficiente para atender a su demanda.
		2 Exportaciones a 52 países, lo que le permite diversificar riesgos	2 No hay cadena de frío en ciudades alejadas
		3 Diversidad de marcas para atender a distintos segmentos, en formatos diferentes	3 La mayoría de la leche cruda que se recolecta es de baja calidad
		4 Cadena de producción integrada con producción láctea propia y elaboración de envases.	4 Disminución en la tasa de utilidad como consecuencia de aumento en los gastos operativos.
		5 Sistema de recolección articulado, con infraestructura para garantizar inocuidad y soporte a los ganaderos.	5 Falta de programas de reciclaje para los envases, una vez que han sido utilizados por los consumidores.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
1 Apertura económica, que permite la exportación e importación con pocas barreras.	E1 Realizar integración vertical hacia adelante en Colombia y otros países de Sudamérica adquiriendo la distribución de lácteos		
2 Existe una Ley de Inocuidad en Alimentos que exige registros sanitarios y castiga la producción informal.	E2 Desarrollar el mercado sudamericano con marcas propias de queso y yogurt.	E8 Diversificar la gama de productos conglomeradamente, creando dulces a base de leche	
3 Mercado de más de 31 millones de habitantes, con crecimiento del consumo privado y la demanda interna.	E3 Penetrar el mercado de Japón y China con leche evaporada Gloria.		
4 Fortalecimiento del marco legal en materia ambiental, que favorece a las empresas formales.	E4 Desarrollar el mercado chileno de leche UHT.		
	E5 Penetrar el mercado colombiano, boliviano y ecuatoriano de leche UHT.	E9 Desarrollar nuevos empaques para conservar beneficios de productos, aumentar vida útil y conveniencia para el consumidor.	
	E6 Diversificarse concéntricamente al innovar en nuevos lácteos.		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
1 Infraestructura deficiente y en riesgo ante fenómenos naturales	E10 Realizar Integración vertical hacia atrás al desarrollar centros de inseminación asistida y producción de Leche Fresca.	E13 Integrarse verticalmente hacia adelante desarrollando programas de reciclaje de envases	
2 Lento crecimiento y desarrollo del sector ganadero			
3 Sobretasa a la importación de leche, que es materia prima	E11 Hacer alianzas estratégicas con marcas de confites y chocolates para lanzar productos combinados.		
4 Decrecimiento de los productores de leche cruda		E14 Realizar aventura conjunta con productores de leche para instalar depósitos en frío	
5 Posible norma gubernamental que obligue a las empresas a manejar sus residuos con programas de reciclaje	E12 Crear alianza estratégica con productores de leche en polvo en Nueva Zelanda y en EE.UU.		

Tabla 23

Matriz PEYEA de Gloria

		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)					Valor				
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	4
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	6
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	0
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	5 Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	5 4.00
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)									
Posición Estratégica Externa	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	5
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5 Prom
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4 -1.78
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3 4.22
		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)									
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	4
	2. Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	5
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	4
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	4
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	5
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	5 Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	3 -1.88
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3 4.13
		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)									
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4
	2. Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4
	3. Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	3
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	4
	6. Intensidad de Capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	5
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4 Prom
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5 4.11

- Estrategia 6 (E6): Realizar diversificación concéntrica al innovar en nuevos lácteos.
- Estrategia 10 (E10): Realizar integración vertical hacia atrás al desarrollar centros de inseminación asistida y producción de leche fresca.
- Estrategia 13 (E13): Realizar integración vertical hacia adelante desarrollando programas masivos de reciclaje de envases.

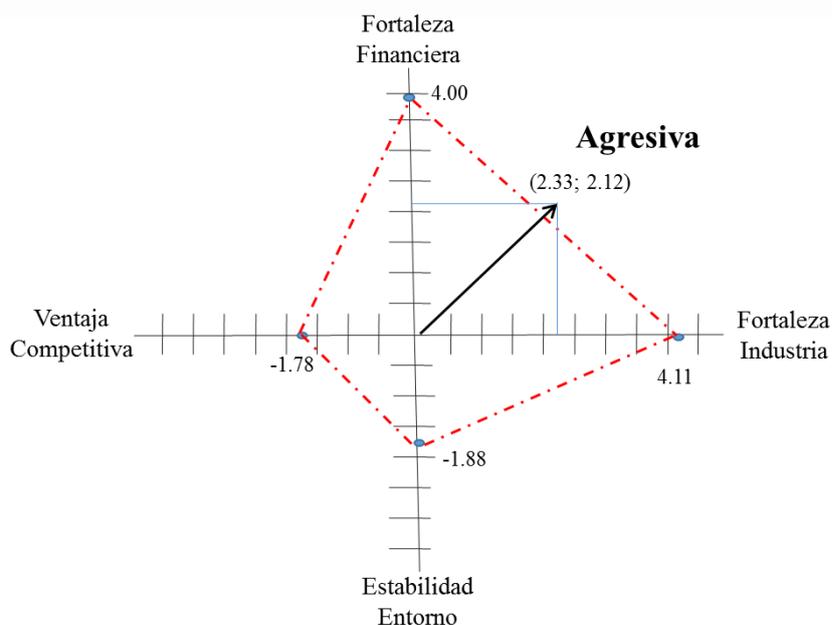


Figura 14. Matriz PEYEA de Gloria.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group se inició con la preparación de la Tabla 24, donde se presentan los datos utilizados para construir la Figura 15. Se ha considerado que solo el mercado de yogurt es de rápido crecimiento, donde la participación de Gloria es alta. Mientras que las unidades de negocio evaluadas son: (a) leche evaporada, (b) leche UHT, (c) quesos y (d) yogurt. El yogurt se encuentra en el cuadrante estrella, la leche evaporada y queso se encuentran en el cuadrante vaca y la leche UHT entre el cuadrante vaca y estrella. En base a esto se recomienda la implementación de estrategias intensivas, de integración, es decir, todas las siguientes:

- Estrategia 1 (E1): Realizar integración vertical hacia adelante en Colombia y otros países de Sudamérica adquiriendo la distribución de lácteos.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar el mercado sudamericano con marcas propias de queso y yogurt.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar el mercado de Japón y China con leche evaporada.
- Estrategia 4 (E4): Desarrollar el mercado chileno de leche UHT.

Tabla 24

Datos de la Matriz BCG de Grupo Gloria

Productos	Participación de la venta de lácteos en Gloria (%)	Participación relativa del mercado (%)	Crecimiento del mercado (%)
Leche evaporada	60.3	75%	4%
Leche UHT	7.8	70%	5%
Yogurt	16.4	50%	8%
Quesos	5.6	20%	4%

Nota. Adaptado de “Memoria anual 2014” por Gloria, 2015. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/hhii/006166/20150224155301/MEMORIA32DE32GLORIA322014.PDF>

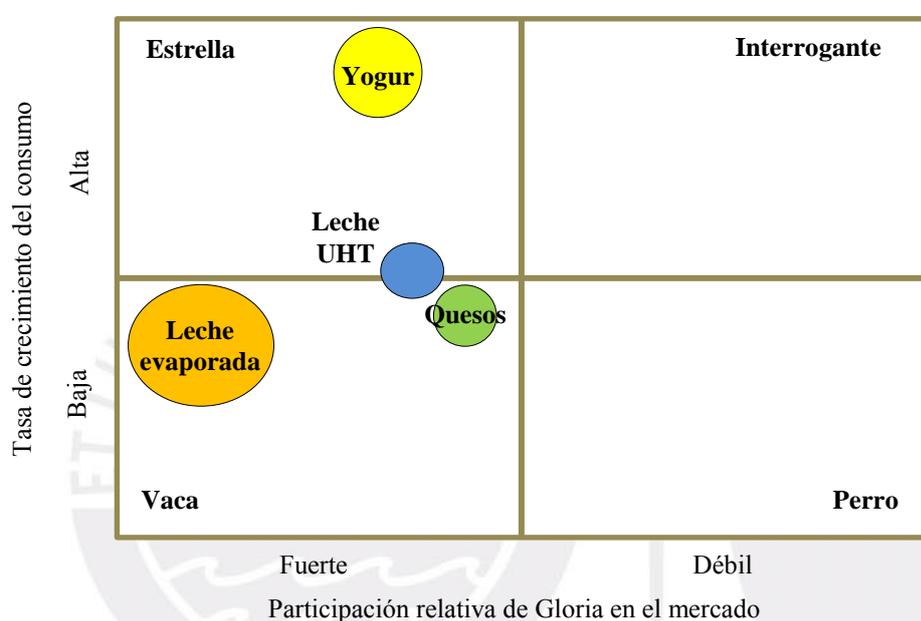


Figura 15. Matriz Boston Consulting Group de Gloria.

- Estrategia 5 (E5): Penetrar el mercado colombiano, boliviano y ecuatoriano de leche UHT.
- Estrategia 7 (E7): Realizar integración horizontal al comprar productores de queso y ampliar el portafolio de productos y marcas.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar nuevos empaques para conservar beneficios de productos, aumentar vida útil y conveniencia para el consumidor.
- Estrategia 10 (E10): Realizar integración vertical hacia atrás al desarrollar centros de inseminación asistida y producción de leche fresca.

- Estrategia 13 (E13): Realizar integración vertical hacia adelante desarrollando programas masivos de reciclaje de envases.
- Estrategia 14 (E14): Realizar aventura conjunta con productores de leche para instalar depósitos en frío.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la Figura 16 se muestra la Matriz Interna Externa, la cual se ha elaborado utilizando como insumo el resultado de la MEFÉ y de la MEFI. En base a estos puntajes se determina que la empresa Gloria se ubica en la celda IV, por lo que se recomienda implementar estrategias intensivas y de integración, es decir, las siguientes:

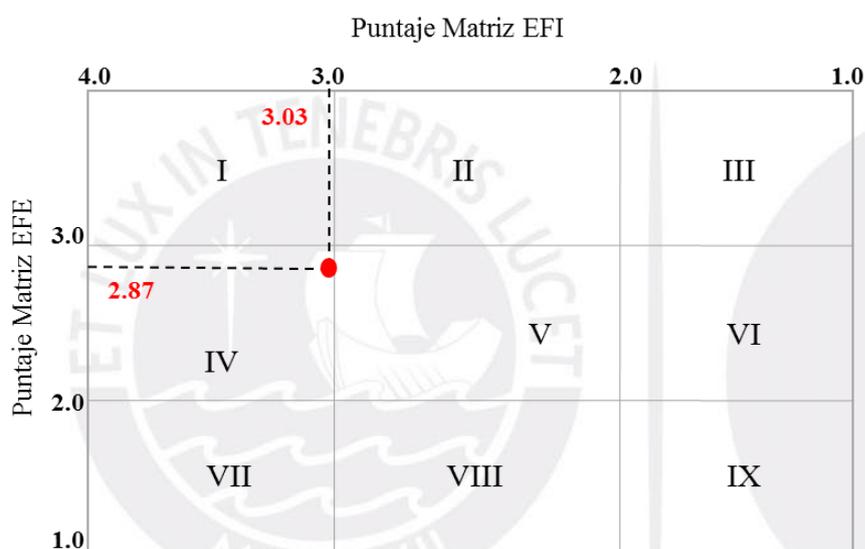


Figura 16. Matriz Interna Externa de Gloria.

- Estrategia 1 (E1): Realizar integración vertical hacia adelante en Colombia y otros países de Sudamérica adquiriendo la distribución de lácteos.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar el mercado sudamericano con marcas propias de queso y yogurt.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar el mercado de Japón y China con leche evaporada.
- Estrategia 4 (E4): Desarrollar el mercado chileno de leche UHT.

- Estrategia 5 (E5): Penetrar el mercado colombiano, boliviano y ecuatoriano de leche UHT.
- Estrategia 7 (E7): Realizar integración horizontal al comprar productores de queso y ampliar el portafolio de productos y marcas.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar nuevos empaques para conservar beneficios de productos, aumentar vida útil y conveniencia para el consumidor.
- Estrategia 10 (E10): Realizar integración vertical hacia atrás al desarrollar centros de inseminación asistida y producción de leche fresca.
- Estrategia 13 (E13): Realizar integración vertical hacia adelante desarrollando programas masivos de reciclaje de envases.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE es una herramienta útil para escoger apropiadamente las estrategias, basándose en la situación de la empresa o del negocio, en términos de: (a) su posición competitiva y (b) la velocidad con la que crece el mercado (D'Alessio, 2013). Los resultados de la Figura 17 indican que la empresa Gloria está en el cuadrante I y por lo tanto se recomienda implementar estrategias intensivas, de integración y de diversificación concéntrica, tales como:

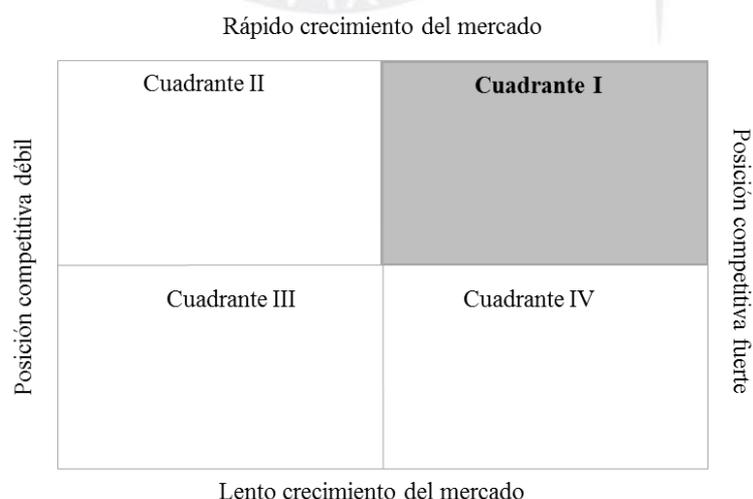


Figura 17. Matriz Gran Estrategia de Gloria.

- Estrategia 1 (E1): Realizar integración vertical hacia adelante en Colombia y otros países de Sudamérica adquiriendo la distribución de lácteos.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar el mercado sudamericano con marcas propias de queso y yogurt.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar el mercado de Japón y China con leche evaporada.
- Estrategia 4 (E4): Desarrollar el mercado chileno de leche UHT.
- Estrategia 5 (E5): Penetrar el mercado colombiano, boliviano y ecuatoriano de leche UHT.
- Estrategia 6 (E6): Realizar diversificación concéntrica al innovar en nuevos lácteos.
- Estrategia 7 (E7): Realizar integración horizontal al comprar productores de queso y ampliar el portafolio de productos y marcas.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar nuevos empaques para conservar beneficios de productos, aumentar vida útil y conveniencia para el consumidor.
- Estrategia 10 (E10): Realizar integración vertical hacia atrás al desarrollar centros de inseminación asistida y producción de leche fresca.
- Estrategia 13 (E13): Realizar integración vertical hacia adelante desarrollando programas masivos de reciclaje de envases.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Tabla 25, que corresponde a la Matriz de Decisión Estratégica, se prepara utilizando los resultados de las Matrices FODA, PEYEA, BCG, Interna Externa y Gran Estrategia. Es en base a esto que como criterio de selección las estrategias aprobadas sean las que tienen tres o más coincidencias. Se observa que las estrategias 8, 11, 12 y 14 no llegan a cumplir con este criterio y por lo tanto se consideran de contingencia.

Tabla 25

Matriz de Decisión Estratégica de Gloria

	Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Realizar integración vertical hacia adelante en Colombia y otros países de Sudamérica adquiriendo la distribución de lácteos.	Integración vertical hacia adelante	X	X	X	X	X	5
E2	Desarrollar el mercado sudamericano con marcas propias de queso y yogurt.	Intensiva desarrollo de mercado	X		X	X	X	4
E3	Penetrar el mercado de Japón y China con leche evaporada Gloria.	Intensiva penetración del mercado	X		X	X	X	4
E4	Desarrollar el mercado chileno de leche UHT.	Intensiva desarrollo de mercado	X		X	X	X	4
E5	Penetrar el mercado colombiano, boliviano y ecuatoriano de leche UHT.	Intensiva penetración del mercado	X		X	X	X	4
E6	Diversificarse concéntricamente al innovar en nuevos lácteos.	Diversificación concéntrica	X	X			X	3
E7	Realizar integración horizontal al comprar productores de queso y ampliar el portafolio de productos y marcas.	Integración horizontal	X		X	X	X	4
E8	Diversificar ña gama de productos conglomeradamente, creando dulces a base de leche.	Diversificación conglomerada	X					1
E9	Desarrollar nuevos empaques para conservar beneficios de productos, aumentar vida útil y conveniencia para el consumidor.	Intensiva desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E10	Realizar Integración vertical hacia atrás al desarrollar centros de inseminación asistida y producción de Leche Fresca.	Integración vertical hacia atrás	X	X	X	X	X	5
E11	Hacer alianzas estratégicas con marcas de confites y chocolates para lanzar productos combinados.	Defensiva	X					1
E12	Crear alianza estratégica con productores de leche en polvo en Nueva Zelanda y en EE.UU.	Defensiva	X					1
E13	Realizar integración vertical hacia adelante desarrollando programas masivos de reciclaje de envases.	Integración vertical hacia adelante	X	X	X	X	X	5
E14	Realizar aventura conjunta con productores de leche para instalar depósitos en frío.	Defensiva aventura conjunta	X		X			2

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 26 se presenta la Matriz CPE que constituye una herramienta de análisis cuantitativo para evaluar las estrategias que salieron retenidas de la Matriz de Decisión Estratégica. El criterio de selección es retener aquellas estrategias que obtienen 5.00 o más puntos, por lo que en base a los resultados se decide pasar a contingencia la E13, que indica *realizar integración vertical hacia adelante desarrollando programas masivos de reciclaje de envases*.

Tabla 26

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Gloria

	Peso	Estrategia 1 Realizar integración vertical hacia adelante en Colombia y otros países de Sudamérica adquiriendo la distribución de lácteos.		Estrategia 2 Desarrollar el mercado sudamericano con marcas propias de queso y yogurt.		Estrategia 3 Penetrar el mercado de Japón y China con leche evaporada Gloria.		Estrategia 4 Desarrollar el mercado chileno de leche UHT.		Estrategia 5 Penetrar el mercado colombiano, boliviano y ecuatoriano de leche UHT.		Estrategia 6 Diversificarse concéntricamente al innovar en nuevos lácteos.		Estrategia 7 Realizar integración horizontal al comprar productores de queso y ampliar el portafolio de productos y marcas.		Estrategia 9 Desarrollar nuevos empaques para conservar beneficios de productos, aumentar vida útil y conveniencia para el consumidor.		Estrategia 10 Realizar Integración vertical hacia atrás al desarrollar centros de inseminación asistida y producción de Leche Fresca.		Estrategia 13 Realizar integración vertical hacia adelante desarrollando programas masivos de reciclaje de envases.	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades																					
1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10
2	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	1	0.12
3	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.22	4	0.44	3	0.33
4	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Amenazas																					
1	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	1	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15
2	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10
3	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	1	0.13	2	0.26	1	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39	1	0.13
4	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09
5	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
6	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24
Fortalezas																					
1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07
3	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	4	0.60	3	0.45
4	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09
5	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09
6	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
7	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08
Debilidades																					
1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06
2	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08
3	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10
4	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14
5	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20
Puntaje Total	2.00		6.38		6.44		6.30		5.00		6.40		6.23		5.25		6.30		6.39		3.60

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt constituye otro filtro en el proceso de evaluar las estrategias. En la Tabla 27 se analiza si las nueve estrategias que han sido retenidas luego de la MCPE cumplen con los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad y otorgamiento de ventaja. Al ver los resultados se recomienda continuar con la implementación de todas estas estrategias.

Tabla 27

Matriz de Rumelt de Gloria

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
E1	Realizar integración vertical hacia adelante en Colombia y otros países de Sudamérica adquiriendo la distribución de lácteos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar el mercado sudamericano con marcas propias de queso y yogurt.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Penetrar el mercado de Japón y China con leche evaporada Gloria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar el mercado chileno de leche UHT.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Penetrar el mercado colombiano, boliviano y ecuatoriano de leche UHT.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Diversificarse concéntricamente al innovar en nuevos lácteos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Realizar integración horizontal al comprar productores de queso y ampliar el portafolio de productos y marcas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Desarrollar nuevos empaques para conservar beneficios de productos, aumentar vida útil y conveniencia para el consumidor.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Realizar Integración vertical hacia atrás al desarrollar centros de inseminación asistida y producción de Leche Fresca.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

De acuerdo con D'Alessio (2013) la auditoría de la ética se hace con el objetivo de comprobar que las estrategias que se han seleccionado “no violen aspectos relacionados con

los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios” (p.420). Los resultados de la Tabla 28 indican que las nueve estrategias evaluadas pueden continuar como retenidas.

Tabla 28

Matriz de Ética de Gloria

Derecho	Estrategias									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E9	E10	
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
Justicia										
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	
Utilitarismo										
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En base a la evaluación que se ha realizado se define que las siguientes estrategias son las retenidas, y debe procederse con su implementación:

- Estrategia 1 (E1): Realizar integración vertical hacia adelante en Colombia y otros países de Sudamérica adquiriendo la distribución de lácteos.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar el mercado sudamericano con marcas propias de queso y yogurt.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar el mercado de Japón y China con leche evaporada.

- Estrategia 4 (E4): Desarrollar el mercado chileno de leche UHT.
- Estrategia 5 (E5): Penetrar el mercado colombiano, boliviano y ecuatoriano de leche UHT.
- Estrategia 6 (E6): Realizar diversificación concéntrica al innovar en nuevos lácteos.
- Estrategia 7 (E7): Realizar integración horizontal al comprar productores de queso y ampliar el portafolio de productos y marcas.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar nuevos empaques para conservar beneficios de productos, aumentar vida útil y conveniencia para el consumidor.
- Estrategia 10 (E10): Realizar integración vertical hacia atrás al desarrollar centros de inseminación asistida y producción de leche fresca.

Las estrategias de contingencia, es decir, aquellas que se crearon en la Matriz FODA pero que no han sido retenidas son las siguientes:

- Estrategia 8 (E8): Diversificar la gama de productos conglomeradamente, creando dulces a base de leche.
- Estrategia 11 (E11): Hacer alianzas estratégicas con marcas de confites y chocolates para lanzar productos combinados.
- Estrategia 12 (E12): Crear alianza estratégica con productores de leche en polvo en Nueva Zelanda y en EE.UU.
- Estrategia 13 (E13): Realizar integración vertical hacia adelante desarrollando programas masivos de reciclaje de envases.
- Estrategia 14 (E14): Realizar aventura conjunta con productores de leche para instalar depósitos en frío.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Ha llegado un punto clave del planeamiento estratégico, el cual consiste en confirmar que las estrategias retenidas permiten alcanzar los objetivos de largo plazo, y con ello la visión que se tiene de la empresa Gloria para el año 2026. En la Tabla 29 se contrasta cada estrategia con los seis objetivos de largo plazo, encontrando que todas contribuyen al logro de tres o más de ellos, por lo que se debe proceder con su implementación.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Con la matriz que se presenta en la Tabla 30 se hace una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibles acciones que tomarán los competidores (D'Alessio, 2013). En este caso se analizan las posibilidades que tienen Nestlé Perú y Laive, ambos productores de leche y derivados lácteos, no se encontraron sustitutos.

6.13 Conclusiones

El proceso estratégico se concluye indicando que se deben implementar nueve de las 14 estrategias que surgieron de la matriz FODA. Las mismas son externas alternativas del tipo intensivas, de integración o de diversificación concéntrica. Estas estrategias, que permitirán el logro de los objetivos de largo plazo de la empresa Gloria son: (a) realizar integración vertical hacia adelante en Colombia y otros países de Sudamérica adquiriendo la distribución de lácteos; (b) desarrollar el mercado sudamericano con marcas propias de queso y yogurt; (c) desarrollar el mercado de Japón y China con leche evaporada; (d) desarrollar el mercado chileno de leche UHT; (e) penetrar el mercado colombiano, boliviano y ecuatoriano de leche UHT; (f) realizar diversificación concéntrica al innovar en nuevos lácteos; (g) realizar integración horizontal al comprar productores de queso y ampliar el portafolio de productos y marcas; (h) desarrollar nuevos empaques para conservar beneficios de productos, aumentar vida útil y conveniencia para el consumidor; (i) realizar integración vertical hacia atrás al desarrollar centros de inseminación asistida y producción de leche fresca.

Tabla 29

Matriz de Estrategias vs. OLP de Gloria

Estrategias	Objetivos de largo plazo (OLP)						
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
	Pasar de una facturación de S/ 3,000 millones a S/ 12,000 millones en los próximos diez años	En el año 2026, Gloria tendrá presencia en 20 mercados de América Latina con marcas propias	Exportar 1,000 contenedores de productos lácteos a Asia, aumentando desde las 22 contenedores exportados en el año 2015	Lograr que el 100% de los productos desarrollados cumplan con los estándares de calidad de la empresa	Lanzar al mercado un total de 30 nuevos productos lácteos para el año 2026, incluyendo variedades en empaque y/o sabores	Pasar de un ROE de 15.9% en el 2014 a 20% para el 2026	Figurar dentro de los 50 primeros puestos del ranking de reputación de MERCOSUR para el 2026
E1 Realizar integración vertical hacia adelante en Colombia y otros países de Sudamérica adquiriendo la distribución de lácteos.		X				X	
E2 Desarrollar el mercado sudamericano con marcas propias de queso y yogurt.		X		X	X	X	X
E3 Penetrar el mercado de Japón y China con leche evaporada Gloria.			X			X	
E4 Desarrollar el mercado chileno de leche UHT.		X		X	X	X	
E5 Penetrar el mercado colombiano, boliviano y ecuatoriano de leche UHT.		X		X		X	
E6 Diversificarse concéntricamente al innovar en nuevos lácteos.	X	X		X	X	X	X
E7 Realizar integración horizontal al comprar productores de queso y ampliar el portafolio de productos y marcas.	X	X		X		X	
E9 Diversificar la gama de productos conglomeradamente, creando dulces a base de leche.	X		X	X	X	X	X
E10 Desarrollar nuevos empaques para conservar beneficios de productos, aumentar vida útil y conveniencia para el consumidor.	X		X	X		X	X

Tabla 30

Matriz de Posibilidades de los Competidores de Gloria

	Estrategias	Nestlé Perú	Laive
E1	Realizar integración vertical hacia adelante en Colombia y otros países de Sudamérica adquiriendo la distribución de lácteos.	Continuar penetrando los otros mercados de la región	No se espera una reacción ante esta estrategia
E2	Desarrollar el mercado sudamericano con marcas propias de queso y yogurt.	No se espera una reacción ante esta estrategia	Continuar la fabricación de quesos para el mercado local
E3	Penetrar el mercado de Japón y China con leche evaporada Gloria.	Impulsar la comercialización de su leche evaporada y crema de leche	No se espera una reacción ante esta estrategia
E4	Desarrollar el mercado chileno de leche UHT.	Continuar penetrando los otros mercados de la región	No se espera una reacción ante esta estrategia
E5	Penetrar el mercado colombiano, boliviano y ecuatoriano de leche UHT.	Continuar penetrando los otros mercados de la región	No se espera una reacción ante esta estrategia
E6	Diversificarse concéntricamente al innovar en nuevos lácteos.	No se espera una reacción ante esta estrategia	Continuar innovando
E7	Realizar integración horizontal al comprar productores de queso y ampliar el portafolio de productos y marcas.	No se espera una reacción ante esta estrategia	No se espera una reacción ante esta estrategia
E9	Diversificar ña gama de productos conglomeradamente, creando dulces a base de leche.	Continuar innovando	Continuar innovando
E10	Desarrollar nuevos empaques para conservar beneficios de productos, aumentar vida útil y conveniencia para el consumidor.	No se espera una reacción ante esta estrategia	Invertir en ganado propio

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica comienza con el diseño de los objetivos de corto plazo (OCP), que de acuerdo con D'Alessio (2013) son los hitos que marcan el camino hacia el logro de los OLP. Luego se describen los recursos que se necesitan para poder alcanzar estos OCP, pasando a definir las políticas de la organización y la nueva estructura que la organización tendrá que implementar. Se cierra el capítulo definiendo la manera en que los recursos humanos serán motivados, la responsabilidad social empresarial y la gestión del cambio.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En este apartado se desarrollan los objetivos de corto plazo para la empresa Gloria, enfocados siempre en el sector de alimentos lácteos. Se cubre el período que va desde el año 2016 hasta el 2026, de manera escalonada.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Pasar de una facturación de S/. 3,000 millones a S/. 12,000 millones en los próximos diez años.

- Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1): Al año 2019, Gloria facturará S/. 4,980 millones, a partir de los S/. 3,000 millones que facturó en el año 2015.
- Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2): Durante el año 2022, la empresa tendrá ventas por S/. 7,280 millones, creciendo desde los S/. 4,980 millones que se calcula venderán en el 2019.
- Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3): Para el 2025, Gloria habrá alcanzado una facturación de S/. 12,000 millones, luego de que en el año 2022 vendería S/. 7,280 millones.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): En el año 2026, Gloria tendrá presencia en 20 mercados de América Latina con marcas propias. Hasta el año 2015 la empresa exportaba a

52 países a nivel mundial, aproximadamente 12 en América Latina, porque en muchos casos envasa con la marca del cliente o comprador.

- **Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1):** Se logrará que en el año 2019 Gloria comercialice marcas propias en 15 mercados de América Latina, lo cual implica tres más que los 12 donde tenía presencia en el año 2015.
- **Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2):** Durante el año 2022, la empresa habrá logrado penetrar 18 mercados de América Latina, con sus marcas propias; partiendo de los 15 mercados donde se participarán en el año 2019.
- **Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3):** Al 2026, Gloria tendrá presencia en 20 mercados de América Latina, con marcas propias, tomando como base los 18 mercados donde estará en el año 2022.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Exportar 1,000 contenedores de productos lácteos a Asia, aumentando desde los 22 contenedores exportados en el año 2015.

- **Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1):** En el año 2019 se exportarán 90 contenedores de productos lácteos a Asia, subiendo 42% al año desde 2015 cuando se exportaron 22 contenedores.
- **Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2):** Exportar 250 contenedores de productos lácteos a Asia en el año 2022, creciendo desde 90 contenedores exportadas en 2019.
- **Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3):** Para el 2026, la exportación de productos lácteos a Asia llegará a los 1,000 contenedores, aumentando desde los 250 exportadas en el año 2022.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Lograr que el 100% de los productos desarrollados cumplan con los estándares de calidad de la empresa. Hasta el momento se estima que este

porcentaje es del 95%, pero se tienen estándares establecidos y la empresa cuenta con la certificación ISO 9001.

- **Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1):** En el año 2019, un 97% de los productos desarrollados en Gloria cumplirán con los estándares de calidad, siendo la base el 95% que se obtuvo en el año 2015.
- **Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2):** Para el 2022, se logrará que un 98.5% de los productos fabricados por Gloria cumpla con todos los estándares de calidad de la empresa, partiendo del 97% que alcanzará en el año 2019.
- **Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3):** Durante el año 2025, Gloria habrá alcanzado el 100% de productos hechos cumpliendo con todos sus estándares de calidad, porcentaje que se elevará desde el 98.5% que se espera para el 2022.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): Lanzar al mercado un total de 30 nuevos productos lácteos anualmente para el año 2026, incluyendo variedades en empaque y/o sabores. Lo cual se hará de una forma escalonada hasta alcanzar esta cantidad.

- **Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1):** En el año 2019 se logrará lanzar al mercado 17 productos lácteos nuevos, como muestra de la capacidad de innovación de la empresa.
- **Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2):** Durante el año 2022, la empresa ofrecerá a sus clientes 22 productos lácteos nuevos, muestra de innovación, y mejorando que en el 2019 lograría lanzar 10 productos.
- **Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3):** Al 2026, Gloria habrá logrado lanzar al mercado un total de 30 productos lácteos nuevos, partiendo de que en el año 2022 consiguió lanzar 18.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6): Pasar de un ROE (rendimiento sobre el patrimonio) de 15.9% en el 2014 a 20% para el 2026.

- Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP6.1): El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) será igual a 17.4% en el año 2019, pasando de 15.9% que hubo en el 2014.
- Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP6.2): Para el año 2022 se logrará tener un ROE del 18.6%, a partir del 17.4% que se espera para el 2019.
- Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP6.3): Al 2026, Gloria logrará un rendimiento sobre el patrimonio de 20%, subiendo desde 18.6% que se tendrá en el año 2022.

Objetivo de largo plazo 7 (OLP7): Figurar dentro de los cincuenta primeros puestos del ranking de reputación corporativa de MERCOSUR LATAM para el 2026.

- Objetivo de corto plazo 7.1 (OCP7.1): En el año 2019, la empresa Gloria logrará su ingreso entre una de las 200 empresas del ranking MERCOSUR LATAM, sabiendo que para el 2015 no figuraba en dicho índice.
- Objetivo de corto plazo 7.2 (OCP7.2): Durante el año 2022 se logrará estar entre las 100 primeras empresas del ranking MERCOSUR LATAM.
- Objetivo de corto plazo 7.3 (OCP7.3): Para el año 2026, Gloria se ubicará entre las cincuenta primeras empresas del ranking MERCOSUR LATAM, mejorando su posición luego de que en el año 2022 estará entre las 100 primeras.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) que han sido creados en el punto anterior se presentan en la Tabla 31. Se ha verificado que estos objetivos son claros y medibles, lo cual permitirá conseguir la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos (D'Alessio, 2013). Estos recursos que deberán conseguirse para luego ser administrado apropiadamente son los que se muestran en la siguiente tabla, asignándolos de acuerdo a cada objetivo.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son “los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia” (D'Alessio, 2013, p.468). Para la empresa Gloria se han desarrollado las

Tabla 31

Recursos Asignados a los OCP de Gloria

OLP	OCP	Recursos	
OLP1	OCP1.1	Al año 2019, Gloria facturará S/ 4,980 millones, a partir de los S/ 3,000 millones que facturó en el año 2015	Publicistas y mercadólogos, pautas en medios masivos, equipo de ventas, empresa distribuidora, red de abastecimiento de leche, leche cruda, equipos, plantas procesadoras
	OCP1.2	Durante el año 2022, la empresa tendrá ventas por S/ 7,280 millones, creciendo desde los S/ 4,980 millones que se calcula venderán en el 2019	Publicistas y mercadólogos, pautas en medios masivos, equipo de ventas, empresa distribuidora, red de abastecimiento de leche, leche cruda, equipos, plantas procesadoras
	OCP1.3	Para el 2025, Gloria habrá alcanzado una facturación de S/ 12,000 millones, luego de que en el año 2022 vendería S/ 7,280 millones	Publicistas y mercadólogos, pautas en medios masivos, equipo de ventas, empresa distribuidora, red de abastecimiento de leche, leche cruda, equipos, plantas procesadoras
OLP2	OCP2.1	Se logrará que en el año 2019 Gloria comercialice marcas propias en 15 mercados de América Latina, lo cual implica tres más que los 12 donde tenía presencia a inicios del año 2016	Investigadores de mercado, diseñadores de marca, equipo de investigación y desarrollo, expertos en publicidad y mercadeo, equipos de venta, almacenes, red de distribución, registros sanitarios y de marcas
	OCP2.2	Durante el año 2022, la empresa habrá logrado penetrar 18 mercados de América Latina con sus marcas propias; partiendo de los 15 donde se participará en el año 2019	Investigadores de mercado, diseñadores de marca, equipo de investigación y desarrollo, expertos en publicidad y mercadeo, equipos de venta, almacenes, red de distribución, registros sanitarios y de marcas
	OCP2.3	Al 2026, Gloria tendrá presencia en 20 mercados de América Latina con marcas propias, tomando como base los 18 mercados donde estará en el año 2022	Investigadores de mercado, diseñadores de marca, equipo de investigación y desarrollo, expertos en publicidad y mercadeo, equipos de venta, almacenes, red de distribución, registros sanitarios y de marcas
OLP3	OCP3.1	En el año 2019 se exportarán 90 contenedores de productos lácteos a Asia, subiendo 42% al año desde 2015 cuando se exportaron 22 contenedores	Distribuidores, operadores logísticos, navieras, proveedores de empaques, ingenieros y obreros del área de producción, traductores, abogados en cada país, investigadores de mercado, registros sanitarios y de marcas
	OCP3.2	Exportar 250 contenedores de productos lácteos a Asia en el año 2022, creciendo desde 90 contenedores exportadas en 2019	Distribuidores, operadores logísticos, navieras, proveedores de empaques, ingenieros y obreros del área de producción, traductores, abogados en cada país, investigadores de mercado, registros sanitarios y de marcas
	OCP3.3	Para el 2026, la exportación de productos lácteos a Asia llegará a los 1,000 contenedores, aumentando desde las 250 exportadas en el año 2022	Distribuidores, operadores logísticos, navieras, proveedores de empaques, ingenieros y obreros del área de producción, traductores, abogados en cada país, investigadores de mercado, registros sanitarios y de marcas
OLP4	OCP4.1	En el año 2019, un 97% de los productos desarrollados en Gloria cumplirán con los estándares de calidad, siendo la base el 95% que se obtuvo en el año 2015	Supervisores de calidad, operarios, procesos estandarizados, certificación ISO 9001, equipos y maquinarias calibradas, programa de mantenimiento, control de insumos
	OCP4.2	Para el 2022, se logrará que un 98.5% de los productos fabricados por Gloria cumpla con todos los estándares de calidad de la empresa, partiendo del 97% que alcanzará en el año 2019	Supervisores de calidad, operarios, procesos estandarizados, certificación ISO 9001, equipos y maquinarias calibradas, programa de mantenimiento, control de insumos
	OCP4.3	Durante el año 2025, Gloria habrá alcanzado el 100% de productos hechos cumpliendo con todos sus estándares de calidad, porcentaje que se elevará desde el 98.5% que se espera para el 2022	Supervisores de calidad, operarios, procesos estandarizados, certificación ISO 9001, equipos y maquinarias calibradas, programa de mantenimiento, control de insumos
OLP5	OCP5.1	En el año 2019 se logrará lanzar al mercado 17 productos lácteos nuevos, como muestra de la capacidad de innovación de la empresa	Equipo de investigación y desarrollo, financiamiento, personal de marketing para pruebas de mercado, investigadores de mercado, diseñadores y publicistas, proveedores de insumos, red de distribución
	OCP5.2	Durante el año 2018, la empresa ofrecerá a sus clientes 22 productos lácteos nuevos, muestra de innovación, y sabiendo que en el 2019 lograría lanzar 17 productos	Equipo de investigación y desarrollo, financiamiento, personal de marketing para pruebas de mercado, investigadores de mercado, diseñadores y publicistas, proveedores de insumos, red de distribución
	OCP5.3	Al 2026, Gloria habrá logrado lanzar al mercado un total de 30 productos lácteos nuevos, partiendo de que en el año 2022 consiguió lanzar 22	Equipo de investigación y desarrollo, financiamiento, personal de marketing para pruebas de mercado, investigadores de mercado, diseñadores y publicistas, proveedores de insumos, red de distribución
OLP6	OCP6.1	El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) será igual a 17.4% en el año 2019, pasando de 15.9% que hubo en el 2014	Audidores, contadores, administradores, gerentes de todas las áreas, sistemas de control de insumos y otros recursos, equipo de ventas, gerencia general, préstamos bancarios
	OCP6.2	Para el año 2022 se logrará tener un ROE del 18.6%, a partir del 17.4% que se espera para el 2019	Audidores, contadores, administradores, gerentes de todas las áreas, sistemas de control de insumos y otros recursos, equipo de ventas, gerencia general, préstamos bancarios
	OCP6.3	Al 2026, Gloria logrará un rendimiento sobre el patrimonio de 20%, subiendo desde 18.6% que se tendrá en el año 2022	Audidores, contadores, administradores, gerentes de todas las áreas, sistemas de control de insumos y otros recursos, equipo de ventas, gerencia general, préstamos bancarios
OLP7	OCP7.1	En el año 2019, la empresa Gloria logrará su ingreso entre una de las 200 empresas del ranking MERCOSUR LATAM, sabiendo que para el 2015 no figuraba en dicho índice	Área de RSE, sistema de comunicación interna, programa de formación de líderes, manejo de relación con stakeholders, control de emanaciones y desechos sólidos, formación y capacitación para productores, procesos de RR.HH. estandarizados, desarrollo de competencias del personal
	OCP7.2	Durante el año 2022 se logrará estar entre las 100 primeras empresas del ranking MERCOSUR LATAM	Área de RSE, sistema de comunicación interna, programa de formación de líderes, manejo de relación con stakeholders, control de emanaciones y desechos sólidos, formación y capacitación para productores, procesos de RR.HH. estandarizados, desarrollo de competencias del personal
	OCP7.3	Para el año 2026, Gloria se ubicará entre las 50 primeras empresas del ranking MERCOSUR LATAM, mejorando su posición luego de que en el año 2022 estará entre las 100 primeras	Área de RSE, sistema de comunicación interna, programa de formación de líderes, manejo de relación con stakeholders, control de emanaciones y desechos sólidos, formación y capacitación para productores, procesos de RR.HH. estandarizados, desarrollo de competencias del personal

siguientes políticas, que luego en la Tabla 32 se indica como enmarcan a las estrategias que resultaron retenidas en el análisis del capítulo VI.

Tabla 32

Políticas de cada Estrategia de Gloria

Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
E1	Realizar integración vertical hacia adelante en Colombia y otros países de Sudamérica adquiriendo la distribución de lácteos.	X		X	X	X	X	X
E2	Desarrollar el mercado sudamericano con marcas propias de queso y yogurt.	X		X	X	X	X	X
E3	Penetrar el mercado de Japón y China con leche evaporada Gloria.	X	X	X	X		X	X
E4	Desarrollar el mercado chileno de leche UHT.	X		X	X	X	X	X
E5	Penetrar el mercado colombiano, boliviano y ecuatoriano de leche UHT.	X		X	X	X	X	X
E6	Diversificarse concéntricamente al innovar en nuevos lácteos.	X	X	X	X	X	X	X
E7	Realizar integración horizontal al comprar productores de queso y ampliar el portafolio de productos y marcas.	X	X	X	X	X	X	X
E9	Diversificar ña gama de productos conglomeradamente, creando dulces a base de leche.	X		X		X	X	
E10	Desarrollar nuevos empaques para conservar beneficios de productos, aumentar vida útil y conveniencia para el consumidor.	X	X	X	X	X	X	

- Política 1 (P1): Incentivar la cultura de calidad en todos los empleados, mostrando un compromiso con sus tareas y con los clientes.
- Política 2 (P2): Promover el desarrollo de los productores lácteos peruanos.
- Política 3 (P3): Fomentar la eficiencia en los procesos administrativos, así como en el uso de los recursos.
- Política 4 (P4): Promover la comunicación fluida, tanto de manera vertical como horizontal, en toda la organización.
- Política 5 (P5): Estimular la innovación en productos, procesos y servicios.
- Política 6 (P6): Documentar los procesos y los conocimientos generados.
- Política 7 (P7): Rechazar todo tipo de agresión y discriminación.

7.4 Estructura de Gloria

D'Alessio (2013) explicó que “el peor error es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua” (p.484). Es así que se necesita una nueva estructura organizacional que permita implementar las estrategias que resultaron como retenidas a través del análisis que se hizo en el Capítulo VI. La estructura se hizo considerando la línea de productos lácteos de manera funcional, permitiendo agrupar las actividades en unidades de organización. En la Figura 18 se muestra la estructura propuesta,

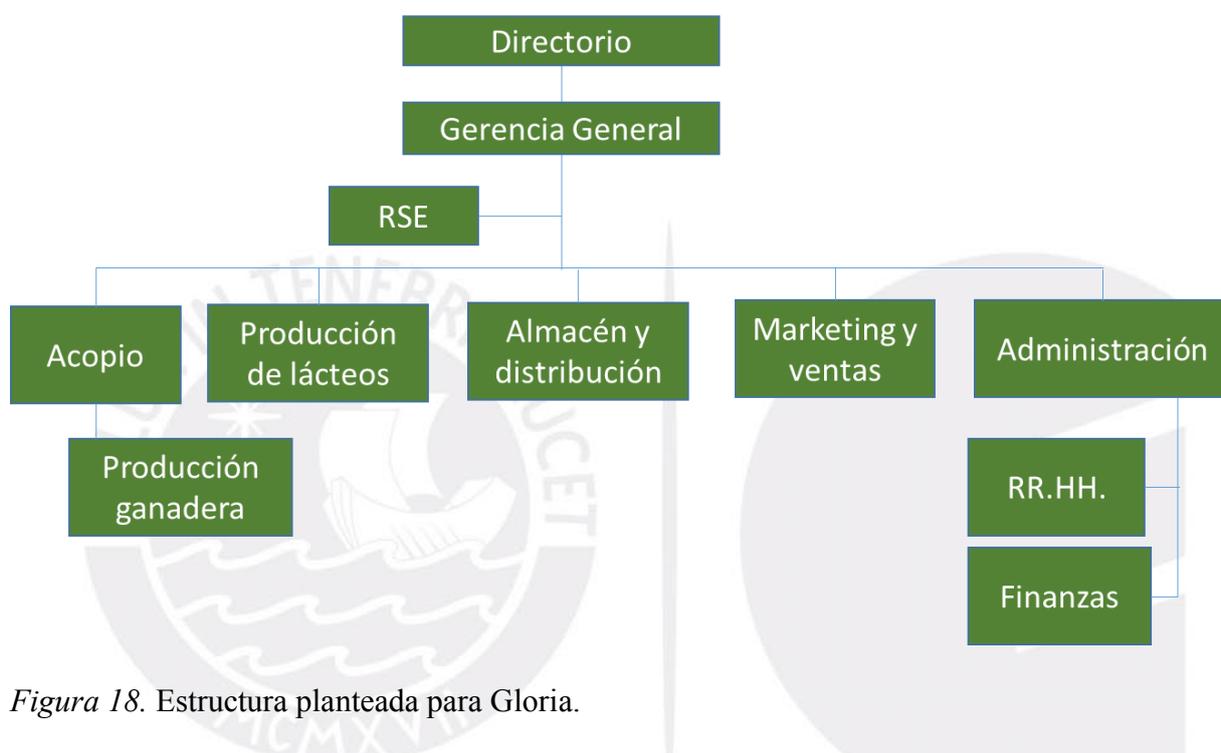


Figura 18. Estructura planteada para Gloria.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

De acuerdo con la FAO (2012), las prácticas que se deben seguir y que Gloria acogerá, a raíz de la implementación de este plan estratégico son:

- Sanidad animal: Se ha encontrado que la deficiente sanidad animal es una de las causas de la baja productividad lechera. Es importante superar esta barrera para incrementar la productividad de los pequeños ganaderos, siendo parte de la RSE de Gloria al contribuir con el desarrollo de los productores lácteos peruanos.

Las buenas prácticas en la explotación lechera en relación a la sanidad animal consisten en establecer rebaños con resistencia a enfermedades; prevenir la introducción de enfermedades en la explotación; establecer una gestión sanitaria eficaz, y utilizar los productos químicos y medicamentos veterinarios conforme a las prescripciones.

- **Higiene del ordeño:** Siendo parte esencial de la producción de alimento, para garantizar la inocuidad de la leche que se utiliza como materia prima. La mayoría del ordeño se da de forma manual, por los pequeños ganaderos. Quienes requieren del apoyo de Gloria para el mantenimiento y limpieza de su equipo.
Independientemente del método de ordeño, ya sea manual o mecánico, es vital que no haya contaminación de la leche, durante ni después del ordeño.
- **Bienestar animal:** Para lograrlo hay que aplicar prácticas zootécnicas apropiadas y sensibles a los animales lecheros en explotación. Estas son un conjunto de prácticas que se aplican al ganado en producción, pero también al ganado joven y al que está dedicado a reproducción. En general, son prácticas que evitan el maltrato animal, cuidando la nutrición, que no tengan sed, ni dolores, así como que se evite el padecimiento de enfermedades.
- **Medio ambiente:** Las preocupaciones ambientales del sector lechero se refieren al impacto de la degradación de las tierras como consecuencia del sobrepastoreo, por el cambio climático, la contaminación del aire, la escasez de agua, la contaminación hídrica, o la pérdida de biodiversidad. La producción de leche es una fuente importante de emisión de gases de efecto invernadero, especialmente de dióxido de carbono, metano y óxido nitroso.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Se ha confirmado que los empleados motivados son los más productivos y eso se requiere para implementar con éxito este planeamiento estratégico. Las personas motivadas van cada día a trabajar más contentos, siendo más eficientes en el manejo del tiempo, siendo más productivos y por lo tanto contribuyendo en mayor medida al desarrollo de la empresa. Para lograr tener empleados satisfechos y motivados se recomienda implementar estos lineamientos (Fernández, 2010)

1. **Elección de días libres y vacaciones:** Esta medida puede ser muy positiva para facilitar la conciliación familiar y laboral al posibilitar por ejemplo que los empleados que tengan hijos puedan seleccionar días de vacaciones coincidiendo con las vacaciones escolares de navidad, semana santa o verano. Establecer un equilibrio entre el trabajo y el ocio es esencial para crear un ambiente laboral positivo.
2. **Reconocer los logros:** Reconocer cuando alguien realiza un buen trabajo no cuesta nada y puede significar mucho. Hará que el trabajador sienta que su esfuerzo merece la pena, que es parte importante de la empresa y servirá para que continúe trabajando para ayudar al éxito de la compañía.
3. **Buen ambiente:** Es importante que se cree un clima de colaboración y confianza en el trabajo. Por ello, hay que cuidar el ambiente y fomentar la relajación. Se debe ser amable con todo el mundo. Si hay que recriminar a un empleado se debe hacer en privado y, si hay que reconocer su labor, mejor en público.
4. **Parte de la empresa:** Incrementar el sentimiento de pertenencia a la compañía favorece el buen clima laboral, fomenta la productividad y la consecución de objetivos. El hecho de que los empleados conozcan todos los productos, facetas, etc. de la empresa conlleva que sientan mayor vinculación con la compañía.

5. **Expectativas de futuro:** En época de crisis, incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la compañía se ha convertido en una de las mayores motivaciones. Nada los motivará más que saber que la empresa cuenta con ellos, su trabajo y que, pueden escalar posiciones dentro del organigrama. Es una de las formas más directas de reconocer el trabajo de los empleados. Además, la formación gracias a cursos internos, etc. por parte de la empresa está percibida como una manera de apostar por el trabajador.
6. **Interés por su vida:** Es recomendable dedicar tiempo para conocer qué piensan sus empleados, su vida personal, etc. Los trabajadores valoran mucho que los altos cargos se preocupen por su día a día. Además, también a nivel corporativo pueden ofrecer ideas que pueden beneficiar a la compañía.

7.7 Gestión del Cambio

Uno de los principales problemas que tienen los grandes cambios organizacionales es que la misma persona no lo guía del inicio al fin. Es decir, que alguien lo idea, otro lo planifica y otro implementa. A lo largo de estas etapas se van cometiendo errores y luego se responsabilizan unos a otros al no alcanzar las metas (Waissbluth, 2012). Para que esto no ocurra, en este caso se ha desarrollado el presente plan estratégico que es una guía clara de las estrategias que se tienen que implementar y los recursos que se necesitan. Además, se cuenta con los valores, el código de ética y las políticas, que son el marco de acción.

Es importante reconocer que el cambio afecta a un gran número de personas y/o grupos de interior, tanto en el interior como en el entorno de la organización (Waissbluth, 2012). Para gestionar el cambio apropiadamente, Kotter (1996) indica que el líder, en este caso el Gerente General, debe seguir las siguientes directrices: (a) ser simple, (b) usar metáforas y ejemplos; (c) utilizar distintos canales de comunicación; (d) predicar con su

propio ejemplo; (e) eliminar las inconsistencias; (f) escuchar a todos los miembros de la organización y hacerse escuchar (citado en D'Alessio, 2013).

7.8 Conclusiones

En este capítulo se han desarrollado los objetivos de corto plazo, que son la base para la medición y control del proceso de implementación. Estos OCP son medibles y cubren el período 2016-2026, por lo que es necesario que ahora se creen indicadores para hacer las mediciones y con ello saber si la empresa va por el camino correcto para lograr su visión. Esto se ha complementado con una nueva estructura organizacional, necesaria para lograr la implementación estratégica, junto con herramientas para motivar el cambio y lidiar de una manera positiva con el cambio, gestionándolo.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y el control constituyen la tercera etapa del proceso estratégico, dentro del modelo secuencial. Esta parte del proceso es esencial porque brinda la retroalimentación necesaria para hacer los ajustes y las correcciones que permitan a la empresa alcanzar los objetivos de largo plazo, y la visión. De acuerdo con D'Alessio (2013), la evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, ya que los cambios en el entorno, así como la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico, que se actualice constantemente.

8.1 Perspectivas de Control

La empresa Gloria SA es la más importante en el mercado de alimentos peruanos, con presencia en varios países de la región, como Bolivia, Ecuador y Colombia. Para mantener este liderazgo y consolidarse en toda América Latina, exportando al resto del mundo es necesaria la evaluación constante de los objetivos, tanto de corto como de largo plazo. Se deberá designar un responsable que cada año se encargue de medir los indicadores y de compararlos con la meta establecida para identificar si existen o no brechas. Esta evaluación se hace para todos los OCP, midiendo cuatro perspectivas diferentes: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

La revisión estratégica interna es necesaria para lograr una implementación exitosa, ya que las empresas son entes dinámicos, por lo que las estrategias planteadas inicialmente podrían volverse obsoletas o desactualizadas. La clave para que esto no ocurra es la retroalimentación, la cual debe ser adecuada y oportuna, considerando tanto el corto como el largo plazo. Los indicadores que se han desarrollado para esta perspectiva miden la posición que Gloria ocupará en el ranking MERCOSUR Perú, ya que al ser socialmente responsable se reconoce que hay una vigilancia de la forma en que se desarrollan los procesos, la relación

con el entorno y sobre todo con el personal. Es así que este indicador resume el trato a los empleados, la remuneración que se les brinda, su capacitación y la capacidad de aprender que como organización se tenga.

8.1.2 Procesos

Los controles para la perspectiva de procesos consideran el monitoreo integral de la organización, enfocándose en procesos de manufactura, servicios, gestión administrativa, estructura organizacional, ubicación geográfica, sistemas de distribución y comunicación entre los distintos departamentos. Usualmente se miden aspectos como la adopción de nuevas tecnologías y metodologías, así como el nivel de calidad. En este caso, para Gloria, los indicadores miden la capacidad de innovación, en función de cantidad de lanzamientos al mercado y la calidad de los productos.

8.1.3 Clientes

Para evaluar esta perspectiva se requiere tomar la postura o posición de los clientes, analizando qué es lo que genera valor para ellos. Es así que se usan criterios cualitativos y cuantitativos, a través de los cuales se da una comparación con los competidores y se logra anticiparse a las necesidades de los consumidores, cubriendo más allá de sus expectativas. Dentro de esta perspectiva se miden las ventas por canal o las ventas a cada segmento de clientes, que en este caso sería por mercado, ya que dentro de los objetivos de largo plazo se ha establecido la importancia de aumentar la presencia en América Latina y en Asia.

8.1.4 Financiera

Dentro de esta perspectiva se analiza el proceso estratégico con la visión de los inversionistas. Estos tienen como fin lograr alta rentabilidad por su inversión, siendo el criterio que prevalece durante el análisis desde la perspectiva financiera. El control para esta perspectiva, está dado por la medición del rendimiento sobre el patrimonio o ROE, que de acuerdo con D'Alessio (2013) es un indicador financiero válido.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Según D'Alessio (2013), el Tablero de Control Balanceado constituye una herramienta de control estratégico, que permite ejercer una visión integral u holística, de la empresa. Además, facilita la evaluación de la estrategia a través de la medición y comparación, para establecer las brechas. En la Tabla 33 se presentan los objetivos de corto plazo, junto con los indicadores, la fórmula, la unidad de medición y la perspectiva a la que pertenecen.

8.3 Conclusiones

Se ha creado este plan estratégico para la empresa Gloria SA con el fin supremo de que alcance el liderazgo en la producción y comercialización de alimentos, no sólo en Perú, sino en toda América Latina. Esto, así como el ser socialmente responsable, al mismo tiempo que rentable, se refleja en sus objetivos, tanto de largo como de corto plazo. Pero para que este crecimiento se concrete es necesario monitorear la implementación de las estrategias. Esto se hará midiendo cada año los indicadores propuestos y comparando el resultado con el de los OCP. En caso de que haya brechas entonces corresponderá a la gerencia general proponer cambios.

Tabla 33

Tablero de Control Balanceado Para Gloria

OCP	Indicador	Fórmula	Unidad	Perspectiva	
OCP7.1	En el año 2019, la empresa Gloria logrará su ingreso entre una de las 200 empresas del ranking MERCOSUR LATAM, sabiendo que para el 2015 no figuraba en dicho índice	Puesto en el ranking MERCOSUR LATAM	Visualización del ranking	Posición	Aprendizaje interno
OCP7.2	Durante el año 2022 se logrará estar entre las 100 primeras empresas del ranking MERCOSUR LATAM	Puesto en el ranking MERCOSUR LATAM	Visualización del ranking	Posición	Aprendizaje interno
OCP7.3	Para el año 2026, Gloria se ubicará entre las 50 primeras empresas del ranking MERCOSUR LATAM, mejorando su posición luego de que en el año 2022 estará entre las 50 primeras	Puesto en el ranking MERCOSUR LATAM	Visualización del ranking	Posición	Aprendizaje interno
OCP4.1	En el año 2019, un 97% de los productos desarrollados en Gloria cumplirán con los estándares de calidad, siendo la base el 95% que se obtuvo en el año 2015	Porcentaje de productos que cumplen los estándares de calidad	Productos que cumplen los estándares de calidad / Productos totales	%	Procesos
OCP4.2	Para el 2022, se logrará que un 98.5% de los productos fabricados por Gloria cumpla con todos los estándares de calidad de la empresa, partiendo del 97% que alcanzará en el año 2019	Porcentaje de productos que cumplen los estándares de calidad	Productos que cumplen los estándares de calidad / Productos totales	%	Procesos
OCP4.3	Durante el año 2025, Gloria habrá alcanzado el 100% de productos hechos cumpliendo con todos sus estándares de calidad, porcentaje que se elevará desde el 98.5% que se espera para el 2022	Porcentaje de productos que cumplen los estándares de calidad	Productos que cumplen los estándares de calidad / Productos totales	%	Procesos
OCP5.1	En el año 2019 se logrará lanzar al mercado 17 productos lácteos nuevos, como muestra de la capacidad de innovación de la empresa	Cantidad de lanzamientos anuales al mercado	Conteo	Cantidad	Procesos
OCP5.2	Durante el año 2018, la empresa ofrecerá a sus clientes 22 productos lácteos nuevos, muestra de innovación, y sabiendo que en el 2019 lograría lanzar 17 productos	Cantidad de lanzamientos anuales al mercado	Conteo	Cantidad	Procesos
OCP5.3	Al 2026, Gloria habrá logrado lanzar al mercado un total de 30 productos lácteos nuevos, partiendo de que en el año 2022 consiguió lanzar 22	Cantidad de lanzamientos anuales al mercado	Conteo	Cantidad	Procesos
OCP1.1	Al año 2019, Gloria facturará S/ 4,980 millones, a partir de los S/ 3,000 millones que facturó en el año 2015	Ventas anuales	Ventas del estado de ganancias y pérdidas	S/.	Clientes
OCP1.2	Durante el año 2022, la empresa tendrá ventas por S/ 7,280 millones, creciendo desde los S/ 4,980 millones que se calcula venderán en el 2019	Ventas anuales	Ventas del estado de ganancias y pérdidas	S/.	Clientes
OCP1.3	Para el 2025, Gloria habrá alcanzado una facturación de S/ 12,000 millones, luego de que en el año 2022 vendería S/ 7,280 millones	Ventas anuales	Ventas del estado de ganancias y pérdidas	S/.	Clientes
OCP2.1	Se logrará que en el año 2019 Gloria comercialice marcas propias en 15 mercados de América Latina, lo cual implica tres más que los 12 donde tenía presencia a inicios del año 2016	Mercados de América Latina donde se tiene participación con marcas propias	Conteo	Cantidad	Clientes
OCP2.2	Durante el año 2022, la empresa habrá logrado penetrar 18 mercados de América Latina con sus marcas propias; partiendo de los 15 donde se participará en el año 2019	Mercados de América Latina donde se tiene participación con marcas propias	Conteo	Cantidad	Clientes
OCP2.3	Al 2026, Gloria tendrá presencia en 20 mercados de América Latina con marcas propias, tomando como base los 18 mercados donde estará en el año 2022	Mercados de América Latina donde se tiene participación con marcas propias	Conteo	Cantidad	Clientes
OCP3.1	En el año 2019 se exportarán 90 contenedores de productos lácteos a Asia, subiendo 42% al año desde 2015 cuando se exportaron 22 contenedores	Exportaciones anuales a los países de Asia	Sumatoria de exportaciones	Contenedores	Clientes
OCP3.2	Exportar 250 contenedores de productos lácteos a Asia en el año 2022, creciendo desde 90 contenedores exportadas en 2019	Exportaciones anuales a los países de Asia	Sumatoria de exportaciones	Contenedores	Clientes
OCP3.3	Para el 2026, la exportación de productos lácteos a Asia llegará a las 1,000 contenedores, aumentando desde las 250 exportadas en el año 2022	Exportaciones anuales a los países de Asia	Sumatoria de exportaciones	Contenedores	Clientes
OCP6.1	El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) será igual a 17.4% en el año 2019, pasando de 15.9% que hubo en el 2014	Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio	%	Financiera
OCP6.2	Para el año 2022 se logrará tener un ROE del 18.6%, a partir del 17.4% que se espera para el 2019	Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio	%	Financiera
OCP6.3	Al 2026, Gloria logrará un rendimiento sobre el patrimonio de 20%, subiendo desde 18.6% que se tendrá en el año 2022	Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio	%	Financiera

Capítulo IX: Competitividad de Gloria

9.1 Análisis Competitivo de Gloria

El Grupo Gloria es un conglomerado industrial de capitales peruanos conformado por empresas con presencia en Perú, Bolivia, Colombia y Puerto Rico. Su negocio principal es la manufactura de productos lácteos, contando con un sistema de acopio de leche cruda a nivel nacional y alta tecnología de producción. Además, tiene la capacidad de generar constantemente nuevos productos, para irse adecuando a los gustos de los consumidores, pero también para ofrecer alternativas novedosas que permitan consolidar su alta participación de mercado. Es una empresa con un alto poder de negociación, al tener control sobre la compra de leche cruda y al mismo tiempo sobre la distribución de leche evaporada y leche UHT, tanto en Perú como en Bolivia.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Gloria

Las ventajas competitivas de Gloria que se han identificado son las siguientes:

- La mayor red de acopio en el Perú: La capacidad de producción está determinada no sólo por las plantas productoras instaladas sino por el acceso a la materia prima. En Perú, la producción de leche cruda crece anualmente menos que la demanda de productos lácteos, por lo que es importante tener acceso a las unidades productoras. Gloria tiene la red de acopio más grande del país, la cual complementa con la importación de leche en polvo para atender a la demanda.
- Tecnología de punta: Gloria tiene la planta de leche evaporada más grande del mundo, pero además cuenta con altos niveles de productividad, ya que cuenta con procesos tecnificados. Esto se debe a una revisión constante de procesos y de nuevas tecnologías disponibles en el mundo.
- Distribución a través de todos los canales: El Grupo Gloria cuenta con una empresa dedicada exclusivamente a la distribución, DEPRODECA, a través de la

cual se accede tanto al canal moderno como al tradicional. Es así que se encuentran productos de Gloria en todas las tiendas y mercados del Perú, siendo preferidos por los consumidores. En otros países, como Bolivia y Puerto Rico, ha mostrado ser también eficiente en la distribución.

- Conocimiento del mercado: Gloria ha mostrado conocer a sus clientes, creando productos de acuerdo a las expectativas de los clientes, incluso superándolas. Este es el motor de las innovaciones y por ello la empresa ha desarrollado productos bajo en grasa, queso fresco empacado, yogurt con probióticos y leche en distintas presentaciones, entre otras.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Gloria

Gloria ha logrado armar clústeres en torno a la producción de lácteos, en cada uno de los países donde opera. En cada ubicación geográfica o país, el clúster incluye a los siguientes entes:

- Organismos reguladores, como DIGESA, que permiten los registros sanitarios y dan a conocer las normas estandarizadas.
- Ganaderos productores de leche cruda.
- Proveedores de biotecnología para el desarrollo de ganado óptimo.
- Productores de empaques, como las cajas para UHT o las botellas HDPE para el yogurt. En el caso de las latas, que es el empaque más utilizado en lácteos por la leche evaporada, Gloria tiene su propia empresa fabricante mostrando una integración vertical hacia atrás.
- Distribuidores: Reconociendo que en el caso de Perú y Bolivia la empresa se ha integrado verticalmente hacia adelante, asumiendo la distribución de sus productos. Sin embargo, en los otros países utiliza distintas redes de distribución, acoplándose a los requerimientos de cada mercado.

- Agencias de investigación de mercado y publicidad: Permitiendo revisar frecuentemente los gustos de los consumidores y sus preferencias. Así como realizando pruebas de nuevos productos y diseñando las campañas promocionales y de publicidad, con el objetivo de ganar participación de mercado.
- Operadores logísticos: Para los casos de importaciones y exportaciones.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para que un clúster funcione apropiadamente y otorgue ventaja competitiva a la empresa es necesario que garantice los siguiente: (a) materia prima para la producción, a tiempo para que los procesos de manufactura fluyan haciendo un uso óptimo de la capacidad instalada; (b) productos innovadores, con lanzamientos frecuentes para obtener y mantener el liderazgo en los mercados donde opera; (c) reconocimiento de marca por parte de los consumidores, actuales y potenciales; (d) procesos tecnificados, que garantizan un producto homogéneo y con alta calidad.

9.5 Conclusiones

La empresa Gloria ha logrado desarrollar exitosamente un clúster de productos lácteos en los distintos mercados donde opera. Estos clústeres involucran a los distintos actores que intervienen a lo largo de la cadena de valor, y se incorporan entes gubernamentales y las agencias de investigación de mercado y publicidad. El objetivo es mantener su liderazgo en los mercados donde tiene presencia, con productos innovadores, procesos tecnificados, y materia prima suficiente para continuar creciendo.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se culmina el plan estratégico diseñado para la empresa Gloria, cubriendo el período 2016-2026. En primer término, se presenta el plan estratégico integral para comprobar la alineación de todo el documento. Le siguen las conclusiones y recomendaciones finales, para finalizar este capítulo describiendo la situación futura de la organización.

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 34 se presenta el plan estratégico integral de la empresa Gloria, que es una herramienta a través de la cual se observa de manera conjunta la visión de la organización, con la misión, los valores, el código de ética, los intereses organizacionales, los objetivos de largo y de corto plazo, junto con las estrategias, y las políticas. Esta herramienta se utiliza para establecer si hay o no consistencia a lo largo del plan estratégico que se ha creado, estableciéndose que sí existe.

10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales de este estudio son:

- Como visión para la empresa Gloria se ha planteado que para el año 2026, sea la empresa líder en la producción y comercialización de alimentos en Perú y de productos lácteos en América Latina, con exportaciones al mercado asiático, brindando a sus clientes alimentos de alta calidad con procesos de innovación constante, generando alta rentabilidad para los inversionistas con responsabilidad social.
- En línea con la visión, se creó una misión en la que se señala que la empresa Gloria es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos con alto valor agregado, contribuyendo a la alimentación saludable de

Tabla 34

Plan Estratégico Integral de Gloria

Visión									
En el año 2026, Gloria será la empresa líder en la producción y comercialización de productos Lácteos en Perú y América Latina, con exportaciones al mercado asiático, brindando a sus clientes alimentos de alta calidad con procesos de innovación constante, generando alta rentabilidad para los inversionistas con responsabilidad social.									
Estrategias	Objetivos de Largo Plazo							Principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos	
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7		
E1	Realizar integración vertical hacia adelante en Colombia y otros países de Sudamérica adquiriendo la distribución de lácteos.	X					X	(P1) Incentivar la cultura de calidad. (P3) Fomentar la eficiencia. (P4) Promover la comunicación fluida. (P5) Estimular la innovación. (P6) Documentar los procesos y los conocimientos. (P7) Rechazar todo tipo de agresión y discriminación	
E2	Desarrollar el mercado sudamericano con marcas propias de queso y yogurt.		X		X	X	X	(P1) Incentivar la cultura de calidad. (P3) Fomentar la eficiencia. (P4) Promover la comunicación fluida. (P5) Estimular la innovación. (P6) Documentar los procesos y los conocimientos. (P7) Rechazar todo tipo de agresión y discriminación	
E3	Penetrar el mercado de Japón y China con leche evaporada Gloria.		X				X	(P1) Incentivar la cultura de calidad. (P2) Promover el desarrollo de los productores lácteos. (P3) Fomentar la eficiencia. (P4) Promover la comunicación fluida. (P6) Documentar los procesos y los conocimientos. (P7) Rechazar todo tipo de agresión y discriminación	
Misión: Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos con alto valor agregado, contribuyendo a la alimentación saludable de nuestros consumidores. Esto se logra con personal comprometido y capacitado, estrictos controles de calidad, tecnología de punta, acceso a fondos de bajo costo y presencia internacional que busca el crecimiento sostenido de la empresa con alta rentabilidad para los inversionistas y preservación del medio ambiente.	E4	Desarrollar el mercado chileno de leche UHT.		X		X	X	(P1) Incentivar la cultura de calidad. (P3) Fomentar la eficiencia. (P4) Promover la comunicación fluida. (P5) Estimular la innovación. (P6) Documentar los procesos y los conocimientos. (P7) Rechazar todo tipo de agresión y discriminación	
	E5	Penetrar el mercado colombiano, boliviano y ecuatoriano de leche UHT.		X		X	X	(P1) Incentivar la cultura de calidad. (P3) Fomentar la eficiencia. (P4) Promover la comunicación fluida. (P5) Estimular la innovación. (P6) Documentar los procesos y los conocimientos. (P7) Rechazar todo tipo de agresión y discriminación	
	E6	Diversificarse concéntricamente al innovar en nuevos lácteos.	X	X		X	X	X	(P1) Incentivar la cultura de calidad. (P2) Promover el desarrollo de los productores lácteos. (P3) Fomentar la eficiencia. (P4) Promover la comunicación fluida. (P5) Estimular la innovación. (P6) Documentar los procesos y los conocimientos. (P7) Rechazar todo tipo de agresión y discriminación
	E7	Realizar integración horizontal al comprar productores de queso y ampliar el portafolio de productos y marcas.	X	X		X		X	(P1) Incentivar la cultura de calidad. (P2) Promover el desarrollo de los productores lácteos. (P3) Fomentar la eficiencia. (P4) Promover la comunicación fluida. (P5) Estimular la innovación. (P6) Documentar los procesos y los conocimientos. (P7) Rechazar todo tipo de agresión y discriminación
E9	Diversificar la gama de productos conglomeradamente, creando dulces a base de leche.	X		X	X	X	X	(P1) Incentivar la cultura de calidad. (P3) Fomentar la eficiencia. (P5) Estimular la innovación. (P6) Documentar los procesos y los conocimientos.	
E10	Desarrollar nuevos empaques para conservar beneficios de productos, aumentar vida útil y conveniencia para el consumidor.	X		X	X		X	(P1) Incentivar la cultura de calidad. (P2) Promover el desarrollo de los productores lácteos. (P3) Fomentar la eficiencia. (P4) Promover la comunicación fluida. (P5) Estimular la innovación. (P6) Documentar los procesos y los conocimientos	
Objetivos de corto plazo	Indicadores	OCP1.1. Al año 2019, Gloria facturará S/ 4,980 millones, a partir de los S/ 3,000 millones que facturó en el año 2015	OCP2.1. Se logrará que en el año 2019 Gloria comercialice marcas propias en 15 mercados de América Latina, lo cual implica tres más que los 12 donde tenía presencia a inicios del año 2016	OCP3.1. En el año 2019 se exportarán 90 contenedores de productos lácteos a Asia, subiendo 42% al año desde 2015 cuando se exportaron 22 contenedores	OCP4.1. En el año 2019, un 97% de los productos desarrollados en Gloria cumplirán con los estándares de calidad, siendo la base el 95% que se obtuvo en el año 2015	OCP5.1. En el año 2019 se logrará lanzar al mercado 17 productos lácteos nuevos, como muestra de la capacidad de innovación de la empresa	OCP6.1. El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) será igual a 17.4% en el año 2019, pasando de 15.9% que hubo en el 2014	OCP7.1. En el año 2019, la empresa Gloria logrará su ingreso entre una de las 200 empresas del ranking MERCOR LATAM, sabiendo que para el 2015 no figuraba en dicho índice	Objetivos de corto plazo
		OCP1.2. Durante el año 2022, la empresa tendrá ventas por S/ 7,280 millones, creciendo desde los S/ 4,980 millones que se calcula venderán en el 2019	OCP2.2. Durante el año 2022, la empresa habrá logrado penetrar 18 mercados de América Latina con sus marcas propias; partiendo de los 15 donde se participará en el año 2019	OCP3.2. Exportar 250 contenedores de productos lácteos a Asia en el año 2022, creciendo desde 90 contenedores exportados en 2019	OCP4.2. Para el 2022, se logrará que un 98.5% de los productos fabricados por Gloria cumpla con todos los estándares de calidad de la empresa, partiendo del 97% que alcanzará en el año 2019	OCP5.2. Durante el año 2018, la empresa ofrecerá a sus clientes 22 productos lácteos nuevos, muestra de innovación, y sabiendo que en el 2019 lograría lanzar 17 productos	OCP6.2. Para el año 2022 se logrará tener un ROE del 18.6%, a partir del 17.4% que se espera para el 2019	OCP7.2. Durante el año 2022 se logrará estar entre las 100 primeras empresas del ranking MERCOR LATAM	
		OCP1.3. Para el 2025, Gloria habrá alcanzado una facturación de S/ 12,000 millones, luego de que en el año 2022 vendería S/ 7,280 millones	OCP2.3. Al 2026, Gloria tendrá presencia en 20 mercados de América Latina con marcas propias, tomando como base los 18 mercados donde estará en el año 2022	OCP3.3. Para el 2026, la exportación de productos lácteos a Asia llegará a los 1,000 contenedores, aumentando desde las 250 exportadas en el año 2022	OCP4.3. Durante el año 2025, Gloria habrá alcanzado el 100% de productos hechos cumpliendo con todos sus estándares de calidad, porcentaje que se elevará desde el 98.5% que se espera para el 2022	OCP5.3. Al 2026, Gloria habrá logrado lanzar al mercado un total de 30 productos lácteos nuevos, partiendo de que en el año 2022 consiguió lanzar 22	OCP6.3. Al 2026, Gloria logrará un rendimiento sobre el patrimonio de 20%, subiendo desde 18.6% que se tendrá en el año 2022	OCP7.3. Para el año 2026, Gloria se ubicará entre las 50 primeras empresas del ranking MERCOR LATAM, mejorando su posición luego de que en el año 2022 estará entre las 100 primeras	

Valores: Cumplimiento de las obligaciones, dedicación al trabajo, prudencia en la administración de recursos, cultura del éxito, orientación a las personas, responsabilidad social

Código de ética: Cumplir con las normas de sanidad e inocuidad, procesos de pastoreo y ordeño amigables con el medio ambiente, empleados capacitados, cumplimiento de leyes y normas, trabajo en equipo y cooperación, información confiable y transparente

Sistema de recolección de leche cruda, empaques, tecnología de procesos, transporte, personal calificado, permisos y registros, operadores logísticos
El liderazgo lo tiene la gerencia general, con una unidad de RSE que vigila porque se incluya este tema en todas las áreas operativas. Estas áreas son acopio, producción de lácteos, almacén y distribución, marketing y ventas, y ventas

nuestros consumidores. Esto se logra con personal comprometido y capacitado, estrictos controles de calidad, tecnología de punta, acceso a fondos de bajo costo y presencia internacional que busca el crecimiento sostenido de la empresa con alta rentabilidad y preservación del medio ambiente.

- Alineado con los intereses organizacionales se definieron objetivos de largo plazo, a ser logrados en el año 2026, con los cuales se conseguirá la visión creada. Estos OLP son: (a) pasar de una facturación de S/ 3,000 millones a S/ 12,000 millones en los próximos 10 años; (b) Gloria tendrá presencia en 20 mercados de América Latina con marcas propias; (c) exportar 1,000 contenedores de productos lácteos a Asia; (d) lograr que el 100% de los productos desarrollados cumplan con los estándares de calidad de la empresa; (e) lanzar al mercado un total de 30 nuevos productos lácteos; (f) pasar de un ROE (rendimiento sobre el patrimonio) de 15.9% en el 2014 a 20%; y (g) figurar dentro de los cincuenta primeros puestos del ranking de reputación de MERCO LATAM para el 2026. Estos objetivos de largo plazo se lograrán a través de la implementación de las siguientes estrategias: (a) integrarse verticalmente hacia adelante en Colombia y otros países de Sudamérica adquiriendo la distribución de lácteos; (b) desarrollar el mercado sudamericano con marcas propias de queso; (c) penetrar el mercado de Japón con leche evaporada Gloria; (d) desarrollar el mercado boliviano de leche UHT; (e) penetrar el mercado colombiano de leche UHT; (f) diversificarse concéntricamente al innovar en nuevos lácteos; (g) integrarse horizontalmente al comprar productores de queso y ampliar el portafolio de productos y marcas; (h) desarrollar nuevos empaques para conservar beneficios de productos, aumentar vida útil y conveniencia para el consumidor; y (i) integrarse verticalmente hacia atrás al desarrollar centros de inseminación.

- Se siguieron los pasos del proceso estratégico desarrollado por D'Alessio (2013), por lo que también se incluyó una etapa de control y evaluación. Se da a través del Tablero de Control Balanceado, donde se creó un indicador para cada uno de los objetivos de corto plazo y se propone realizar mediciones anuales de los mismos.

10.3 Recomendaciones Finales

Para alcanzar el éxito en la implementación de este plan estratégico se recomienda lo siguiente:

- Implementar este plan estratégico, bajo el liderazgo de la gerencia general.
- Compromiso de la alta gerencia para adoptar la nueva visión y misión, junto con los valores y el código de ética. Este mismo compromiso se debe manifestar en el impulso a la implementación de las estrategias.
- Asignar los recursos necesarios para lograr los objetivos de corto plazo que se desarrollaron.
- Cambiar la estructura organizacional, dando énfasis al área de responsabilidad social empresarial.

10.4 Futuro de Gloria

Durante los próximos 10 años, Gloria continuará con su expansión, convirtiéndose en la empresa líder en la producción y comercialización de alimentos en Perú. Al mismo tiempo, logrará tener el liderazgo en productos lácteos en América Latina, partiendo de la posición que actualmente ocupa, en especial en Bolivia, Colombia y Puerto Rico. Es por ello que incrementará su presencia en otros mercados como México, Centro América y Ecuador.

Para lograr este liderazgo, así como la penetración del mercado asiático la empresa tendrá control sobre la producción de leche cruda, al continuar con la red principal de recolección a nivel nacional y que debe copiarse en otros países. Lo cual se combina con alta

tecnología y procesos automatizados para lograr productos homogeneizados, que sean los preferidos por los consumidores.



Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Estadísticas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Series estadísticas*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>
- Banco Mundial (2015). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- ¿Cómo se encuentra el Perú y el mundo en desarrollo tecnológico? (2015, 15 de abril). *Capital*. Recuperado de <http://www.capital.com.pe/actualidad/como-se-encuentra-peru-y-el-mundo-en-desarrollo-tecnologico-noticia-788050>
- Cusco: Huaico destruyó puentes y cultivos. (2015, 13 de marzo). *Canal N*. Recuperado de <http://canaln.pe/peru/cusco-huaico-destruyo-puentes-y-cultivos-n173645>
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Euromonitor International. (2015).
- Fallo fue "victoria simbólica" para Perú, según "The Economist" (2014, 31 de enero). *Diario el Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/fallo-fue-victoria-simbolica-peru-segun-the-economist-noticia-1706501>
- Fernández, G. (2010, 17 de octubre). *Siete incentivos para motivar a los empleados en el trabajo*. Recuperado de <http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131017/siete-incentivos-para-motivar-2520396.html>
- Gallo, M. (2016, 13 de abril). Perú mejora estimados de PBI por impulso de sector extractivo. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-mejora->

estimados-pbi-impulso-sector-extractivo-noticia-
1893794?ref=flujo_tags_514408&ft=nota_1&e=titulo

Gloria S.A. (2014). *Memoria anual 2013*. Recuperado de
<http://www.bvl.com.pe/hhii/006166/20140225122901/MEMORIA32GLORIA322013.PDF>

Gloria S.A. (2015). *Memoria anual 2014*. Recuperado de
<http://www.bvl.com.pe/hhii/006166/20150224155301/MEMORIA32DE32GLORIA322014.PDF>

Gloria S.A. (2016). *Memoria anual 2015*. Recuperado de
http://www.bvl.com.pe/jsp/ShowEEFF_new.jsp?Ano=2015&Trimestre=A&Rpj=006166&RazoSoci=GLORIA%20S.A.&TipoEEFF=MA&Tipo1=A&Tipo2=I&Dsc_Correlativo=0000&Secuencia=1&Cod_Secuencia=1

Gloria S.A. (2016a). *Acopio*. Recuperado de
<http://www.grupogloria.com/gloriaACOPIO.html>

Gloria S.A. (2016b). *Historia*. Recuperado de
<http://www.grupogloria.com/gloriaHISTORIA.html>

Gloria S.A. (2016c). *Productos*. Recuperado de
<http://www.grupogloria.com/gloriaPRODUCTOS.html>

Grupo Gloria. (2016). *Quienes somos*. Recuperado de
<http://www.grupogloria.com/mision.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Economía*. Recuperado de
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Población y vivienda*.
Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Ocupación y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016d). *Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2014). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MINDIS]. (2016, marzo). *Desnutrición crónica infantil*. Recuperado de http://www.midis.gob.pe/images/direcciones/dgpye/reporte_peru.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2016). *Objetivos estratégicos generales*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2014). *Plan nacional para la reducción de la desnutrición crónica infantil y la prevención de la anemia en el país*. Recuperado de http://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2015/Nutriwawa/directivas/005_Plan_Reducion.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2012). *Producción y productos lácteos*. Recuperado de http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/produccion-lechera/es/#.Vw_WsPkrLIU
- Perú es el tercer mejor país para hacer negocios en la región. (2015). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region>
- Perú invierte solo 0.12% del PBI en investigación y desarrollo. (2014, 29 de octubre). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invierte-solo-012-pbi-investigacion-y-desarrollo-2202532>

- Perulactea. (2012, 17 de octubre). *Gobierno peruano incrementó la sobretasa a leche importada*. Recuperado de <http://www.perulactea.com/2012/10/17/gobierno-peruano-incremento-la-sobretasa-a-leche-importada/>
- Portal PQS. (2015, mayo). *Amor por el Perú: Los peruanos prefieren marcas nacionales*. Recuperado de <http://www.pqs.pe/actualidad/amor-por-el-peru-consumidores-peruanos-prefieren-marcas-nacionales>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2014, enero). Balance anual de la conflictividad. *Willaqniki*, (14), 9-42.
- Red Iberoamericana de Prensa Económica [RIPE]. (2014, 9 de febrero). *Las oportunidades del acuerdo comercial de la Alianza del Pacífico*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/oportunidades-acuerdo-comercial-alianza-pacifico-2088582>
- Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2015). *Reporte sectorial. Fabricación de leche evaporada*. Recuperado de http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2015/02/IEES_Sectorial_Fabricacion_Leche_Ene2015.pdf
- Trade Map. (2016). *Trade statistics for international business development*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
- Waissbluth, M. (2012, noviembre). Gestión del cambio en programas y proyectos. Recuperado de <http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2012/12/Gestion-del-cambio-en-programas-y-proyectos-Mario-Waissbluth.pdf>
- World Economic Forum [WEF]. (2015). *Global competitiveness report 2015-2016*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

Apéndice A: Guía de Entrevista al Gerente Corporativo de Logística de Gloria

Nombre del Entrevistado: Sr. Roberto Bustamante

Cargo: Gerente Corporativo de Logística

Fecha: 06 de abril de 2016

Lugar: Huachipa

1. ¿Qué información considera usted que es la más importante cuando se habla del Grupo Gloria?

Lo principal es que Gloria tiene cinco grandes divisiones:

- Alimentos: Con plantas en Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia, Argentina, Uruguay y Puerto Rico.
- Cements y nitratos: Con plantas en Perú, Ecuador y Bolivia.
- Agroindustrial: Azucareras en Perú, Colombia y Argentina.
- Nuevos Negocios: Transporte, depósitos aduaneros, servicios logísticos.
- Papeles y plásticos: Presencia en Perú y Bolivia.

En cuanto a la parte de alimentos, Gloria tiene el 86% de participación de mercado en Perú, 90% en Bolivia y 56% en Puerto Rico y son los segundos en el mercado de Uruguay, los cuartos en Colombia y séptimos en Ecuador.

2. En su opinión ¿Cuál o cuáles son las ventajas competitivas que tiene el Grupo Gloria?

Las ventajas que tenemos en Perú son:

- 75 años en el mercado
- Red de acopio de leche fresca en Arequipa, Cajamarca y Trujillo; con 12,000 pequeños proveedores (ganaderos grandes y pequeños).
- 15 centros de distribución en todo el Perú.

- Empresa de transportes del grupo, la más grande del Perú Raciemsa con 1,000 camiones.
 - Marca Gloria reconocida como la primera marca más reconocida del Perú.
 - Política de construcción de marcas.
 - Diversificación de productos, con distintos productos para distintos segmentos.
 - La lata de la leche evaporada te permite movilizar la leche en zonas geográficas difíciles y no se puede adulterar.
 - Ver a nuestros ganaderos como socios estratégicos.
3. ¿Cómo visualiza a la empresa dentro de 10 años?

Pasar de ser una empresa de lácteos a ser una empresa de alimentos. Ser la primera empresa de alimentos en América del Sur, con operación propia en todos los países donde tiene presencia. Pasar de una facturación de US\$ 3,000 millones a US\$ 7,000 millones en los próximos cinco años.

4. En cuanto a las distintas líneas de negocio ¿qué rol o importancia tienen los productos lácteos dentro de la empresa?

Tienen mucha importancia. Al año se lanzan entre 20 y 25 productos nuevos, de los cuales el 70% son lácteos (leche, quesos, yogurt, mantequilla) y 30% otros (refrescos, mermeladas, café, barras de cereal, conservas de pescado, panetones).

5. ¿Considera usted que el mercado lácteo en Perú es de alta rivalidad entre los competidores o no?

No. Al tener una marca tan grande como Gloria, la competencia no es tan fuerte. Los competidores principales son Laive y Nestlé.

Nosotros tenemos certificaciones de calidad y seguridad que nos diferencian de los competidores, esto hace que tengamos más del 95% de productos finales que cumplen con los estándares que nosotros mismos hemos desarrollado, para dar lo mejor al mercado.

6. De las investigaciones que hemos realizado encontramos que la producción de leche cruda en el Perú no crece al mismo ritmo que el consumo de productos lácteos como el yogurt, el queso o incluso la leche ¿Cómo hace Gloria para garantizar su abastecimiento?

Es cierto, en los últimos años el consumo de yogurt ha crecido a dos dígitos y la producción de leche no tanto. El Perú necesita importar leche, porque no tiene las condiciones geográficas para tener una ganadería extensa. Tenemos ganadería en Arequipa, algo en el Norte, y en Cajamarca, pero son cuencas lecheras. Mientras en otros países tienen la leche a 100 km. de distancia, aquí en el Perú la tenemos a 400 km. Es por ello que importamos leche de Nueva Zelanda o EEUU. El 80% de la leche es fresca y 20% importada.

7. Una de las principales capacidades que tiene la empresa es su amplia red de distribución, por lo que se ven productos Gloria en todos los puntos de venta ¿Cómo gestionan esta distribución?

A través de la empresa del Grupo RACIEMSA, con un total de 1,000 camiones. Llegan a zonas geográficas que nadie más llega, por ello existe una fidelización por parte de los ganaderos.

8. En términos de la leche ¿es cierto que hay una tendencia en los consumidores por buscar productos con beneficios añadidos o con atributos adicionales como leche con DHA para los niños, leche descremada para cuidar el peso corporal, leche con calcio, etc.?

Sí. Se han lanzado leche deslactosada, descremada, con DHA, con probióticos, con calcio + hierro. Leche para adolescentes. La tendencia gira hacia productos con atributos específicos. La leche evaporada sigue creciendo igual, en toda la región. Hace ocho años se

empezó a exportar leche evaporada, un promedio de 20 contenedores al mes, hoy en día se exporta 400 contenedores a un total de 52 países.

9. El Grupo Gloria figura entre las 100 mejores empresas para trabajar en el Perú ¿podría indicarnos que beneficios ofrece a sus trabajadores para lograr esta posición?

Gloria es el cuarto grupo más grande del Perú. Tenemos 25,000 trabajadores, a los cuales se les ofrece programas de desarrollo de talento en el tiempo, entrenamiento, capacitación en últimos sistemas de informática, líneas de carrera, la posibilidad de poder aplicar todos los conceptos estudiados en la universidad en la empresa. Aumentos, ascensos, pago de utilidades.

10. ¿Qué tipo de sistemas de información o software utilizan (área administrativa y área operativa)?

Todas las empresas del Grupo Gloria tienen el SAP. Manejan la última versión del SAP. Todas las empresas del grupo emiten los mismos reportes y tienen la información en línea y de manera oportuna.

11. Al ser una empresa tan grande ¿cómo manejan la comunicación al interior de la organización para que la información llegue a las personas correctas y en tiempo oportuno?

Existe un área de Comunicaciones que es la que maneja las relaciones laborales e institucionales. Tienen la página web en donde interactúan con los clientes a través de sus consultas y reclamos.

12. En cuanto a la tecnología ¿Cómo hacen para mantenerse a la vanguardia? ¿Cuál es la prioridad de la empresa: Recolección, ordeño, producción de derivados, empaque, etc.?

Todos los equipos son de última tecnología (suizos, alemanes y americanos). Cuentan con una de las mejores y más modernas plantas del mundo.

13. ¿Cuál es su política ambiental?

Planta de tratamiento de agua, en donde se devuelve el agua igual de limpia como se recibe. En el caso de las latas, son totalmente reciclables a diferencia de los envases tetra pack.

14. En cuanto al sistema de producción ¿han evaluado tener su propio ganado?

Nosotros tenemos un equipo de campo que trabaja con nuestros ganaderos, a los cuales se les brinda un programa de asesoramiento técnico de ganaderos, en donde se hace el mejoramiento genético de ganado, mejoramiento de pasto, semillas; para que cada vez produzcan más leche. Nuestro equipo técnico cuenta con veterinarios y zootecnistas.

Hemos adquirido establos experimentales, a donde se lleva a estos ganaderos para que aprendan cómo es el trabajo de manejo de establos, de ganado. Hemos comprado 20,000 hectáreas en donde vamos a destinar un espacio para tener nuestro propio centro de producción de leche y el resto para una planta azucarera. Pero dentro de los proyectos no tenemos planeado ser un productor de leche, sino ser un centro de acopio de leche, por lo que siempre vamos a trabajar con nuestros ganaderos.