

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana de Golosinas**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Renato Avilés Mattos**

**César Pino Fernández**

**Nadhia Rojas Álvarez**

**Iván Tejeda Ghiggo**

**Asesor: Marcelo Pimentel**

**Surco, mayo de 2017**

## **Agradecimientos**

Al profesor Juan Manuel Aguilar por el desafío, motivación y enseñanzas recibidas durante la elaboración del presente Plan Estratégico.

A todos los profesores de CENTRUM Católica por la invaluable contribución a nuestro desarrollo personal y profesional a través de los conocimientos y experiencias compartidas.

A nuestros amigos y compañeros del MBA Gerencial Internacional XCV, por su calidad humana y profesional compartiendo prolongadas horas de estudio, debate, experiencia profesional y gratos momentos de integración y confraternidad, durante nuestra maestría.

A nuestras familias por su apoyo incondicional y comprensión durante largas jornadas de estudio y ausencias en estos 24 meses de estudio.

### **Dedicatorias**

A mi padre por enseñarme a buscar la felicidad aún después de su partida y a Carla por su amor infinito.

Renato

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

César

A Dios por sus continuas bendiciones y a mis padres por su apoyo, confianza y motivación.

Nadhia

A Dios por velar mi camino y a mi esposa y mis hijos por todo su apoyo, tiempo y comprensión en estos dos años.

Iván

## Resumen Ejecutivo

Esta tesis propone un plan estratégico dirigido al sector de golosinas peruano en un horizonte de diez años, cuya finalidad es establecer objetivos que permitan el crecimiento del sector de manera competitiva. Las estrategias que se plantean buscan aprovechar las fortalezas y oportunidades del sector y minimizar las debilidades y amenazas que se han detectado. Específicamente en países de América Latina, el consumo per cápita de golosinas muestra un lento crecimiento respecto al promedio de los demás países, puesto que la población aún no está acostumbrada a consumir este producto con regularidad. Actualmente, la comercialización de golosinas usa especialmente los canales de venta minoristas, por lo que uno de los objetivos a corto plazo es impulsar estos canales para incrementar nuestras ventas.

Las empresas transnacionales presentan mayor participación en este mercado. Muchas de ellas entraron o ampliaron sus operaciones locales por medio de adquisiciones de empresas nacionales aprovechando la reputación de sus marcas y su posicionamiento en ese momento. Estas empresas líderes no solo abastecen al mercado interno, sino también al externo. Es una oportunidad importante para el sector de golosinas peruano funcionar como *hub regional*, debido a que se dispone de una ubicación geográfica estratégica, infraestructura adecuada para el comercio exterior, disposición de mano de obra joven y de bajo costo, mantiene lazos comerciales puesto que ha firmado tratados de libre comercio con varios países. Todas estas ventajas son oportunidades que aunadas a las estrategias planteadas en esta tesis impulsarán el crecimiento de esta industria.

## Abstract

This thesis aims to propose a strategic plan for the Peruvian confectionery industry in ten years from now. The idea is to set the objectives that allow a competitive growth of this industry. Goals were set to take advantage of strengths and opportunities of the industry and minimize weaknesses and threats detected. Specifically in Latin American countries the per capita consumption of confectionery products has a slow growth. The reason is that population is not accustomed to consume these products regularly. Nowadays, the commercialization of confectionery products is made through small retail businesses. For this reason, one of our short-term goals is to boost this type of retail in order to increase our sales.

Multinational corporations are the ones that have more participation in this market. Many of them acquired local enterprises taking advantage of their brands reputation and of the positioning those brands had in the mind of the costumers at that time. These leader enterprises not only supply the internal market, but also the external one. It is an important opportunity for the Peruvian confectionery industry, that can work as a regional hub because of many factors: its strategical geographical position, good infrastructure for international commerce, low-wage labor market and free trade areas because of free trade agreements signed with different countries. As a conclusion, all these advantages are opportunities that, reinforced with the strategies proposed in this thesis, will improve the growth of the confectionery industry.

## Tabla de Contenido

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>viii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Industria de Golosinas .....</b>	<b>1</b>
1.1    Situación General.....	1
1.2    Conclusiones .....	7
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>9</b>
2.1    Antecedentes .....	9
2.2    Visión.....	9
2.3    Misión .....	9
2.4    Valores .....	9
2.5    Código de Ética .....	10
2.6    Conclusiones .....	10
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>11</b>
3.1    Análisis Tridimensional de las Naciones .....	11
3.1.1    Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	11
3.1.2    Potencial nacional .....	13
3.1.3    Principios cardinales .....	19
3.1.4    Influencia del análisis en la industria de las golosinas en el Perú .....	22
3.2    Análisis Competitivo del País .....	22
3.2.1    Condiciones de los factores .....	22
3.2.2    Condiciones de la demanda .....	25
3.2.3    Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	26

3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo .....	27
3.2.5	Influencia del análisis en la industria de las golosinas en el Perú .....	28
3.3	Análisis del Entorno PESTE .....	29
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	29
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E) .....	30
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	32
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	34
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	35
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	36
3.5	La Industria de las Golosinas y sus Competidores .....	36
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores .....	36
3.5.2	Poder de negociación de los compradores .....	38
3.5.3	Amenaza de los sustitutos .....	38
3.5.4	Amenaza de los entrantes .....	39
3.5.5	Rivalidad de los competidores .....	39
3.6	La Industria de Golosinas en el Perú y sus Referentes .....	40
3.7	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR) .....	41
3.8	Conclusiones .....	42
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>		<b>44</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	44
4.1.1	Administración y gerencia (A) .....	44
4.1.2	Marketing y ventas (M) .....	45
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F) .....	51
4.1.5	Recursos humanos (H) .....	52
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	53

4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	54
4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	55
4.3	Conclusiones	55
<b>Capítulo V: Intereses de la Industria de Golosinas y Objetivos de Largo Plazo</b>		<b>57</b>
5.1	Intereses de la Industria de Golosinas en el Perú	57
5.2	Potencial de la Industria de Golosinas en el Perú	57
5.3	Principios Cardinales de la Industria de Golosinas en el Perú	59
5.4	Matriz de Intereses de la Industria de Golosinas en el Perú (MIO)	61
5.5	Objetivos de Largo Plazo	62
5.6	Conclusiones	63
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico</b>		<b>64</b>
6.1	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	64
6.2	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	64
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	67
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	69
6.5	Matriz Gran Estrategias (MGE)	70
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	71
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	72
6.8	Matriz de Rumelt (MR)	72
6.9	Matriz de Ética (ME)	74
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	76
6.11	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	76
6.12	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	76
6.13	Conclusiones	78
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica</b>		<b>80</b>

7.1	Objetivos a Corto Plazo .....	80
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	82
7.3	Políticas de cada Estrategia .....	83
7.4	Estructura Organizacional del Sector Golosinas .....	87
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	90
7.6	Recursos Humanos .....	90
7.7	Gestión del Cambio .....	91
7.8	Conclusiones .....	92
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>		<b>94</b>
8.1	Perspectivas de Control .....	94
8.1.1	Aprendizaje interno .....	94
8.1.2	Procesos .....	95
8.1.3	Clientes .....	95
8.1.4	Financiera .....	96
8.2	Tablero de Control Integrado .....	96
8.3	Conclusiones .....	96
<b>Capítulo IX: Competitividad del Sector Golosinas .....</b>		<b>98</b>
9.1	Análisis Competitivo de la Industria de Golosinas en el Perú .....	98
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de Golosinas en el Perú .....	99
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de Golosinas en el Perú .....	100
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	102
9.5	Conclusiones .....	103
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>		<b>104</b>

10.1	Plan Estratégico Integral .....	104
10.2	Conclusiones .....	104
10.3	Recomendaciones .....	105
10.4	Futuro del sector de golosinas .....	107
	Referencias .....	109



## Lista de Tablas

Tabla 1 Ventas de Productos de Confeitería por Zona .....	5
Tabla 2 Matriz de Intereses Nacionales .....	13
Tabla 3 Población Estimada y Proyectada por Sexo.....	14
Tabla 4 Proyección de Ventas de Chocolates, Dulces y Similares .....	31
Tabla 5 Proyección de Ventas de Azúcar y Productos Derivados del Azúcar.....	32
Tabla 6 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	36
Tabla 7 Importaciones de Materias Primas en miles (USD).....	37
Tabla 8 Matriz del Perfil Competitivo .....	41
Tabla 9 Matriz del Perfil Referencial.....	42
Tabla 10 Categorías y Segmentos del Sector Golosinas en el Perú.....	46
Tabla 11 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	55
Tabla 12 Consumo Per Cápita de Golosinas por País en Kilogramos .....	58
Tabla 13 Matriz de Intereses Organizacionales .....	62
Tabla 14 Matriz FODA.....	65
Tabla 15 Matriz PEYEA.....	66
Tabla 16 Matriz de Decisión Estratégica .....	71
Tabla 17 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico .....	73
Tabla 18 Matriz de Rumelt .....	74
Tabla 19 Matriz de Ética.....	75
Tabla 20 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	77
Tabla 21 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	78
Tabla 22 Matriz de los Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	85
Tabla 23 Matriz de Políticas vs Estrategias .....	88
Tabla 24 Indicadores de Gestión.....	97
Tabla 25 Matriz de Atractividad del Sector Golosinas .....	101
Tabla 26 Plan Estratégico Integral .....	108

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico .....	ix
<i>Figura 2.</i> Consumo Per cápita Promedio de Golosinas en el 2014. ....	2
<i>Figura 3.</i> Ventas Netas de las Compañías Líderes del Mundo en 2015.....	4
<i>Figura 4.</i> Nivel de Participacion de Empresas del Sector Peruano de Golosinas. ....	5
<i>Figura 5.</i> Chocolates y Galletas son los más Consumidos por los Adolescentes. ....	6
<i>Figura 6.</i> Análisis Tridimensional de las Naciones. ....	11
<i>Figura 7.</i> Producto Bruto Interno por Actividad Económica .....	24
<i>Figura 8.</i> Evolución del Perú en los 12 Pilares de la Competitividad. ....	27
<i>Figura 9.</i> Manufactura: Valor Agregado Bruto .....	30
<i>Figura 10.</i> Perú: Conflictos Activos en Proceso de Diálogo, por Tipo, Junio 2015. ....	33
<i>Figura 11.</i> Organigrama del Despacho Viceministerial de Mype e Industria .....	45
<i>Figura 12.</i> Lugar Habitual de Compra de Productos Comestibles: Golosinas y Postres. ....	49
<i>Figura 13.</i> Gráfico de Matriz PEYEA. ....	67
<i>Figura 14.</i> Matriz BCG. ....	68
<i>Figura 15.</i> Matriz Interna Externa .....	69
<i>Figura 16.</i> Matriz Gran Estrategias. ....	70
<i>Figura 17.</i> Organigrama Sugerido para la Industria del Chocolate .....	89
<i>Figura 18.</i> Evolución del Ranking de Competitividad Global (2008 – 2014). ....	98
<i>Figura 19.</i> Futuro del Sector de Golosinas. ....	107

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar 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, siendo esta la etapa más complicada por su rigurosidad; 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 a largo plazo (OLP) y los objetivos a corto plazo (OCP). El proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que en él participan muchas personas e iterativo en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en este documento fue elaborado en función al modelo secuencial de proceso estratégico, ver Figura 1.

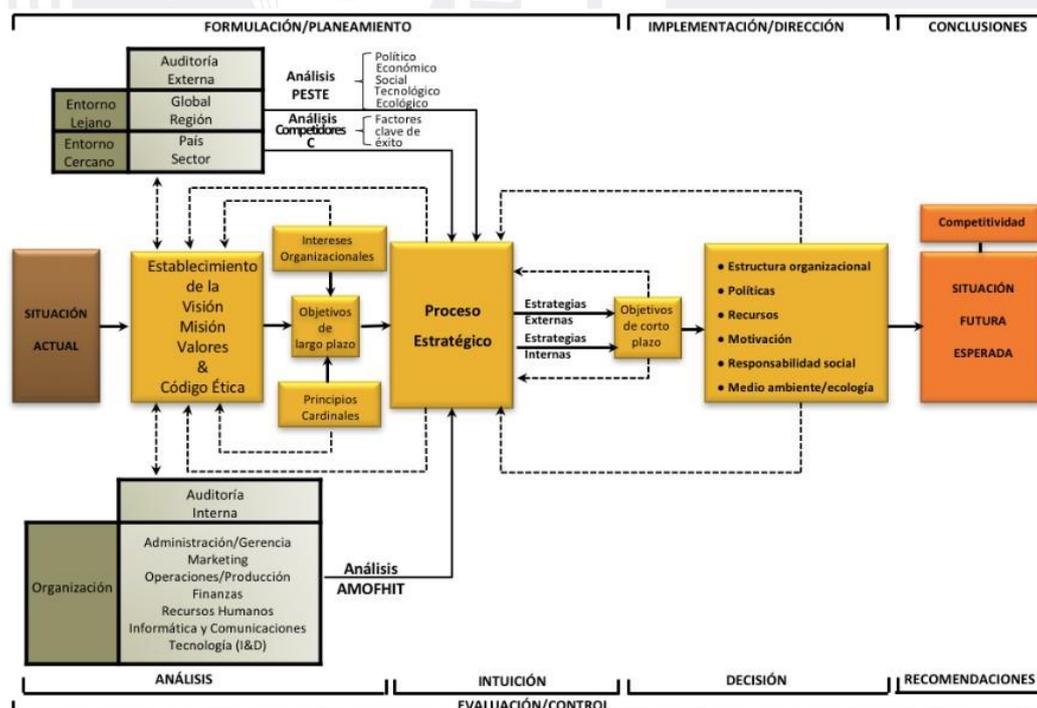


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico  
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson.

El modelo inicia con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, misión, valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Eternos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado con base en las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los competidores, se deriva la evaluación de la organización en relación con sus competidores, de la cual se desprenden la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de 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 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 desarrolla el análisis AMOFHIT (Administración y gerencias, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), de la 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 la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite, e ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO) la que, sobre la base de la visión, ayuda a establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. La “sumatoria” de los OLP permiten alcanzar la visión y de la “sumatoria” de los OCP resulta el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas MEFÉ, MEFI, MPC y MIO constituyen insumos fundamentales que favorecen la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica implica la elección de estrategias que representa el proceso estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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 Estrategias (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumlet y la Matriz de Ética para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Con base en esa elección, se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de

Posibilidades de los Competidores (MPC) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de enfrentar las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece la elección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la implementación estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. “Una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa... puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva al riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa, se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la evaluación estratégica se desarrolla utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada en la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General de la Industria de Golosinas

### 1.1 Situación General

Existen múltiples definiciones de golosina, en el Diccionario de la Lengua Española (DLE) se definió golosina como un manjar que, por lo general, es dulce y no está destinado al sustento sino al gusto. De acuerdo con Jackson, Romo, Castillo y Castillo-Durán (2004), señalaron que las golosinas son “aquellos alimentos industriales, nutricionalmente desbalanceados y con un alto contenido de hidratos de carbono, grasas o sal. Algunos estudios incluyen golosinas y otro tipo de ingredientes y alimentos bajo los conceptos de “densos en energía y pobres en nutrientes” (p. 1,236)

Los dulces en la antigüedad eran hechos a base de miel, debido a que hubo un tiempo en el que el azúcar aún no se conocía. Por esto en la época de Jesús los panaderos también eran considerados pasteleros. La aparición de las golosinas se dio paralelamente a la aparición del azúcar. La producción de dulces empezó en la Edad Media, pero el origen de las confiterías actuales surgió a partir de las farmacias, debido a que a muchas recetas preparadas ahí se añadía miel u otros tipos de azúcar para mejorar el sabor. Asimismo, el origen de muchos dulces se originó por la necesidad de conservar ciertos alimentos.

Las golosinas no son consideradas un alimento de primera necesidad ni se encuentran dentro de la canasta familiar, pues tienen bajo nivel nutricional por lo que son consideradas alimentos superfluos. En términos económicos son clasificadas como bienes elásticos, cuyo crecimiento dependerá del crecimiento económico y del mayor poder adquisitivo de las personas. Parkin (2006) señaló que “en la medida que los alimentos no sean de primera necesidad, así como también otros bienes de lujo, estos serán elásticos al nivel de ingreso de las personas” (p. 94).

Actualmente la industria mundial de golosinas mueve alrededor de 198 mil millones de dólares, de los cuales 111 mil millones de dólares son de la industria de chocolates, 63 mil

millones de dólares de la industria de caramelos y 25 mil millones de dólares de la industria del chicle. (Euromonitor, 2014, p.3). El consumo promedio de golosinas está en 2.0 kg por persona, ver Figura 2.

Promedio Per Cápita de Golosinas  
Consumo 2014

Región	Volumen (kg)	Valor (US\$)
Mundo	2	28
Asia Pacífico	0.9	9
Australasia	8.4	162
Europa Del Este	6.3	73
Medio Oriente y Africa	0.7	7
Latinoamerica	2.5	39
Norteamerica	7.5	99
Europa Oriental	7.5	127

Figura 2. Consumo Per cápita Promedio de Golosinas en el 2014.  
Tomado de *Euromonitor, 2014*.  
(<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/related>)

Los peruanos consumen alrededor de 3.5 kg de golosinas al año, muy por debajo del consumo de otros países de la región. Existe actualmente una predilección mundial por el consumo de chocolates y ante esto, las industrias requieren del insumo que normalmente lo encuentran a un alto precio. Los precios del cacao han aumentado significativamente a lo largo de 2013 y 2014, y por lo tanto varios fabricantes, entre ellos Nestlé, han anunciado que están planeando elevar los precios de sus productos (Euromonitor, 2014, p.36). El Perú es uno de los principales productores de cacao, gracias a su clima tropical propicio para su cultivo. Lo cual genera un costo bajo para su producción y por ende para su venta. De igual manera el cultivo de azúcar por la variedad de clima es considerado una fortaleza, a pesar de eso no existen muchas tierras de cultivo en todo el ámbito nacional. El diario Gestión (2016) indicó que la producción en el 2016 fue de 315,000 toneladas pero este volumen no termina de abastecer a la demanda nacional por lo que muchas veces es requerido importar. (parr.3)

En la actualidad el estado por intermedio de sus entes regula y norma la información contenida en los empaques de las golosinas y otros productos alimenticios que en el mercado

se ofrece, en el caso puntual de la golosina más preferida por los peruanos, el chocolate, la Norma Técnica Peruana del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2016 ) señalo que: "se puede denominar chocolate al alimento que tenga un mínimo de 35% de cacao en su composición, del cual un 18% como mínimo sea manteca de cacao (mantequilla de cacao) y un 14% materia seca de cacao (pasta de cacao). Para el chocolate de leche deberá tener un mínimo de 25% de cacao".

Las nuevas tendencias mundiales en alimentación saludable están forzando a las compañías de la industria de golosinas a disminuir el uso de azúcar en sus productos, porque las personas se preocupan más por su salud y figura, y cada vez demandan más productos naturales y *light*, este patrón de consumo está siendo atendido por las compañías de la industria, las que dentro de sus estrategias de crecimiento están tomando en cuenta estos gustos y preferencias de los consumidores para la producción de esta línea de golosinas. Del Greco (2010), señaló que "los consumidores marcan, con sus exigencias, la tendencia que arrastra al resto de la cadena alimentaria, industrias, mayoritarias, distribución" (p. 4). En ese sentido el Estado Peruano, por intermedio del Ministerio de Salud, ha mostrado iniciativas para fomentar el consumo de alimentos saludables y para restringir, especialmente en menores de edad, el consumo de golosinas con alto contenido calórico y de azúcares, entre ellas los chocolates y golosinas, todo esto mediante la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños y Adolescentes. Otro ejemplo en Latinoamérica es Chile, que al igual que Perú, hace esfuerzos desde el gobierno para bajar el consumo de golosinas, especialmente en menores de edad, mediante la conocida Ley de Etiquetado, la que comenzó a regir en Chile en julio de 2016.

En la actualidad existen múltiples marcas de golosinas de reconocimiento mundial, las cuales han sabido calar en los gustos y preferencias de los consumidores mundiales, sus productos son sinónimo de calidad e innovación y han logrado fidelizar a sus clientes

alrededor del mundo. Las dos empresas más importantes en la industria de las golosinas son Mars Inc. y Mondelez Internacional que han vendido solo entre las dos más de 34,000 millones de dólares, ver Figura 3. Las mayores ventas a nivel regional hasta el 2014 las agrupaba Europa Occidental con 52,000 millones de dólares, ver Tabla 1, actualmente estas ventas está destinadas a la baja por la tendencia mundial a consumir alimentos más saludables.

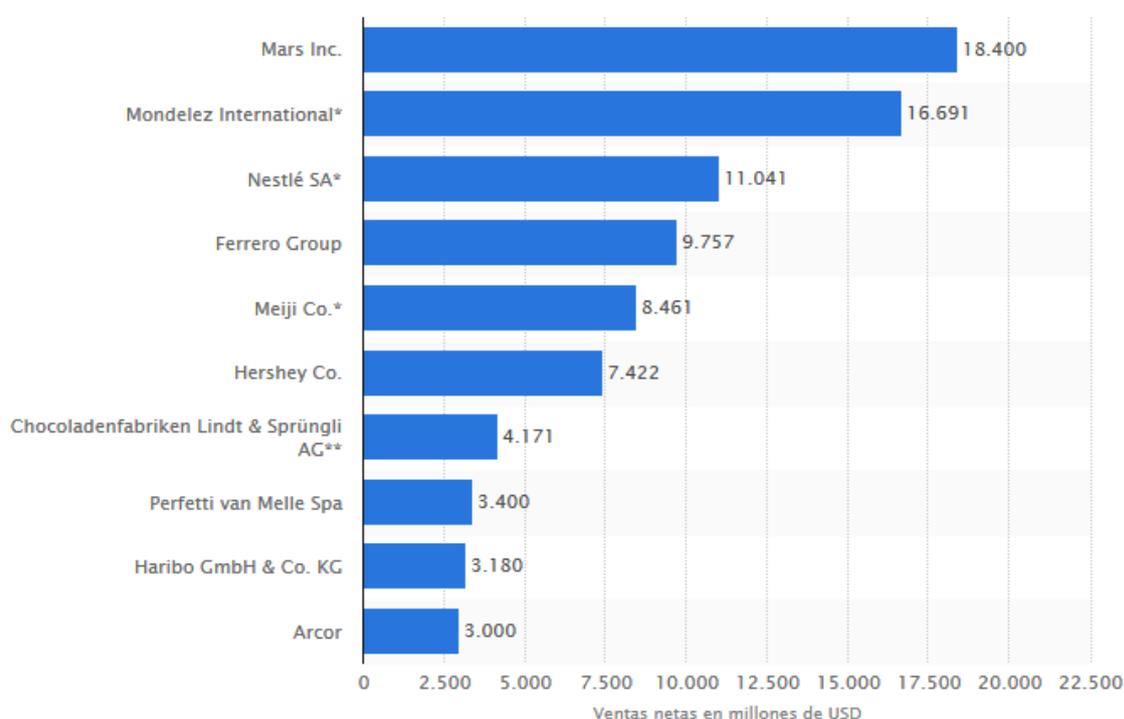


Figura 3. Ventas Netas de las Compañías Líderes del Mundo en 2015.  
Tomado de Statista, 2016.  
(<https://es.statista.com/estadisticas/576955/companias-lideres-mundiales-de-confiteria-ventas-netas/>)

El Perú ha mostrado un crecimiento sostenido durante los últimos diez años generando bienestar en las personas mediante un mayor poder adquisitivo, así como un mayor dinamismo de la demanda interna. Todo esto ha generado un clima bastante atractivo para la inversión privada, como es el caso de las empresas transnacionales, las que en los últimos 15 años han realizado inversiones importantes en el Perú, instalando plantas y almacenes, generando muchos puestos de trabajo y ganando participación dentro del territorio nacional, ver Figura 4.

Tabla 1

## Ventas de Productos de Confeitería por Zona

Zonas	Ventas en miles de millones de \$
Europa Occidental	52,6
Asia-Pacífico	38,8
Norte América	35,9
América Latina	23,9
Europa del Este	17,7
Oriente Medio y África	10,5
Australia	4,3

Nota. Adaptado de "Zonas con las mayores ventas de chocolate", por Statista (<https://www.statista.com>).

Change View		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Peru							
Sugar Confectionery							
<input type="checkbox"/>	Empresas Carozzi SA	32.3	33.4	33.4	33.7	33.2	32.7
<input type="checkbox"/>	Mondelez International Inc	-	22.9	23.0	22.9	23.0	24.1
<input type="checkbox"/>	Arcor SAIC	6.9	6.9	7.5	8.3	8.6	8.4
<input type="checkbox"/>	Industrias Teal SA	7.7	7.7	7.8	8.0	8.2	8.0
<input type="checkbox"/>	Colombina SA	4.2	4.0	4.3	4.2	4.5	4.4
<input type="checkbox"/>	Confites Ecuatorianos CA (Confiteca)	5.7	5.5	5.3	4.8	4.4	4.3
<input type="checkbox"/>	Grupo Nutresa SA	1.9	2.0	2.0	2.0	2.0	1.9
<input type="checkbox"/>	Perfetti Van Melle Group	1.4	1.6	1.7	1.7	1.7	1.7
<input type="checkbox"/>	Nestlé SA	1.1	1.1	1.1	1.1	1.0	1.0
<input type="checkbox"/>	Ferrero Group	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
<input type="checkbox"/>	Mars Inc	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
<input type="checkbox"/>	Fábrica de Chocolates La Ibérica SA	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
<input type="checkbox"/>	Cía Nacional de Chocolates de Perú SA	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3
<input type="checkbox"/>	Dulcito SA	1.3	1.2	0.6	0.3	-	-
<input type="checkbox"/>	Kraft Foods Inc	23.0	-	-	-	-	-
<input type="checkbox"/>	Cadbury Plc	-	-	-	-	-	-
<input type="checkbox"/>	Cadbury Schweppes Plc	-	-	-	-	-	-
<input type="checkbox"/>	Others	13.4	12.4	12.2	11.7	12.2	12.2
<input type="checkbox"/>	Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Figura 4. Nivel de Participación de Empresas del Sector Peruano de Golosinas. Tomado de Euromonitor, 2016.

(<https://www.portal.euromonitor.com/portal/statistics/rankcategories>).

Las golosinas más adquiridas a nivel local son los chocolates porque los consumidores prefieren obtener productos más diversos y exclusivos, mientras que las ventas de caramelos y gomas de mascar son evitadas por ser relacionadas con afectar la salud dental. Y es debido a esto, que existen variedad de presentaciones de golosinas en base a chocolates, por ejemplo se tiene los chocolates premium que últimamente han empezado a ganar mercado por la calidad del chocolate peruano y la exclusividad en sus envases. Según el estudio de Arellano Marketing (2013), la preferencia de los consumidores peruanos se orienta principalmente a los chocolates en barra, siendo la preferencia del 76 % de encuestados. Asimismo, el 96 % señaló que las adquieren principalmente en bodegas, siendo este el canal tradicional de venta por excelencia en lo que respecta a golosinas, ver Figura 5.

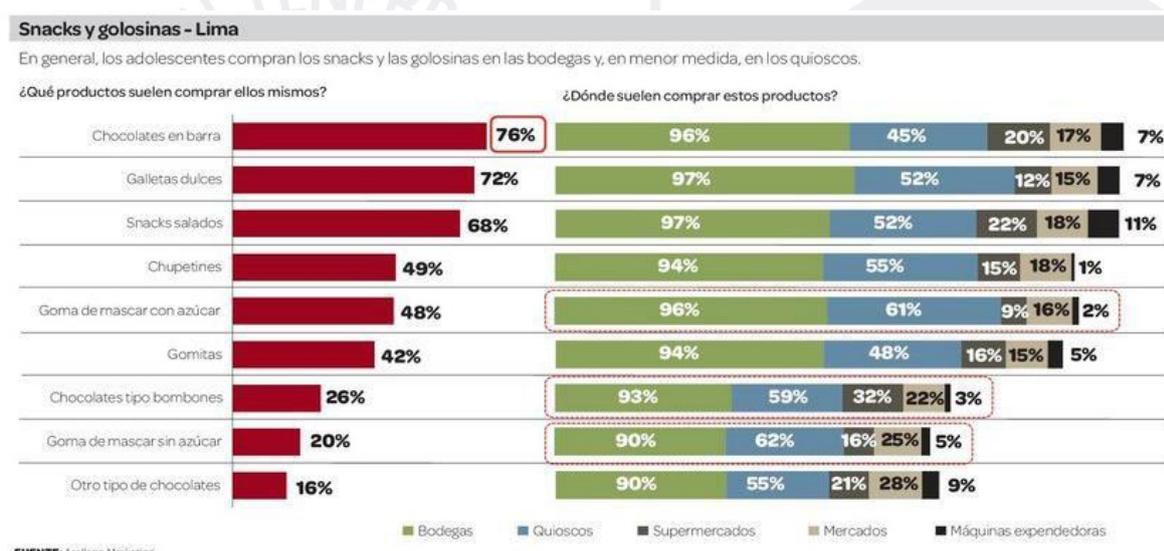


Figura 5. Chocolates y Galletas son los más Consumidos por los Adolescentes.

Tomado de Arellano Marketing, 2013.

(<http://www.arellanomarketing.com/inicio/chocolates-y-galletas-son-los-mas-consumidos-por-los-adolescentes/>).

La industria de golosinas ha mostrado un gran dinamismo, su crecimiento aumenta cada año de manera proporcional con la demanda local, las empresas peruanas y multinacionales más conocidas que operan en el Perú son (a) Nestlé, (b) Alicorp, (c) Arcor, (d) Ambrosoli, entre otras. De acuerdo con el Reporte Sectorial N.º 06-junio 2016, elaborado por el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES, 2016) indicó que en “el último

Censo de Establecimientos Manufactureros se identificaron 128 empresas dedicadas a la producción de confitería ubicadas principalmente en Lima, Cusco e Ica. En menor medida, además se identificaron también empresas de este rubro en San Martín, La Libertad, Lambayeque, Piura, Arequipa, y Tacna” (p. 1).

Es necesario elaborar el plan estratégico debido a que en la actualidad el mercado mundial de las golosinas se encuentra en una etapa de madurez, donde grandes transnacionales lideran el sector con productos altamente competitivos y que se han impregnado en las preferencias de los consumidores, mientras que la industria peruana se encuentra aún con espacio para crecer y desarrollarse, atendiendo no solo al consumidor local sino también al extranjero, pero es necesario fortalecer la industria local, mediante inversiones importantes en tecnología así como en investigación y desarrollo para lograr entrar con éxito al mercado extranjero.

## **1.2 Conclusiones**

El mercado mundial de golosinas se presenta con buenas perspectivas continuando con su crecimiento en los próximos años. En el caso de los países de Latinoamérica, ser grandes productores de azúcar les permite tener un mayor crecimiento en comparación con el resto del mundo. Es necesario que el sector continúe alineado a las últimas tendencias y gustos de los consumidores. Es importante a la vez ir de la mano con los avances de la tecnología, no solo innovar en procesos para abaratar costos sino también innovar en las creaciones y presentaciones. Por ejemplo: que el cliente pueda crear sus propias golosinas a través de impresiones 3D, que los envases sean 100% reciclables, y referente al modelo de negocio relacionarlo al producto como un servicio y lograr cadenas de valor integradas. En un contexto global donde, además, el consumidor está hiperconectado, es exigente, consciente y sobretodo nada fiel, es necesario proporcionarle nuevas y mejores experiencias de consumo. Otro punto importante es impulsar el principal canal de comercialización de

golosinas, la bodega, especialmente para los niveles socioeconómicos C y D que usan más este canal de ventas. Y según las proyecciones, el canal de ventas más usado en el futuro serán las tiendas virtuales en donde empresas podrán vender sus productos sin intervención de ningún intermediario.



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

### 2.1 Antecedentes

La industria de golosinas en el Perú ha ido creciendo con el pasar de los años, este crecimiento ha estado marcado por los patrones de consumo del consumidor peruano, según los datos publicados por Business Monitor International (2017) señaló que la industria peruana de golosinas obtuvo un nivel de ventas en el año 2016 de US\$ 364 millones, y estimó un crecimiento promedio de 6% para los próximos 5 años. La industria ha sido también una gran fuente de trabajo para los peruanos. Actualmente, el Perú exporta una cantidad importante de golosinas al mundo, pero la industria aún no se encuentra preparada para competir con las grandes multinacionales, pese a que cuenta con productos de calidad internacional. Asimismo, el mundo se mueve hacia una forma de consumo saludable, hacia la cual las grandes compañías del mundo enrumban sus esfuerzos.

### 2.2 Visión

En el 2027 estar entre las cuatro primeras industrias en ventas de golosinas de Latinoamérica, desarrollando el mercado interno y las exportaciones, todo esto alineado a las nuevas tendencias del consumidor.

### 2.3 Misión

Elaborar y comercializar golosinas para abastecer el mercado local y global, innovando con nuevos productos y procesos mediante investigación y desarrollo, cumpliendo con las normas internacionales, respetando el ambiente, contribuyendo con la salud y bienestar de la sociedad, creando valor a la industria y accionistas, aportando desarrollo y crecimiento profesional a nuestros colaboradores.

### 2.4 Valores

Los valores que debe sostener la industria de golosinas son las siguientes:

1. Transparencia: mostrar la composición de los productos al público.

2. Seguridad: los procesos e insumos son trabajados con altos estándares de calidad con el fin de reducir cualquier tipo de riesgo.
3. Responsabilidad social: cuidar que nuestros procesos causen impacto positivo en la sociedad y el ambiente.
4. Honestidad: en nuestra relación con los proveedores, clientes y con el consumidor final.
5. Eficiencia: en los procesos internos y externos de la industria.
6. Innovación: desarrollar nuevos productos que nos mantengan a la vanguardia.

## 2.5 Código de Ética

El código de ética que debe practicar la industria es como sigue:

1. Asegurar la calidad, salubridad de los procesos y de los alimentos.
2. Respetar los derechos laborales de los trabajadores del sector.
3. Generar una cultura de salud y fomento de productos ecológicos.
4. No difundir información confidencial con terceros.
5. Promover las relaciones de mutuo respeto entre los trabajadores.
6. Respetar la igualdad de género.

## 2.6 Conclusiones

Los gustos y preferencias de los consumidores van evolucionado, empiezan a educar sus paladares con productos más sanos y mejor elaborados. La industria peruana de las golosinas deberá tomarlo en cuenta para elaborar estrategias que permitan alcanzar sus objetivos de largo plazo y su visión. Asimismo, como en todas las industrias, la inversión en investigación y desarrollo se vuelve fundamental para ofrecer productos de calidad a precios competitivos.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Este análisis permite analizar las relaciones internacionales con aquellos países con que se busca tener relaciones comerciales, cuyo punto inicial es saber si existen intereses comunes que permitan iniciar un planeamiento estratégico. D'Alessio (2016) indicó que “el análisis tridimensional de las naciones es muy importante en el plan estratégico para poder evaluar cómo estas interacciones podrían influenciar en una organización, para la cual se está desarrollando el plan” (p. 98).

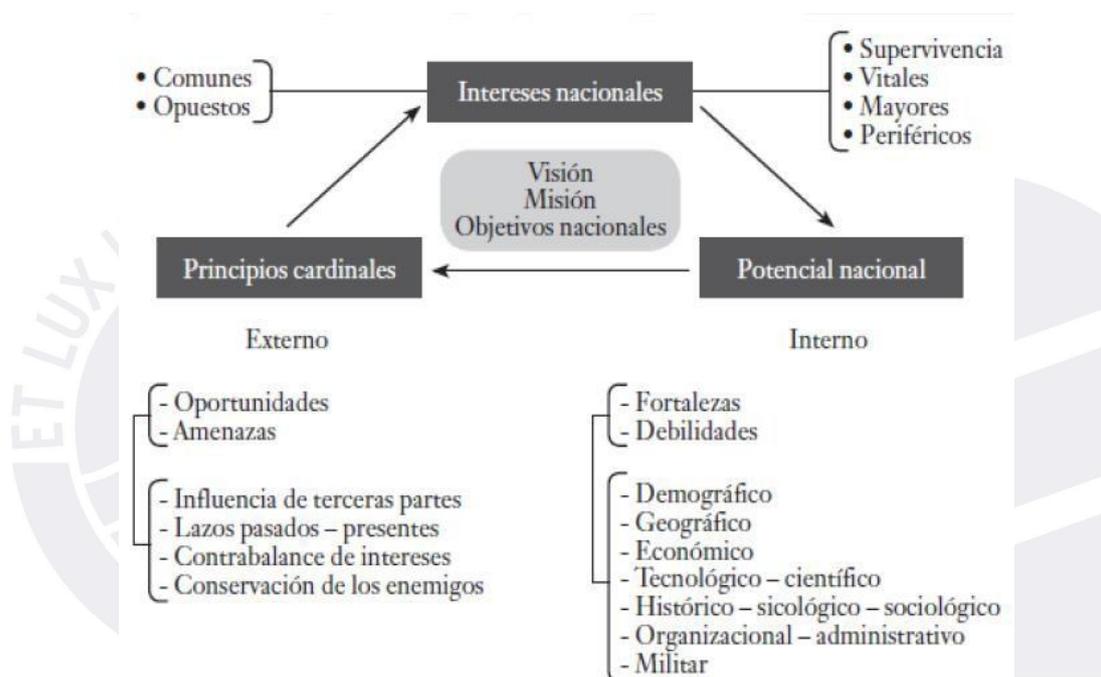


Figura 6. Análisis Tridimensional de las Naciones.

Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

#### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Para el análisis de la Matriz de Intereses Nacionales se han identificado cinco aspectos importantes en los que Perú basa su sostenibilidad y crecimiento: (a) preservación de la soberanía nacional y políticas limítrofes, (b) incremento de las exportaciones, (c) mantenimiento de un crecimiento económico sostenido, (d) ser atractivo para inversiones extranjeras, (e) aplicar tratados internacionales.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, el Banco de Desarrollo de América Latina y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016) indicaron que el “Perú ha experimentado un crecimiento económico de manera sostenida durante los últimos 15 años, a excepción de una breve desaceleración en 2014, y los resultados del mercado laboral mejoraron considerablemente” (p. 321). El Perú en los últimos años se ha convertido en uno de los países que atrae inversionistas dada la estabilidad económica que mantiene hace más de 10 años. Este equilibrio ha permitido mantener un crecimiento constante y posicionarse como una de las economías más fuertes de la región. Las perspectivas económicas indican que el Perú será uno de los países que mantenga un crecimiento positivo los próximos años permitiendo que la inversión nacional y extranjera continúe en aumento. Esta perspectiva se ve fortalecida con el nuevo gobierno del Sr. Pedro Pablo Kuczynski quien ha iniciado una serie de acciones para impulsar inversiones y proyectos que se mantenían paralizados desde el gobierno anterior.

El Perú ha mostrado un crecimiento sostenido de la balanza comercial en los últimos 15 años. De acuerdo con el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019, revisado y publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2016), “el 31,3 % de las exportaciones están dirigidas a México, China, Japón y Reino Unido, socios comerciales que se encuentran en medio de un proceso de desaceleración económica. Sumado a ello, la apreciación del dólar ha seguido afectando la competitividad” (p. 19). La economía del Perú no deja de ser sensible a los cambios que suceden en su entorno. La desaceleración económica mundial que se mantiene desde las crisis del 2008 ha frenado muchas inversiones y ha afectado diversas industrias, mientras las fluctuaciones del tipo de cambio del dólar estadounidense producto de las decisiones de la Reserva Federal (FED) han restado rentabilidad a las empresas exportadoras. Si bien los Tratados de Libre Comercio (TLC) permiten mantener los márgenes

del costo, el gobierno y las empresas deben tomar provisiones ante un panorama que no parece levantar y cuyos pronósticos no son nada alentadores.

Tabla 2

*Matriz de Intereses Nacionales*

Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Preservación de la soberanía nacional y política limítrofe		Chile** Ecuador**		Brasil** Colombia** Bolivia**
Incremento de exportaciones		EE.UU.* Europa* China*	Chile* Colombia* Ecuador* Bolivia* México*	Argentina* Venezuela**
Mantener crecimiento económico sostenido		EE.UU.* Europa* China*		Chile* Colombia* México* Argentina* Venezuela**
Ser atractivos para las inversiones extranjeras		EE.UU.* Europa* China* Chile*		Colombia* México* Argentina* Venezuela**
Tratados internacionales		EE.UU.* China* Europa*	Chile* Colombia* Ecuador* Bolivia* México*	Venezuela**

Nota: Intereses comunes \*, Intereses opuestos \*\*

### 3.1.2 Potencial nacional

D'Alessio (2016) indicó que “el potencial nacional muestra la fortaleza o debilidad del Estado para alcanzar sus intereses nacionales. Al respecto Hartman enumeró siete elementos o dominios que muestran las fortalezas y debilidades del poder nacional: a) demográfico, b) geográfico, c) económico, d) tecnológico/científico, e) histórico/psicológico/sociológico, f) organizacional/administrativo y g) militar” (p. 95).

**Demográfico.** Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en relación con sus series nacionales se ha registrado en el último censo del 2007 una población

masculina de 13'622,640 hombres y 13'789,517 mujeres, lo que precisa que el 49,7 % de la población son hombres y un 50.3 %, mujeres. Siendo entonces la población total proyectada al 2017 de 31'488,625 personas entre hombres y mujeres (INEI, 2009). La tasa de crecimiento proyectada por el INEI es de 0.97 % en promedio para los años venideros hasta el 2027. Este indicador se puede apreciar en la Tabla 3, la cual muestra el comparativo con el resto de años donde se observa que el porcentaje de crecimiento anual va en disminución para los años sucesivos.

A nivel nacional, la densidad poblacional es de 24,2 hab./km, siendo mayor en los departamentos ubicados en la costa: Provincia Constitucional del Callao (6949 hab./km<sup>2</sup>), seguido del departamento de Lima (282,4 hab./km<sup>2</sup>), Lambayeque, (87,1 hab./km<sup>2</sup>), La Libertad, (72,9 hab./km<sup>2</sup>), Piura (51,7 hab./km<sup>2</sup>) y Tumbes (50,9 hab./km<sup>2</sup>). Por el contrario, son los departamentos de la selva los que presentan la menor densidad poblacional: Madre de Dios, (1,6 hab./km<sup>2</sup>), Loreto (2,8 hab./km<sup>2</sup>), Ucayali (4,8 hab./km<sup>2</sup>) y Amazonas, (10,8 hab./km<sup>2</sup>) (INEI, 2009).

Tabla 3

*Población Estimada y Proyectada por Sexo*

<b>Año</b>	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Crecimiento</b>
2017	1,488,625	15,772,385	15,716,240	1.07
2018	1,826,018	15,939,059	15,886,959	1.06
2019	2,162,184	16,105,008	16,057,176	1.04
2020	2,495,510	16,269,416	16,226,094	1.01
2021	2,824,358	16,431,465	16,392,893	0.99
2022	3,149,016	16,591,315	16,557,701	0.97
2023	3,470,569	16,749,517	16,721,052	0.95
2024	3,788,589	16,905,832	16,882,757	0.93
2025	4,102,668	17,060,003	17,042,665	0.91
2026	4,412,393	17,211,808	17,200,585	0.89
2027	4,718,378	17,361,555	17,356,823	0.87

Nota. Adaptado de "Perú: Estimaciones y Proyecciones de población, 1950-2050," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007, Lima, Perú: Autor.

De acuerdo con la base de datos proporcionada por el INEI (2007), el número total de habitantes de la nación se incrementa a una tasa anual cada vez menor, proyectando que en el 2027 el crecimiento será del 0.87 %, ver Tabla 3. Esto trae consigo muchos cambios en la estructura poblacional que pueden ser interpretados desde una perspectiva más positiva si se considera que la educación y el control de la natalidad están aportando mayor consciencia entre los futuros padres y que las mujeres toman cada día un rol más protagónico en el ámbito laboral y profesional. La información basada en los datos cuantitativos de la población y en la superficie territorial permiten apreciar una marcada tendencia al envejecimiento relativo de la población seguido de una marcada concentración poblacional en unos cuantos departamentos, entre ellos Lima, Piura, La Libertad, Cajamarca, Puno, Junín y Cusco (INEI, 2013). Las estrategias para potenciar la industria deben considerar la descentralización de las plantas productoras de golosinas, aportando desarrollo y tecnología a las mismas para incentivar la distribución y exportación de los diferentes productos.

**Geográfico.** El Perú está ubicado en la región central y occidental de América del Sur, limita con Ecuador (1529 km) y Colombia (1506 km) por el norte, Brasil (2822 km) por el este y Bolivia (1047 km) y Chile (169 km) al sureste. En total el Perú tiene 7073 km de frontera con sus países vecinos, por el oeste limita con el océano Pacífico que otorga un litoral de 3080 km de extensión marítima. Su extensión geográfica está compuesta por diversos paisajes, valles, mesetas y la cordillera de los Andes que se despliega al oeste hacia la costa desértica y al este hacia la Amazonía. El Perú es uno de los países con mayor diversidad biológica y recursos minerales del mundo. Según Pro Inversión (2012), por su gran extensión, el territorio peruano se ubica en el noveno lugar en la clasificación mundial de bosques naturales y segundo en Sudamérica. Es un país de gran diversidad que sigue contribuyendo con la alimentación mundial como proveedor de papa, camote, maíz, maní, quinua, entre otros.

La extensión terrestre del Perú es de 1'285,215 km<sup>2</sup> y el espacio marítimo o Mar de Grau es de 200 millas de dominio a partir del litoral. Cuenta con presencia en la Antártida con una base científica instalada en la isla Rey Jorge, la cual lleva el nombre de Base Machu Picchu. El Perú cuenta con cuatro cuencas hidrográficas principales, la cuenca del Pacífico, la cuenca Amazónica, la cuenca del río Madre de Dios y por último la cuenca del Titicaca. En promedio tiene alrededor de 12,000 lagos y lagunas, pero el más importante es el lago Titicaca (Núñez, 2005).

Estas características otorgan al Perú una ventaja competitiva frente a los países vecinos. Según el presidente de la Asociación de Exportadores (ADEX), Juan Varillas, en la revista *Exportar* (2017), indicó que el Perú tiene gran potencial para convertirse en un país exportador de gran nivel debido a sus recursos naturales y humanos. En la actualidad, el país representa solo el 0.26 % de las importaciones mundiales, por tanto, se debe fomentar el desarrollo de nuevas infraestructuras que mejoren la conectividad con la sierra y selva. Las características geopolíticas del país lo convierten en un nexo intercontinental de comercio, es decir, que por su ubicación geográfica en el continente sudamericano es un punto importante de conexión para el resto de países americanos, situación que no se debe desaprovechar como punto natural de comunicación con otros países. Al ser un país marítimo, es importante que se potencien dichas fortalezas con la implementación de nuevos mega puertos.

**Económico.** El Perú está considerado como la sexta mayor economía en América Latina, en términos del PBI. De acuerdo con el Banco Mundial (2016), las últimas décadas del 2016 han sido muy fructíferas destacando como una de las economías de más rápido crecimiento en la región, llegando a alcanzar una tasa de 5.9 % en un entorno de baja inflación (2.9 % promedio mundial). Si bien el PBI tuvo una ligera recuperación llegando a 3.3 % en el 2015 comparada con la gran caída del 2014 a 2.4 %, esto no ha sido sinónimo de mejoras para las inversiones que mantiene su tendencia hacia la contracción en parte por la

economía externa, como principales factores se cuenta con: (a) calidad de los precios de las materias primas, (b) eventual periodo de volatilidad financiera, (c) inestabilidad política frente a un nuevo gobierno recién elegido.

El Banco Mundial (2016) mencionó sobre el potencial económico lo siguiente:

Para aprovechar el potencial económico del país es necesario un gran esfuerzo que requerirá la articulación de una política nacional con las distintas regiones en pro de conseguir que las ciudades ofrezcan mejores y eficientes servicios públicos y así conformar un sistema de ciudades integradas (p. 17).

Lagarde (2016) comentó en una publicación realizada para el FMI sobre la economía mundial en relación con nuestro país, expone como argumento de vital importancia la integración económica, la necesidad de incentivar la apertura económica para el comercio con otros países. El aumento de las exportaciones mundiales ha contribuido a que se triplique el ingreso medio en los países emergentes, beneficiando sobre todo a los países que conforman el APEC. El ingreso medio de los peruanos prácticamente se ha triplicado en tan solo dos décadas, en gran parte por las nuevas políticas para un entorno macroeconómico.

**Tecnológico-científico.** En un mundo globalizado donde el desarrollo tecnológico contribuye en gran medida con la competitividad en el Perú, aún es un punto débil dentro de la mayoría de empresas. De acuerdo con el artículo “Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación”, publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2012), “en la actualidad, existe abundante evidencia empírica que muestra que los países que han realizado esfuerzos significativos en materia de inversión en ciencia, tecnología e innovación, exhiben mejor desempeño en términos de generación de mayor producto, empleo e ingresos” (p. 4). Las naciones que invierten en tecnología han visto redituada su inversión en el desarrollo de todas sus industrias, el desarrollo tecnológico permite innovar en procesos, en ahorro de costos, en desarrollo de nuevos productos que los ha llevado a ser líderes en distintos

sectores. De acuerdo con el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2014), el problema es el “débil e ineficiente sistema nacional de innovación para la diversificación y eficiencia productiva” (p. 70). Las empresas deben impulsar la mejora continua, están obligadas a generar la competencia interna con el fin de mejorar sus procesos y copiar las mejores prácticas empresariales. La implementación de tecnología de punta va a elevar los niveles de competitividad interna generando un interés en todas las empresas de cada sector con el fin de no perder posición en el mercado.

***Histórico-psicológico-sociológico.*** Históricamente, el Perú ha sido cuna del Imperio incaico, luego de la etapa colonial fue el centro del virreinato de América del Sur.

Actualmente, es reconocido mundialmente por mantener una economía próspera en medio de una crisis mundial. La marca Perú, promovida por el gobierno, busca que el mundo conozca la riqueza natural con sus regiones costa, sierra y selva; su historia, en la que Machu Picchu alcanzó el reconocimiento mundial como una de las 7 maravillas del mundo moderno; y gastronómica, con que el Perú ha logrado un reconocimiento a nivel mundial siendo incluso reconocido como la capital Gastronómica de América Latina.

En el aspecto social, Arellano Investigación de Marketing (2014) indicó que el peruano tiene 6 estilos de vida: los sofisticados, los progresistas, las modernas, los adaptados, las conservadoras y los austeros. Esta segmentación de Arellano ayuda a las empresas a tener un criterio más exacto y más práctico para que toda empresa conozca a su consumidor y puedan dirigir sus estrategias de desarrollo al público objetivo.

***Organizacional-administrativo.*** El Estado peruano está constituido por tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. El Poder Legislativo reside en el Congreso de la República y está conformado por 120 congresistas elegidos por los ciudadanos. Ellos elaboran las leyes que rigen en el Perú. El Poder Ejecutivo o Gobierno Central está representado por el presidente de la República, principal representante del país quien ejecuta las normas y guía la

labor del gobierno. El presidente cuenta con un Consejo de Ministros cuyos miembros dirigen los distintos ministerios del país. El Poder Judicial que administra justicia en el país y lo compone la Corte Suprema de Justicia y la Academia de la Magistratura. Es necesario indicar que los tres poderes están localizados en Lima, esto producto de una política centralista que ha generado que el desarrollo del país sea polarizado en la capital no permitiendo un desarrollo sostenido en los demás departamentos del país.

**Militar.** La historia militar peruana está ligada a grandes batallas y combates, muchas fechas cívicas están relacionadas a conmemorar dichas batallas y rendir homenaje a los grandes héroes que murieron defendiendo la patria, pese a esto se ha caracterizado por ser uno de los países de la región que ha destinado menos recursos a las fuerzas militares. Según Emol (2017) los países en América Latina que destinan un mayor porcentaje de su PBI a las fuerzas armadas son Chile, Colombia y Brasil.

El Perú ha enfrentado problemas fronterizos con Chile que significó la pérdida de Tacna, pero luego fue reincorporada por medios diplomáticos. Otro país limítrofe con el que tuvo enfrentamientos militares fue Ecuador. En la actualidad, no ha habido una inversión militar significativa ni existe tensión militar, aunque la última fue con Chile debido a una disputa por una parte del mar peruano en la Corte de la Haya, cuyo veredicto ratificó su pertenencia al Perú.

### **3.1.3 Principios cardinales**

Los principios cardinales son (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados-presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de enemigos.

**Influencia de terceras partes.** Este principio está referido a la dependencia de nuestro país sobre las decisiones y acciones de otros países que ejercen una gran influencia comercial y económica sobre la economía peruana, como por ejemplo EE.UU. Otro país que ejerce gran influencia sobre la economía peruana es China, debido a los acuerdos comerciales

y a la dependencia tanto a nivel de exportaciones e importaciones que impactan en la economía peruana. Otra zona importante está en Europa, donde la Unión Europea representa un destino importante de nuestras exportaciones, especialmente agrícolas.

***Lazos pasados y presentes.*** Existen ciertos resentimientos y sentimientos encontrados con países limítrofes con los que se ha tenido enfrentamientos en el pasado, como es el caso de Ecuador y Chile. Estos sentimientos van pasando de generación en generación y son heredados por las nuevas descendencias. El caso más resaltante, y un claro ejemplo de esta realidad, es la relación con Chile, una rivalidad que aún se percibe en los ciudadanos que demuestran que los sentimientos de resentimiento aún están vivos. Esta rivalidad se aprecia mucho en los deportes, por este motivo el encuentro entre Perú y Chile es llamado el clásico del Pacífico. Asimismo, a nivel empresarial, las inversiones chilenas que han alcanzado una gran importancia en el territorio peruano suelen ser mal vistas por los ciudadanos, acusándolos generalmente de explotación y enriquecimiento con base en el esfuerzo y trabajo de los peruanos.

***Conservación de los enemigos.*** Sun Tzu, en el *Arte de la guerra* (1521), señaló que es mejor conservar un enemigo intacto que destruirlo. Esto significa que es necesario mantener siempre vigente al enemigo porque permite estar preparado ante cualquier imprevisto bélico. Curiosamente impulsa a reforzar un país, a prepararse, a innovar, a ser más productivos, eficientes con los recursos, a aprovechar oportunidades, a evitar amenazas, y en general, a ser más competitivos. En un mundo diverso, con países que se disputan los negocios y la supremacía, es necesario aplicar estrategias para cumplir una visión. En el caso de Perú, siempre han existido viejas rencillas con países limítrofes como Chile, Bolivia y Ecuador por temas territoriales. Actualmente, si bien no se presentan este tipo de problemas, no está demás pensar que en un futuro podrían presentarse. Respecto al plano local un enemigo directo para la industria de las golosinas son las múltiples transnacionales que desean ingresar

al mercado nacional. Si bien ayudan a que ingrese capital externo que genera mayor trabajo y mayor competencia, pueden generarse malas prácticas como concertación de precios ya que usualmente las empresas nacionales de este rubro son microempresas de poca inversión que no pueden competir con transnacionales que al final las condenan a una permanente subordinación.

***Contrabalance de intereses.*** El Perú mantiene relaciones estrechas con países de América y Europa y comparte los mismos intereses, pero con diferentes prioridades como la seguridad nacional y la lucha contra el narcotráfico, la pobreza y la corrupción. Además, se busca la conservación y uso sostenible del ambiente, la cooperación técnica y cultural, entre otros.

Con los países de América Central, se comparte el compromiso con la democracia, el Estado de derecho y la promoción de los derechos humanos, además hay un interés recíproco por los acuerdos de libre comercio y la pertenencia del Perú al Sistema de Integración Centroamericana (SICA). La relación con los países de América del Norte está especialmente orientada a impulsar el crecimiento económico con igualdad e inclusión social. Mientras que con los países sudamericanos se tiene una mayor relación porque se comparte un mismo espacio geográfico, una cultura común y un pasado semejante, por lo que han tenido que enfrentar los mismos problemas y oportunidades. Las relaciones diplomáticas en este caso se vuelven más importantes y determinan el perfil de un país y su proyección hacia el exterior. Los intereses prioritarios están relacionados con temas como el gobierno democrático, los derechos humanos, la seguridad, confianza mutua, la preservación del ambiente y la lucha contra las amenazas transnacionales. Los vínculos con Europa están enfocados a temas de cooperación en asuntos sociales, también de desarrollo económico y social, ambiente, seguridad, colaboración e intercambio cultural, académico, educativo, deportivo, turismo y consecuentemente sobre problemas migratorios.

Respecto al sector golosinas, se mantiene una estrecha relación a través de la importación y exportación con países como EE.UU., China y Colombia. Se comparte la necesidad de proponer negocios para incrementar el flujo de capital externo y así desarrollar más la industria peruana. Gracias al TLC estos países cuentan con muchas facilidades por lo que se encuentran muy interesados en seguir importando hacia América Latina.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la industria de las golosinas en el Perú**

La industria de las golosinas no está siendo explotada adecuadamente, esto en gran parte porque no existe un plan de desarrollo interno como inversión en tecnología o investigación ni alianzas estratégicas entre empresas que permitan un mayor impulso a esta industria. Las empresas nacionales sucumben ante la llegada de transnacionales que compran la marca y con una mayor influencia y un *know how* propio del negocio elevan la producción y las ventas a nivel nacional. Existen importantes exportadores de golosinas al mundo como las empresas argentinas, brasileñas y colombianas, que en los últimos años han ingresado al país impactando fuertemente la industria. Dentro de la industria de las golosinas existen empresas de poca participación e influencia en el mercado que prefieren mantener su *statu quo* permitiendo lograr un mercado cautivo en los sectores más necesitado del país, principalmente en los NSE D, que les permite sin una mayor inversión, sin tecnología de punta y sin una publicidad permanente, mantener una participación activa cuyo principal valor agregado es el bajo precio y en el que los productos son ofertados a granel.

## **3.2 Análisis Competitivo del País**

En este análisis se evaluará la competitividad del país tomando como referencia el diamante de Porter.

### **3.2.1 Condiciones de los factores**

Porter (2015) indicó que “según la teoría económica clásica, los factores de producción —trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura— determinan el

flujo del comercio” (p. 237). La ubicación geográfica del país genera una alta diversidad de regiones y de recursos naturales que otorga una ventaja competitiva a sectores como el minero, agrícola, energético y pesquero. La ubicación estratégica también permite un fácil acceso a los mercados del Pacífico y de América del Norte, además en los últimos años la economía del Perú es una de las mejores economías de la región cuya solidez ha permitido un crecimiento constante.

El Perú está atravesando una etapa cuyo principal segmento de la población se concentra en personas con edad para trabajar, es decir, el nivel de la población con dependencia se concentra en niveles mínimos, a esta etapa se la denomina bono demográfico. El Fondo de Población de las Naciones Unidas (2012) indicó que “de acuerdo con las estimaciones que venimos utilizando, el período de bono demográfico para Perú habría comenzado en 2005 y se extendería por 42 años, aproximadamente hasta 2047” (p. 21). De acuerdo con lo afirmado, la gran ventaja del Perú es que se encuentra al inicio de esta etapa y esto permite plantear diversas estrategias con que se puede sacar el máximo provecho. Las empresas deben elaborar un plan estratégico que permita explotar esta etapa para impulsar el desarrollo de nuevos productos, así como para incrementar la producción en sus diferentes líneas de negocios y para promover con el Estado el desarrollo de nuevas políticas económicas, educativas y sociales con el objetivo de mejorar las condiciones laborales y la mejora del recurso humano a nivel nacional.

En el Perú los recursos naturales más demandados son los minerales. A lo largo de la historia del país, la minería ha sido una de las principales actividades económicas y en la actualidad lo sigue siendo. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) indicó que “en el cuarto trimestre de 2016 el crecimiento del Producto Bruto Interno de 3,0% fue el resultado de la evolución favorable de las actividades: pesca y acuicultura (27,4%), extracción de petróleo, gas y minerales (10,6%).” (p. 9), ver Figura 7.

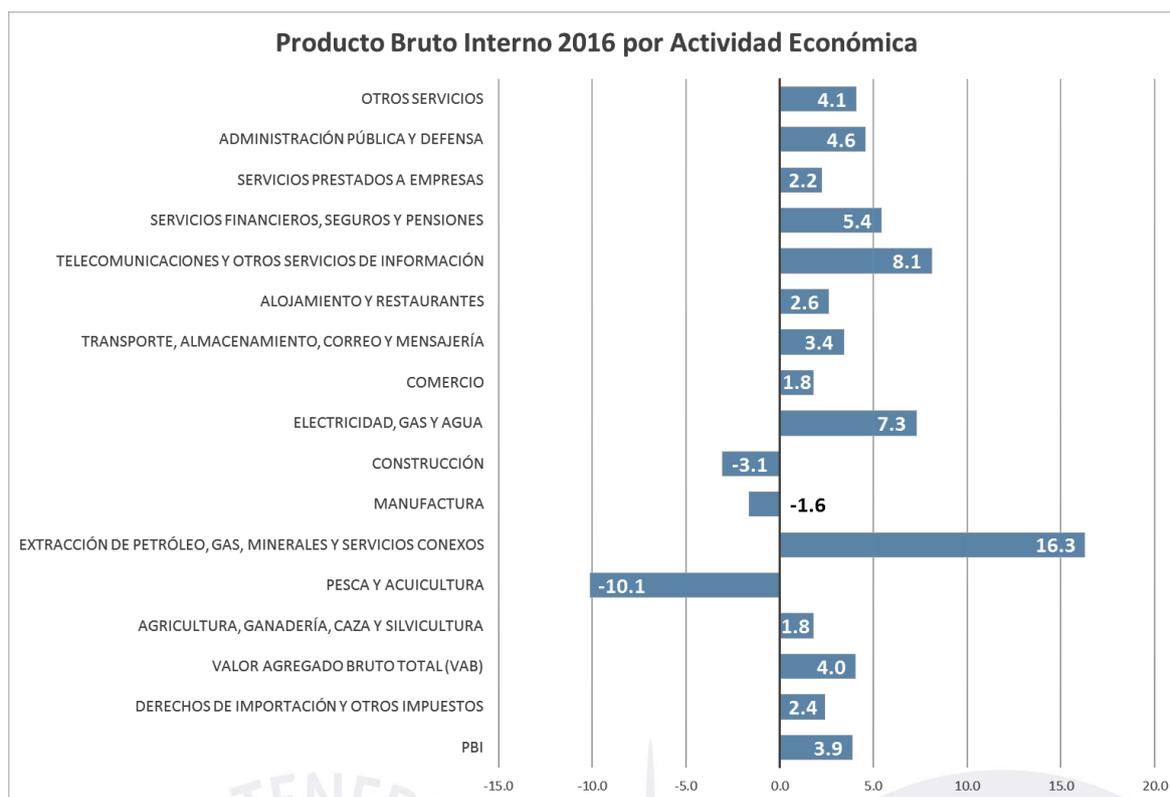


Figura 7. Producto Bruto Interno por Actividad Económica.

Adaptado de *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2016* (2017).

([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_producto-bruto-interno-tr](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-tr)).

Los principales minerales que exporta el Perú son oro, cobre, plata y zinc. De acuerdo con el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (2016), en el periodo 2011-2015 los minerales que registraron una mayor producción fueron el cobre que aumentó en un 38 % pasando de 1200 millones a 1700 millones de toneladas métricas, la plata en un 20 % pasando de 3400 millones a 4100 millones de toneladas métricas y el zinc con un 13 % pasando de 3400 millones a 4100 millones de toneladas métricas (p. 10). Se debe tomar en cuenta que en los últimos años las exportaciones han descendido principalmente por la reducción de los precios y de la demanda de los minerales, a esto se deben añadir los conflictos sociales que originan que grandes proyectos mineros se paralicen, pero que a la vez genera la puesta en marcha y el desarrollo de nuevos proyectos. Por otro lado, la industria minera no procesa la materia prima que extrae lo cual le resta ingresos. Se debe mejorar la competitividad del sector minero, innovar en procesos que mejoren el producto final,

promover el diálogo con las comunidades para evitar que se detenga uno de los principales motores de la economía peruana.

Hablar de infraestructura en el Perú es hablar de una brecha en infraestructura, que se refiere a la falta de esta o ya sea a la carencia de las características necesarias que permitan cumplir metas. Si bien en los últimos años se han desarrollado importantes obras como el terminal portuario del Callao, la culminación de la Línea Uno del Metro de Lima, la construcción de la Interoceánica, no se ha desarrollado un plan que permita su máximo uso. El desarrollo en infraestructura complementaria o la falta de previsión en el desarrollo de planes que permitan aprovechar al máximo estos desarrollos es una carencia en el país. Como afirmaron Bonifaz, Urrunaga, Aguirre & Urquiza (2015), “el cierre de la brecha de infraestructura para el período 2016-2025 implicaría una inversión promedio anual del 8.27 % del PBI (es decir, US\$ 15,955 millones anual)” (p. 14).

En los últimos años, el progreso económico ha generado un desarrollo que supera a los países de la región. El informe del World Economic Forum (2016) reveló que el Perú ocupa el puesto 89 en el desarrollo de infraestructura por detrás de Chile (puesto 45), Uruguay (52), Ecuador (67), Brasil, (74) y Argentina (87). Se deben analizar las variables que permitan mejorar la infraestructura lo que a corto, mediano y largo plazo permitirá manejar los cambios y aumentar la competitividad.

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (2016), los indicadores de la demanda interna a noviembre del 2016 presentan dos tipos de tendencias. Los indicadores referidos al consumo privado son favorables, pero los indicadores del nivel de confianza del consumidor son desfavorables. El índice de confianza al consumidor se ubicó en 59 puntos en noviembre luego de alcanzar 67 puntos en julio, por otro lado el crédito de consumo continuó creciendo aunque en menor medida respecto a meses anteriores, registrando un crecimiento

de 5.8 %, frente a un 7.9 % en julio. La expectativa de crecimiento se mantiene positiva con 60 puntos, sin embargo, mostraba una tendencia negativa hace tres meses (pp. 40-46).

Se espera que para los periodos 2017 y 2018 el crecimiento de la demanda interna sea constante y crezca un 4 % en ambos años. Esto considerando que la inversión privada, eventualmente detenida por el proceso e incertidumbre electoral, retome un mayor nivel de crecimiento, esto toma mayor fuerza con las medidas del gobierno que buscan reactivar proyectos paralizados y dando nuevas medidas para el desarrollo de obras por impuestos. Otro factor que contribuirá con el aumento del dinamismo del consumo interno será el incremento en el gasto público con la ejecución de grandes proyectos de infraestructura, como la Línea Dos del Metro, las sedes para los Juegos Panamericanos, la Tercera Etapa de Chavimochic, el aeropuerto de Chincheros, entre otros. Se prevé también que las importaciones, el sector financiero, así como los sectores relacionados a la construcción tengan una tendencia al alza en línea con el aumento del consumo interno.

### **3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

En una nota de prensa, el World Economic Forum (2016) precisó que “el Perú ocupa el puesto 67 de acuerdo con el Informe Global de Competitividad” (p. 1). Esto supone un avance de dos posiciones si se toma en cuenta el informe anterior, manteniendo en Sudamérica el tercer lugar por detrás de Chile y Colombia, y el sexto lugar entre los países de Latinoamérica y el Caribe. En general se ha mejorado en seis de los doce pilares, pero se ha retrocedido en innovación y se mantiene la posición en infraestructura y tecnología, ver Figura 8.

El informe también destaca que entre los factores más problemáticos para hacer negocios destacan: i) la burocracia gubernamental, en este punto se encuentra que la mayoría de instituciones públicas carecen de procesos unificados y estandarizados por lo que muchos trámites tardan más de lo necesario y el tiempo de respuesta de las mismas varía de acuerdo

con su dependencia, ii) regulaciones laborales restrictivas, iii) corrupción, estos actos están arraigados en las instituciones del Estado y siempre está ligado al pago de sobornos para ganar concursos públicos o licitaciones que no permiten un proceso claro inclusive sin tomar en cuenta si el personal está técnicamente calificado, iv) inadecuada infraestructura, es el principal problema del país para lograr el pleno desarrollo, v) normas tributarias, vi) impuestos, vii) inseguridad entre otros.

Pilares	2016-2017		2015-2016	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1. Instituciones	106	3.4	116	3.3
2. Infraestructura	89	3.6	89	3.5
3. Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9
4. Salud y Educación básica	98	5.3	100	5.3
5. Educación superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
6. Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
7. Eficiencia del mercado laboral	61	4.3	64	4.3
8. Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5
9. Disponibilidad tecnológica	88	3.6	88	3.4
10. Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
11. Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
12. Innovación	119	2.8	116	2.8

	1 a 60
	61 a 80
	81 a 138

Figura 8. Evolución del Perú en los 12 Pilares de la Competitividad. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2016–2017*, (2016). ([http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA\\_DE\\_PRENSA\\_IGC\\_WEF\\_2016-2017\\_CDI.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf)).

El Perú dentro de su plan de desarrollo global ha firmado una serie de acuerdos comerciales y multilaterales que permiten exportar productos nacionales con una reducción de medidas arancelarias, mejorando la competitividad, elevando el nivel de empleo y facilitando el ingreso de capitales extranjeros. Entre los principales se observa a la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Foro de Cooperación Asia-Pacífico (APEC), la Comunidad Andina de Naciones (CAN), los tratados de libre comercio (TLC) con Estados Unidos, China y la Unión Europea.

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Dentro de los sectores relacionados y de apoyo están los siguientes: i) El Ministerio de la Producción (MINPRO), que comprende el fomento de la iniciativa empresarial, la competitividad de la micro y pequeña empresa, la asociatividad y el cooperativismo, así

como las actividades de industrialización, procesamiento y manufactura, que velan por el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la protección del ambiente;

ii) La Sociedad Nacional de Industria (SIN): promueve el desarrollo de la industria manufacturera, impulsa la economía de mercado y contribuye al desarrollo del país a través de propuestas técnicas sectoriales de carácter económico, laboral, tributario, entre otros;

iii) La Asociación de Exportadores (ADEX): contribuye con la competitividad de las empresas; promueve las exportaciones, comercio internacional e inversiones; desarrolla la oferta exportable y favorece el desarrollo nacional, la generación de bienestar y el empleo.

### **3.2.5 Influencia del análisis en la industria de las golosinas en el Perú**

El Perú es un país en vías de desarrollo cuya economía en los últimos diez años ha sido sumamente sólida y ha permitido el desarrollo de muchos sectores. Si bien la desaceleración de otras economías ha afectado el desarrollo de la economía en los últimos años, la fortaleza financiera permitirá el desarrollo de más industrias. El consumo per cápita de golosinas es de 3.5 kg por año, lo que genera un interés constante de las empresas transnacionales por ingresar al mercado peruano que, si bien es una amenaza constante, es un mercado vasto que permite ingresar a mercados que aún no son atendidos. La competitividad de empresas peruanas está mejorando, pero la burocracia es el principal punto a mejorar y es el principal factor de que muchas iniciativas tomen un tiempo considerado para consolidarse. La influencia de las golosinas en el PBI no es significativa, solo el sector de manufacturas comprende el 2.9 % y la industria alimentaria contribuye con el 7.5 % de este sector. El crecimiento de la industria de golosinas contribuirá al desarrollo de nuevos empleos y la implementación de nuevas tecnologías permitirá competir en los principales mercados del mundo, además no solo mejorará el margen de ingresos y de producción sino que también permitirá que sectores afines como los productores de las materias primas (cacao, azúcar, etc.) se vean beneficiados por un mayor consumo.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

#### 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En el marco de las políticas fiscales el nuevo gobierno viene impulsando nuevas medidas con el fin de impulsar la economía. Entre las principales políticas fiscales que propone el gobierno tenemos: i) reducir el IGV de 18 por ciento a 15% progresivamente, esto con el fin de que las medianas y pequeñas empresas se vean beneficiadas, sin embargo esto puede generar que se vea afectada la caja fiscal dada la reducción en los ingresos, ii) nuevo régimen temporal para las empresas que facturen menos de 2,300 UIT's o menos con el fin de lograr amnistías tributarias para que puedan cancelar deudas pasadas, esto dado que en el Perú existen muchas empresas con deudas que no son ejecutadas por la SUNAT, iii) seguro de desempleo, esto para mantener un ingreso constante y no perder los beneficios, y iv) proyectos mineros, donde busca que previo a cualquier inicio de desarrollo minero primero la comunidad sea beneficiada con el fin de mitigar el riesgo social que generan este tipo de proyectos. Asimismo el gobierno aún mantiene la línea de sus antecesores promoviendo el desarrollo de nuevos socios comerciales mediante la firma de nuevos TLC e impulsando los ya existentes, dentro de este ámbito se tiene la propuesta de dar mayor valor agregado a nuestras exportaciones de materia prima y mejorar nuestras tecnologías con el fin de obtener un mayor beneficio con nuestros socios y competir de igual a igual.

La tasa de interés referencial en los últimos seis años se ha mantenido dentro del rango de 4.25 por ciento y 3.25 por ciento, esto de acuerdo con las metas de inflación de cada año. Las mayores fluctuaciones que ha sufrido la tasa de interés de referencia se dio en el primer decenio del 2000 donde en el periodo 2007-2009 estuvo fuertemente marcada por la crisis económica mundial donde pasó de un 6.5 por ciento a 1.25 por ciento con el fin de impulsar el consumo interno. De acuerdo con el Reporte de Inflación, diciembre 2016, publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (2017) el directorio acordó mantener la

tasa de interés de referencia en 4,25 por ciento, esto en concordancia con la meta proyectada para mediados del 2017, tomando en cuenta factores como una inflación decreciente, las alteraciones climáticas que vienen dándose a nivel nacional, aumento de la demanda interna por el efecto del aumento de la inversión y a la recuperación económica mundial.

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Producto Bruto Interno (PBI) del cuarto trimestre del año 2016 fue de 3.9 por ciento, impulsado básicamente por el sector pesca y agricultura con un 27,4 por ciento, seguido de extracción de petróleo, gas y minerales con un 10.6 por ciento. La manufactura contribuye con el PBI con un 2.2 por ciento, y a industria alimentaria contribuye con un 6.5% por ciento de este sector. Sin embargo debemos tomar en cuenta que en el acumulado anual la industria alimenticia presentó una caída acumulada de 1.4 por ciento, ver Figura 9.

Actividades	2016/2015				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
<b>Manufactura</b>	<b>-2,8</b>	<b>-7,9</b>	<b>2,0</b>	<b>2,2</b>	<b>-1,6</b>
Industria alimenticia	0,9	-22,9	13,7	6,5	-1,4
Industria textil y del cuero	-5,1	-7,2	-8,7	-3,9	-6,3
Industria de madera y muebles	1,0	-8,5	0,7	1,6	-1,1
Industria del papel, impresión y reproducción de grabaciones	2,6	0,2	1,0	-1,2	0,7
Industria química	-0,1	0,3	2,3	2,7	1,3
Fabricación de productos minerales no metálicos	-1,8	1,6	-2,0	-3,0	-1,4
Industrias metálicas básicas	-3,8	0,2	2,7	-1,7	-0,7
Fabricación de productos metálicos	-12,9	-1,5	-3,8	8,0	-2,4
Otras Industrias manufactureras	-8,3	-13,9	-7,2	2,2	-6,8

Figura 9. Manufactura: Valor Agregado Bruto.

Tomado de *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2016*, (2017).

([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF)).

De acuerdo con el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado, publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2016) indicó que “la economía local crecerá 4,8% en el 2017, liderada por la inversión privada (5,0%), en un contexto de mejora en la confianza empresarial doméstica, destrabe de proyectos de infraestructura, mayor liquidez mundial, bajos costos financieros y menores presiones depreciatorias” (p. 11). Queda claro que después de los fenómenos climatológicos que están pasando a nivel nacional, el

PBI no va a alcanzar los niveles esperados, además el desarrollo de nueva infraestructura, para reemplazar la ya existente, va a ser uno de los principales indicadores en el 2017.

Las Naciones Unidas (s.f.) indicaron que la economía mundial se expandió un 2.2 por ciento en el año 2016, entre los factores que afectaron el crecimiento están el débil ritmo de la inversión, también se menciona la continua disminución del comercio internacional, el lento crecimiento de la productividad, altos niveles de deuda, además de las caídas de los precios de las materias primas y el conflictos geopolíticos. El panorama para los años 2017 y 2018 es nada alentador con un 2.7 por ciento y un 2.9 por ciento respectivamente, lo que al menos da una señal de seguridad económica mundial.

Según Business Monitor International (2017), las ventas de Azúcar y confitería mundiales en el 2016 alcanzaron los USD 288 millones. Para el caso de Latinoamérica precisa que a finales del 2016 las ventas de los Chocolates, dulces y similares están lideradas por Brasil con USD 4,456.5 millones, Argentina con USD 620.4 millones, Colombia con USD 500.2 millones, y México con USD 442.9 millones, de igual manera las ventas muestran un crecimiento positivo en los siguientes 04 años, ver Tabla 4.

Tabla 4

*Proyección de Ventas de Chocolates, Dulces y Similares (en USD MM)*

<b>Países</b>	<b>2016</b>	<b>2017*</b>	<b>2018*</b>	<b>2019*</b>	<b>2020*</b>
Argentina	620.4	650.1	692.5	764.4	793.0
Brasil	4,556.5	5,232.5	5,682.1	5,981.3	6,325.9
Chile	58.0	62.0	67.8	74.7	81.9
Colombia	500.2	580.4	627.5	686.2	729.7
Costa Rica	60.8	65.4	71.3	78.6	84.9
Guatemala	62.0	72.5	82.2	87.6	98.9
Honduras	67.9	76.5	92.6	110.8	138.2
México	442.9	442.4	498.1	566.5	632.0
Perú	100.8	106.4	111.1	117.2	128.3
Venezuela	163.9	24.7	2.1	0.6	0.2

*Nota: tomado de "Data & Forecasting" – junio 2017, por BMI Research a Fitch Group Company  
(\* ) Crecimiento proyectado*

En esta misma tabla se puede apreciar que se espera que las ventas se incrementen en un 43 por ciento en el 2020 con respecto al 2016, donde México, Honduras, Colombia y Brasil muestran un mayor dinamismo con un crecimiento esperado de 145 por ciento, 78 por ciento, 59 por ciento y 47 por ciento respectivamente. De la misma manera, la tendencia del consumo de golosinas tiende al crecimiento con de acuerdo con la información extraída del BMI Research a Fitch Company (2017), donde se muestra un crecimiento del 20% de las ventas mundiales del azúcar y productos derivados del azúcar para los para el periodo 2017-2021, ver Tabla 5. De esta manera se puede proyectar que el crecimiento de esta industria tendrá un comportamiento positivo para los siguientes 10 años creciendo un estimado del 40%. Este crecimiento permitirá la expansión de la industria de las golosinas en el Perú, permitiendo ganar mercado a las industrias ya posicionadas.

Tabla 5

## Proyección de Ventas de Azúcar y Productos Derivados del Azúcar

Países	2017*	2018*	2019*	2020*	2021*
Global	300,307	312,594	326,597	343,050	360,538

*Nota: tomado de "Data & Forecasting" – mayo 2017, por BMI Research a Fitch Group Company*

*(\*) Crecimiento proyectado*

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El crecimiento económico peruano de los últimos 15 años ha permitido el crecimiento de muchos sectores, principalmente la minería y dado este crecimiento se han generado una serie de conflictos en distintas zonas del Perú. En el Perú, los conflictos sociales se han acentuado en los últimos años, estos conflictos nacen debido a la discrepancia que existe de la sociedad, el Estado y las empresas respecto a sus intereses o necesidades. Los principales conflictos sociales en el Perú son socio ambientales esto principalmente por la actividad minera en el Perú que es una de las principales actividades económicas, ver Figura 10.

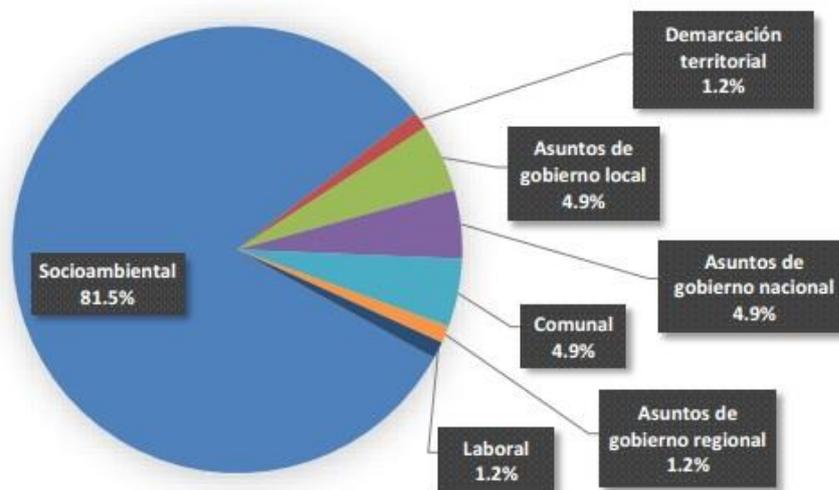


Figura 10. Perú: Conflictos Activos en Proceso de Diálogo, por Tipo, Junio 2015.

Tomado de "Reporte Mensual de Conflictos Sociales N° 136, Junio 2015.

(<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2015/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales- N-136-Junio-2015.pdf>).

Alguna de las líneas de la industria de las golosinas puede ser impactada por estos conflictos sociales como por ejemplo el chocolate donde la materia prima (el cacao) se produce en zonas donde existe presencia de este tipo de manifestaciones dada la deforestación y donde se ven afectadas comunidades nativas y se ve afectada la biodiversidad.

En el Informe Anual del Empleo en el Perú, 2015, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA, 2015) indicó que en el Perú la población en edad de trabajar (PET) asciende a 23'340,249 millones de personas, donde 16'498,138 conformaron la Población Económicamente Activa (PEA), de los cuales 15'918,945 fueron PEA ocupada. Además la PEA ocupada se concentró en un 39 por ciento en el sector servicios, seguido por la actividad extractiva (26,9 por ciento), comercio (18,2 por ciento), industria (9,4 por ciento) y construcción (6,5 por ciento) (pp. 12-13). El crecimiento de la industria de las golosinas impulsará la demanda de mano de obra calificada y no calificada mejorando la calidad de vida e incrementando disminuyendo los porcentajes de PEA desocupada.

Respecto al consumo futuro de las golosinas, se está viendo un nuevo cambio en el consumo, el cual está marcado por los millennials, este grupo de personas nacidos entre 1980

y el 2,000, quienes muestran conductas de consumo distintas a las generaciones anteriores. Dado su carácter experimental están cambiando los patrones de consumo y generando una nueva forma en que las empresas crean y promocionan sus productos. De acuerdo con el Chicago Tribune (2015) indicaron que “los grandes cambios en los bocadillos y dulces están siendo impulsados por millennials que gustan de experimentar con combinaciones de sabor como coco y tocino, miel, crema y café y wasabi”. Asimismo, el artículo indica que los consumidores están preocupados por el consumo de azúcar por lo que muestran una tendencia al consumo de chicles sin azúcar y orientados al beneficio del chocolate negro y el cacao. Estos nuevos consumidores (millennials) si bien están en aumento aún no forman parte significativa del mercado, donde los consumidores tradicionales (baby boomers), aún representan un importante porcentaje de ventas en esta industria. Sin embargo, este cambio en los patrones del consumidor final han marcado el inicio de una nueva etapa en la industria de las golosinas, donde las principales empresas han iniciado un proceso de investigación buscando generar alternativas saludables para el desarrollo de nuevas golosinas o incluso cambiando los componentes de sus productos ya existentes, impulsadas también por el incremento de restricciones al consumo de los dulces que protegen a los menores de edad que en el corto plazo pueden afectar su economía.

#### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

De Acuerdo con el World Economic Forum (2016), nuestro país se mantiene en el puesto 90 del ranking, con respecto al año anterior, de acuerdo con el Informe Global de Tecnología de la Información 2016. En el mundo se habla que estamos iniciando la Cuarta Revolución Industrial, que es la revolución de la tecnología, donde la nanotecnología, la automatización de los procesos productivos, la tecnología digital de las comunicaciones dominaran las empresas en un futuro no lejano, la presencia física de las partes cada vez es menos importante en un mundo donde el comercio electrónico está tomando cada vez más

relevancia al momento de crear, gestionar y cerrar negocios. El desarrollo de tecnología para mejorar la materia prima, mejorar procesos, aumentar la producción y hacer más competitiva a la industria es fundamental en un mundo globalizado. Las grandes transnacionales no sólo están mejorando procesos y tecnificando sus cadenas de distribución, ahora tienen centros de desarrollo especializados para poder mejorar sus productos desde la composición de la materia prima. La industria peruana debe buscar en las universidades a socios estratégicos que les permitan iniciar el proceso de mejora de sus productos aumentando la competitividad. Según FoodNew (2017) la industria de golosinas está buscando crear dulces más saludables mediante la reducción del azúcar o la introducción de compuestos biológicos activos, como las vitaminas, minerales, antioxidantes etc. En el caso particular de la industria mexicana está ya incursionado en la investigación de mejoras saludables al proponer incluir un 1% de inulina en las gomitas como reductor de calorías y aporte de fibra (párr. 3).

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

En el nuevo milenio, el cuidado del medio ambiente y el cuidado ecológico se han vuelto sumamente importante en todas las empresas ya que el consumidor de ahora se preocupa por el ambiente que lo rodea y más aún por el futuro. Organizaciones mundiales como Greenpeace, World Wildlife Fund, Earth Action, entre otras, logran movilizar a cientos de personas y sus acciones producen efectos adversos en las empresas que perjudican su imagen.

Las naciones en el mundo también están preocupadas por la actividad industrial en todo el planeta y han tomado acciones para reducir la destrucción de nuestro ecosistema, logrando acuerdos internacionales que buscan reducir el impacto de la producción en el medio ambiente. Destacan: el Protocolo de Kioto, donde se busca la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>, la Conferencia del Cambio Climático de Paris, El Consejo Europeo, donde la Unión Europea, ha fijado el marco en materia de clima y energía, y la Convención

Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) donde se busca limitar el cambio climático y el aumento de la temperatura.

### 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 6

*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

<b>Oportunidades</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Pond.</b>
1	Aumento de la demanda mundial de golosinas en sus diversas presentaciones	0.09	1	0.09
2	Ventas por <i>E-commerce</i>	0.06	2	0.12
3	Alianza estratégica con empresas nacionales	0.08	1	0.08
4	Elaboración de golosinas saludables	0.06	2	0.12
5	Aprovechar la marca Perú	0.07	4	0.28
6	Convenios y tratados internacionales (TLC)	0.08	4	0.32
7	Disponemos de materia prima de calidad mundial (cacao, azúcar) a bajo costo	0.09	3	0.27
8	Ubicación geográfica estratégica	0.06	3	0.18
<b>Amenazas</b>				
1	Cambios en los patrones de consumo			
2	Alto número competidores extranjeros	0.06	1	0.06
3	Precios internacionales competitivos	0.07	2	0.14
4	Volatilidad en el precio internacionales de materia prima	0.05	3	0.15
5	Inestabilidad política económica y mundial	0.05	3	0.15
6	Fenómenos ambientales	0.06	1	0.06
7	Leyes que controlan la venta golosinas a menores de edad	0.07	3	0.21
		<b>1.00</b>		<b>2.33</b>

Nota: Valor: (1) responde mal, (2) responde promedio, (3) responde bien, (4) responde muy bien.

### 3.5 La Industria de las Golosinas y sus Competidores

#### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En la industria de las golosinas los proveedores tienen alto poder de negociación debido a que la materia prima para producir las golosinas, se encuentran condicionados a precios internacionales. Insumos básicos producidos por la industria química como los endulzantes y saborizantes son altamente demandados por otras industrias (bebidas,

alimentos), el azúcar y el cacao si bien son producidos en el Perú sus precios obedecen a fluctuaciones internacionales además su producción es baja y varía constantemente generando mayor inestabilidad en los precios y problemas con un abastecimiento que permita mantener los márgenes de producción.

Los proveedores del mercado de las golosinas está concentrado en pocas empresas productoras, en el caso del cacao y del azúcar estos son producidos por pequeños productores o cooperativas en muchos casos informales lo que encarece el precio de las materias primas y por consiguiente el precio de las golosinas. La industria debe apuntar a generar una integración vertical hacia atrás con el fin de controlar la producción tanto del azúcar como del cacao y establecer planes de desarrollos de las mismas.

Tabla 7

*Importaciones de Materias Primas en miles (USD)*

<b>Productos</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	64	1,362	946	711	3,939
Pasta de cacao, incluso desgrasada	2,222	4,536	5,366	4,802	5,746
Manteca, grasa y aceite de cacao	2,873	4,264	8,771	7,931	6,633
Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante	10,756	6,567	4,785	5,379	5,572
Azúcares y artículos de confitería	265,123	151,439	150,587	216,331	233,719

*Nota: Tomado de "Consultas estadísticas", por International Trade Center, 2016. Recuperado el 18 de marzo de 2016, de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)*

Por otro lado, es necesario formar alianzas estratégicas con los proveedores de cacao y azúcar, entre otros insumos necesarios para la fabricación de golosinas. Dado que se prevé un aumento de las ventas, la industria debe contar con insumos suficientes para cubrir la nueva demanda de materia prima. Actualmente, si bien existe un potencial de tierras donde se puede cultivar cacao, los productores están desorganizados y la producción es insuficiente, porque los agricultores poseen conocimientos de cultivo y producción básicos, por lo que formar una alianza que permita brindar mayor conocimiento y aumentar la producción es imperativo para

el crecimiento de la industria. Asimismo, la oportunidad de relacionarse con productores azucareros y formar una estrategia conjunta que asegure la compra de gran parte de la producción con el fin de garantizar el abastecimiento del azúcar para cubrir las nuevas necesidades.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

Las golosinas se comercializan dentro de un mercado en proceso de transición a mayor concentración de la distribución minorista. En el Perú el consumo per cápita de golosinas es de 3.5 kilos por año, pese a esto sigue siendo uno de los consumos más bajos de la región como México, Brasil o Argentina. Los compradores controlan el precio de adquisición de manera indirecta ya que ante una eventual subida de precios simplemente deciden no comprar o elegir otra marca que ofrezca el mismo producto. Esto lleva a una fuerte competencia de precios dentro de la industria de la golosinas lo que genera una reducción de los ingresos.

Las nuevas tendencias de consumo de golosinas saludables por parte de los compradores están generando una nueva tendencia donde el consumo de golosinas se está volviendo más selectivo. Los compradores no sólo buscan consumir productos que no afecten su salud sino también que estos sean producidos sin atentar contra el medio ambiente. En la actualidad los medios sociales cambian la opinión hacia un producto o hacia una empresa con una velocidad nunca antes vista es por eso que las empresas cada vez buscan mejorar sus procesos y productos.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

El consumo de golosinas está marcado por la estacionalidad. En los meses donde la temperatura es más baja el consumo es mayor pero en los meses donde hace más calor, el consumo baja drásticamente ya que son reemplazados por productos más frescos como helados, gaseosas, etc. Las empresas deben realizar estrategias de distribución y producción

programadas tomando en cuenta la estación para evitar sobre estoquear a sus distribuidores y quedar con un alto inventario en sus almacenes.

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

El incremento de la demanda mundial de golosinas permite la entrada de nuevos competidores, esto ya que crea un espacio entre los consumidores habituales y los nuevos que permitirá la creación de nuevos nichos de mercado. Si bien existen varias empresas con marcas ya posicionadas el cambio en los patrones de consumo permitirá a nuevas empresas ganar posicionamiento de mercado impulsadas incluso por precios por debajo del rango con el fin de lograr un rápido posicionamiento. Si analizamos el mercado nacional, los productores nacionales compiten en menor medida con las grandes transnacionales que están en el país ya que poseen pocos productos o cuentan con un volumen de producción bajo. Además, las empresas transnacionales, dada la inversión realizada y la capacidad instalada no pueden competir con las empresas peruanas en los segmentos más bajos D, E ya que a este nivel el consumo es a granel y dada su ubicación hace difícil su distribución.

#### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

Los competidores de la industria de las golosinas son las industrias de Brasil, Argentina, México, Chile y Colombia. La industria de golosinas en el Perú no cuentan con un desarrollo óptimo, además en comparación con las industrias de los países indicados no se presenta como una rivalidad, pero si como un punto de expansión. Arcor de Argentina, Molitalia de Chile, Colombina de Colombia y Bimbo de México, han ingresado para acaparar un mercado que no estaba siendo atendido. Estas empresas dominan el mercado nacional y compiten entre sí para tener una mayor participación de mercado con una amplia gama de productos dado su numeroso portafolio. Dado que se tratan de transnacionales cuenta con la liquidez necesaria para poder hacer frente a cualquier revés del mercado o para invertir en el desarrollo de nuevos productos o para mejorar los ya existentes. Es por ello que las empresas

nacionales deben unirse y generar clústeres que permitan crear un frente de trabajo donde todos se beneficien e impulsen la reconversión de la industria con el fin de permitirles ser competitivos frente a la fuerte rivalidad existente.

El consumidor actual de golosinas ha evolucionado y lo va a seguir haciendo en el futuro. Así lo han entendido las industrias y están ingresando al campo de la innovación para atender a este nuevo público objetivo, por ejemplo la industria en México está empezando a producir golosinas sin azúcar, la industria Argentina ha desarrollado golosinas medicadas, que incluyen vitamina C y la industria en Brasil además de tener golosinas medicadas está desarrollando golosinas con sabores solo brasileños. Si bien estos productos tienen una buena aceptación aún su participación es mínima pero se prevé que irá en aumento en los siguientes años.

### **3.6 La Industria de Golosinas en el Perú y sus Referentes**

Las empresas continuamente están reforzando la publicidad para ganar participación de mercado, dado que ya existen marcas que se han posicionado a través de los años, las empresas ponen principal énfasis en los nuevos productos. Existen líderes en el mercado como Nestlé o Kraft Foods que compiten constantemente para liderar el mercado.

La reciente fusión entre H. J. Heinz y Kraft Foods es una amenaza para el liderazgo mundial que mantiene Nestlé. Mondelez International está generando nuevas estrategias ante la competencia cada vez más fuerte en el negocio alimentario (golosinas). En los próximos años la estrategia de desarrollo de nuevos productos y el posicionamiento de las marcas emblemática crearán un mercado altamente competitivo, para esto estas grandes corporaciones han desarrollado centros de investigación con el fin de innovar sin necesidad de cambiar, es decir, sin dejar de lado sus marcas emblemáticas.

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

D'Alessio (2016) indicó que “esta matriz identifica los principales competidores de la organización y presenta algunas fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra” (p. 129).

Tabla 8

#### Matriz del Perfil Competitivo

Ítem	Factor determinante del éxito	Peso	Perú		Colombia		Chile		Argentina		Brasil	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	2	0.40	4	0.80	3	0.60
2	Calidad de producto	0.30	3	0.90	3	0.90	3	0.90	3	0.90	3	0.90
3	Posición financiera	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
4	Expansión global	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40
5	Participación de mercado	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60	3	0.45
6	Investigación y Desarrollo	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60
Total		1.00	1.70		3.05		2.40		3.55		3.25	

*Nota: Valor: (1) Debilidad mayor, (2) Debilidad menor, (3) Fortaleza menor, (4) Fortaleza mayor.*

Argentina posee el mayor puntaje con un valor ponderado de 3.55, este es el puntaje de la empresa líder en el mercado cuyo principal valor es la publicidad y la calidad del producto. Respecto a la lealtad del cliente, esta tiende a ser baja ya que como muestra el común denominador, el consumo entre un producto u otro respecto a su accesibilidad no representa ningún problema para el consumidor final. Le sigue en puntaje Brasil con un puntaje ponderado de 3.25 y Colombia con 3.05. La industria peruana tiene un puntaje de 1.7 en la que se pueden identificar las principales falencias de la industria, pero que a la vez da una mayor brecha para el desarrollo, ver Tabla 8.

Respecto a los referentes la industria de Estados Unidos, 4 puntos dado que tiene a empresas líderes mundiales de ventas de golosinas como Mondelez, Mars, también como se encuentra a la industria suiza e italiana. Estas industrias tienen un alto nivel de investigación de mercado lo que les permite siempre innovar con nuevos productos y su grado de

industrialización les da la capacidad para responder antes los eventuales incrementos de la demanda, además la publicidad y el desarrollo de marketing de sus productos logra penetrar entre sus clientes y abrir nuevos nichos de mercado, ver Tabla 9.

Tabla 9

*Matriz del Perfil Referencial*

Ítem	Factor determinante del éxito	Peso	Perú		EE.UU.		Suiza		Italia	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
2	Calidad de producto	0.30	3	0.90	4	1.20	4	1.20	4	1.20
3	Posición financiera	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4	Expansión global	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5	Participación de mercado	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
6	<u>Investigación y Desarrollo</u>	<u>0.15</u>	<u>1</u>	<u>0.15</u>	<u>4</u>	<u>0.60</u>	<u>4</u>	<u>0.60</u>	<u>4</u>	<u>0.60</u>
Total		1.00	1.70		4.00		3.70		3.55	

*Nota: Valor: (1) Debilidad mayor, (2) Debilidad menor, (3) Fortaleza menor, (4) Fortaleza mayor.*

### 3.8 Conclusiones

La fortaleza financiera que ha mostrado el Perú en los últimos 10 años permite a las empresas que están dentro de la industria de la golosina acceder a financiamiento para mejorar la infraestructura y aumentar la producción. Muchos pueblos en el Perú aún no acceden de manera masiva a las golosinas y su precio elevado disminuye su consumo. Una cadena de distribución centralizada sumada a un plan de distribución eficiente y eficaz puede aumentar la participación del mercado. El crecimiento de la industria peruana de golosinas está fuertemente ligado al crecimiento de la exportación nacional a nivel mundial por lo que debe identificar mercados en crecimiento donde podamos encontrar ventajas sociales o comerciales que nos permita penetrar en nuevos mercados de manera sostenida.

La estabilidad que ha logrado el Perú pese a la turbulencia internacional es un respaldo para la inversión y la exportación de manera sostenida. El crecimiento económico no ha sido ajeno para las grandes transnacionales que en los últimos años han comprado un número importante de empresas peruanas quitando participación nacional en el mercado. El

Perú tiene la ventaja de tener por naturaleza una ubicación estratégica para el comercio internacional. Esta situación le permite agilizar y reducir los costos que implica el comercio, obteniendo así ventajas competitivas con respecto a otras regiones. Las empresas peruanas deben asociarse con empresas extranjeras con el fin de aprovechar su *know how* y a la vez permitir a estas una mayor participación en el mercado. La industria peruana debe estar altamente tecnificada por lo que debe estar atenta a los nuevos cambios tecnológicos no sólo en la automatización de los procesos sino también a la implementación de sistemas que permitan combinar infraestructura física, con software y tecnología digital de comunicaciones que permitan integrar todos los procesos internos para lograr alta competitividad.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna desarrolla y elabora estrategias que permiten aprovechar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas para la industria de golosinas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Se realizará 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), de este se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que permite evaluar las principales fortalezas y debilidades del sector.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Sociedad Nacional de Industrias (SNI) es la institución que concentra a las empresas industriales privadas del Perú. Es una persona jurídica que no persigue fines de lucro ni desarrolla actividad política partidaria. Su función es promover el desarrollo de la industria de manufactura impulsando la economía y por ende el desarrollo del país. Actualmente, la SNI cuenta con más de 1000 empresas representativas del sector industrial, que representan el 90 % del valor bruto de la producción nacional. Asimismo, el Ministerio de Producción es el organismo técnico junto al Congreso de la República encargado de proponer leyes y políticas que normen las operaciones de las industrias. Este órgano es responsable de proponer y/o expedir la normatividad necesaria para este sector; promover las actividades de producción y comercialización a nombre del Estado para todas las actividades en relación con la producción de golosinas, ver Figura 11.

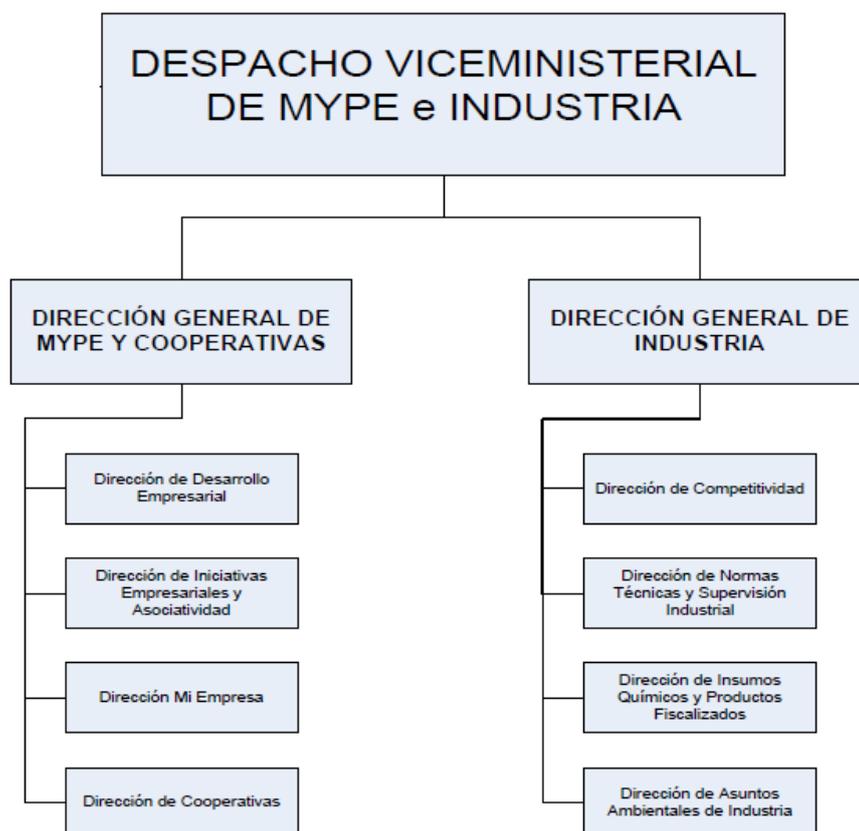


Figura 11. Organigrama del Despacho Viceministerial de Mype e Industria. Tomado de *Produce*. ([www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/](http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/)).

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

**Análisis del consumidor.** La mayoría de consumidores de golosinas peruanos tiende a experimentar nuevas marcas, práctica que se aprecia mayormente en los niveles socioeconómicos altos. Estos consumidores piensan en la salud por lo que más de la mitad de ellos revisa los valores nutricionales de los productos alimenticios que compra. Además, los adquiere en bodegas más que en supermercados o mercados, aprovechando las promociones y opciones de pago que ofrecen esos establecimientos.

Las empresas de la industria poseen gerencias de marketing que han realizado grandes esfuerzos no solo por conocer al consumidor peruano, sino que han logrado posicionar muchas marcas en la mente de las personas. Una gran herramienta del marketing ha sido la publicidad mediante diferentes medios como los escritos, televisivos y radiales. Sin embargo,

la estrategia de marketing usada por las empresas es variable según el tipo de mercado objetivo. Las más usadas son las publicaciones en medios escritos (revistas y diarios), auspicio de eventos, espectáculos deportivos, conciertos, programas de televisión para niños, eventos especiales en temporada de verano, vallas publicitarias, impulsadoras en supermercados, ofertas de productos, campañas de degustación, spots en cines y televisión, entre otras.

De acuerdo con el estudio de mercado de ProExport-Colombia (2003), las golosinas en el Perú se clasifican en cuatro categorías: galletas, chocolates, bocaditos y caramelos. Esta clasificación se subdivide por segmento siendo las hojuelas, maníes y snack las subdivisión de la categoría bocaditos y los chicles y confitería la subdivisión de la categoría caramelos (ver Tabla 10).

Tabla 10

*Categorías y Segmentos del Sector Golosinas en el Perú*

<b>Categoría</b>	<b>Segmento</b>
Caramelos	Chicles
	Confitería
Chocolates	Cacao
Galletas	Dulces
	Salados
Bocaditos	Snacks Dulces
	Snacks Salados

*Adaptado de: Estudio del Sector Golosinas – Proexport Colombia (2003)*  
*(<http://docplayer.es/11905714-Estudio-de-mercado-sector-de-golosinas.html>).*

*Snacks.* Con un crecimiento del 3% en 2017, los snacks salados han triunfado en el crecimiento total dentro esta categoría por quinto año consecutivo. Desde frutos secos y semillas hasta verduras y snacks de legumbres, han sido las creaciones más innovadoras dentro de esta categoría. Globalmente, el 30% de todas las ventas de snacks en 2017 vienen de snacks salados; en Norteamérica la participación alcanza el 40%. Los snacks salados representan más de la mitad de venta de snacks. (Euromonitor, 2017, parr.1).

*Galletas.* El Comercio (2013) indicó que “en el Perú se consumen alrededor de 1500 millones de paquetes individuales de galletas al año, y el consumo per cápita anual es de casi 3 kilos por año” (párr. 3). Esto genera una gran oportunidad para crecer en este segmento, ya que en otros países de la región el consumo asciende a 6 kilos, además las galletas tienen el mayor nivel de acceso y adquisición en todas las clases de confitería en el Perú.

*Gomas de mascar y caramelos.* El diario Gestión (2015) precisó que Perú cuenta con alrededor de setenta marcas que compiten a nivel nacional siendo las principales Trident y Chiclets con el 23 % y 25 % del mercado respectivamente; ambas son productos de la empresa Mondelez International. De la producción nacional, el 30 % de las gomas no contienen azúcar y dejan un 70 % a las gomas tradicionales. (párr. 1-3)

*Chocolates.* Existen diversos tipos de chocolate como el chocolate negro, con leche, de taza, blanco, con frutos secos o con cereales y bombones. El consumo de chocolates en 2015 fue del 48 % (Arellano Marketing). Además, el rango de edad que más consume chocolate es el de los niños y jóvenes menores de 24 años y de un nivel socioeconómico B y C. El consumo de chocolate interno es muy bajo en comparación con la cantidad que se exporta, pues casi el 90 % del cacao que se produce está destinado a la exportación. Según otros estudios, se espera que “el consumo de cacao aumente en un 1,1 % interanual en el 2017 para llegar a 27.400 toneladas. A 2021, se espera que el consumo muestre un crecimiento moderado, mientras la economía se expande, aumentando modestamente a 28,700 toneladas” (BMI, 2015).

El crecimiento del consumo de productos de confitería de chocolate perecederos en Perú se ve limitado por la pobre infraestructura y técnicas de refrigeración. El gobierno está tratando de impulsar el consumo interno y externo, prueba de ello se organizan regularmente eventos que ponen en vitrina la gran calidad y variedad de productos que fabrica el Perú,

como es la séptima edición del Salón de Cacao y Chocolate que se desarrolló en Lima del 7 de julio al 10 de julio de 2016.

Dentro de los tipos de golosinas podemos encontrar una gama en crecimiento que son las golosinas que tienen un valor nutritivo suplementario llamadas fortificadas. Actualmente en el mundo ya son comercializadas y las empresas que las producen permanentemente tienen abiertas líneas de investigación para la fabricación de más productos de este tipo. La tendencia mundial de alimentación saludable está creciendo rápidamente, lo que origina que los alimentos nutritivos sean más demandados. Ahora los consumidores no solo buscan una golosina atractiva por su sabor, color y presentación sino que ofrezca ventajas en el campo de la salud.

***Estrategias de ventas y promoción.*** En esta industria se exige rapidez en la generación de nuevos productos y presentaciones, por lo que siempre es necesario mucha creatividad y publicidad para la promoción de este producto. El mercado es sensible al precio y con la entrada de empresas transnacionales se observa una competencia constante de precios para mantener la participación. El segmento más importante de esta industria es el de jóvenes adultos, quienes son los mayores demandantes de golosinas, pero a la vez es un público fugaz ya que su permanencia depende de cuánta promoción se le atribuya al producto y cuánto impacto genere en los consumidores.

***Descripción de los canales de distribución.*** La comercialización de productos se da a través de canales directos manejados por las mismas empresas productoras o canales indirectos que son negocios intermediarios. La selección del canal de distribución depende del nivel socioeconómico del consumidor. Por lo general, las clases más altas realizan sus compras en supermercados por la mayor comodidad y las clases más bajas en bodegas o quioscos por ser más accesibles para ellas. El canal de venta más usado en el Perú para la comercialización de las golosinas son las bodegas, pues de acuerdo con el último censo del

INEI el país cuenta con un promedio de 200,000 bodegas distribuidas a lo largo de los 24 departamentos, el gran desafío de la industria de las golosinas es poder llegar a cada una y lograr colocar los productos en las manos del consumidor. En el caso de los supermercados, la compra de golosinas se maneja de una forma más planificada, asimismo este canal de ventas tiende a venderlas no por unidades sino por cajas o blíster. Este modo de compra lo determina el NSE, donde el NSE A y B prefieren los supermercados y los NSE C, D y E realizan sus compras en bodegas, ver Figura 12.

**Perspectivas y oportunidades.** Existe una alta competencia externa en la industria y el dominio local de empresas transnacionales. Estas empresas dentro de sus objetivos buscan diversificar los productos dándoles mayor valor agregado y dirigiendo su crecimiento dentro de las últimas tendencias mundiales de alimentación más saludable y baja en calorías. Por otro lado, el marketing mix de los principales productos presenta mucha inversión para publicidad con el fin de reforzar la imagen de la marca, especialmente en mercados más competitivos y de mayor penetración de productos nuevos pertenecientes a empresas distribuidoras.

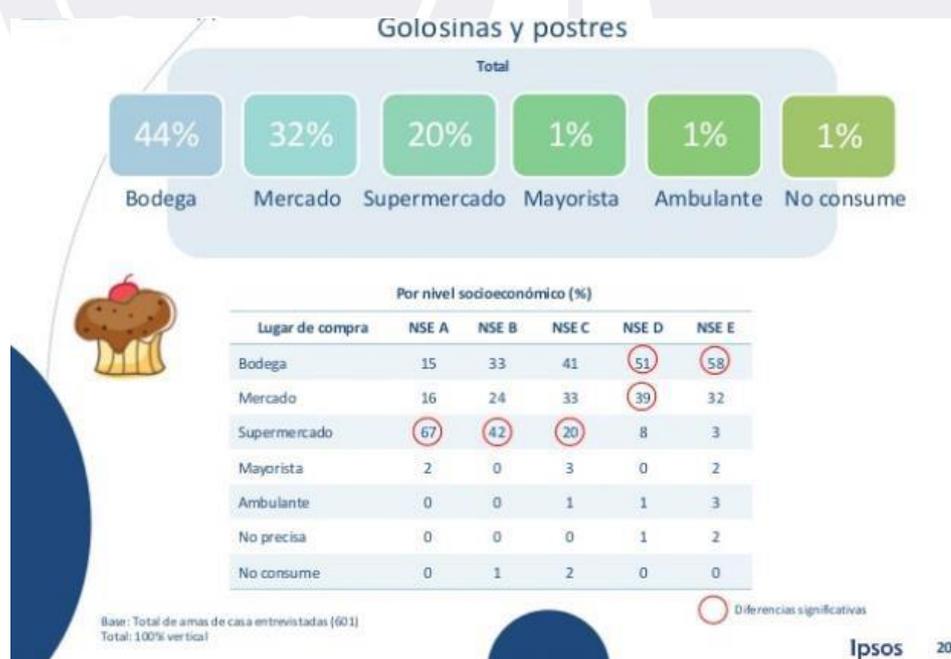


Figura 12. Lugar Habitual de Compra de Productos Comestibles: Golosinas y Postres. Tomado de: *Liderazgo de productos comestibles, Lima Metropolitana (2014)*. (<https://www.slideshare.net/SantiagoObandoG/liderazgo-en-productos-comestibles-2014>).

#### 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

A partir de los años noventa, cuando empieza el gobierno del expresidente Alberto Fujimori, las siguientes empresas que contaban con plantas de producción en Perú fueron las siguientes: (a) Krafts Foods Perú (capitales de EE.UU.), (b) Arcor del Perú (capitales de Argentina), (c) Nestlé del Perú (capitales de Suiza), (d) Ambrosoli S.A. (capitales de Chile), (e) Fábrica Nacional de Chocolates del Perú (capitales de Colombia), (f) Confiteca S.A. (capitales de Ecuador), (g) Alicorp (capitales de Perú), y (h) Costa (capitales de Chile).

Los canales comerciales usados para las golosinas son los distribuidores mayoristas y minoristas representados principalmente por bodegas, minimarkets y supermercados. Uno de los grandes retos de la industria es disminuir los costos de distribución y entrega mediante una infraestructura vial eficiente necesaria para lograr este objetivo competitivo. El Estado ha destinado importantes recursos para la construcción de carreteras, por lo cual a la fecha se dispone de 27,000 kilómetros de carretera asfaltada. Otro factor importante son los almacenes de acopio, de recepción de insumos y productos terminados, pues es necesario que cuenten con las condiciones óptimas de ventilación, humedad y temperatura para garantizar la conservación de los productos.

Nestlé aplica en su proceso de compras la técnica *Lean Purchasing* que consiste en buscar oportunidades de eficiencia en los procesos, eliminando todo aquello que no genera valor y reduciendo el desperdicio. Mientras por el lado de Arcor, cuenta con varios softwares que permiten administrar mejor sus operaciones de logística y mantener centralizada la información *online* con la matriz ubicada en Argentina. Estos softwares también son retroalimentados por información de terceros encargados de la distribución.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Las empresas de la industria de golosinas operan y llevan su contabilidad bajo las normas internacionales de contabilidad e información financiera. Esta información es de carácter público en la medida que negocien títulos y valores en la Bolsa de Valores de Lima.

Según Business Monitor International (2017) indicó que la industria peruana de golosinas tuvo un nivel de ventas de US\$ 101.5 millones en el año 2016. Por otro lado, aún es necesario el apoyo y financiamiento no solo a las empresas que integran la industria, sino que también a sus principales proveedores de materia prima, representando los créditos corporativos 25% de la cartera del sistema bancario. Las empresas de la industria de las golosinas cuentan con el apoyo del sistema bancario, quienes ofrecen diversos productos a tasas de interés relativamente bajas, debido a que la industria ha demostrado ser poco riesgosa. Estos productos financieros van desde préstamos en efectivo para financiar sus operaciones o capital de trabajo, hasta leasing para financiar la compra de maquinaria y equipos.

El crecimiento de la industria no solo busca incrementar las ventas, sino también mejorar la rentabilidad y los beneficios a los accionistas. El indicador de rentabilidad por excelencia usado en las compañías de la industria para medir su desempeño es el ROE (Return on equity), con lo cual miden el desempeño de las inversiones de capital realizadas por los accionistas, de acuerdo con los estados financieros de las principales compañías recopilados del SMV (2016) el ROE promedio de la empresas de la industria peruana de las golosinas es 17%. Por otro lado, los esfuerzos por incrementar los indicadores de gestión se soportan por el uso de financiamiento bancario o fondos de inversión, que consiste en trabajar con dinero de terceros sin requerir aportes de capital, destinando estos recursos al financiamiento de maquinaria y equipos de tecnología de punta, inversión en innovación y desarrollo que faciliten un uso eficiente de los recursos, disminución de costos, todo esto para

producir productos innovadores y de alta calidad que puedan venderse a un precio mayor en el mercado global.

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

En el Perú se cuenta con profesionales en el sector industrial, como ingenieros industriales, especialistas en industrias alimentarias y otras carreras afines. Las principales empresas se encuentran lideradas por profesionales de primer nivel que cuentan no solo con experiencia en el área, sino también que han cursado posgrados como maestrías y doctorados en las más prestigiosas universidades del mundo. La Encuesta Nacional de Egresados Universitarios, realizada por el INEI (2015) a personas menores de 30 años, precisó que en promedio nueve de cada diez personas (87 %) trabajan en actividades relacionadas con las carreras que estudiaron. Asimismo, se cuenta con programas de *training* para captar a los jóvenes más talentosos recién egresados o en los últimos ciclos de carrera de las más prestigiosas universidades del país con el fin de que conozcan la industria y se vean tentados a iniciar sus carreras profesionales en la industria de las golosinas. Pese a esto es necesario contar con mano de obra en temas específicos del rubro, como por ejemplo maestrías en líneas de producción de golosinas o posgrados de promoción y desarrollo de mercados con énfasis en golosinas. Las escuelas de posgrado y de negocios de mercado aún no cuentan con especializaciones de este tipo, por lo que si se requiere contar con estas habilidades y destrezas, será necesario viajar al extranjero. Al 2010, el sector de golosinas contaba con un total de 4000 trabajadores, de los cuales el 50 % se dedicaba a labores de apoyo como recepción, traslado, clasificación y limpieza en las diferentes etapas del proceso productivo de la elaboración y transformación de productos y materiales. El otro 50 % se dedicaba a labores administrativas (MINTRA, 2010, p. 38). La cantidad de trabajadores de este sector ha experimentado incrementos de 1 % por año. Así se sabe que en el 2007 se contrataron 4438 trabajadores y en el 2008 disminuyó a 4013 trabajadores, mientras en 2009 se volvió a

incrementar a 4712. Un incremento del personal contratado en la industria no guardaría relación directa con el aumento de las ventas ya que se espera innovar en la industria con mayor tecnología lo que permitirá automatizar ciertas partes de la producción haciendo innecesaria la contratación de personal. Sin embargo, la apertura de nuevas líneas de producción, nuevas plantas de distribución, aumento de tareas administrativas y operativas generaría la contratación de mayor personal.

Dentro de las políticas de varias empresas del sector se encuentran implementados principios de actividad empresarial como por ejemplo Nestlé, que ofrece igualdad de oportunidades de desarrollo y promoción profesional, protegiendo la privacidad del personal contratado y no tolerando ninguna forma de acoso o discriminación. Además, apoyan las directrices del Pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos, el trabajo y ofrecen un ejemplo de buenas prácticas laborales y de derechos humanos en todas sus actividades empresariales. Al personal que interviene en la cadena de valor se le brinda seguridad y prevención de accidentes, lesiones o enfermedades relacionadas con el trabajo. Nestlé no solo se asegura que se cumplan estas políticas, sino también de difundirlas a todas las empresas del sector relacionadas.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

La Sociedad Nacional de Industrias posee una base de datos en la que registra de manera mensual la producción total del sector de golosinas en sus diversos rubros. Asimismo, cuenta con estudios del sector y proyecciones, que son compartidas y sirven de input para la toma de decisiones por parte de los directivos de las empresas de la industria. Además, el INEI recopila, procesa y publica información de los volúmenes producidos en el sector, que también es de uso fundamental para la toma de decisiones. Por otro lado, las compañías que integran la industria de golosinas en el Perú no poseen grandes sistemas integrados, los cuales son necesarios para mejorar el rendimiento de los recursos de la empresa en los procesos

operativos, pero sí cuenta con sistemas de información internos que generan información actualizada y pertinente para la toma de decisiones.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

En muchas empresas de la industria se han introducido nuevos métodos para organizar el trabajo, como el uso de Sistemas de Aplicaciones y Productos, el cual es un sistema informático de la familia de soluciones SAP, que permiten administrar mejor los recursos humanos, financieros, contables, productivos y logísticos. Este sistema es utilizado por las principales empresas del mundo para gestionar de manera exitosa todas las fases de sus modelos de negocios, pues es un sistema integrado de gestión que sincroniza todas las áreas de la empresa. Las principales empresas del sector suelen destinar el 20 % de los gastos administrativos a la investigación y desarrollo, pero el gran porcentaje de investigaciones se da en las casas matrices de las empresas transnacionales. Si bien la investigación y desarrollo es un punto que la industria de golosinas debe mejorar, se espera que esto cambie gracias a la promulgación de la Ley 30309 sobre innovación científica y tecnológica promulgada por el Congreso de la República que entró en vigencia el 1 de enero del 2016, pues significa un incentivo tributario que deduce hasta el 175 % de los gastos incurridos.

Empresas transnacionales como Nestlé cuentan con 29 centros de investigación, desarrollo y tecnología en todo el mundo, empleando a alrededor de 5000 trabajadores solo para esta área. Nestlé trabaja para garantizar que toda la información nutricional, dentro y fuera del empaque, sea la adecuada para cada país y posea un correcto respaldo científico. Por su parte, Arcor también cuenta con el área de investigación y desarrollo con que reafirma su compromiso con el desarrollo de la industria y la promoción de actividades científicas y tecnológicas. Inclusive cuenta con un concurso anual para premiar los proyectos más innovadores presentados por empresas de la industria de la alimentación. Por otro lado, esta industria es intensiva en capital, siendo ésta una de las principales barreras a la entrada de

nuevos competidores debido a los costes de las mismas, la tecnología y maquinaria usada en la elaboración de las múltiples golosinas es muy automatizada, de esta manera se logra obtener volúmenes de producción altos en tiempos cortos, siendo la demanda de personal operativo muy baja, por otro lado en el Perú no se produce o no existe una industria de la elaboración de esta maquinaria siendo en su mayoría importada.

## 4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 11

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

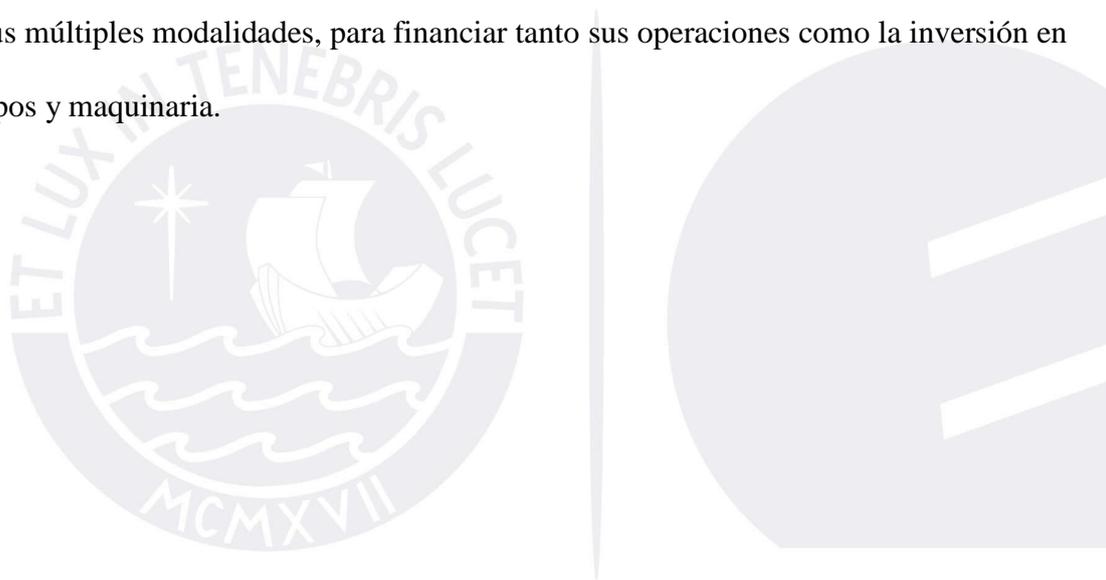
<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Pond.</b>
1 Productos de alta calidad	0.08	3	0.24
2 Costos de producción bajos	0.10	3	0.30
3 Productos de bajo precio de venta con alcance masivo	0.09	3	0.27
4 Adaptabilidad al cambio de la demanda	0.08	4	0.32
5 Alto valor agregado al producto final	0.12	4	0.48
<b>Debilidades</b>			
1 Baja inversión en I + D	0.12	1	0.12
2 Bajos márgenes de ganancia	0.12	1	0.12
3 Estacionalidad en la demanda del consumidor	0.06	2	0.12
4 Producción y distribución centralizada	0.06	2	0.12
5 Falta de certificaciones internacionales en las empresas nacionales	0.08	1	0.08
6 Acceso a financiamiento	0.09	1	0.09
	1.00		2.26

*Nota: Valor: (1) Debilidad mayor, (2) Debilidad menor, (3) Fortaleza menor, (4) Fortaleza mayor.*

## 4.3 Conclusiones

En la Matriz de Factores Internos, se aprecian 5 fortalezas y 6 debilidades, cuyo resultado es 2.26; además el peso ponderado de las fortalezas es mayor al peso ponderado de las debilidades, lo que ayuda a determinar que las fuerzas internas de la industria son favorables. Las debilidades más fuertes deben ser optimizadas para mejorar el posicionamiento del sector, así como para disminuir las barreras de entrada hacia nuevos mercados. Dentro de las mayores fortalezas está la alta calidad de los productos y el valor agregado con el que se producen. Y esto es una ventaja competitiva a largo plazo porque

según tendencias el consumo de golosinas no solo se centrará en el sabor sino también en una presentación innovadora y creativa que invite a experimentar nuevas sensaciones a los consumidores finales mundiales. Por lo pronto, el consumidor local es curioso y siempre requiere de nuevas creaciones, por lo que con el comportamiento actual del sector y la implementación de las estrategias señaladas en este documento este mercado será fácilmente satisfecho a corto plazo. Por otro lado se menciona que una de las debilidades identificadas en la industria peruana de las Golosinas es el acceso al financiamiento, hay que tener en cuenta que esta debilidad es propia de las pequeñas empresas, debido a que no cuentan con las garantías suficientes para garantizar sus préstamos, por el contrario las grandes multinacionales como Nestlé, Arcor,, entre otras si cuentan con el acceso al financiamiento en sus múltiples modalidades, para financiar tanto sus operaciones como la inversión en equipos y maquinaria.



## Capítulo V: Intereses de la Industria de Golosinas y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de la Industria de Golosinas en el Perú

Los intereses del sector de golosinas en el Perú son las metas que este intenta alcanzar para alcanzar éxito en la industria y en el mercado donde compite. La identificación de estos intereses parte del análisis de los principios cardinales. Los intereses del sector de golosinas en el Perú son los siguientes:

- Desarrollo de I + D en la industria
- Desarrollar un clúster con el fin de generar el crecimiento sostenido de la industria
- Contribuir con la inclusión social de los productores nacionales de cacao
- Generación de rentabilidad sobre el capital invertido
- Aumentar la participación de mercado
- Promover el consumo de productos orgánicos
- Ser un *love mark* de nivel internacional

### 5.2 Potencial de la Industria de Golosinas en el Perú

La tasa de crecimiento de la industria de la golosina en los últimos años ha sido muy baja, pues el mercado se ha visto influenciado directamente por el comportamiento del poder adquisitivo de los consumidores y por la tendencia a la alimentación saludable. Además, este sector ha experimentado un estado de concentración en manos de transnacionales y de empresas líderes peruanas. La industria de golosinas tiene dependencia de insumos importados, tales como el trigo, la harina y el azúcar, los cuales representan una parte considerable del costo del producto. Las empresas de este tipo de industria han optado por la diversificación con el propósito de sobrevivir en las épocas de recesión que se vivieron durante la década del noventa, lo cual se refleja en los reducidos márgenes, tanto en rentabilidad como en uso de la capacidad. Sin embargo, hay empresas que están integradas hacia atrás con otras industrias con el fin de reducir costos. La actividad fuera del sector se

está reforzando con la presencia de las principales empresas de otros sectores de alimentación y bebidas, tal es el caso de Alicorp, Nestlé, entre otras.

Una de las principales oportunidades para las compañías peruanas es la alta competitividad alcanzada en la industria lo que les ha permitido salir con éxito a los mercados internacionales. Además, representa una oportunidad la última tendencia mundial al consumo de alimentos nutritivos, bajos en grasa y azúcar. Una potencialidad para el mercado peruano es que este negocio se encuentra sin trabajar respecto al de golosinas, ya que no se ha llegado a satisfacer las necesidades de la población ni se ha llegado a varios segmentos de clientes.

Tabla 12

*Consumo Per Cápita de Golosinas por País en Kilogramos*

<b>Países</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Brasil	7.60	8.70	9.10	9.60	10.10	10.70	11.40	12.10
Chile	6.80	7.50	8.10	8.50	9.00	9.30	9.90	10.30
Venezuela	9.00	8.70	8.90	9.00	9.00	9.00	9.20	9.30
Argentina	4.10	4.20	4.30	4.30	4.40	4.40	4.40	4.40
México	2.70	2.80	2.80	3.10	3.20	3.20	3.30	3.50
Perú	2.00	2.10	2.10	2.20	2.30	2.40	2.40	2.50
Colombia	1.50	1.50	1.60	1.60	1.60	1.60	1.70	1.70

*Nota: Adaptado de "Americas Food and Drink Insight", por Business Monitor International 2016*

Por otro lado, existe esta nueva generación conocida como los millennials que representa una gran oportunidad para la industria, debido a que tienen gustos y costumbres particulares. Por ello es necesario conocer sus características y así producir golosinas en orientación a este gran mercado potencial. Existen compañías en el mundo que siguen esta tendencia, por ejemplo, producen barras energéticas de gran sabor, prácticas y que pueden ser consumidas como desayuno por sus ingredientes naturales y frutas.

Según el diario El Peruano (2017), el Perú cuenta con aproximadamente 150,000 hectáreas destinadas a la producción del cacao; asimismo, existen aproximadamente 90,000

familias en zonas rurales de San Martín, Ayacucho y Cusco que se dedican a este rubro, muchas de ellas consideradas pequeños productores y otros que forman parte de cooperativas que acopian toda la producción de cacao y la dedican a la venta de grandes clientes extranjeros. Las hectáreas destinadas a la producción de cacao han ido incrementando en los últimos 5 años a razón de 15 % anualmente. Esto debido a que el Estado, por intermedio de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) y el Ministerio de Agricultura (MINAGRI), ha ido capacitando a los productores de hoja de coca para que reemplacen sus cultivos por cacao. De esta manera, se estima que en los próximos 10 años se podrá disponer de esta materia prima para incrementos en la demanda mundial. De igual manera, Inforegión (2011) señala que el Perú cuenta con el 60 % de variedades de cacao y con alrededor del 40 % del cacao fino y aromático usado para la elaboración del chocolate de la más alta calidad. De esta manera, se podrá producir y comercializar hacia un mercado premium, en el cual se pagan precios muy altos que permiten generar una mayor rentabilidad a los accionistas de la industria.

Este mercado cuenta con proveedores de insumos naturales y orgánicos a precios relativamente bajos que permiten elaborar productos innovadores y de acuerdo a las nuevas tendencias mundiales de consumo de alimentos saludables, los cuales marcarán la pauta de la demanda mundial en los próximos diez años. Un claro ejemplo es la disminución de azúcar en las golosinas para sustituirla por otros insumos como la estevia o el yacón, productos de gran calidad y a precios asequibles de los que la industria dispone.

### **5.3 Principios Cardinales de la Industria de Golosinas en el Perú**

Los cuatro principios cardinales que hacen posible reconocer las oportunidades para un país también pueden ser aplicados en la industria de golosinas en el Perú. Son: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

### **Las influencias de terceras partes**

D'Alessio (2008) indica que “la influencia de las terceras partes es un principio que define que ninguna interacción en el mundo es puramente bilateral, debido a que siempre hay un tercero que interviene directamente o indirectamente, mostrándose o no” (p. 98). El sector de golosinas está influenciado por varios países (Colombia, Chile, Argentina, Brasil, EE.UU., entre otros), con muchos de los cuales Perú tiene relaciones comerciales. Además, esta industria también está conformada en el país por entes públicos y privados que interactúan bajo reglas de juego transparentes, definidas y amparadas en la normativa jurídica nacional e internacional. Los organismos públicos que intervienen directamente en el sector de golosinas son el Ministerio de Agricultura (MINAGRI), Ministerio de la Producción (MINPRO), Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE), Ministerio de Salud (MINSAL) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) a través de Proinversión. Entre los actores privados, están las empresas que actúan directamente en las actividades, desde el acopio de insumos básicos hasta la distribución y comercialización en el mercado.

### **Lazos pasados y presentes**

Según D'Alessio (2008), “el principio que destaca lo que ocurrió en el pasado se proyecta en el presente, y luego en el futuro. Es por ello que ningún lazo del pasado desaparece, y por el contrario, se proyecta al presente y al futuro” (p.98). El Perú siempre ha tenido en su historia problemas limítrofes (con Bolivia, Ecuador, Chile, Brasil), especialmente reiteradas rencillas con Chile. Algunos de los últimos sucesos ocurrieron en el 2009 a causa de una demanda para delimitar el mar por parte del Estado peruano, e incluso uno más reciente, en el 2015, por la creación del distrito La Yarada, Los Palos, en el límite de Tacna con Chile. Todos estos problemas hacen que el Perú deba guardar cautela al entablar relaciones comerciales y políticas.

En referencia al sector de golosinas, existen muchas empresas extranjeras presentes en el territorio peruano, pertenecientes a países como Argentina (Arcor), Chile (Molitalia), México (Bimbo), Colombia (Colombina), cuya participación en conjunto es mayor al 80 % en este sector.

### **El contrabalance de los intereses**

Según D'Alessio (2008) comentó que “se debe observar el panorama completo, lo que incluye prestar atención al problema que surge del hecho de que el país tenga un contrabalance de intereses respecto de otros países” (p. 98). El Perú al igual que otros países tienen los siguientes intereses comunes: erradicar la pobreza extrema y el terrorismo, reducir la mortalidad de niños menores de cinco años, garantizar la sostenibilidad del ambiente, fomentar una alianza mundial para el desarrollo, entre otros.

### **Conservación de los enemigos**

Respecto a este punto, el mismo autor indica que “para los países no es bueno ganar ni perder enemigos; se deben mantener con la finalidad de estar siempre preparado para poder enfrentarlos” (p. 98). El sector peruano de golosinas aún no representa una amenaza para los vecinos competidores; al contrario, está siendo cada vez más considerado como un sector atractivo para inversiones extranjeras. Este tipo de transacciones comerciales ayuda al desarrollo económico y social del país. Por eso el Estado y la comunidad en su conjunto buscan impulsar este sector mediante la creación de empresas nacionales o extranjeras que contribuyan con el desarrollo del país.

## **5.4 Matriz de Intereses de la Industria de Golosinas en el Perú (MIO)**

El mayor interés del sector de golosinas en el Perú es el desarrollo de la tecnología e investigación, porque impulsarán el desarrollo de esta industria. La tecnología también permite innovar, y en este sector es necesario realizarlo para buscar cadenas productivas más eficientes que ayuden a tener competitividad en costos. Este punto también está asociado a

otro interés vital del sector, que se refiere a agrupar empresas de la misma actividad en una sola estrategia. Esto contribuirá a que den soporte y sean proveedoras de productos o servicios, para así elevar el nivel de productividad, competitividad y rentabilidad del mismo sector. Existen numerosas instituciones estatales y privadas que brindan apoyo para cumplir con este tipo de interés.

De igual manera, se presentan otros intereses considerables, muchos de ellos alineados a las tendencias mundiales con el fin de estar a la altura de empresas transnacionales. Algunos son seguir la tendencia a la alimentación saludable y orgánica, incentivar el desarrollo de mayor empleo y, por último, conseguir mundialmente fieles seguidores de las marcas peruanas de golosinas.

Tabla 13

*Matriz de Intereses Organizacionales*

<b>INTERESES ORGANIZACIONALES</b>	<b>Vital</b>	<b>Importante</b>	<b>Periférico</b>
1 Desarrollo de I + D en la industria	CONCYTEC	MEF	
2 Desarrollar un clúster con el fin de generar el crecimiento sostenido de la industria	MIMPRO	SNI , MEF , ADEX	
3 Contribuir con la inclusión social de los productores nacionales de cacao		CONVEAGRO	MIDIS
4 Generación de rentabilidad sobre el capital invertido		MINCETUR	
5 Aumentar la participación de mercado		PROMPERÚ , MINCETUR	
6 Promover el consumo de productos orgánicos		PROMPERÚ , MINAM	
7 Ser un <i>love mark</i> de nivel internacional		SENASA	PROMPERÚ

*Nota:*

*Vitales: si el hecho de no alcanzarlos genera un daño peligroso*

*Importante: si afecta adversamente*

*Periférico: si sólo tiene consecuencias marginales*

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Se considera que el periodo de largo plazo en el que se desarrolla el sector de golosinas en el país es de, por lo menos, diez años. Por lo tanto, la formulación de los objetivos de largo plazo que necesita la organización para alcanzar la visión del sector —

basados en los intereses organizacionales y principios cardinales analizados— está establecida en este horizonte, en el que deben intervenir activamente el Estado, las empresas privadas y la comunidad en general para su ejecución. Por lo indicado, se plantean los siguientes objetivos de largo plazo, considerando el 2027 como año del fin del periodo de planeamiento:

OLP1: Al 2027 se facturarán USD 700 millones (en la actualidad, la cifra es de USD 101.5 millones anuales).

OLP2: Al 2027 nuestro ROE será de 25% (en la actualidad es de 17 % en promedio).

OLP3: Al 2027 habremos generado 12,000 puestos de trabajo en la industria de las golosinas (actualmente, esta industria genera 4,300 puestos de trabajo).

## 5.6 Conclusiones

El sector nacional de golosinas requiere de mejoras sustanciales para ser competitiva dentro y fuera del país. Uno de los aspectos que puede contribuir con esta competitividad es la implantación de nuevas tecnologías que contribuyan con la innovación, tanto en la cadena de suministro como en los mismos productos que van con la tendencia mundial de alimentación saludable y orgánica. La búsqueda de una mejora en este sector no solo se basa en una mayor rentabilidad financiera, sino también en el desarrollo social del país.

Se ha identificado a los principales competidores mundiales, lo que permite mantener la alerta ante cualquier acción que estos países puedan tomar, y reaccionar de la manera adecuada acorde a los intereses del sector nacional.

Los objetivos definidos a largo plazo están relacionados directamente con la visión planteada para el 2027 y son puntos necesarios para cualquier industria, como es volumen de ventas, rentabilidad y generación de puestos de trabajo.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una matriz de doble entrada que permite plantear estrategias mediante un análisis cruzado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Resulta de combinar e interactuar las variables que se presentan en las matrices previamente desarrolladas, acorde a la visión y misión, con el objetivo de garantizar el desarrollo del sector de golosinas en el país.

Se elaborarán estrategias enmarcadas en cuatro perspectivas: (a) Estrategias FO (explotar), aprovechar fortalezas para explotar oportunidades, (b) Estrategias DO (buscar), buscar superar debilidades aprovechando oportunidades, (c) Estrategias FA (enfrentar), aprovechar fortalezas para enfrentar amenazas, y (d) Estrategias DA (evitar), reducir debilidades y evitar amenazas, ver Tabla 14.

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

La matriz PEYEA indica que el sector de golosinas debe seguir estrategias de tipo agresivas para que intensifique su crecimiento frente a sus competidores directos, que son especialmente las empresas trasnacionales como Arcor y Nestlé. Por lo tanto, resulta coherente generar estrategias agresivas para el posicionamiento de las golosinas saludables. Por otro lado, las golosinas son parte de una industria atractiva con poca turbulencia que goza de una clara ventaja competitiva debido a su actual tendencia de consumo. Uno de los factores críticos para desarrollar este sector es la dificultad de ingreso de nuevos productores debido a que es un sector lleno de empresas trasnacionales grandes con una gran historia y reputación internacional, ver Tabla 15.

Para lograr un desempeño agresivo en este sector, se requiere aplicar estrategias intensivas y de diversificación, tales como:

Tabla 14

## Matriz FODA

		OPORTUNIDADES (O)		AMENAZAS (A)	
<b>MATRIZ FODA</b>	1	Aumento de la demanda mundial de golosinas en sus diversas presentaciones	1	Cambios en los patrones de consumo	
	2	Ventas por E-commerce	2	Alto número de competidores extranjeros	
	3	Alianza estratégica con empresas nacionales	3	Precios internacionales competitivos	
	4	Elaboración de golosinas saludables	4	Volatilidad en el precio internacionales de materia prima	
	5	Aprovechar la Marca Perú	5	Inestabilidad política económica y mundial	
	6	Convenios y tratados internacionales (TLC)	6	Fenómenos ambientales	
	7	Disponemos de materia prima de calidad mundial (cacao, azúcar) a bajo costo	7	Leyes que controlan la venta de golosinas a menores de edad	
	8	Ubicación geográfica estratégica			
<b>FORTALEZAS (F)</b>					
1	Productos de alta calidad	F5O1	Atender la demanda mundial con nuestros productos de alto valor agregado, pudiendo competir con otros productos extranjeros.	F2A3	Generar una integración vertical hacia atrás logrando reducir nuestros costos permitiéndonos ingresar al mercado internacional con precios competitivos
2	Costos bajos de producción	F1O1	Aprovechar que el Perú posee el 60% de variedad de cacao y el 40% del cacao fino y de aroma para elaborar variedad de productos y presentaciones	F4A1	Atender los cambios en los patrones de consumo aprovechando nuestra alta adaptabilidad al cambio de la demanda.
3	Productos de bajo precio de venta con alcance masivo	F2O4	Incursionar en el mercado de golosinas saludables con precios competitivos, gracias a nuestros bajos costos de producción.	F5A3	Aprovechar el valor agregado de nuestros productos para ingresar al mercado internacional de precios competitivos.
4	Adaptabilidad al cambio de la demanda	F3O2	Formar alianzas estratégicas que permitan abaratar los costos y poder participar en el mercado con precios altamente competitivos.	F5A7	Utilizar edulcorantes naturales alternativos al azúcar para poder competir en un mercado orientado al consumo de golosinas saludables
5	Alto valor agregado al producto final				
<b>DEBILIDADES (D)</b>					
1	Baja inversión en I + D	D2O1	Aprovechar la mayor demanda mundial, para incrementar nuestro volumen de ventas, pese a que los márgenes obtenidos en la industria sean bajos.	D5A2	Implementar certificaciones internacionales, con el fin de poder competir con productos de calidad del alto número de competidores mundiales.
2	Bajos márgenes de ganancia	D4O8	Descentralizar la producción y distribución de las golosinas en el norte del país con el fin de reducir costos y facilitar su exportación	D6A6	Realizar alianzas estratégicas con empresas del sistema financiero, para que las empresas de la industria puedan obtener créditos especiales que disminuyan el impacto de los fenómenos ambientales
3	Estacionalidad en la demanda del consumidor	D1O4	Incrementar la inversión en I + D para producir productos alineados a las nuevas tendencias del consumidor	D4A6	Descentralizar la producción y distribución para reducir el impacto de los fenómenos ambientales.
4	Producción y distribución centralizada	D5O6	Mejorar los procesos de producción para contar con las acreditaciones internacionales que le permitan sacar el máximo provecho a los tratados internacionales.	D2A1	Identificar los cambios en los patrones de consumo para introducir nuevos productos y mejorar los márgenes de ganancia.
5	Falta de certificaciones internacionales en las empresas nacionales				
6	Acceso a financiamiento				

Tabla 15

Matriz PEYEA

<b>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</b>										
Retorno en la Inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	2
Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
Promedio										2.78
<b>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</b>										
Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
Ciclo de vida del productos	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	1
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1
Promedio										-4.11
<b>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</b>										
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	5
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Promedio										4.89
<b>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</b>										
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	1
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5
Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	1
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
Promedio										-2.50
Eje X = VC + FI = 0.78		Eje Y = EE + FF = 0.28								

- Integración vertical hacia atrás que implica alianzas con los proveedores de insumos para controlar la producción y el precio de los mismos
- Diversificación de productos de golosinas de acuerdo con los gustos y preferencias de los consumidores
- Uso de investigación y desarrollo para optimizar los procesos productivos a fin de reducir los costos

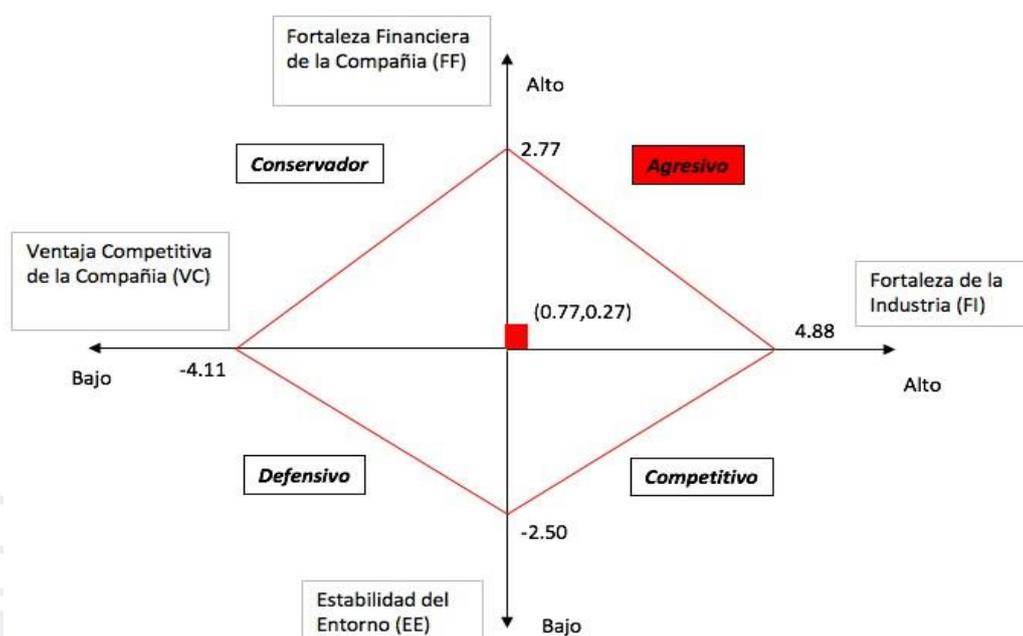


Figura 13. Gráfico de Matriz PEYEA.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG ubica como un producto interrogante a la categoría de golosinas saludables, debido a que ha tenido crecimiento pero poca participación en el mercado alimenticio. Las tendencias actuales de consumo proyectan que esto mejorará en los siguientes años hasta elevar la tasa de crecimiento de sus ventas. Las categorías galletas y caramelos están en el cuadrante de decremento y pérdida de popularidad en el mercado internacional por la gran demanda y competencia. Por último, la categoría de chocolates se mantiene en el cuadrante estrella, pero con menor porcentaje debido a nuestra participación en el mercado, ver Figura 14.



Figura 14. Matriz BCG.

En tal sentido, es necesario promover de manera prioritaria grandes inversiones que constituyan fuentes de financiamiento sólidas y consistentes en el tiempo para garantizar un desarrollo integral del sector de golosinas en el país, desde el proceso de producción hasta la distribución a los clientes y su comercialización. A esta primera necesidad se debe adicionar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales para promover el consumo de golosinas de producción nacional. Esto implica reforzar el desarrollo del sector a partir de estrategias como:

- Desarrollar productos innovadores y de bajo costo que nos permitan competir en el extranjero
- Mejorar los indicadores financieros con el fin de conseguir mayor apalancamiento externo
- Mejorar la gestión financiera para incrementar el flujo de caja
- Identificar productos de alta rotación e incrementar el margen

Adicionalmente, la matriz BCG muestra que los chocolates están en el sector “estrella” porque es un sector constituido, reconocido a nivel mundial por su insumo base (cacao) y arraigado en el país. Muchas golosinas son emblema de tradición peruana, que, a

pesar de haber sido adquiridas por empresas transnacionales, siguen siendo muy bien recibidas por los consumidores. Por eso se piensa aprovechar esta situación para impulsar su venta. A la vez, se piensa diversificar otras líneas de productos tradicionales mejorando su composición, alineado a las últimas tendencias mundiales de alimentación nutritiva.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

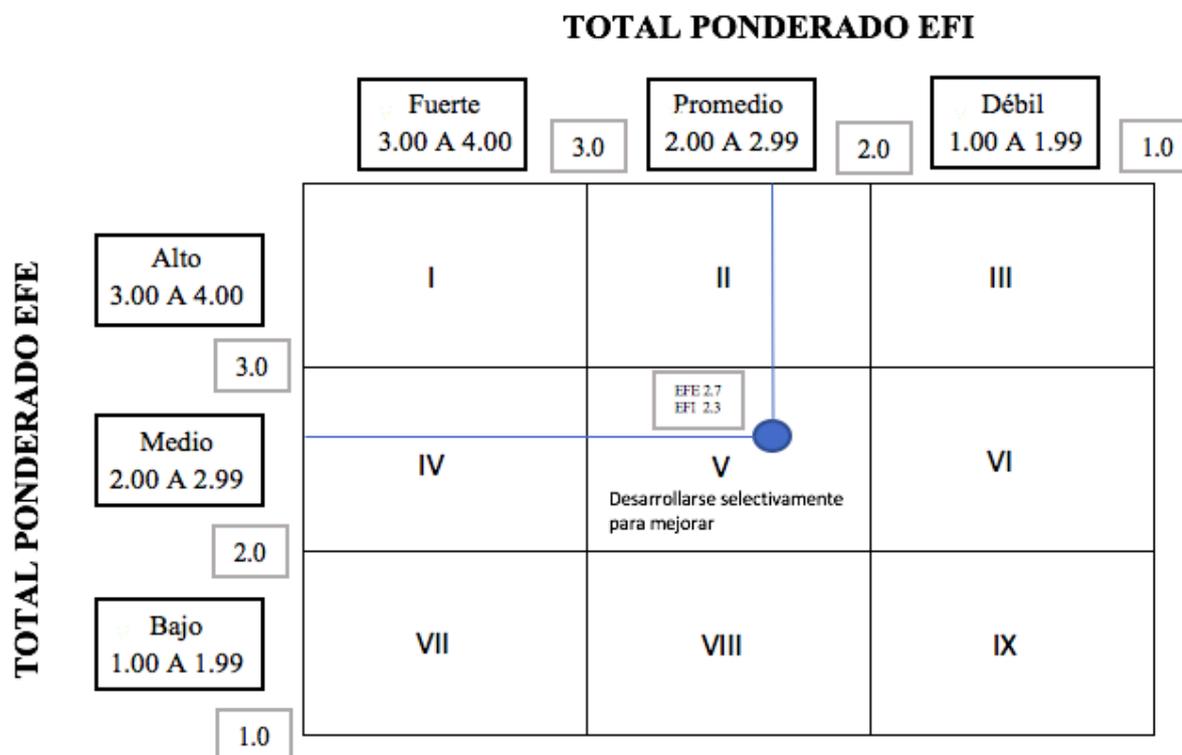


Figura 15. Matriz Interna Externa.

De acuerdo con los ponderados totales en las matrices MEFE (2.24) y MEFI (2.42), las golosinas caen dentro del quinto cuadrante, cuyas estrategias están orientadas a desarrollarse selectivamente para mejorar. Su posición presupone adoptar estrategias básicas con el fin de obtener efectivo (*cash flow*):

- Hacer una investigación de mercado para identificar los productos más demandados
- Identificar el mercado objetivo que permita posicionarnos en la industria
- Crear un producto *love mark* para fidelizar clientes
- Desarrollar un clúster con las demás empresas de la industria para mejorar nuestra competitividad

## 6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

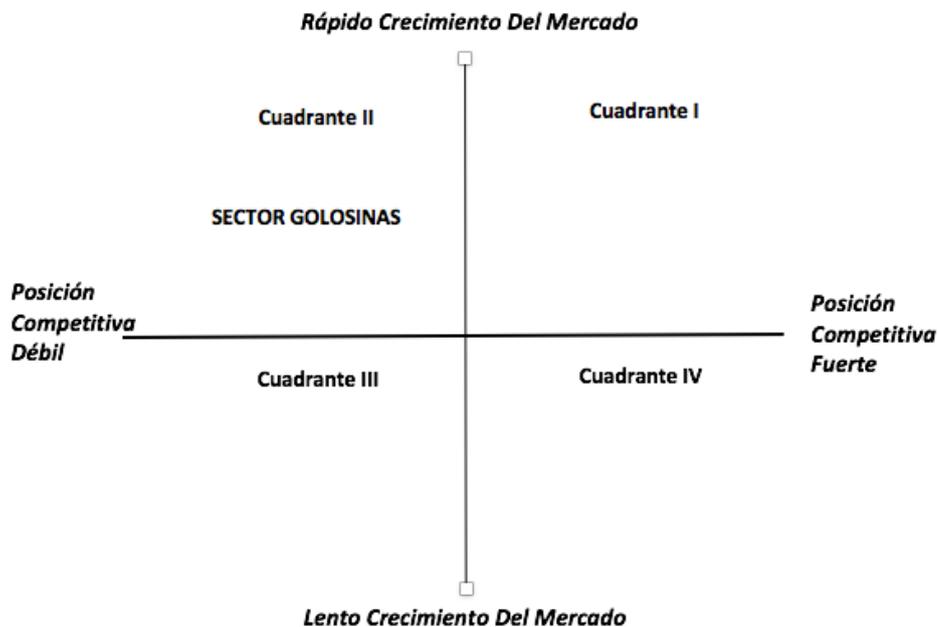


Figura 16. Matriz Gran Estrategias.

En esta matriz, el sector de golosinas está ubicado en el cuadrante II porque tiene un rápido crecimiento del mercado y una posición competitiva del negocio aún débil. Para este cuadrante, se determina que las estrategias a aplicar podrían ser intensivas como las siguientes:

- Crear nuevos productos para competir en nuevos nichos de mercado
- Formar alianzas estratégica con proveedores de materias primas
- Implementar nuevos canales de ventas
- Aplicar investigación y desarrollo para optimizar los procesos productivos a fin de reducir los costos

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Tabla 16

Matriz de Decisión Estratégica

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1 Atender la demanda mundial con nuestros productos de alto valor agregado, pudiendo competir con otros productos extranjeros.	1					1
2 Aprovechar que el Perú posee el 60% de variedad de cacao y el 40% del cacao fino y de aroma para elaborar variedad de productos y presentaciones	1				1	2
3 Incursionar en el mercado de golosinas saludables con precios competitivos, gracias a nuestros bajos costos de producción.	1					1
4 Formar alianzas estratégicas que permitirán abaratar los costos y poder participar en el mercado con precios altamente competitivos.	1	1		1	1	4
5 Generar una integración vertical hacia atrás logrando reducir nuestros costos permitiéndonos ingresar al mercado internacional con precios competitivos	1					1
6 Atender los cambios en los patrones de consumo aprovechando nuestra alta adaptabilidad al cambio de la demanda.	1	1				2
7 Aprovechar el valor agregado de nuestros productos para ingresar al mercado internacional de precios competitivos.	1					1
8 Utilizar edulcorantes naturales alternativos al azúcar para poder competir en un mercado orientado al consumo de golosinas saludables	1		1			2
9 Aprovechar la mayor demanda mundial de golosinas, para identificar los nuevos productos y de mayor rotación con el fin de incrementar nuestro volumen de ventas.	1					1
10 Descentralizar la producción y distribución de las golosinas en el norte del país con el fin de reducir costos y facilitar su exportación	1				1	2
11 Incrementar la inversión en I + D para producir productos alineados a las nuevas tendencias del consumidor	1	1	1			3
12 Mejorar los procesos de producción para poder contar con las acreditaciones internacionales que le permitan sacar el máximo provecho a los tratados internacionales.	1				1	2
13 Implementar certificaciones internacionales con el fin de poder competir con productos de calidad del alto número de competidores mundiales.	1					1
14 Realizar alianzas estratégicas con empresas del sistema financiero, para que las empresas de la industria puedan obtener créditos especiales que disminuyan el impacto de los fenómenos ambientales	1					1
15 Descentralizar la producción y distribución para poder reducir el impacto de los fenómenos ambientales.	1				1	2
16 Identificar los cambios en los patrones de consumo para introducir nuevos productos y mejorar los márgenes de ganancia.	1	1	1			3

En esta parte del proceso estratégico se toman en consideración todos los resultados obtenidos en las cinco matrices anteriores (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE), cuyas estrategias propuestas pueden ser retenidas, desde el punto de vista de la frecuencia de su coincidencia, para el análisis particular con miras a la toma de una decisión. Luego del análisis, se escogen las estrategias alternativas de valor mayor o igual a 3, con el fin de ser revisadas en las matrices subsiguientes. Del análisis de la matriz MDE se puede concluir que, a pesar de ser un mercado en crecimiento, su consumo per cápita es aún bajo en comparación con los países de la región; sin embargo, a la vez esto implica espacios de crecimiento para los siguientes años hasta equipararse con otros mercados de la región. Por eso una forma de impulsar este consumo es diversificando la producción de golosinas tradicionales.

#### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

De acuerdo con lo presentado en esta matriz, es posible establecer las siguientes estrategias definidas en el cuadro siguiente. Estas generarán mayores condiciones para introducir al mercado las golosinas tradicionales mejoradas con un mismo nivel de inversión. Por último, ninguna estrategia quedó descartada porque todas alcanzaron una puntuación mayor a 5 (Ver tabla 17).

#### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

En la matriz de Rumelt se muestra la evaluación de las estrategias en función de la consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad de su implementación. De acuerdo con esta evaluación, se han determinado las estrategias que deben implementarse con el fin de alcanzar nuestros objetivos de largo plazo, que incluye exportar golosinas tradicionales a todo el mundo. En esta etapa, ninguna de las estrategias ha sido descartada, ya que cumplen con los requisitos de este filtro en cuanto a consistencia y consonancia, y, sobre todo, que su implementación va a generar ventajas competitivas (Ver tabla 18).

Tabla 17

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS									
Oportunidades	Peso	Puntaje	Pond.	Incrementar la inversión en I + D para producir productos alineados a las nuevas tendencias del consumidor		Formar alianzas estratégicas que permitirán abaratar los costos y poder participar en el mercado con precios altamente competitivos.		Identificar los cambios en los patrones de consumo para introducir nuevos productos y mejorar los márgenes de ganancia.	
				Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.
1	Aumento de la demanda mundial de golosinas en sus diversas presentaciones	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	
2	Ventas por E-commerce	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	
3	Alianza estratégica con empresas nacionales	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
4	Elaboración de golosinas saludables	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	
5	Aprovechar la marca Perú	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	
6	Convenios y tratados internacionales (TLC)	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	
7	Disponemos de materia prima de calidad mundial (cacao, azúcar) a bajo costo	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	
8	Ubicación geográfica estratégica	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	
<b>Amenazas</b>									
1	Cambios en los patrones de consumo	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	
2	Alto número competidores extranjeros	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	
3	Precios internacionales competitivos	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	
4	Volatilidad en el precio internacionales de materia prima	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	
5	Inestabilidad política económica y mundial	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	
6	Fenómenos ambientales	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	
7	Leyes que controlan la venta golosinas a menores de edad	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	
<b>Fortalezas</b>									
1	Productos de alta calidad	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	
2	Costos de producción bajos	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
3	Productos de bajo precio de venta con alcance masivo	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	
4	Adaptabilidad al cambio de la demanda	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	
5	Alto valor agregado al producto final	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	
<b>Debilidades</b>									
1	Baja inversión en I + D	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	
2	Bajos márgenes de ganancia	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	
3	Estacionalidad en la demanda del consumidor	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	
4	Producción y distribución centralizada	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	
5	Falta de certificaciones internacionales en las empresas nacionales	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	
6	Acceso a financiamiento	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	
		2.00		5.90		6.15		5.58	

Tabla 18

*Matriz de Rumelt*

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1 Crear un organismo independiente destinado a investigación y desarrollo de golosinas mejoradas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Subcontratar servicios de proveedores claves para el proceso de producción.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Crear un organismo dedicado a la investigación del mercado mundial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

**6.9 Matriz de Ética (ME)**

El último filtro por el que deben pasar las estrategias que van reteniéndose en el proceso es la Matriz de Ética. En esta se evalúa si las estrategias, hasta ese momento retenidas, violan los derechos humanos, si es injusta o perjudicial. Por lo tanto, si alguna de las estrategias no pasa la evaluación de la Matriz de Ética, de inmediato debe ser descartada (Ver tabla 19).

Las tres estrategias retenidas en los filtros de la Matriz de Ética no vulneran los derechos humanos ni los promueve, ni son injustas, ni perjudiciales desde el punto de vista de justicia, por el contrario, desde el punto de vista del utilitarismo van a contribuir de forma excelente con alcanzar los fines y medios estratégicos que se emplearán para la implementación de las estrategias y de alcanzar los objetivos de largo plazo.

Tabla 19

## Matriz de Ética

<b>ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS</b>			
	Incrementar la inversión en I + D para producir productos alineados a las nuevas tendencias del consumidor	Formar alianzas estratégicas que permitan abaratar los costos y poder participar en el mercado con precios altamente competitivos.	Identificar los cambios en los patrones de consumo para introducir nuevos productos y mejorar los márgenes de ganancia.
<b>DERECHOS</b>			
1	Impacto en el derecho a la vida	N	N
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N
<b>JUSTICIA</b>			
8	Impacto en la distribución	N	N
9	Equidad en la administración	N	N
10	Normas de compensación	N	N
<b>UTILITARISMO</b>			
11	Fines y resultados estratégicos	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E

Nota:

DERECHO: Viola (V), Neutro (N), Promueve (P)

JUSTICIA: Justo (J), Neutro (N), Injusto (I)

UTILITARISMO: Excelente (E), Neutro (N), Perjudicial (P)

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

De este modo, las estrategias elegidas para producir golosinas mejoradas en los sectores productivos del país serán las siguientes tres:

- Incrementar la inversión en I + D para producir productos alineados a las nuevas tendencias del consumidor.
- Formar alianzas estratégicas que permitan abaratar los costos y poder participar en el mercado con precios altamente competitivos
- Identificar los cambios en los patrones de consumo para introducir nuevos productos y mejorar los márgenes de ganancia

### **6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

En la siguiente tabla se muestra el detalle de los objetivos de largo plazo y las estrategias específicas a seguir dentro de la implementación que asegurará la producción de golosinas tradicionales en sus distintas variedades en el Perú, así como también la relación existente entre cada uno de estos aspectos. Teniendo como marco la visión definida previamente, se realiza un análisis comparativo de coincidencia y de cómo las estrategias elegidas influyen favorablemente en los objetivos de corto plazo. En tal sentido, se puede observar que en todos los casos las estrategias influyen y refuerzan los OLP. Por lo tanto, se puede asegurar que la implementación de las estrategias elegidas conducirá hacia el cumplimiento de los OLP y, por ende, estarán alineados con la visión del sector (Ver tabla 20).

### **6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

En esta parte del plan estratégico se analizan las posibles reacciones que adoptarían los competidores en torno a la implementación de las estrategias escogidas y cómo actuarían en el supuesto de verse afectados. Para el sector de golosinas, existen empresas

transnacionales, como Nestlé, Kraft Foods y Arcor, que más que competir son aliados e interactúan directamente en actividades de producción, distribución y comercialización. Las posibilidades de reacción de estas empresas no son remotas, ya que disponen de muchas ventajas competitivas y cooperan con el desarrollo de este sector.

Tabla 20

*Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo*

<b>VISION</b>		En el 2027 estar entre las cuatro primeras industrias en ventas de golosinas de Latinoamérica, desarrollando en el mercado interno y exportaciones, fomentando la responsabilidad social, todo alineado a las nuevas tendencias del consumidor		
<b>Intereses Organizacionales</b>	<b>OLP1</b>	<b>OLP2</b>	<b>OLP3</b>	
1 Desarrollo de I + D en la industria				Al 2027 habremos generado 12,000
2 Desarrollar un clúster con el fin de generar el crecimiento sostenido de la industria	Al 2027 se facturarán USD 700,000 millones (en la actualidad, la cifra es USD 101,500 millones anuales)	Al 2027 nuestro ROE será del 25 % (en la actualidad es de 17 % en promedio)		puestos de trabajo en la industria de las golosinas (actualmente, esta industria genera 4,300 puestos de trabajo)
3 Contribuir en la inclusión social de los productores nacionales de cacao				
4 Generación de rentabilidad sobre el capital invertido				
5 Aumentar la participación de mercado				
6 Promover el consumo de productos orgánicos				
7 Ser un <i>love mark</i> de nivel internacional				
<b>Estrategias externas específicas</b>				
Crear un organismo independiente				
1 destinado a investigación y desarrollo de golosinas tradicionales.	X	X		X
2 Subcontratar servicios de proveedores claves para el proceso de producción.	X	X		X
3 Crear un organismo dedicado a la investigación del mercado mundial.	X	X		X

Tabla 21

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

	<b>Competidores</b>		
	Desarrollo de productos innovadores de acuerdo a la tendencia mundial.	Desarrollo de productos innovadores de acuerdo a la tendencia mundial.	Desarrollo de nuevos productos e incremento del consumo de los productos actuales.
Incrementar la inversión en I + D para elaborar productos alineados a las nuevas tendencias del consumidor			Incremento de su competitividad mediante el desarrollo de un clúster en la industria argentina.
Formar alianzas estratégicas que permitirán abaratar los costos y poder participar en el mercado con precios altamente competitivos.	Indiferente	Indiferente	
Identificar los cambios en los patrones de consumo para introducir nuevos productos y mejorar los márgenes de ganancia.	Indiferente	Indiferente	Aumento en I+D con el fin de disminuir los costos.

**6.13 Conclusiones**

En este capítulo del proceso estratégico se combinó el resultado del análisis interno y externo, tras lo cual se obtuvieron las matrices que generaron las estrategias para el sector de golosinas. Se inicia con la identificación de las principales fortalezas de este sector para aprovecharlas, como la disponibilidad local de los insumos principales y la tendencia mundial de alimentación saludable, factores que podrían impulsar rápidamente el crecimiento de este sector. Se identificaron también debilidades que pueden ser minimizadas, como la falta de mano de obra especializada, la producción y distribución centralizada que limita las operaciones del sector a una sola región geográfica, lo que generaría más costos de distribución.

Las estrategias específicas generadas a partir del FODA fueron cruzadas con las estrategias alternativas generadas por las otras matrices (BCG, IE, PEYEA, GE). Luego de

realizado el filtro por las matrices, se generaron las estrategias retenidas, que también fueron probadas en aspectos éticos y lógicos a través de la Matriz de Ética y de la Matriz de Rumelt respectivamente. Finalmente, se comprobó que estas estrategias aportan en la realización de los objetivos de largo plazo, lo que permitirá que el sector de golosinas alcance la visión planteada.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica recoge relevante información de los capítulos anteriores enfocados en la proyección futura. Ahora, el desarrollo del proceso para implementar la estrategia concentra la atención en los lineamientos para la ejecución de aquellas que están retenidas. Además, forma parte de la segunda etapa del modelo secuencial del proceso estratégico, en la cual se definirán de manera más concreta los pasos a seguir para alcanzar la visión de nuestra industria. En esta segunda etapa, los elementos necesarios para la implementación estratégica serán los objetivos de corto plazo (OCP), las políticas, recursos y estructura organizacional (D'Alessio, 2015, p. 463).

### 7.1 Objetivos a Corto Plazo

Una vez determinados los objetivos de largo plazo (OLP) en el capítulo pasado (6.11), se precede a elaborar los OCP. Según D'Alessio (2014), los OCP: (a) deben ser consecuentes con los OLP; (b) deben ser realistas, medibles, consistentes, claros y asumidos por toda la organización; (c) deben establecer la cantidad, claridad, costo y el tiempo de los recursos; (d) deben ser lo más específicos posibles; (e) deben estar vinculados con recompensas y sanciones, (f) deben ser fáciles de expresar en términos de jerarquías y logros (p. 138).

Con el cumplimiento de nuestros OCP se pueden alcanzar los OLP, los cuales están alineados con nuestra visión para el 2027 y permitirán marcar el horizonte para nuestra industria de golosinas.

OLP1: al 2027 se facturarán USD 700,000 millones (en la actualidad, esta cifra es de USD 101,500 millones anuales).

- OCP 1.1: incrementar anualmente las ventas de golosinas en USD 60 millones en promedio para el periodo 2017-2027, hasta llegar a la meta de USD 700 millones.

Este crecimiento está sustentado en el incremento mundial de consumo de

golosinas estimado en un 10 por ciento anual, además del impulso de las exportaciones lo que permitirá incrementar la participación de mercado de la industria peruana.

- OCP 1.2: para el año 2021, introducir mejoras en los productos tradicionales. La inversión en I + D permitirá mejorar los productos ya existentes y posicionados, alineados a las nuevas tendencias del consumidor.
- OCP 1.3: formar alianzas estratégicas con otros canales de venta (grifos, puestos de periódico, quioscos, centros comerciales) para incrementar el porcentaje de negocio en estos puntos a 25 % (actualmente, este tipo de locales alternativos representa un 7 % de las ventas anuales).
- OCP 1.4: elaborar un plan de comunicación y promoción de la calidad y variedad de las golosinas peruanas que nos permita ingresar al mercado mundial.

OLP 2: para el 2027, el ROE será del 25 % (en la actualidad es de 17 % en promedio).

- OCP 2.1: se incrementará el ROE 1.3 % anual en promedio hasta llegar a la meta del 25 %.
- OCP 2.2: para el 2020 se habrá invertido en tecnología de punta que genere economías de escala.

OLP3: para el 2027 se habrá generado 12,000 puestos de trabajo en la industria de las golosinas (actualmente esta industria genera 4300 puestos de trabajo).

- OCP 3.1: incrementaremos anualmente el nivel de empleabilidad hasta generar 800 nuevos puestos de trabajo dentro de la industria.
- OCP 3.2: en el periodo 2017-2020, se crearán 5 líneas nuevas de producción, para lo cual se requerirán nuevos puestos de trabajo de mano de obra calificada y no calificada.

- OCP 3.3: Durante los próximos cinco años, se firmarán convenios con las principales entidades de educación superior con el fin de captar los mejores talentos en las diversas carreras que la industria demanda.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para cada uno de los objetivos de corto plazo se han asignado recursos, lo cuales forman parte de las herramientas que ayudarán a llegar a la situación futura deseada. De acuerdo con D'Alessio (2014) indicó que “los recursos serán los insumos que contribuirán a realizar las estrategias, pero será necesaria su correcta asignación a cada OCP” (p. 138), ver Tabla 22.

- *Recursos financieros*: el financiamiento de nuestra industria contará con el aporte del fondo tanto público como privado. En lo que respecta al sector público, el Estado deberá brindar auspicios a través de sus gobiernos e intermediación para vincular el apoyo y facilitar la entrega de recursos propios de organismos como el MINSA, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) o el MINTRA. El capital propio y el presupuesto interno de la industria estarán regulados por un organismo de los inversionistas privados a fin de garantizar mayor respaldo al financiamiento de nuevos créditos bancarios.
- *Recursos físicos*: en la actualidad, la industria de golosinas cuenta con una gran capacidad de plantas instaladas, pero estas aún no son suficientes para atender una demanda internacional. Por ello, se espera la zonificación de nuevas áreas industriales para incentivar la inversión privada y promover el crecimiento de la producción.
- *Recursos humanos*: Se apunta a capacitar a los gerentes y buscar nuevos especialistas en los distintos procesos de la industria. Por medio de intercambios académicos y ferias internacionales, se promoverá la educación de nuestro capital humano.

- *Recursos tecnológicos*: la industria promoverá e incentivará la actualización de software que brinde soporte para mantenernos en la vanguardia de los últimos sistemas ERP. Se incursionará en la cadena de producción con sistemas globales RFID, que permitirán agilizar y optimizar los procesos.

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2015) asegura que “las políticas son los límites que controlan el accionar gerencial de las estrategias y deben estar alineadas con los valores de toda organización” (p. 417). Las políticas presentadas a continuación están relacionadas a cada una de las estrategias propuestas para impulsar el desarrollo de la industria de las golosinas a nivel mundial, ver Tabla 23.

**Política 1: Alcanzar altos estándares de calidad en los productos e implantación de buenas prácticas en los procedimientos.** El intercambio cultural de nuestros colaboradores involucrados en la industria de las golosinas traerá beneficios significativos en la calidad, pues se promoverá la investigación en el campo de acción de los principales mercados internacionales. De esta forma, se acercará la industria a una perspectiva más real de la situación en el mundo, por lo que podrá desarrollar planes para alinearse a las tendencias internacionales de sus consumidores.

**Política 2: Desarrollar productos de acuerdo con las nuevas tendencias mundiales de salud.** La innovación y el desarrollo de nuevos productos para cubrir las necesidades del actual consumidor deberán estar orientadas al cuidado de la salud. De esta forma, nuestra industria busca un crecimiento sostenible al atender las necesidades de sus clientes y velando por el cuidado de su salud.

**Política 4: Asistir a ferias internacionales para formar alianzas.** La participación activa en ferias internacionales permitirá establecer vínculos con los principales referentes de

la industria mundial. Ello contribuirá a estar al tanto de la tendencia que rige la industria de las golosinas.



Tabla 22

## Matriz de los Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Ítem	OCP	Financiero	Físico	Humano	Tecnológico
OCP 1.1	Incrementar anualmente las ventas de golosinas en USD 60 millones en promedio para el periodo 2017-2027, hasta llegar a la meta de USD 700 millones.	Préstamos Bancarios Capital propio Emisión de bonos	Planta de producción infraestructura física, máquinas de procesamiento y almacenes	Gerentes especialistas en el sector Especialistas en Marketing	Sistema ERP (Enterprise Resource Planning)
OCP 1.2	Para el año 2021 introducir mejoras en los productos tradicionales. La inversión en I + D permitirá mejorar los productos ya existentes y posicionados, alineados a las nuevas tendencias del consumidor.	Préstamo bancario Emisión de bonos	Planta de producción infraestructura física, máquinas de procesamiento y almacenes	Personal especialista en Industrias Alimentarias Personal operativo	Sistema ERP (Enterprise Resource Planning)
OCP 1.3	Formar alianzas estratégicas con otros canales de venta (grifos, puestos de periódico, quioscos, en centros comerciales) para incrementar el porcentaje de ventas en estos puntos a 25 % (actualmente, este tipo de locales alternativos representa un 7 % de las ventas anuales).	Préstamo Bancario Capital propio	Exhibidores Sistemas de distribución terrestre (camiones con capacidad de anclaje de contenedores de 20 y 40 pies) y marítima (puertos).	Especialistas en Marketing y Gestión Comercial Personal de distribución (choferes, personal de carga)	Software de distribución y comunicación (RFID).
OCP 1.4	Elaborar un plan de comunicación y promoción de la calidad y variedad de las golosinas peruanas que nos permita ingresar al mercado mundial.	Presupuesto de marketing	Folletos, papelería, merchandising	Especialistas en comunicación y marketing.	Ofimática (Microsoft Office) Software de diseño para elaboración de comunicados
OCP 2.1	Se incrementará el ROE 1.3 % en promedio anual hasta llegar a la meta del 25 %	Préstamo bancario Emisiones de bonos	Nuevas y modernas plantas y almacenes Modernos sistemas de distribución (camiones)	Especialistas en Finanzas y Procesos	Sistema contable y financiero.
OCP 2.2	Para el 2020 se habrá invertido en tecnología de punta que genere economías de escala.	Leasing	Almacenes Plantas de alta tecnología para la producción de golosinas	Gerente y personal de producción	Sistema ERP (Enterprise Resource Planning) Maquinaria de última generación
OCP 3.1	Incrementar anualmente el nivel de empleabilidad hasta generar 800 nuevos puestos de trabajo dentro de la industria.	Presupuesto de recursos humanos Préstamos bancarios	Maquinarias, oficinas para nueva fuerza laboral	Gerente de RR.HH.	Sistema ERP (Enterprise Resource Planning)
OCP 3.2	En el período 2017-2020, se crearan 5 líneas nuevas de producción de golosinas (chicles, caramelos, chocolates) por lo cual se requerirán nuevos puestos de trabajo para mano de obra calificada y no calificada	Préstamo bancario	Infraestructura para planta, almacenes, aulas de capacitación y laboratorios especializados.	Capacitadores especialistas en temas de industria de golosinas	Ofimática (Microsoft Office)
OCP 3.3	Durante los próximos cinco años, se firmarán convenios con las principales entidades de educación superior, con el fin de captar los mejores talentos en las diversas carreras que la industria demanda.	Préstamo bancario	Oficinas administrativas Aulas para capacitación Ampliación oficinas de recursos humanos	Rectores de universidades Gerentes de RR.HH.	Ofimática (Microsoft Office) Sistema ERP

**Política 5: Integración vertical hacia adelante y atrás para reducir costos.** Uno de nuestros valores es la responsabilidad social; por tanto, mediante esta política, nuestra industria busca crecer junto a nuestros clientes y proveedores, de manera que el beneficio sea proporcional a todos los que participan en ella.

**Política 6: Fomentar relaciones de transparencia con el fin de compartir información y *know how* entre las empresas de la industria.** Se buscará crear una industria transparente con sus integrantes, en la cual la información pueda estar al alcance de todas las empresas que participan en ella. Para esto se deberá lanzar campañas en conjunto con los inversionistas a fin de difundir y descentralizar las tecnologías en los distintos departamentos del país.

**Política 7: Incentivar la investigación y desarrollo de productos innovadores con el fin de atender a nichos de mercado no explotados.** El desarrollo en investigación de nuevos productos permitirá incursionar de manera eficiente en nuevos mercados, lo que permitirá atender las demandas de los consumidores particulares pertenecientes a nichos no atendidos por la industria de golosinas.

**Política 8: Promover la alimentación saludable.** Esta política busca alinear nuestros objetivos hacia un consumo saludable y responsable de golosinas, velando por la investigación de la reducción de azúcares y haciendo más saludables nuestros productos para su consumo.

**Política 9: Crear un área de investigación que desarrolle nuevos productos orientados a las nuevas tendencias.** Para ser competitivos a nivel mundial no es suficiente vincularnos con las tendencias que marcan las principales industrias de golosinas en el

mundo, sino que dependerá de nuestra industria generar la investigación en productos idóneos para poder atender las tendencias del mercado mundial.

#### **7.4 Estructura Organizacional del Sector Golosinas**

Mintzberg (2012) sostuvo que las organizaciones pueden estructurarse en cinco partes fundamentales: a) núcleo de operaciones, b) ápice estratégico, c) línea media, d) tecnoestructura y e) staff de apoyo, las cuales irán adoptando mayores divisiones de apoyo y haciéndose más complejas a medida que la organización crezca; sin embargo, la estructura adecuada finalmente dependerá de la misma organización y de la necesidad fundamental de llevar un orden (p. 519). La industria de las golosinas en el país se presenta en la actualidad independientemente en cada empresa. Si bien cuenta con la participación de capital extranjero, la intención es repotenciar el mercado nacional. Para ello es necesario propiciar el crecimiento de la pequeña y mediana empresa a través de la formación de clústeres y políticas de integración que permitan crear una identidad y productos mejorados.

La industria de las golosinas pertenece al Comité de Golosinas de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). No obstante, para lograr posicionarse en el mercado se necesita recurrir a la creación de un organismo autónomo que centralice las actividades de la industria de golosinas. Sólo de esta forma, será posible la internacionalización con un producto de calidad de mayor fuerza exportadora, con altos estándares internacionales y también con el apoyo de una línea de productos innovadores que, respaldada en la Marca Perú, sea un emblema para nuestras golosinas.

Tabla 23

## Matriz de Políticas vs Estrategias

POLÍTICAS vs ESTRATEGIAS		ESTRATEGIAS		
		Incrementar la inversión en I + D para producir productos alineados a las nuevas tendencias del consumidor	Formar alianzas estratégicas que permitan abaratar los costos y poder participar en el mercado con precios altamente competitivos.	Identificar los cambios en los patrones de consumo para introducir nuevos productos y mejorar los márgenes de ganancia.
P1	Alcanzar altos estándares de calidad en los productos e implantar buenas prácticas en los procedimientos	x		
P2	Desarrollar productos de acuerdo con las nuevas tendencias mundiales de salud	x		
P3	Promover e incentivar la investigación de los mercado mundiales	x		
P4	Asistir a ferias internacionales para formar alianzas		x	
P5	Integración vertical hacia adelante y atrás para reducir costos		x	
P6	Fomentar relaciones de transparencia con el fin de compartir información y <i>know how</i> entre las empresas de la industria		x	
P7	Incentivar la investigación y desarrollo de productos innovadores con el fin de atender a nichos de mercado no explotados			x
P8	Promover la alimentación saludable			x
P9	Crear un área de investigación que desarrolle nuevos productos orientados a las nuevas tendencias			x

Con un objetivo claro se integrará a productores y consumidores, y se creará en sus referentes la identidad y cuidado de la salud, lo cual será plasmado en nuestras golosinas.

El plan de operaciones será el siguiente:

- Apoyo en la producción de materia prima para la elaboración de golosinas
- Investigación para el desarrollo de productos innovadores con alto contenido proteico
- Asociación de empresas de golosinas
- Incentivos de calidad
- Análisis del perfil de los consumidores en el mercado extranjero

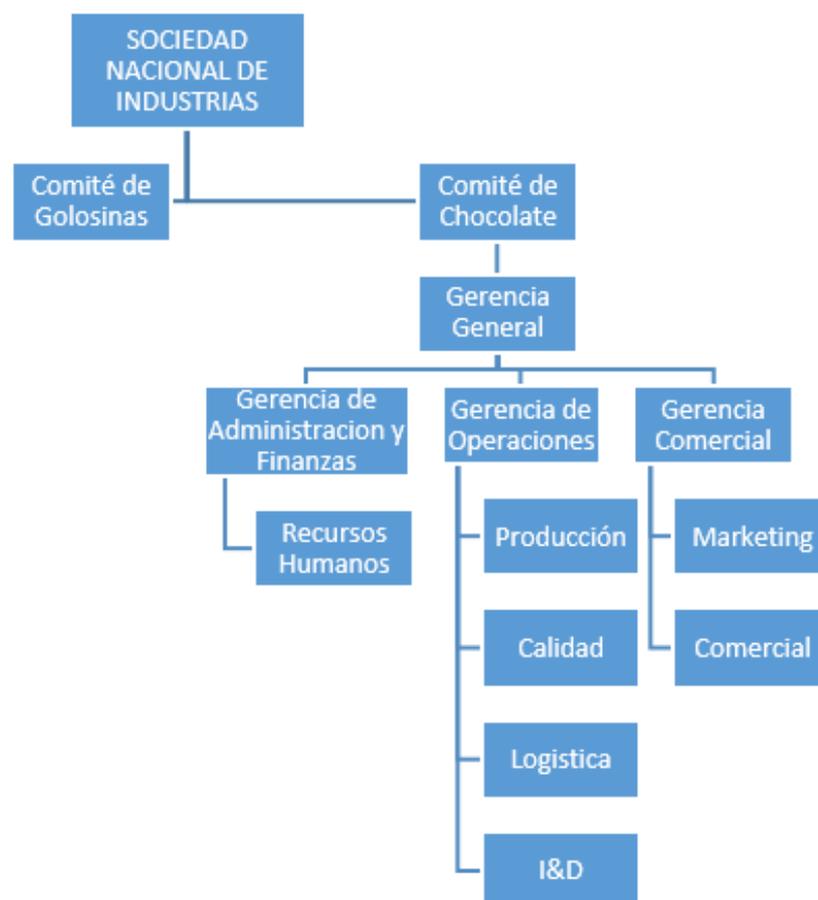


Figura 17. Organigrama Sugerido para la Industria del Chocolate.

## **7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

Según la revista *Empresas&Negocios* (2013), las empresas europeas y norteamericana son las más familiarizadas con la industria del reciclaje, empaques ecológicos, equipos de bajo consumo con energía renovable, entre otros, pues destinan en sus operaciones gestiones ambientales. Gran diferencia experimenta América Latina, donde los modelos de negocios responsablemente sostenibles suelen estar concentrados en las grandes empresas (pp.11-12). El concepto de desarrollo sostenible ha ido evolucionando, pasando, en un inicio, de velar las necesidades económicas a velar las necesidades ambientales y sociales.

Para D'Alessio (2015) la responsabilidad social debe estar íntimamente ligada a la comunidad vinculada y se debe tener el deseo voluntario de que la organización o industria contribuya en maximizar los beneficios y minimizar los efectos negativos, es decir, el deseo de contribuir con la sociedad mediante el correcto desarrollo de la industria. La responsabilidad social con los consumidores debe garantizar un producto con altos estándares de calidad que contribuya con la salud. El consumo de golosinas está íntimamente relacionado con la comunidad infantil y, por tanto, es de especial cuidado mantener un adecuado control del contenido de azúcar en los productos que se comercializan. Si bien la OMS (2015) propone reducir en un 5 % el contenido de azúcares libres, la política que se propone va más allá de dicha norma, pues consideramos que el azúcar, al igual que otros compuestos de los dulces, debe ser reducido en su totalidad.

## **7.6 Recursos Humanos**

D'Alessio (2015) asegura que “una organización sin líder ni con una visión clara no avanza, sino se estanca o retrocede. El líder debe considerar que la transición de un Estado a otro de la organización requerirá realizar ciertos cambios y ajustes, y deberá saber afrontar las realidades de la transición” (p. 481). El plan estratégico para la industria de las golosinas

busca capacitar y formar a los nuevos líderes, apostando por la investigación como herramienta principal para potenciar su desarrollo. Los empleados trabajarán bajo un sistema de meritocracia que deberá ser implantado a todo nivel en nuestra industria, procurando fomentar un adecuado y motivador ambiente de trabajo para todo el sector.

El plan integra a la industria de las golosinas y de esta forma busca fortalecer la participación de las empresas a todo nivel para tener mayor repercusión en el mercado exterior. Los objetivos de esta empresa buscan engranar a las distintas áreas y procesos mediante la creación de una línea alterna que brinde salud y buen gusto al consumidor. Ello propiciará en todos los involucrados sensaciones de bienestar y orgullo por lo que se produce. Todo este proceso será paulatino frente a la producción tradicional de las golosinas, pero irá en aumento, pues es el objetivo principal ser reconocidos como una de las diez principales industrias de este rubro en el mundo, otorgando un mayor aporte a la salud de nuestros consumidores internacionales.

Se buscará beneficiar a la pequeña, mediana y gran empresa con apoyo sostenible entre todos los participantes y buscando la capacitación continua de todas las áreas involucradas. Esta alternativa finalmente permitirá plasmar calidad y salud a toda nuestra línea de golosinas.

## **7.7 Gestión del Cambio**

La implementación de nuestro plan estratégico generará cambios en la industria de las golosinas. Por tanto, la correcta gestión y compromiso de los involucrados será esencial para alcanzar una mejor visión, a fin de seguir un proceso de objetivos, estrategias y políticas.

Para lograr estos cambios, D'Alessio (2015) propone: (a) planear la estrategia de cambio, (b) establecer un sentido de urgencia, (c) conformar un grupo director facultado, (d) crear una visión de cambio, (e) comunicar esta visión de cambio, (f) facultar a otros para

lograr la visión del cambio, (g) usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores, (h) usar permanentemente la referenciación (i) tercerizar cuando sea posible, (j) planear resultados y crear éxitos tempranos, (k) consolidar mejoramientos y producir más cambios e (l) institucionalizar los nuevos enfoques (p. 482).

La intención de esta industria es contribuir a la mejora continua de los procesos mediante una gestión que plantee la implementación adecuada de las acciones propuestas y de nuevas presentaciones de golosinas según la demanda y tendencia del consumidor a nivel mundial.

Es nuestra misión ser reconocidos como una de las principales industrias de golosinas, que será posible gracias a la integración de todos los participantes a nivel nacional. De manera especial, apostamos también por la formación de clústeres, en los cuales se promueva la investigación de la reducción de azúcares y grasa en los productos. Se desea propiciar un cambio a todo nivel que permita complementar y posteriormente mejorar las prácticas que actualmente se dan en este rubro, todo esto alineado a la visión de industria que se quiere percibir en el 2027.

## **7.8 Conclusiones**

En este capítulo se ha podido determinar con mayor claridad la necesidad de plantear objetivos de corto plazo (OCP) que contribuyan a hacer realizables los OLP y acercar la industria cada vez más hacia su visión. De esta forma, se ha optado por estrategias que garanticen la realización del OCP, determinando la importancia de (a) la integración de la industria formando alianzas para competir a nivel mundial, (b) saber manejar a nuestro favor el incremento de la demanda de golosinas, y (c) estar al tanto de la variabilidad en los patrones de su consumo. De igual forma, sabemos lo necesario que es marcar los

lineamientos hacia el cumplimiento de nuestros propósitos. Por tanto, se han planteado políticas coherentes con nuestros valores para guiar las estrategias.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación es un proceso constante que permite a la industria determinar si se están alcanzando los objetivos propuestos, todo esto ocasionado por faltas o incumplimiento de las políticas propuestas inicialmente o debido a factores del entorno que no son de su control. Es aquí que se hace evidente la necesidad de medir y controlar los diversos factores, y así gestionarlos correctamente. Para ello es que se crean indicadores de gestión financieros y no financieros, herramientas que permitirán medir el desempeño empresarial y evaluar si las estrategias empleadas por las organizaciones son las correctas o si deben replantearse. Dada esta necesidad, se usa el Balance Score Card, que tienen como objetivo medir y controlar procesos, clientes y finanzas bajo sus diversas perspectivas de aprendizaje interno. De acuerdo con Valle (2017), “el modelo busca poder gestionar las organizaciones por medio del uso de indicadores de desempeño” (p. 31).

### 8.1 Perspectivas de Control

Norton y Kaplan (1997) elaboraron el tablero de control, un sistema de administración que permitió la evaluación del sector bajo otras perspectivas: (a) procesos internos, (b) clientes, (c) aprendizaje y crecimiento, (d) financiero. Es bajo estas perspectivas que se elaborarán indicadores de control, este sistema tiene como fin monitorear y evaluar las estrategias implementadas y si estas nos permiten obtener nuestros objetivos a largo plazo.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Este enfoque se basa en el aprendizaje y capacitación de los trabajadores. Además, trata aspectos de clima laboral y motivación. Esta perspectiva ha cobrado gran importancia en los últimos años debido a las modernas prácticas de gestión de equipos. Se han incrementado los esfuerzos destinados a mejorar el clima laboral de las compañías, factor fundamental para aumentar la productividad y la innovación. Así, las compañías de la industria de las golosinas

destinan recursos considerables en capacitación, con lo cual logran el desarrollo profesional de los colaboradores que aportan en la industria en materia de eficiencia y productividad, logrando así un sector de golosinas más competitivo.

Bajo esta perspectiva, uno de los indicadores más usados en este tipo de compañías es el de satisfacción laboral, que consiste básicamente en una encuesta que se aplica de forma anónima a los colaboradores entre una y dos veces al año. Se tratan temas asociados a la gestión del jefe, salario, desarrollo profesional, clima, entre otros.

Otro indicador asociado a esta perspectiva se refiere al de capacitación, con el cual se mide el número de capacitaciones realizadas al año, con respecto a una meta propuesta internamente. El objetivo de corto plazo es “Cada dos años se desarrollarán nuevas tecnologías para lograr una mayor biodegradabilidad”, por lo cual se destinarán recursos para la capacitación y aprendizaje.

### **8.1.2 Procesos**

En este enfoque se identifican los procesos internos que son claves, críticos y estratégicos para que las estrategias desplegadas tengan éxito y se logre la satisfacción de los clientes. Los indicadores operativos más usados en las plantas industriales productoras de golosinas son: (a) nivel de utilización, (b) productividad, (c) eficiencia operativa, entre otros.

Así, y de acuerdo a la Tabla 20, tenemos en total ocho objetivos de corto plazo.

### **8.1.3 Clientes**

Muchas compañías señalan que esta es una de las perspectivas más importantes, debido a que colocan a los clientes en el centro de sus decisiones y basan su éxito en desarrollar un producto o servicio que busque maximizar la satisfacción de estos. Ahí radica la importancia del común de las compañías, maximizar la satisfacción de los clientes y de esta manera fidelizarlos para obtener ingresos sostenidos a lo largo del tiempo. Esta tarea se

ha vuelto más complicada en los últimos años debido a que la industria se enfrenta a clientes cuyos patrones de consumo han cambiado con el tiempo. Estos se han vuelto más exigentes, más informados y buscan productos provenientes de empresas que practiquen la responsabilidad social. Los clientes también exigen productos de calidad y están orientados hacia nuevas tendencias de consumo de productos naturales, por lo que es esencial medir la satisfacción de estos con los productos de la industria.

#### **8.1.4 Financiera**

En esta perspectiva se identifican las expectativas de los accionistas. Este enfoque permitirá analizar el desempeño de la industria como una fuente generadora de ingresos sobre la base de resultados económicos. Los indicadores estarán relacionados con dinero y se basarán en el incremento de ventas, de la liquidez y del margen, así como en la reducción de gastos generales, entre otros. Esta perspectiva nos indicará los resultados obtenidos de la rentabilidad de las inversiones realizadas por los accionistas, siendo el ROE y el ROA los indicadores más usados.

#### **8.2 Tablero de Control Integrado**

Los indicadores del Tablero de Control Integrado están distribuidos en función de las cuatro perspectivas, siendo en total nueve los indicadores, todos ellos seleccionados en función de las estrategias y de los objetivos de largo plazo, ver Tabla 24.

#### **8.3 Conclusiones**

Luego de haberse establecido los indicadores en el tablero de control, se definirán las metas por cada uno de ellos, las cuales serán propuestas por el personal especialista en función de los objetivos a corto plazo que se desea conseguir. Asimismo, el monitoreo de los resultados de los indicadores permitirá evaluar las estrategias implementadas; si se obtienen resultados no esperados, se podrán replantear los objetivos o las estrategias, de ser necesario.

Es necesario realizar un seguimiento de cómo evolucionan los resultados de los indicadores.

Se podrán generar otros indicadores de acuerdo con las necesidades de controlar ciertas variables.

Tabla 24

*Indicadores de Gestión*

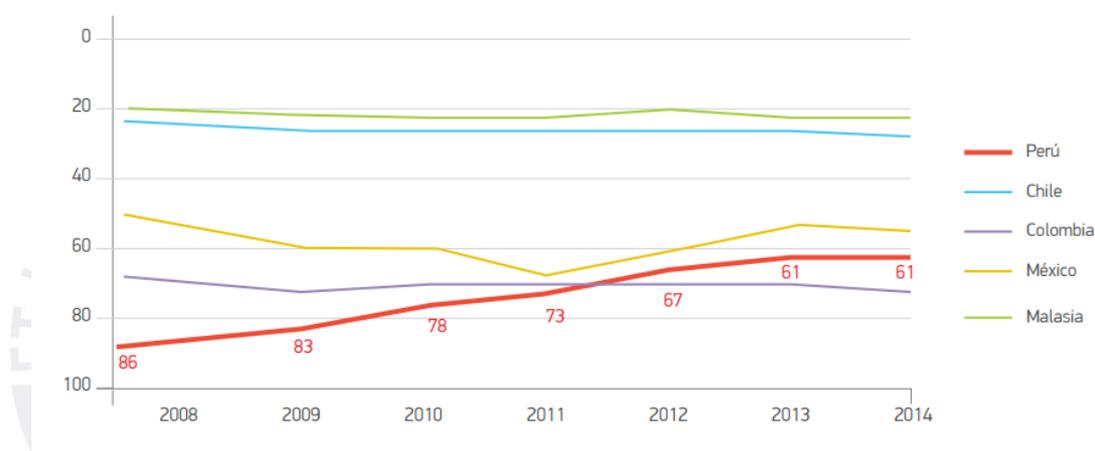
**Indicadores de Gestión**

<b>OCP</b>		<b>Unidad</b>	<b>Indicador</b>
<b>Perspectiva Financieras</b>			
OCP 1.1	Incrementar anualmente las ventas de golosinas en USD 60 millones en promedio para el periodo 2017-2027, hasta llegar a la meta de USD 700 millones.	S/	Ventas en millones
OCP 1.2	Para el 2021, introducir mejoras en los productos tradicionales. La inversión en I + D permitirá mejorar los productos ya existentes y posicionados, alineados a las nuevas tendencias del consumidor	S/	Ventas en millones
OCP 2.1	Se incrementará el ROE 1.3 % en promedio anual hasta llegar a la meta del 25 %	%	Rentabilidad
<b>Perspectiva del Cliente</b>			
OCP 1.4	Elaborar un plan de comunicación y promoción de la calidad y variedad de las golosinas peruanas que nos permita ingresar al mercado mundial.	Nro.	Planes
<b>Perspectiva Interna / Procesos</b>			
OCP 2.1	Para el 2020 se habrá invertido en tecnología de punta que genere economías de escala.	S/	Valor de la inversión
OCP 2.2	En el periodo 2017-2020, se crearán 5 líneas nuevas de producción por lo cual se requerirán nuevos puestos de trabajo para mano de obra calificada y no calificada	Nro.	Productos nuevos
OCP 1.3	Formar alianzas estratégicas con otros canales de venta (grifos, puestos de periódico, quioscos, centros comerciales) para incrementar el porcentaje de ventas en estos puntos a 25 % (actualmente, este tipo de locales <u>alternativos representa un 7 % de las ventas anuales</u> ).	Nro.	Alianzas estratégicas
<b>Aprendizaje de la Organización / Desarrollo</b>			
OCP 3.1	Incrementar anualmente el nivel de empleabilidad, hasta generar 800 nuevos puestos de trabajo dentro de la industria.	Nro.	Puestos de trabajo

## Capítulo IX: Competitividad del Sector Golosinas

### 9.1 Análisis Competitivo de la Industria de Golosinas en el Perú

El Ministerio de Economía y Finanzas (2014) en detalla en su reporte Agenda de Competitividad 2014- 2018 una síntesis sobre la situación actual de la competitividad en nuestro país, enmarcando la necesidad de consolidar el mercado interno y emprender la conquista de mercados internacionales. Es importante por tanto entender la competitividad como una variable que se cuantifica de manera relativa y no absoluta, para poder así entender la situación de nuestra industria con respecto a otros países, ver Figura 18.



Fuente: WEF, Global Competitiveness Report

Figura 18. Evolución del Ranking de Competitividad Global (2008 – 2014).  
Tomado de: *Informe Global de Competitividad*.  
(<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>)

En la actualidad la industria de las golosinas presenta un mercado tanto local como internacional copado por las grandes marcas que lideran la producción y ventas, posicionado casi a la par una misma línea de productos en golosinas. Según el estudio Arellano Marketing (2013) la industria de golosinas está compuesta por tres principales tipo de productos siendo los chocolates los más solicitados por el consumidor, seguido de los caramelos y finalmente las gomas de mascar, entre los más representativos de la industria.

La industria de golosinas se considera constante a la recesión, tan sólo estados unidos ha mantenido el incremento de 3% anuales en sus ventas en los últimos años. Más aun cada año en promedio debutan tres mil nuevos productos en el mercado de golosinas (Rines C. 2017). Por tanto, existe una necesidad de inversión de parte de nuestra industria para romper con dichos patrones de consumo de golosinas. Es decir intentamos aumentar la promoción de una línea de golosinas alineadas a las nuevas tendencias de consumo que tome fuerza y quite participación a los productos tradicionales. Según la revista Portafolio (2014) en la industria de golosinas los consumidores está exigiendo más productos con sello verde, es decir saludables y de calidad premium con alto contenido proteínico, de igual forma la industria está apostando con mayor interés en la investigación hacia nuevos nichos de mercado.

Si bien la principal fuente de materia prima para la industria de las golosinas se basa en las empresas productoras de cacao y las cooperativas o asociaciones azucareras, estas aun presentan serias deficiencias de organización debido a que no están adecuadamente articuladas entre proveedores, generando así una fluctuación de precios que encarece el costo de las golosinas. Para esto nuestra industria busca entre sus principales objetivos la inclusión de los proveedores mediante una integración vertical que fomente las alianzas en beneficio de la industria y sus participantes.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de Golosinas en el Perú**

Para el análisis competitivo de la industria de golosinas en el Perú, se toma como referencia la evaluación del nivel de atracción en el 2016 versus el 2027. Esta matriz es una herramienta útil para conocer cuán atractivo es el sector. La Matriz de la Atracción de la Industria consta de 15 factores, cada uno valorado en una escala de 0 a 10, siendo 0 el valor

menos favorable y 10 el más favorable, ver Tabla 25. Para alcanzar el escenario ideal del año 2027, deberían haberse ejecutado las estrategias detalladas en el capítulo VII.

En la matriz siguiente se muestra el análisis del 2017 con un puntaje de 57, que significa que es necesario impulsar el desarrollo de este sector. En la actualidad, los criterios que más sobresalen son potencial de crecimiento, rentabilidad, especialización, identificación de la marca, posición de costos y servicios. Respecto al potencial de crecimiento, esta industria está concentrada en algunas empresas transnacionales, las que tienen el mayor flujo comercial y solo acaparan algunos segmentos de mercado, dejando todavía otros vírgenes para explotar.

Se tiene todavía una diversidad de productos, pero aún no es suficiente para satisfacer a todos los consumidores. Las marcas actuales de golosinas son bien reconocidas, especialmente las que han tenido historia en el Perú, las más consumidas por su tradición y por la confianza que han adquirido del público con el pasar de los años.

Ahora, viendo hacia el 2027, se proyecta una calificación de 103 sobre los criterios que muestra la atracción de la industria de golosinas. Esta calificación es dada solo luego de la aplicación de estrategias, políticas y acciones estipuladas en este documento. Los criterios que se obtuvieron con mayor puntaje fueron el potencial de crecimiento, la identificación de la marca y la integración vertical, relacionados con las estrategias propuestas y en estrecho seguimiento de la visión trazada.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de Golosinas en el Perú**

Un clúster es un “grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí.

Tabla 25

Matriz de Atractividad del Sector Golosinas

	<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Impulsor</b>			<b>Puntaje 2017</b>	<b>Puntaje 2027</b>	
1	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	Bajo	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Alto	5	9
2	Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	Poco diverso	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Muy diverso	4	8
3	Rentabilidad	Aumentando, estable de crecimiento	Bajo	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Alto	5	8
4	Vulnerabilidad	Competidores, inflación	Alta	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Baja	4	1
5	Concentración	Número de jugadores	Pocos	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Varios	1	6
6	Ventas	Cíclicas, continuas	Bajo	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Alto	4	8
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, único	Bajo	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Alto	5	7
8	Identificación de la marca	Facilidad	No identifica	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Identifica	4	9
9	Distribución	Canales, soporte requerido	Pocos	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Varios	4	8
10	Políticas de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	Malo	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Bueno	4	7
11	Posición de costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	Malo	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Bueno	5	8
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	Bajo	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Alto	4	7
13	Tecnología	Liderazgo, ser únicos	Bajo	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Alto	1	8
14	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	Bajo	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Alto	1	8
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	Fácil	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Difícil	6	1
	<b>Total</b>					<b>57</b>	<b>103</b>

Por su dimensión geográfica, un clúster puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional” (Porter, 2015, pp. 267-268). Para reconocer la existencia de un clúster, hay que identificar grandes empresas o concentraciones de ellas, y ver qué sectores pasan por canales o producen bienes o servicios similares.

En el Perú hay cuatro marcas de empresas de golosinas con mayor historia y que superan los 100 años de actividad en el mercado nacional. En este sector no existen clústeres porque la actividad está concentrada principalmente en estas empresas que dominan el mercado por su fuerte presencia.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Para generar clústeres en el sector de golosinas, es necesario desarrollar los siguientes puntos:

- a. Impulsar el desarrollo de la industria que provee de insumos principales, como por ejemplo el azúcar, leche, cacao y, en menor proporción, la harina para productos diversificados. El azúcar obtenida de la caña es producida en los departamentos de Lambayeque, La Libertad y Lima, de donde la industria se debería abastecer totalmente. Para esto se requiere potenciar la infraestructura de las plantas azucareras, principal debilidad. La producción de leche está integrada verticalmente desde el acopio de leche y permanece concentrada en tres grandes empresas, Gloria, Nestlé y Laive, quienes la destinan a la venta directa para consumo. Respecto a la harina, según el diario La Primera Digital (2010), el Perú importa el 90 % de trigo que requiere. Cerca de 80,000 toneladas son destinadas a la industria de galletas.

- b. Incentivar el desarrollo de productores de cacao. A pesar de ser Perú uno de los países de mayor producción, es necesario apoyar a los agricultores en temas de tecnología, capacitación o, en todo caso, que reciban apoyo directo del Estado.
- c. Estimular la generación de centros de incubación que permitan la creación, consolidación y aceleración del ingreso de proyectos de negocio en el mercado durante el periodo inicial, el cual es el más vulnerable.
- d. Impulsar la competitividad mediante el desarrollo de los puntos débiles relacionados al sector de golosinas, analizados en el índice de competitividad regional. Por ejemplo: trabajar en la infraestructura de las vías de transporte para el comercio.

## 9.5 Conclusiones

La competitividad se logra mediante un desarrollo sostenido y planificado de un país. Los elementos a tomar en cuenta deben iniciar con el desarrollo del personal en temas de capacitación y educación, seguido por la construcción de vías de transporte y, por último, con la aplicación de técnicas innovadoras para el comercio y producción. Los proveedores y miembros de toda la cadena productiva tienen una creciente necesidad de realización, que es lo que impulsa la generación de cambios para la mejora de la rentabilidad. Dentro de este desarrollo de competencias como país, probablemente los proveedores son los principales impulsores de estas ventajas en una primera fase; sin embargo, la búsqueda de competitividad debe ser asumida por todos los implicados en la producción de las golosinas. Es necesario tener en cuenta que esta industria actualmente no es tan atractiva, pero con la atención de las falencias encontradas y con la ejecución de las estrategias señaladas en el capítulo VIII, se podrá revertir esta situación. El Perú tiene entre sus prioridades generar conocimiento en temas técnicos y formar líderes en este sector.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

Una vez que se ha realizado un exhaustivo análisis en los capítulos anteriores, se pudo diseñar el Plan Estratégico Integral, presentado en la Tabla 26 el cual será aplicado de manera eficiente en la medida en que se comunique y se interiorice entre cada uno de los colaboradores de la industria. El compromiso de todos los trabajadores pertenecientes a las diferentes unidades y gerencias de las compañías de la industria del chocolate es primordial para desarrollar con éxito las estrategias y para alcanzar la visión que se ha planteado hacia el 2027.

### 10.2 Conclusiones

1. El sector golosinas en el Perú puede tener un desarrollo sostenible a largo plazo debido a la estabilidad política, económica y financiera que ha presentado en los últimos años el país, sumado a la accesibilidad a materias primas.
2. El desarrollo a gran escala de golosinas en el Perú sólo está centrado en un reducido número de empresas, dado que estas cuentan con respaldo financiero y capacidad de producción. Tal realidad impide el desarrollo de las demás empresas que permitirían aportar en el desarrollo de la industria.
3. La escasa inversión en investigación y desarrollo en la industria de golosinas, limita el crecimiento de la industria debido a que no permite incrementar la variedad de productos usando insumos saludables de acuerdo a las nuevas tendencias y además poseen una baja capacidad instalada que no permite la producción a gran escala.
4. El entorno se muestra favorable para el crecimiento de la industria de golosinas. El incremento del consumo externo, así como las perspectivas económicas favorables y un consumidor que cada vez prefiere más productos que cuiden su salud y novedosos,

abre un nuevo campo por explorar que aún está en etapa de crecimiento y en el que debemos tomar parte activa para pasar a ser un referente de la región. Las nuevas tendencias de consumo se orientan a lo saludable y natural, con usuarios más exigentes e informados, por lo que existen esfuerzos por parte de los gobiernos a fin de disminuir el consumo de alimentos elevados en azúcar.

### 10.3 Recomendaciones

1. Implementar el presente plan estratégico. Para ello, se debería exponer este documento en un comité donde participen las empresas del sector, representantes de la SNI (comité de golosinas) quienes se encargarán de implementar y monitorear este plan estratégico.
2. Las empresas deben aprovechar las condiciones actuales que presenta el mercado peruano para iniciar una fase agresiva de inversión y expansión. Además deberá formar alianzas estratégicas con los proveedores de los principales insumos.
3. Las empresas de la industria deben formar clúster, con el fin de incrementar la producción y compartir el *know how* del desarrollo de productos, todo ello buscando ingresar a los mercados financieros para acceder al crédito y al mercado internacional.
4. Se deberá implementar áreas de investigación y desarrollo en cada una de las empresas que componen la industria, que cuenten con un presupuesto asignado que se incremente anualmente, que permita la generación de una mayor cartera de productos y mejore procesos de producción orientados a alcanzar economías de escala buscando la reducción y optimización de costos.
5. Impulsar nuevos canales de ventas, por ejemplo a través de medios virtuales, asimismo se deberá reforzar los canales existentes como supermercados, markets y grifos. Por otro lado es necesario mantener la elaboración de productos golosinarios

tradicionales, así como también la creación e introducción de nuevos productos orientados a las tendencias actuales de consumo.



10.4 Futuro del sector de golosinas

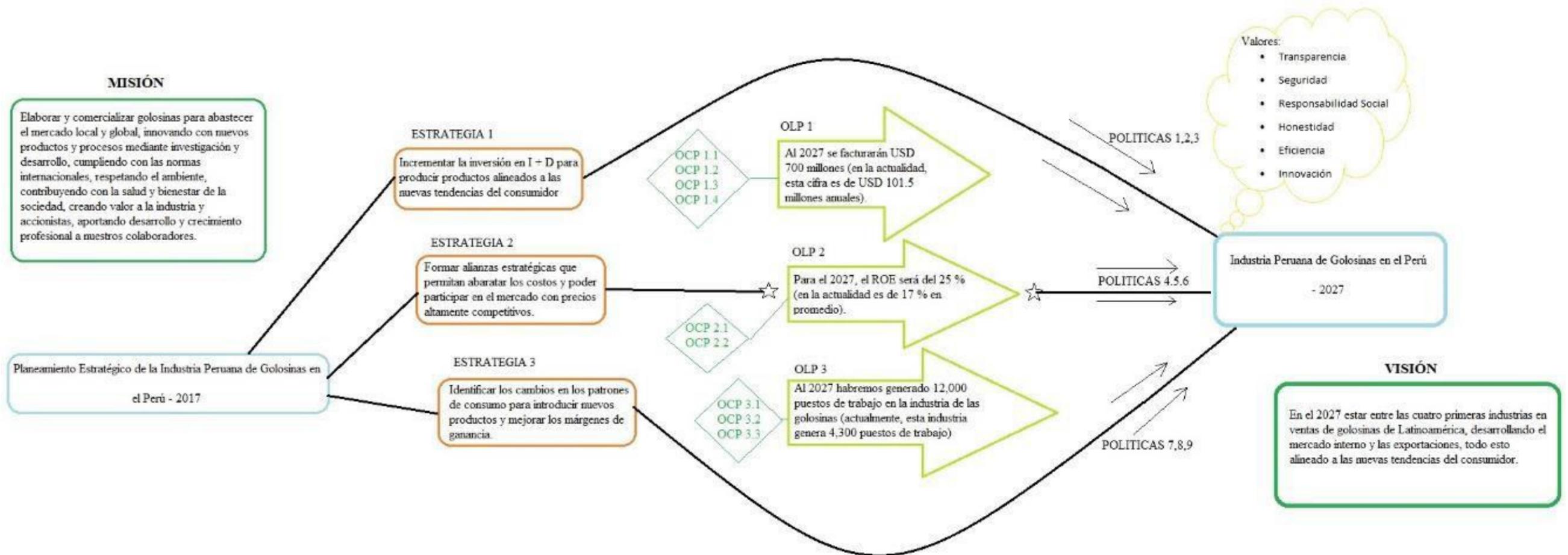


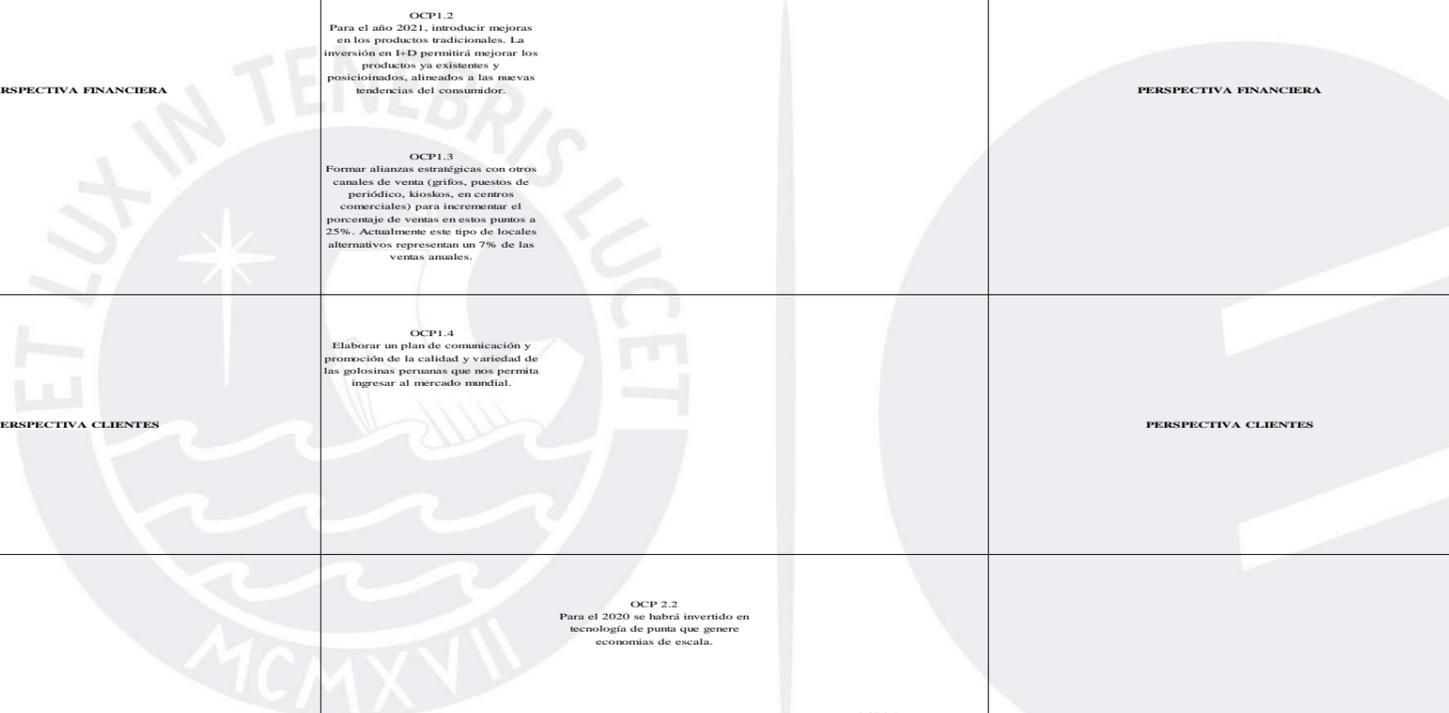
Figura 19. Futuro del Sector de Golosinas.

Tabla 26

Plan Estratégico Integral

VISIÓN						
En el 2027 estar entre las cuatro primeras industrias de golosinas en ventas en latinoamérica, desarrollando el mercado interno y las exportaciones, todo esto alineado a las nuevas tendencias del consumidor.						
INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO			PRINCIPIOS CARDINALES	VALORES	
1 Desarrollo de I + D en la industria 2 Desarrollar cluster con el fin de generar el crecimiento sostenido de la industria 3 Contribuir en la inclusión social de los productores nacionales de cacao 4 Generación de rentabilidad sobre el capital invertido 5 Aumentar la participación de mercado 6 Promover el consumo de productos orgánicos 7 Ser un love mark de nivel internacional	OLP1 Al 2027 se facturará US\$700 MM, mientras que en la actualidad es de US\$101.5 MM anuales	OLP2 Para el 2027 nuestro ROE será del 25% mientras que en la actualidad es de 17% en promedio	OLP3 Para el 2027 habremos generado 12,000 puestos de trabajo en la industria de las golosinas. Actualmente esta industria genera 4,300 puestos de trabajo.	1.- Influencia de terceras partes.- EEUU ejerce una gran influencia económica y comercial, dependencia con China por el alto nivel de exportaciones e importaciones, la Unión Europea es un destino importante de nuestras exportaciones. 2.- Lazos pasados y presentes.- resentimientos con países como Chile y Ecuador, con ambos ha habido conflictos de carácter bélico en guerras pasadas. Inversiones Chilenas no son bien vistas por los peruanos. 3.- Contrabalance de intereses.- Debido a los acuerdos comerciales se tiene grandes relaciones comerciales con países como EEUU, China y Colombia. Se comparte la necesidad de realizar estos negocios para incrementar el flujo de capital externo y así, desarrollar más la industria del chocolate. 4.- Conservación de los enemigos.- uno de los principales enemigos limítrofes del país es Chile, quien a diferencia del Perú destina recursos importantes a sus fuerzas armadas.	1 Transparencia: mostrar la composición de los productos a todo el público. 2 Seguridad: los procesos y los insumos son trabajados con altos estándares de calidad y con una previa investigación para reducir cualquier tipo de riesgo alimentación que pueda incurrir en el cliente. 3 Responsabilidad social: mantener un diálogo continuo con los clientes para conocer sus necesidades y poder satisfacerlos. 4 Integridad: tener un comportamiento honesto. 5 Conciencia ambiental: respeto y conservación por el medio ambiente. Cuidado de tierras cultivadas. 6 Honestidad: en todas nuestras relaciones desde proveedores hasta nuestros consumidores finales 7 Eficiencia: en los procesos internos y externos de la industrial. 8 Innovación: desarrollando nuevos productos que nos mantengan a la vanguardia.	
ESTRATEGIAS				POLÍTICAS		
1 Aprovechar el incremento de la demanda mundial de golosinas, produciendo diferentes líneas de producto. 2 Formar alianzas estratégicas que permitan abaratar los costos y poder participar en el mercado con precios altamente competitivos. 3 Identificar los cambios en los patrones de consumo para introducir nuevos productos y mejorar los márgenes de ganancias.	x  x  x	x  x	x  x	1.- Alcanzar altos estándares de calidad en los productos e implementación de buenas prácticas en los procedimientos. 2.- Desarrollar productos de acuerdo a las nuevas tendencias mundiales de salud 3.- Promover e incentivar la investigación de los mercados mundiales. 4.- Asistir a ferias internacionales para formar alianzas. 5.- Integración vertical hacia adelante y atrás para reducir costos. 6.- Fomentar relaciones de transparencia con el fin de compartir información y knowhow entre las empresas de la industria. 7.- Incentivar la investigación y desarrollo de productos innovadores con el fin de atender a nichos de mercado no explotados 8.- Promover la alimentación saludable 9.- Crear una área de investigación que desarrolle nuevos productos orientados a las nuevas tendencias.		
PERSPECTIVA FINANCIERA	OCP1.1 Incrementar anualmente las ventas de golosinas en promedio en USD 60MM para el periodo 2017-2027, hasta llegar a la meta de USD 700MM. OCP1.2 Para el año 2021, introducir mejoras en los productos tradicionales. La inversión en I+D permitirá mejorar los productos ya existentes y posicionados, alineados a las nuevas tendencias del consumidor. OCP1.3 Formar alianzas estratégicas con otros canales de venta (grifos, puestos de periódico, kioscos, en centros comerciales) para incrementar el porcentaje de ventas en estos puntos a 25%. Actualmente este tipo de locales alternativos representan un 7% de las ventas anuales.			OPC 2.1 Se incrementará anualmente el ROE en promedio 1.3% anual hasta llegar a la meta del 30%	PERSPECTIVA FINANCIERA	
PERSPECTIVA CLIENTES	OCP1.4 Elaborar un plan de comunicación y promoción de la calidad y variedad de las golosinas peruanas que nos permita ingresar al mercado mundial.				PERSPECTIVA CLIENTES	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	OCP 2.2 Para el 2020 se habrá invertido en tecnología de punta que genere economías de escala.			OCP3.2 En el periodo 2017-2020, se crearan 5 líneas nuevas de producción por lo cual se requerirán nuevos puestos de trabajo para mano de obra calificada y no calificada	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la calidad, salubridad de los procesos y de los alimentos.</li> <li>• Respetar los derechos laborales de los trabajadores del sector.</li> <li>• Generar una cultura de salud y fomento de productos ecológicos.</li> <li>• No difundir información confidencial con terceros.</li> <li>• Promover las relaciones de mutuo respeto entre los trabajadores.</li> <li>• El respeto a la igualdad de género.</li> </ul>
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				OCP3.1 Incrementaremos anualmente el nivel de empleabilidad, generando 800 nuevos puestos de trabajo dentro de la industria. OCP3.3 Durante los próximos cinco años, se firmarán convenios con las principales entidades de educación superior, con el fin de captar los mejores talentos en las diversas carreras que la industria demanda.	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
<b>RECURSOS</b>						
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>PLANES OPERACIONALES</b>						

MISION: Elaborar y comercializar golosinas para abastecer el mercado local y global, innovando con nuevos productos y procesos mediante investigación y desarrollo, cumpliendo con las normas internacionales, respetando el ambiente, contribuyendo con la salud y bienestar de la sociedad, creando valor a la industria y accionistas, apoyando desarrollo y crecimiento profesional a nuestros colaboradores.



## Referencias

- Arellano Investigación de Marketing (2014) *El Consumidor Peruano*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Arellano Marketing (2013). *Chocolates y galletas son los más consumidos por adolescentes*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/chocolates-y-galletas-son-los-mas-consumidos-por-los-adolescentes/>
- Arellano Marketing (2015). *Perfil del Consumidor Peruano*. Recuperado de <http://datos.arellanostore.com/?lang=es#/estudios/407/tablon/3544582>
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Reporte de Inflación, Diciembre 2016: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017* (pp. 40-46). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Nota informativa programa monetario de marzo 2017: BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 4,25 %*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-03-09-1.pdf>
- Banco Mundial (2016). *Perú Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial. (2016). *Perú hacia un sistema integrado de ciudades: Una nueva visión para crecer* (p. 17). Recuperado de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/981211468196152402/pdf/101383-REVISED-PUBLIC-SPANISH-ciudadesweb.pdf>
- Bonifaz, J., Urrunaga, R., Aguirre, J. & Urquizo, C. (2015). *Plan Nacional de Infraestructura*

- 2016-2025 (p. 14). Recuperado de  
[http://www.lampadia.com/assets/uploads\\_documentos/02ffe-afin-estudio-plan-nacional-de-infraestructura-2016-2025-documento-politica-de-financiamiento.pdf](http://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/02ffe-afin-estudio-plan-nacional-de-infraestructura-2016-2025-documento-politica-de-financiamiento.pdf)
- Business Monitor International. (s.f.). *Portal de Business Monitor*. Recuperado de  
<http://www.businessmonitor.com>
- Business Monitor Internacional. (13 abril 2017). *Pronóstico de la industria – Cacao Perú 2017*. Recuperado de  
[https://bmo.bmiresearch.com/article/view?article=1257104&advanced\\_search=1&matches=7852&page=1&position=2&keyword=chocolate](https://bmo.bmiresearch.com/article/view?article=1257104&advanced_search=1&matches=7852&page=1&position=2&keyword=chocolate)
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2014). *Estrategia nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación: Crear para Crecer* (p. 70). Recuperado de  
[http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2014/mayo/crear\\_crecer/estrategias\\_crear\\_crecer\\_ultima\\_version\\_28-5-2014.pdf](http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2014/mayo/crear_crecer/estrategias_crear_crecer_ultima_version_28-5-2014.pdf)
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 98). Juárez, México: Prentice Hall.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: aspectos conceptuales y aplicados* (p. 138). Perú, Lima: Pearson Educación del Perú.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (pp. 463, 417, 481, 482). Perú, Lima: Pearson Educación del Perú.
- D'Alessio, F. (2016). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. (pp. 95, 98, 129). Lima, Perú: Pearson.
- Defensoría del Pueblo (2015). *Reporte de conflictos sociales N.º 136* (p.7). Recuperado de

<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2015/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-136-Junio-2015.pdf>

Del Greco, N. (2010). *Estudio sobre tendencias del consumo de alimentos* (p. 4). Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>

Empresas&Negocios (2013). *Empresas&Negocios: Empresas ecoeficientes son el nuevo enfoque de la productividad*, 554,11-12.

Euromonitor Internacional, 2014. “*Global Confectionary Overview: Key Categories, Countries y Trends to 2019*”. (p. 3, 36).

Euromonitor Internacional, 2017. “*Snacks 2018 Edition Now Live: Key Insights*”. (parr.1).

*Estos son los países más saludables del mundo* (2015). Recuperado el 3 noviembre de 2015 de <http://cnnespanol.cnn.com/2015/11/03/estos-son-los-paises-mas-saludables-del-mundo-segun-un-ranking-de-bloomberg/#0>

Fondo de Población de las Naciones Unidas (2012). *El Bono Demográfico Regional en el Perú* (p. 21). Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/Programa-Conjunto-JEM-Bono-Demografico-Regional.pdf>

Fondo Monetario Internacional (2016). *Perú: Aprovechar las oportunidades que brinda una economía mundial en proceso de cambio*. Recuperado de <http://www.imf.org/es/News/Articles/2016/11/18/SP111816-Peru-Seizing-Opportunities-in-a-Changing-Global-Economy>

Food News Latam (2017). *Golosinas gelificadas con adición de inulina* (párr. 1-3). Recuperado de <http://www.foodnewslatam.com/6934-golosinas-gelificada-con-adici%C3%B3n-de-inulina.html>

Gestión. (28 junio 2016). *Scotiabank proyecta caída de 6% en la producción nacional de*

azúcar. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/scotiabank-proyecta-caida-6-produccion-nacional-azucar-2164310>

*Infografía: Cuanto gastan los países del mundo en sus fuerzas armadas.*

(2017, Mayo). Emol. Recuperado de:

<http://www.emol.com/noticias/internacional/2014/08/12/674568/infografia-los-paises-con-mayor-gasto-militar-y-cuales-son-los-que-mas-han-crecido-en-la-ultima-decada.html>

Inforegion (2014). Producción nacional de cacao crece 22% en primer trimestre. Recuperado de: <http://www.inforegion.pe/181407/produccion-nacional-de-cacao-crece-22-en-primer-trimestre/>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual (2016). Portal de Indecopi. Recuperado de

<http://www.indecopi.gob.pe/normas-emitidas-por-la-entidad.com>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). *Censos*. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/censos2007/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Compendio Estadístico*. Recuperado

de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/.../libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/.../libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Compendio Estadístico*. Recuperado

de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/E083CCE9942E331605257C7600538FF7/\\$FILE/7.Compendio\\_Estad %C3 %ADstico-INEI.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/E083CCE9942E331605257C7600538FF7/$FILE/7.Compendio_Estad %C3 %ADstico-INEI.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Encuesta nacional a egresados*

*universitarios y universidades, 2014*. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1298/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1298/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Tasa de empleo urbano, según principales características y región natural*. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Comportamiento de la Economía Peruana en el cuarto trimestre de 2016* (pp. 9, 14). Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF)

Jackson, P., Romo, M., Castillo, M., Castillo-Durán, C. (2004). Las golosinas en la alimentación infantil. Análisis antropológico nutricional. *Revista Médica Chile*, 132, 1236. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/rmc/v132n10/art12.pdf>

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Traslating Strategy into action*. United States of America: Harvard Business Press

*Millennials' tastes drive growth, innovation in snacks and candies* (2015). Recuperado el 19 mayo de 2015, de <http://www.chicagotribune.com/business/ct-sweets-snacks-expo-0520-biz-20150519-story.html> (párr. 2)

Ministerio de Economía y Finanzas (2012). *Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación* (p. 4). Recuperado de:

[https://www.mef.gov.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos\\_CTI.pdf](https://www.mef.gov.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas (2014). *Consejo Nacional de la Competitividad 2014-2018 Revisado* (pp. 10, 11). Recuperado de

[https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/AgendaCompetitividad/Agenda-de-Competitividad-2014-2018\\_RumboBicentenario.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/AgendaCompetitividad/Agenda-de-Competitividad-2014-2018_RumboBicentenario.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado* (pp. 11, 19). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019-revisado.pdf>

Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (2015). *Informe anual del empleo en el Perú 2015*. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_ANUAL\\_EMPLEO\\_ENAHO\\_2015.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2015.pdf)

Ministerio del Trabajo (2010). *Boletín de Estadísticas Ocupacionales* (p.38). Recuperado de <http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2010-IV-8.pdf>

Mintzberg, G. (2012). *Estructura de las organizaciones* (p. 519). Barcelona, España: Editorial Planeta

Naciones Unidas (s.f.). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2017*. Recuperado de [https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/2017wesp\\_es\\_sp.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/2017wesp_es_sp.pdf)

Núñez, A. (2005). *Instituto nacional de recursos naturales intendencia de recursos hídricos: marco conceptual y manejo de cuencas en el Perú*. Recuperado de [http://www.cepal.org/deype/noticias/noticias/7/44607/delimitacion\\_codificacion\\_cuenas.pdf](http://www.cepal.org/deype/noticias/noticias/7/44607/delimitacion_codificacion_cuenas.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Banco de Desarrollo de América Latina & Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y*

*emprendimiento* (p. 321). Recuperado de [https://www.oecd.org/dev/americas/E-book\\_LEO2017\\_SP.pdf](https://www.oecd.org/dev/americas/E-book_LEO2017_SP.pdf)

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (2016). *Reporte de análisis sectorial sector minería: Mercado mundial, nacional, efectos derivados y visión de la minería* (p. 10). Recuperado de [http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/Institucional/Estudios\\_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf](http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf)

Organización Mundial de la Salud. (2015). *Informes analíticos sobre temas de salud prioritarios*. Recuperado de <http://www.who.int/gho/publications/es/>

*Perú importa 90 % del trigo que requiere* (2010). Recuperado el 10 agosto 2010 de <https://www.diariolaprimeraperu.com/online/economia/peru-importa-90-trigo-requiere-67893/>

Peru-Retail. (2013). *D'onofrio ingresa al mercado de galletas y wafers*. (párr.3). Recuperado de <http://www.peru-retail.com/donofrio-ingresa-al-mercado-de-galletas-y-wafers/>

Portafolio (2014). *Una 'dulce' estrategia para alcanzar nuevos mercados*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/dulce-estrategia-alcanzar-nuevos-mercados-63916>

Proexport Colombia (2003). *Estudio de mercado-Perú*. Recuperado de <http://docplayer.es/11905714-Estudio-de-mercado-sector-de-golosinas.html>

Pro Inversión (2012). *Ventajas territoriales. 2016, de Agencia de la Promoción de la inversión privada*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

Parkin, M. (2006). *Microeconomía* (p. 94). Séptima edición. Pearson Educación. Naucalpan,

México.

- Porter, M. (2015). *Ser competitivo* (pp. 224, 237 267-268). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Potencial exportador* (s.f.). Recuperado de [http://exportar.com.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2265:potencial-exportador&catid=49:contenido](http://exportar.com.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2265:potencial-exportador&catid=49:contenido)
- Raines, C. (2017). *Analysis of the Confectionery Industry*. Recuperado de <http://smallbusiness.chron.com/analysis-confectionery-industry-70206.html>
- Real Academia Española. (s.f.). Golosina. En *Diccionario de la lengua española* (22.<sup>a</sup> ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=JJSPPh5>
- Reporte Sectorial. (2016, Junio). *Instituto de Estudios Económicos y Sociales*. Recuperado de: <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Junio-2016-Industria-del-cacao-chocolate-y-otros-derivados.pdf>
- Sociedad Nacional de Industrias (2016). *Servicios*. Recuperado de [http://www.sni.org.pe/?page\\_id=261](http://www.sni.org.pe/?page_id=261)
- Statista (2016). *El portal de estadísticas*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/576955/companias-lideres-mundiales-de-confiteria-ventas-netas/>
- Statista (2016). *El portal de estadísticas*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/576959/zonas-con-las-mayores-ventas-de-confiteria/>
- Superintendencia de Mercado de Valores. (s.f.). *Portal de la Superintendencia del Mercado de Valores*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe>
- Tzu, S. (1521). *El arte de la guerra*. Madrid: Fundamentos
- Trigoso, M. (2015). *Más de 70 marcas compiten en mercado de gomas de mascar*.

Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/mas-70-marcas-compiten-mercado-gomas-mascar-2131126>

Valle, A. (2017). *Curso de Consultoría TIC. Gestión, Software ERP y CRP* (p. 31). Segunda Edición. Createspace Independent, México.

World Economic Forum (2016). *Nota de Prensa: WEF publica Informe de Competitividad Global. 2016-2017* (p. 1). Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA\\_DE\\_PRENSA\\_IGC\\_WEF\\_2016-2017\\_CDI.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf)

World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017* (p. 294). Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

World Economic Forum (2016). *The Global Information Technology: Report 2016 innovating in the digital economy*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/EF\\_GITR\\_Full\\_Report.pdf](http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/EF_GITR_Full_Report.pdf)