**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA DANILZA S.A. PARA EL
PERÍODO 2015-2019”**

**CLAUDIO NAVARRO VÁSCONES
MIGUEL ANGEL PEÑA COLLANTES
JIM WILVER CHAUPIS CÉSPEDez
KETTY ANTHONELLY PORTILLA MIRANDA**

ASESOR:

HORACIO BARRIOS CRUZ

**MASTER OF SCIENCE IN MANAGEMENT
NÚMERO PROMOCIÓN
2009-I**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA DANILZA S.A. PARA EL
PERÍODO 2015-2019”**

RESUMEN EJECUTIVO

Danilza, es una empresa dedicada a la importación de productos gourmet con una vasta experiencia de más de 21 años en el mercado, cuyas fortalezas residen en la exclusividad de la marca de pastas que distribuye, el crecimiento con capital propio y posicionamiento en el canal supermercados. Ante la necesidad de expansión y crecimiento de la empresa, se ha elaborado el Plan Estratégico 2015 – 2019, el cual le dará los lineamientos a seguir para mantenerse en el tiempo.

Actualmente existen factores externos que favorecen al desarrollo de la empresa, principalmente la estabilidad del PBI e inflación, proyección de crecimiento de la importaciones, cultura consumo de pastas en el país y tendencia de crecimiento de la clase media. Este Plan propone una estrategia de penetración de mercado y desarrollo de mercado y productos, implementando 27 iniciativas las cuales cubren los principales problemas que presenta la empresa como el bajo clima laboral, falta de institucionalización, poca tecnología, desarrollo de nuevos canales y el proceso en sí de planificación estratégica.

Las principales iniciativas identificadas para la implementación están clasificadas en seis objetivos que son:

1. Fortalecer las ventas del canal tradicional.
2. Impulsar el canal de hoteles restaurantes y catering.
3. Desarrollar nuevos canales para los mercados del segmento C y D en Lima y el mercado de provincias.

4. Introducir nuevos productos al mercado local.
5. Elevar la productividad.
6. Mejorar el clima laboral.

Hemos estimado que la implementación en general alcanzará la cifra aproximada de S/. 700 mil en gastos para 5 años, que incluyen S/. 523 mil incrementales en gastos de personal y una inversión aproximada de S/. 81 mil para proyectos de tecnología de información; no se está incluyendo la inversión prevista para oficinas propias, toda vez que esto será consecuencia de un estudio que está considerado entre las iniciativas.

Así mismo, estamos considerando que las actividades planificadas para estas iniciativas se realicen con el recurso humano actual disponible, estando lideradas por los dos gerentes de la empresa; cabe mencionar que dichas actividades no generarán horas adicionales de trabajo.

El resultado de la implementación es un incremento anualizado de alrededor de 24% en ventas para los próximos cinco años. Los principales indicadores de la evaluación financiera arrojan una TIR de 21% y VAN de S/. 990 mil, considerando sólo el resultado aislado de la implementación de las iniciativas. Los resultados son optimistas para la empresa y existe el compromiso de la Gerencia para llevarlos a cabo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	18
CAPÍTULO I.....	21
1. GENERALIDADES	21
1.1. Antecedentes.....	21
1.1.1. Sector Global	21
1.1.2. Antecedentes de la empresa	23
1.2. Determinación del problema y oportunidad.....	24
1.2.1. Problemas.....	24
1.2.2. Oportunidades	25
1.3. Justificación del proyecto.....	26
1.3.1. Empresarial	26
1.3.2. Académico	27
1.4. Objetivos generales y específicos.....	27
1.4.1. Objetivo general del proyecto	27
1.4.2. Objetivos específicos	27
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	28
CAPÍTULO II.....	30
2. LA EMPRESA	30
2.1. Antecedentes de la Empresa	30
2.2. Descripción del Negocio	32
2.2.1. Propuesta de Valor.....	32
2.3. Ciclo de vida del producto	47
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa	51
2.5. Situación de mercado y financiera actual de la Industria	59
CAPÍTULO III.....	64

3. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	64
3.1. Visión.....	66
3.1.1. Visión actual de la empresa.....	66
3.1.2. Análisis de la visión actual	67
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa	68
3.1.4. Visión propuesta.....	69
3.2. Misión.....	69
3.2.1. Misión actual de la empresa.....	70
3.2.2. Análisis de la misión actual	70
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa	71
3.2.4. Misión propuesta.....	72
3.3. Valores	73
3.3.1. Valores actuales de la empresa	74
3.3.2. Análisis de los valores actuales	74
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.	74
3.3.4. Valores propuestos.....	75
3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa.....	75
CAPÍTULO IV	83
4. ANÁLISIS EXTERNO	83
4.1. Tendencias de las variables del entorno	83
4.1.1. Análisis Político - Gubernamental.....	83
4.1.2. Análisis Económico	86
4.1.3. Análisis Legal.....	90
4.1.4. Análisis Cultural	92
4.1.5. Análisis Tecnológico.....	96
4.1.6. Análisis Ecológico.....	97

4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno	98
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno.....	99
4.4. Oportunidades y Amenazas.....	101
4.4.1. Oportunidades.....	101
4.4.2. Amenazas	102
4.5. Matriz de Evaluación de los factores externos EFE.....	103
CAPÍTULO V.....	106
5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	106
5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)	106
5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria..	117
5.2.1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores	117
5.2.2. Rivalidad entre los competidores	118
5.2.3. Poder de negociación de los clientes.....	121
5.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	122
5.2.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	122
5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas	124
5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria.....	130
5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	133
CAPÍTULO VI.....	137
6. ANÁLISIS INTERNO	137
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Operaciones, Mercadotecnia, Servicio posventa, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología e Infraestructura.	137
6.1.1. Actividades Primarias (Operaciones)	139
6.1.2. Actividades Secundarias.....	139

6.2. Indicador de cada una de las actividades de la cadena de Valor.....	137
6.2.1. Operaciones de Importación.....	139
6.2.2. Operaciones de Producción.....	139
6.2.3. Operaciones de Distribución.....	139
6.2.4. Marketing y Ventas.....	139
6.2.5. Dirección	139
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	155
6.4. Determinar las competencias de la empresa.....	159
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.....	160
6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.....	161
CAPÍTULO VII.....	163
7. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	163
7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	163
7.1.1. Objetivos estratégicos	163
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos	164
7.2. Diseño y formulación de estrategias	166
7.2.1. Modelo Océano Azul.....	167
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias	181
7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas	197
CAPÍTULO VIII	200
8. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	200
8.1. Método Factores Estratégicos Claves	200
8.1.1. Criterios de selección	200
8.1.2. Matriz de selección.....	200
8.2. Método de Escenarios	202

8.2.1. Descripción de escenarios considerados	200
8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios	200
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC ...	209
8.4. Descripción de estrategia seleccionada	212
8.5. Descripción de estrategia contingente	213
CAPÍTULO IX	215
9. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	215
9.1. Mapa de la Estrategia.....	219
9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.....	223
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos ..	230
9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos	232
9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos). Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento.	235
9.6. Responsables de cada una de las iniciativas.....	253
9.7. Presupuesto de las iniciativas	254
9.8. Cronograma de las iniciativas	259
CAPÍTULO X.....	261
10. EVALUACIÓN.....	261
10.1. Evaluación Cualitativa	261
10.1.1. Criterios de Evaluación	262
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios	263
10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia	265
10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).....	270
10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)	271

10.2.3. Balance General (situación actual y con la nueva estrategia)	277
10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)	279
10.2.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)	281
10.2.5. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros)	283
CAPÍTULO XI	285
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	285
11.1. Conclusiones	285
11.2. Recomendaciones	288

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 6.1: Operaciones Importación	151
Cuadro 6.2: Operaciones Producción.....	152
Cuadro 6.3: Operaciones Distribución.....	153
Cuadro 6.4: Marketing y Ventas	154
Cuadro 6.5: Dirección	155
Cuadro 6.6: Competencias de la empresa	159
Cuadro 6.7: Ventajas competitivas	160

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Exportaciones de Colussi - LATAM	34
Gráfico 2.2: Participación de las ventas Danilza 1997-1999	47
Gráfico 2.3: Participación de las ventas Danilza 2007-2010.....	48
Gráfico 2.4: Participación de las ventas Danilza 2011-2013.....	49
Gráfico 2.5: Ciclo de vida DANILZA (todos los productos)	49

Gráfico 2.6: Ciclo de vida de las Pastas.....	50
Gráfico 2.7: Ciclo de vida (Pistachos)	51
Gráfico 2.8: Organigrama de DANILZA S.A.....	52
Gráfico 3.1: Proceso de elaboración y ejecución de uan estrategia.....	65
Gráfico 3.2: Matriz de la visión actual.....	68
Gráfico 3.3: Matriz de la visión propuesta.....	69
Gráfico 3.4: Modelo integral de dirección estratégica.....	77
Gráfico 3.5: Matriz basada en Valores.....	82
Gráfico 4.1: PBI Economía Total	86
Gráfico 4.2: Proyección de la Inversión Privada	87
Gráfico 4.3: Proyección Importaciones	87
Gráfico 4.4: Proyección de la Inflación	88
Gráfico 4.5: Proyección del Tipo de Cambio	89
Gráfico 4.6: Ventas Anuales en Supermercados.....	90
Gráfico 4.7: Consumo de pastas	92
Gráfico 4.8: Definición de Pastas Gourmet	93
Gráfico 4.9: Frecuencia de Consumo de Pastas Gourmet.....	94
Gráfico 4.10: Lugar de Consumo de Pastas Gourmet.....	94
Gráfico 4.11: Lugar de Compra de Pastas Gourmet	94
Gráfico 4.12: Motivo de Consumo de Pastas Gourmet	95
Gráfico 4.13: Clase media en el Perú hasta el 2050	96
Gráfico 5.1: Consumo promedio de fideos según ciudades.....	108
Gráfico 5.2: Consumo promedio de fideos según quintiles	108
Gráfico 5.3: Reporte 1902.11.0000.....	111
Gráfico 5.4: Reporte 1902.19.0000.....	112
Gráfico 5.5: Reporte 1902.20.0000.....	112
Gráfico 5.6: Porcentaje de ventas - líneas Danilza	116
Gráfico 5.7: Concentración del mercado	119
Gráfico 5.8: Importación de Pastas	120

Gráfico 5.9: Intensidad de las fuerzas de Porter	131
Gráfico 5.10: Matriz GE	133
Gráfico 5.11: Venta de pastas gourmet - Cencosud 2014.....	134
Gráfico 6.1: La cadena de Valor en Servicios	138
Gráfico 6.2: Productos que importa Danilza S.A	139
Gráfico 6.3: Diagrama de Flujo Vertical Importación de Mercadería.	143
Gráfico 6.4: Diagrama de Flujo de bloques importación de Mercadería	144
Gráfico 6.5: Diagrama de Flujo Vertical Distribución de Mercadería	146
Gráfico 6.6: Diagrama de Flujo de bloques distribución de Mercadería	147
Gráfico 7.1: Lienzo de DANILZA S.A.....	172
Gráfico 7.2: Lienzo de la Industria	175
Gráfico 7.3: Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)	177
Gráfico 7.4: Lienzo de la nueva estrategia considerada.	180
Gráfico 7.5: Lienzo de la curva de valor.....	181
Gráfico 7.6: Matriz PEYEA	187
Gráfico 7.7: Matriz Interna Externa.....	189
Gráfico 7.8: Matriz IE Danilza.....	191
Gráfico 7.9: Matriz BCG Danilza - Pastas.....	193
Gráfico 7.10: Matriz BCG Productos Danilza.....	194
Gráfico 7.11: Matriz de la Gram Estrategia - Danilza	196
Gráfico 9.1: Mapa estratégico de Danilza.....	221
Gráfico 9.2: Objetivos SMART	227
Gráfico 9.3: Alineación de las áreas con la estrategia organizacional.	236
Gráfico 9.4: Cranfield Grid	243
Gráfico 9.5: Clasificación de iniciativas para Danilza.....	246
Gráfico 10.1: Utilidad neta, situación actual.....	273
Gráfico 10.2: Gastos operativos, nueva estrategia.....	275

Gráfico 10.3: Utilidad neta, nueva estrategia.....	276
--	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Exportaciones Colussi.....	33
Tabla 2.2: Relación de marcas y productos ofrecidos	35
Tabla 2.3: Ventas (comparativo anual)	41
Tabla 2.4: Variación de la venta de pastas (comparativo anual)	42
Tabla 2.5: Productos por familia.....	43
Tabla 2.6: Ventas por marca	44
Tabla 2.7: Ventas según proveedor.....	45
Tabla 2.8: Ingreso de línea de pastas	45
Tabla 2.9: Costos porcentuales de ventas	46
Tabla 2.10: Producción mundial	60
Tabla 2.11: Industria de pastas en el Perú.....	62
Tabla 2.12: Importación de pastas en el Perú	62
Tabla 3.1: Componentes Escenciales para la declaración de la Misión .	71
Tabla 3.2: Desarrollo de estrategias para comunicar la visión	79
Tabla 3.3: Matriz de Correlación con Skateholders.....	81
Tabla 4.1: Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno.....	98
Tabla 4.2: Impacto en la empresa de cada una de las variables del entorno.....	100
Tabla 4.3: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	105
Tabla 5.1: Consumo de pastas alimenticias en el mundo	107
Tabla 5.2: Características del jefe de hogar en relación al conusmo de fideos	109
Tabla 5.3: Producción de fideos y producción farináceos	110
Tabla 5.4: Importación de pastas alimenticias	113
Tabla 5.5: Resumen de demanda	113

Tabla 5.6: Amenaza de nuevos competidores.....	124
Tabla 5.7: Rivalidad entre los competidores.....	126
Tabla 5.8: Poder de negociación de los clientes	128
Tabla 5.9: Poder de negociación de los proveedores	129
Tabla 5.10: Amenaza de productos sustitutos.....	130
Tabla 5.11: Resumen de las fuerzas de Porter	131
Tabla 5.12: Atractividad de la industria.....	132
Tabla 5.13: Factores claves de pastas gourmet líderes	135
Tabla 6.1: Comparación con las empresas del sector	157
Tabla 6.2: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	162
Tabla 7.1: Esquema analítico para la formulación de la estrategia	182
Tabla 7.2: Matriz FODA	184
Tabla 7.3: Calificación de Fuerzas para Matriz PEYEA	186
Tabla 7.4: Matrices EFE y EFI de Danilza	190
Tabla 7.5: Consolidado de Pastas Gourmet - Danilza	192
Tabla 7.6: Cartera de productos principales de Danilza	194
Tabla 7.7: Resumen de estrategias	199
Tabla 8.1: Estrategias comerciales.....	201
Tabla 8.2: Matriz de Rumelt	201
Tabla 8.3: Objetivos estratégicos al 2021 CEPLAN	203
Tabla 8.4: Escenarios 2015-2019.....	204
Tabla 8.5: Escenarios probables.....	206
Tabla 8.6: Impactos	208
Tabla 8.7: Impactos en las estrategias.....	208
Tabla 8.8: Matriz MPEC Danilza	209
Tabla 8.9: Matriz MPEC Danilza, Puntajes.....	212
Tabla 9.1: Beneficios y riesgos del BSC.....	219
Tabla 9.2: Objetivos del mapa estratégico de Danilza.....	229
Tabla 9.3: Indicadores para cada objetivo específico	231

Tabla 9.4: Requisitos para la elaboración de metas	233
Tabla 9.5: Indicadores (Métricas)	233
Tabla 9.6: Metas	234
Tabla 9.7: Iniciativas	241
Tabla 9.8: Riesgo de Iniciativas	245
Tabla 9.9: Detalle de Iniciativas	247
Tabla 9.10: Responsables de Iniciativas	254
Tabla 9.11: Presupuesto de iniciativas comerciales.....	257
Tabla 9.12: Presupuesto de iniciativas de soporte	258
Tabla 9.13: Presupuesto de gastos en RRHH	258
Tabla 9.14: Presupuesto de inversiones	259
Tabla 9.15: Depreciación y amortización	259
Tabla 9.16: Calendario de implementación estimado.....	260
Tabla 10.1: Matriz de Rumelt	265
Tabla 10.2: Componentes del estado de ganancias y pérdidas	267
Tabla 10.3: Componentes del balance general.....	269
Tabla 10.4: Principales variables y supuestos.....	270
Tabla 10.5: Estado de ganancias y pérdidas, situación actual	272
Tabla 10.6: Estado de ganancias y pérdidas, situación nueva estrategia	274
Tabla 10.7: Desagregado de los gastos de ventas y administración con la nueva estrategia	274
Tabla 10.8: Balance General, situación actual proyectada	277
Tabla 10.9: Balance General, aplicación de la estrategia	278
Tabla 10.10: Flujo de efectivo, situación actual proyectada.....	279
Tabla 10.11: Flujo de efectivo, aplicación de la estrategia.....	280
Tabla 10.12: Flujo de caja operativo, situación actual proyectada	281
Tabla 10.13: Flujo de caja, situación actual proyectada	281
Tabla 10.14: Flujo de caja operativo, aplicación de la estrategia	282

Tabla 10.15: Flujo de caja, aplicación de la estrategia	282
Tabla 10.16: Ratios financieros con aplicación de la nueva estrategia	283
Tabla 10.17: Cálculo del Ke - modelo CAPM.....	284

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Gerentes de Danilza	290
Anexo 2: Encuestas a Clientes	329
Anexo 3: Entrevista a NO Clientes	332
Anexo 4: Juicio de Expertos - Pastas	336
Anexo 5: Encuesta a Consumidores.....	342
Anexo 6: Análisis de Encuestas a Consumidores	351
Anexo 7: Juicio de Experto - Empresas importadoras de productos de consumo	371
Anexo 8: Informe de Focus Group	387
Anexo 9: Participación en Pastas 2014	396
Anexo 10: Análisis de Importación de Pastas 2010-2014	398
Anexo 11: Ventas por Marca 2011-2014	400
Anexo 12: Estados Financieros 2014.....	403
Anexo 13: Costo de Capital del Accionista	405
Anexo 14: Exhibición en Góndolas de Supermercados.....	406

BIBLIOGRAFÍA.....	412
--------------------------	------------

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	415
--------------------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

DANILZA S.A. es una empresa familiar que se dedica a la importación y distribución de productos italianos gourmet desde hace 21 años. Los productos que importa son: pastas, salsas, aceite de oliva, galletas, arroz, vino, entre otros, de los grupos Colussi, Olitalia y Saporì; también importa, de Estados Unidos, pistachos de la marca Wonderful Pistachos.

El presente trabajo consiste en desarrollar un Plan Estratégico para la empresa, para el período 2015-2019, donde se plasmen todos los lineamientos necesarios para que DANILZA S.A. sea una empresa con una proyección de crecimiento sostenida en el tiempo. Este plan contendrá los capítulos siguientes:

1) Formulación de la visión, misión y valores de la Empresa:

La redacción de la misión será creada en base a los focus group que se trabajarán con los dueños y gerentes de la empresa, la cual deberá estar basada en la razón de ser de la organización y la actividad comercial que maneja.

La empresa cuenta con una definición de su visión y se evaluará si es necesario realizar un cambio, basado en las conversaciones que mantengamos con los dueños y gerentes de primera línea.

Para establecer los valores de la empresa es necesario citar a los directivos y pedirles una breve explicación de lo que la empresa significa para cada uno de ellos en el aspecto profesional y también en sus vidas.

2) Análisis externo:

Se incluirá en el análisis del entorno a través del uso de las diversas herramientas disponibles para este fin, teniendo en cuenta que está directamente influenciada por las políticas de estado referidas a la importación de bienes para consumo, así como lo relacionado con las variables macro económicas que las afecta.

También se va tener en consideración al análisis de la realidad de las empresas de carácter familiar en el Perú.

3) Análisis de la industria:

Se desarrollará el análisis relativo a la industria de empresas importadoras, comercializadoras y distribuidoras en el Perú. Además corresponde hacer un análisis de la industria de sus principales clientes: cadenas de supermercados, hoteles y restaurantes de Lima.

4) Análisis interno:

DANILZA S.A. es una empresa 100% de capital familiar, que cuenta con una organización con procesos operativos en su mayoría. Corresponde hacer un análisis detallado de sus procesos, entender su cadena de valor, su estructura organizativa, el nivel de su personal y su clima laboral.

Sobre la base del análisis que se realice (interno, externo, competitivo, etc.), se buscará establecer objetivos estratégicos alineados con la visión de la empresa.

Para alcanzar el logro de estos objetivos, se diseñarán una serie de estrategias y planes de acción para el horizonte de tiempo previsto para el plan (2015-2019).

5) Selección de la estrategia:

En este capítulo analizaremos cuáles son los factores estratégicos claves que debemos tener en cuenta para adoptar una estrategia. Abordaremos diversos escenarios para así definir (seleccionar) la mejor estrategia en comparación con otras que hayamos identificado.

6) Implantación de la estrategia:

Desarrollaremos el mapa de la estrategia, con la definición de objetivos específicos, indicadores, metas, iniciativas a ejecutarse, responsables, presupuestos y cronogramas de actividades.

7) Evaluación:

Corresponde realizar una evaluación cualitativa (criterios de evaluación) y cuantitativa de la estrategia propuesta; esto incluye realizar todas las proyecciones financieras que sustente la aplicación de dicha estrategia.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

1.1. Antecedentes

1.1.1. Sector Global

a. Empresas familiares

Las empresas familiares en el Perú vienen en auge en los últimos años. De acuerdo con un estudio realizado por PricewaterhouseCoopers (2012), estas empresas muestran un optimismo para continuar haciendo negocios, pero con cierta cautela debido al contexto económico internacional. Así mismo se indica: “El empresariado nacional presenta preocupaciones y aspectos que requieren ser atendidos, con el propósito de fortalecer su institucionalización y elevar el nivel de profesionalización de sus negocios”¹.

Respecto de la institucionalización, el mismo estudio, afirma que el 55% de las empresas que encuestaron tienen un proceso de planificación estratégica y en el resto de ellas, la estrategia sólo es conocida por algunos familiares, pero no la propagan a la organización.

¹ PRICE WATERHOUSE COOPER. **Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú**. [en línea]. Lima: PWC, 2012. [citado 2012]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.pwc.com/es_PE/pe/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf

También, resaltan que existe preocupación por operar con mayores niveles de eficiencia en el corto plazo, mientras que a largo plazo el desafío está en contar con los recursos humanos adecuados para operar en un ambiente competitivo. Sólo el 50% de los empresarios de estas características creen que sus procesos son eficientes, en este sentido podemos decir que en un gran número de empresas de tipo familiar hay ausencia de definición y formalización de roles, funciones y responsabilidades.

b. Importación y distribución de alimentos

Las importaciones de productos alimenticios de características gourmet han tenido considerable acogida en los últimos años por efectos de mayor poder adquisitivo de la población en razón a los índices favorables de nuestra economía; algo que venido desacelerándose en los últimos meses.

Según información de la Sunat, en marzo 2015 la importación de bienes de consumo representó un crecimiento de 0.9%, respecto al similar mes del año anterior, el valor importado de bienes de consumo no duradero registró un crecimiento de 0.7%, respecto al mes de marzo del 2014; sin embargo disminuyeron las importaciones de alimentos en -8.6% y otros bienes no duraderos en -0.7%².

² SUNAT. **Nota de Prensa N° 089-2015**. [en línea]. Lima: SUNAT, 2014. [citado Abril 2015]. Microsoft Word. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/salaprensa/2015/abril/NotaPrensaN0892015.doc>

Las principales cadenas de distribución de los productos alimenticios importados son las cadenas de supermercados y restaurantes A1. El sector de cadenas de supermercados viene en alza, con ventas anuales de alrededor de 10,000 millones de soles³.

Este sector está compuesto por tres operadores principales: Cencosud, Supermercados Peruanos y Tottus. Para el sector de estratos socioeconómicos A y B, aplican los formatos denominados supermercados, mientras que para los demás, están los hipermercados.

1.1.2. Antecedentes de la empresa

Danilza es una empresa de propiedad de la familia Zorrilla (además de otra empresa distribuidora EMELE), que viene siendo administrada directamente por sus propietarios.

Danilza se dedica mayormente a la representación e importación exclusiva y distribución de productos italianos, de los Grupos Colussi, Olitalia y Saporì.

La comercialización de productos de la pasta marca “Agnesi” empieza en el año 1993, con una importación de dos contenedores anuales. Con el transcurso de los años, esta marca se ha ido introduciendo y desarrollando en el mercado peruano, gracias al trabajo de posicionamiento, promoción y

³ SCOTIABANK. **Reporte Semanal del 8 al 12 de Setiembre del 2014, año 15 - número 32.** [en línea]. Lima: SCOTIABANK, 2014. [citado Setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2014/semana_set8_12.pdf

publicidad realizado. Actualmente, de acuerdo a información proporcionada por la alta dirección, la empresa importa alrededor de 15 contenedores de pastas, siendo la importación total del mercado 35 contenedores anuales. De esta manera Danilza destaca con el 43% de participación.

1.2. Determinación del problema y oportunidad

1.2.1. Problemas

- Carencia de un Plan Estratégico.
- Su gestión en los canales de venta está muy orientada a los supermercados, quienes tienen un alto poder de negociación con sus proveedores.
- Al ser una empresa familiar, la toma de decisiones está individualizada (padre y/o hijo). No hay otras personas claves que participen en la gestión; cabe mencionar que el Sr. Daniel Zorrilla Luyo (padre) falleció a fines del 2014.
- Su información contable se obtiene con retrasos considerables.
- Falta de institucionalización (ausencia de protocolos, tecnología, manuales, procesos, etc.). No hay una estructura definida y adecuada para el crecimiento de una empresa o para la dirección.
- Sus procesos operativos son básicos, con muy poco uso de la tecnología
- Falta de profesionalización en sus recursos humanos (ausencia de personal con competencias adecuadas para puestos clave).

- Percepción de un clima laboral inadecuado (salarios bajos y falta de capacitación), no existe concepto de gestión del personal (talento humano).
- Ausencia de información medible para evaluar el desempeño de directivos, familiares y responsables de cada área operativa, la base de datos con la que actualmente se cuenta es insuficiente.
- Carencia de un Plan de Sucesión.

1.2.2. Oportunidades

- En la actualidad existe un crecimiento de la clase media, definida como “emergente”, que se encuentra principalmente en los conos de Lima.
- La economía peruana es estable; si bien existe una desaceleración en el crecimiento del PBI, el mercado económico se mantiene estable en comparación a los otros países de la región.
- Con el pasar de los años se refleja un mayor poder adquisitivo en la economía peruana según información del BCR. Hay un aumento de ingresos de los peruanos en los últimos diez años, la incorporación de más gente con empleo formal, y el acceso a labores con mayor sueldo.
- Nuestro país tiene un alto consumo de pastas en general que ha crecido en el último quinquenio.
- Perú tiene el nivel más bajo de importaciones de pastas del grupo Colussi en Latinoamérica, 1.3% aproximado en el 2014 (ver gráfico 2.1); por lo tanto, el mercado de pastas importadas tiene un alto potencial para seguir creciendo.

- El potencial para vender localmente en segmentos C-D y expandir las ventas en provincia es grande, considerando la experiencia con el canal de supermercados.
- Existe la posibilidad de impulsar productos gourmet complementarios a las pastas, según los resultados de una encuesta realizada a los consumidores de pastas gourmet.
- Los supermercados a nivel nacional han venido creciendo notoriamente, siendo éste el canal principal de Danilza.
- Debido al boom gastronómico de la comida peruana, se han incrementado los restaurantes gourmet, las ofertas de comida en los hoteles y ferias gastronómicas, lo cual nos da pie a diversificar los canales actuales.
- Con el crecimiento económico que han venido sosteniendo las pequeñas y medianas empresas, existen en el mercado opciones personalizadas para soluciones de tecnologías de información a bajo costo.
- El personal de Danilza tiene experiencia en esta industria.

1.3. Justificación del proyecto

1.3.1. Empresarial

Proponer una base para el desarrollo futuro de la empresa, a través de la elaboración de un plan estratégico, que les permita dar solución a los problemas encontrados e implementación de estrategias de mejora sostenida a futuro, aprovechando las oportunidades encontradas.

1.3.2. Académico

Aplicar los conocimientos adquiridos en el programa Master of Science in Management, usando las herramientas aprendidas en los cursos como Marketing, Métodos Cuantitativos para los Negocios, Administración Comercial, Administración de Operaciones, Finanzas y Planificación Estratégica.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivo general del proyecto

Desarrollar un plan estratégico, para el período 2015-2019, que permita asegurar la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

1.4.2. Objetivos específicos

- Elaborar un análisis externo e interno, para tener una visión completa y detallada de la situación de la empresa en el mercado.
- Desarrollar un estudio de la competencia y de la oferta actual.
- Establecer una estructura adecuada para la administración de la empresa.
- Elaborar las matrices para el análisis y la implementación de un sistema de mejoramiento control del desempeño y productividad.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

Alcances:

- Alcance Geográfico: ciudad de Lima.
- Alcance de la investigación: elaboración del plan estratégico para la empresa DANILZA S.A. para el periodo 2015-2019.

Limitaciones:

- Danilza es una empresa importadora y distribuidora con preponderancia en la importación de pastas italianas, sin embargo también tiene otra línea de productos no tan significativos. El presente estudio estará limitado a investigar el impacto de la línea de pastas en su gestión estratégica, dado que representa el 60% de sus ingresos en la actualidad, e involucra el mismo porcentaje de esfuerzo de su equipo administrativo y comercial.
- Si bien Danilza tiene ventas en otras provincias del Perú, el estudio estará limitado a las ventas en Lima, toda vez que la concentración de ventas (en más del 90%) se encuentra en Lima. Por esta razón el plan contempla iniciativas principales, que atienden las oportunidades existentes en la capital durante los próximos cinco años. Posteriormente, la posibilidad de incluir provincias en un próximo plan dependerá de los resultados obtenidos; por ello estamos planteando la realización de un estudio de mercado para que esta posibilidad sea evaluada en su momento.
- El análisis de los consumidores finales estará limitado a su percepción sobre pastas de tipo “gourmet” importadas.

- Toda vez que no se cuenta con estudios o “benchmark” sobre la competencia, este análisis estará limitado al nivel de importaciones pastas italianas; se realizará sobre la base del nivel de importaciones anuales, en términos de “containers”.

CAPÍTULO II

2. La Empresa

2.1. Antecedentes de la Empresa

Danilza inicia operaciones en Perú en el año de 1993, teniendo como primer aliado la marca Agnesi. La empresa fue fundada por la Familia Zorrilla, Daniel Zorrilla Luyo (padre), Daniel Zorrilla Barahona (hijo) y Nelly Zorrilla Barahona (hija); inician operaciones con la importación de productos gourmet (llamados así por estar orientados a los niveles socioeconómicos altos) de la más alta calidad, por ese entonces importaban tan solo dos contenedores de mercadería al año. Ya con el transcurso de los años la empresa crece de manera importante para el rubro, se convierte en representante e importadora exclusivo de marcas reconocidas en el mundo en el rubro de pastas y productos gourmet para la industria culinaria, actualmente representa y comercializa las marcas del grupo italiano Colussi: Agnesi, Misura, de Niro, Riso Flora y Saporì di Siena y del Grupo Olitalia la marca Cremonini, Vino Lambrusco, etc.

La empresa representa a dos de los grupos más poderosos de Italia. El grupo Colussi es una empresa sólida, dedicada a fabricar y comercializar una gama completa de productos de alta calidad en el mercado. El grupo Olitalia es líder mundial en aceites de oliva y vinagres balsámicos, que combina la tradición con el avance tecnológico, siendo la marca más vendida alrededor del mundo.

Transcurrieron 22 años desde la importación del primer contenedor, y a la fecha podemos indicar que Danilza maneja varios canales de distribución de productos italianos de alta calidad y enfocados al segmento premium; podemos mencionar en orden de importancia los canales retail, integrados por los supermercados tales como Supermercados Wong, Supermercados Peruanos e Hipermercado Tottus, el otro canal de venta llamado también negocio “Food Service” está integrado por los restaurantes más prestigiosos de Lima y por los mejores hoteles de la Ciudad.

El principal competidor, Barilla, coloca en el mercado peruano alrededor de ocho contenedores al año (Danilza está en el orden de quince contenedores al año, lo que evidencia su liderazgo en el mercado de pastas importadas.

Debido al notable crecimiento de la empresa en los últimos años, los dueños han tomado la decisión de realizar un plan estratégico que les permita atacar los flancos más vulnerables en la actualidad: procesos inadecuados, descontrol en las actividades asignadas, ambiente laboral crítico y la necesidad de hacer crecer su mercado y diversificar el riesgo (no concentrar las ventas en un solo canal de distribución), gracias a la aceptación que tienen los productos.

Desde el punto de vista legal, Danilza está inscrita como una sociedad anónima y posee todos los documentos necesarios para sus operaciones, como son: licencia municipal, emisión de facturas, certificado de INDECI, entre otros. Su naturaleza es importadora y distribuidor representante de marcas italianas en el Perú y su objeto

es la distribución de productos italianos de alta calidad enfocada al segmento socioeconómico premium.

2.2. Descripción del Negocio

Vamos a describir al negocio basándolo en nueve actividades clave, según describen los autores Osterwalder y Pigneur⁴:

- Propuesta del valor
- Segmentos de clientes
- Relaciones con sus clientes
- Canales de distribución
- Red de socios
- Recursos clave
- Actividades clave
- Ingresos
- Costos

2.2.1. Propuesta de Valor

a. Propuesta de valor

- **Definición de la oferta de valor**

Danilza importa y distribuye en el mercado local, productos alimenticios gourmet de nivel TOP (de alto ticket promedio), de marcas reconocidas a nivel internacional. Danilza vende el concepto de calidad,

⁴ OSTERWALDER Alexander y PIGNEUR Yves. **Generación de modelos de negocio**. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. España: Centro Libros PAPF, S. L. U. 2011.

sus productos están en un nivel de precios relativamente altos, en relación con los estándares del mercado.

Los productos que representa cuentan con buen posicionamiento y larga historia en sus países de origen y a nivel internacional; “son marcas bien posicionadas en el mercado internacional y que tienen una participación de mercado considerable”⁵.

Por otro lado, su principal proveedor (Colussi) tiene más de cien años en el mercado (desde 1911) y algunas de sus marcas (Agnesi, Saporì, Misura) son incluso más antiguas.

Colussi exporta sus productos a más de veinte países en el mundo, distribuidos según muestra en la tabla siguiente:

Tabla 2.1: Exportaciones Colussi

Colussi - Exportación (Kg)	2012	2013	%Var
Europa	563,634,188	606,617,484	7.6%
Africa	22,832,834	33,118,841	45.0%
América del Norte	72,758,948	72,979,360	0.3%
América del Sur y Centro América	16,163,617	27,010,872	67.1%
Asia y Oceanía	113,128,229	115,576,984	2.2%
Mundo	788,517,816	855,303,541	8.5%

Fuente: DANILZA, informe Colussi

⁵ Disponible en: <http://www.danilza.com.pe/>

El potencial para penetración de mercado de los productos Colussi es relativamente alto, si tenemos en cuenta que el nivel de exportaciones de Colussi hacia el Perú, es el más bajo para Latino América; esto obedece al comportamiento propio del consumidor, que en comparación a los otros países evidencia una situación que identificamos como una oportunidad.

Gráfico 2.1: Exportaciones de Colussi - LATAM

Fuente: DANILZA S.A., informe Colussi

- **Productos ofrecidos**

Gráfico 2.2: Productos Colussi

Tabla 2.2: Relación de marcas y productos ofrecidos

MARCA	PRODUCTO
AGNESI	PASTAS CORTES ESPECIALES
	PASTAS AL HUEVO
	PASTAS CORTAS
	PASTAS INTEGRALES
	PASTAS LARGAS
	POLENTAS Y SEMOLAS
	SALSAS Y PESTOS
DE NIRO	PASTAS CORTES ESPECIALES
	PASTAS CORTAS
	PASTAS LARGAS
MISURA	GALLETAS
	PASTAS CORTAS
	PASTAS INTEGRALES
	PASTAS LARGAS
OLITALIA	ACEITES DE OLIVA
	VINAGRES
CREMONINI	ACEITES DE OLIVA
	VINAGRES
RISO FLORA	ARROZ
SAPORI	GALLETAS
	PANETONES
	PANFORTES
WONDERFUL	PISTACHOS
BUDDY FRUITS	GOMITAS
	PURE

Fuente: DANILZA S.A., elaboración propia

• Servicios

Danilza acompaña la venta con un componente agregado a sus canales de distribución.

Danilza pone reponedores en las cadenas de supermercados para asegurar el flujo adecuado del producto (nivel de rotación), acompaña al supermercado en las promociones que este estime conveniente a través de publicidad en medios.

En el caso de las cadenas de supermercados, brinda asesorías para el personal de ventas (gondoleros), a los jefes de categoría y a las mismas personas que

trabajan en la tienda, referidas a las características del producto: cuáles son sus puntos fuertes y de diferenciación (resaltar el reconocimiento del producto, el origen italiano y sus virtudes); esto contrasta con los resultados de la encuesta en razones de consumo⁶. Se acompaña este proceso con eventos de degustación de los productos.

Para el cliente del canal horizontal, se acompaña con ciertas promociones, pero no se hace mayor trabajo con ellos.

b. Segmento de clientes

- **Descripción y definición de sus clientes**

Sus principales clientes son las cadenas de supermercados (representan el 70 a 75 por ciento de la facturación):

- Cencosud (Wong y Metro)
- Supermercados Peruanos (Vivanda, Plaza Vea)
- Tottus

Al resto de los clientes los divide en:

- Hoteles
- Restaurantes
- Distribuidores del canal horizontal

⁶ Anexo 4: Juicio de Experto - Pastas

c. Relación con el cliente

En relación a los supermercados, Danilza mantiene contacto continuo con todos los compradores de cada uno de ellos. Mantienen una relación muy fluida, en términos de requerimientos, niveles de aprovisionamiento, próximos abastecimientos, entre otros, que es necesario para lograr un dinamismo en las cadenas.

Con clientes restaurantes, hoteles y distribuidores horizontales, la relación es menos fluida (orden de pedido, despacho y facturación); sin embargo, hay algunos restaurantes y/o canales horizontales con los que si amerita una interacción mayor (Mambrino, Farmax, entre otros), debido al volumen de compras que demandan.

d. Canales de Distribución

El negocio Retail, es el canal que tiene la mayor participación en ventas: Cencosud (Wong y Metro), Supermercados Peruanos (Vivanda y Plaza Vea), Hipermercados Tottus. Este canal tiene entre el 70-75% de las ventas, pero demanda el 60% del tiempo de atención del área de operaciones, aproximadamente la demanda de dedicación es del 50% asignado a supermercados Wong, 30% a supermercados Peruanos y el 20% restante a Hipermercados Tottus.

El negocio Food, que está compuesto por los restaurantes y los hoteles, demanda el 30% de la actividad diaria del área de operaciones. Entre los principales clientes están los hoteles Sheraton, Westin y Marriot, y entre las principales cadenas de restaurantes está la cadena de Trattorias Mambrino.

El negocio mayorista u horizontal, demanda aproximadamente el 10% del tiempo de las actividades del área de Operaciones. Es un negocio relativamente nuevo, aún en proceso de captación de clientes.

Danilza está en proceso de desarrollar más el canal horizontal, se pretende darle más fuerza a este canal para equilibrar un poco la balanza con respecto a la facturación por los supermercados. Hay planes concretos para expandir nuevos canales de venta.

e. Red de Socios

Red de alianzas o socios estratégicos. Los dividimos de la siguiente manera:

Proveedores:

- Grupo Colussi - Italia. Provee a Danilza de pastas, galletas, salsas, entre otros productos.
- Paramount Farms - Estados Unidos. Provee a Danilza de los Pistachos Wonderful.

Cadenas de Supermercados:

- Cencosud
- Supermercados Peruanos
- Tottus

Al nivel de relación con sus proveedores, Danilza es representante exclusivo de ellos para vender sus marcas en Perú. La gerencia general de Danilza sostiene que se diferencian de otras empresas importadoras porque tienen un modelo diferente: “las relaciones son excepcionalmente buenas, ellos están contentos con nosotros, porque hacemos un trabajo diferente a que hacen otras empresas, nosotros desarrollamos la marca, tenemos <<mercaderistas>> en el punto de venta, negociamos espacios, impulsamos el producto en el supermercado”. De otro lado, representantes de Colussi visitan Danilza una vez al año, a su vez el gerente General de Danilza viaja a visitarlos una vez al año, se reúnen en ferias tipo SIAL (Salón Internacional de Alimentos y Bebidas, la feria de la industria de alimentos y bebidas más reconocida a nivel mundial) y mantienen una comunicación muy fluida vía Skype.

f. Recursos clave

- Capital, Danilza trabaja con capital propio. Estiman que es posible obtener financiamiento bancario, pero consideran que por ahora no lo requieren.

- Capital humano, Danilza considera que su recurso humano es fundamental para el éxito de su gestión.
- Operaciones (almacén y distribución), claves para asegurar el flujo de compras y ventas en los términos y calidad requeridos.
- Gestión comercial, indispensable para mantener las relaciones comerciales actuales, así como para expandir y explorar nuevos mercados y segmentos.

g. Actividades clave

De manera resumida, enmarcado dentro de la descripción del negocio, las principales actividades clave que se realizan son:

- Logística (compras, almacén y distribución).
- Ventas y gestión comercial.
- Administración y finanzas.

h. Ingresos

Los ingresos de Danilza están en el orden de los S/. 4.4 millones al año (promedio de los últimos cuatro años) provenientes en su mayor parte de las ventas correspondientes a la marca Agnesi. El volumen de ventas del año 2014 representa un incremento del 15% (ventas en soles) respecto de las ventas del año anterior, un leve ascenso en el porcentaje de crecimiento que resulta prometedor en comparación a los crecimientos de años anteriores (estaban alrededor de 10% anual).

Los cuadros reflejan una desaceleración en la venta a nivel de unidades, con mayor impacto en las ventas en soles, que se explicaría por el impacto del menor crecimiento de la economía (PBI) y el incremento del tipo de cambio.

Tabla 2.3: Ventas (comparativo anual)

Soles	2011	2012	2013	2014	Var 14-13
AGNESI	1,876,338	1,975,844	2,180,747	2,386,280	9%
OLITALIA	224,875	292,733	241,512		
WONDERFUL	122,303	1,026,206	1,156,131	1,204,190	4%
MISURA	242,230	264,762	320,654	275,498	-14%
DE NIRO	88,060	164,141	310,408	429,461	38%
CREMONINI	244,097	104,314	14,597	447,451	
RISO FLORA	84,067	56,362	52,018	56,709	9%
SAPORI	123,236	94,012	81,994	8,159	-90%
LAMBRUSCO		44,567	20,589		-100%
BUDDY FRUITS				151,390	
STASH TEA				63,081	
TOTAL VENTAS s/IGV	3,005,205	4,022,940	4,378,651	5,022,218	15%
		34%	9%	15%	

Olitalia Aceite de Oliva	182,572	122,275	326	0
Olitalia Vinagres	42,303	206,022	274,241	0
Cremonini Aceite de Oliva			16,087	160,361
Cremonini Vinagres	244,097	116,987	508	287,089

Aceites	182,572	122,275	16,413	160,361	877%
Vinagres	286,400	323,009	274,749	287,089	4%

Tipo de cambio prom	2.75	2.64	2.70	2.84
PBI	6.90	6.30	5.10	2.80

Fuente: Data de ventas DANILZA S.A. 2011-2014

El alza del tipo de cambio impacta directamente en el margen de venta, ya que todas las importaciones se realizan en dólares y de manera directa encarece el costo de la mercadería.

Algo importante de remarcar es que la venta del aceite de oliva está ahora con la marca Cremonini, que reemplazó a

la marca Olitalia; como se aprecia en la estadística de ventas, en los años 2013-2014 (no hubo venta de aceite en 2014 por efectos de este cambio). Actualmente se viene recuperando los niveles de venta de aceites de los años anteriores.

Con respecto a las ventas de Misura, se explica una baja en sus ventas porque salió del mercado por un cambio de empaque; la razón es que hubo un cambio de fórmula como plan de relanzamiento. De otro lado, el crecimiento de ventas de De Niro obedece a que se está fortaleciendo con mayor gasto en promociones.

Como se observa en la tabla 2.4, la ventas de pastas (su principal fuente de ingresos) tiene un crecimiento menor en el último año expresado en soles (13%), a pesar que en unidades vendidas hay un crecimiento mucho mayor que el año anterior (55%).

Tabla 2.4: Variación de la venta de pastas (comparativo anual)

Ventas Soles	2011	2012	2013	2014
AGNESI	1,876,337.96	1,975,843.76	2,180,746.87	2,386,279.57
DE NIRO	88,060.11	164,141.41	310,408.25	429,460.78
TOTAL PASTAS	1,964,398.07	2,139,985.17	2,491,155.12	2,815,740.35
Variación %		9%	16%	13%

Venta Unidades	2011	2012	2013	2014
AGNESI	16,036.62	18,529.90	20,967.50	30,785.42
DE NIRO	1,048.29	1,824.42	3,550.17	7,140.33
TOTAL PASTAS	17,084.91	20,354.32	24,517.67	37,925.75
Variación %		19%	20%	55%

Fuente: Data de Ventas DANILZA SA 2011-2014

Hacia el año 2011 la participación de las pastas en las ventas era del 65%, con el ingreso de los productos “Pistachos” la contribución de las pastas es menor porcentualmente; al cierre del año 2014, el mayor ingreso aún proviene de la venta de su línea de pastas (53%) y está distribuido de la siguiente manera:

Tabla 2.5: Productos por familia

Venta en Soles	2011	2012	2013	2014
PASTAS	1,960,565	2,387,230	2,753,328	2,642,498
SALSAS Y PESTOS	193,276	244,595	353,311	381,510
ACEITES Y VINAGRES	468,972	445,284	291,162	447,451
ARROZ	84,067	63,210	59,137	56,709
GALLETAS Y PANETONES	176,024	170,511	183,228	75,390
PISTACHOS	122,303	1,150,880	1,314,366	1,204,190
OTROS	0	49,981	23,407	214,471
	3,005,205	4,511,691	4,977,940	5,022,218

PARTICIPACIÓN EN VENTA	2011	2012	2013	2014
PASTAS	65.2%	52.9%	55.3%	52.6%
SALSAS Y PESTOS	6.4%	5.4%	7.1%	7.6%
ACEITES Y VINAGRES	15.6%	9.9%	5.8%	8.9%
ARROZ	2.8%	1.4%	1.2%	1.1%
GALLETAS Y PANETONES	5.9%	3.8%	3.7%	1.5%
PISTACHOS	4.1%	25.5%	26.4%	24.0%
OTROS	0.0%	1.1%	0.5%	4.3%

Fuente: Data de Ventas DANILZA SA 2011-2014

La marca Agnesi es la que tiene mayor participación en la venta de Danilza, pero este porcentaje ha venido disminuyendo por el impacto de la marca Wonderful (pistachos); los ingresos por venta según marca de producto se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 2.6: Ventas por marca

MARCAS	2011	2012	2013	2014
AGNESI	1,876,338.0	2,215,891.1	2,479,217.1	2,386,279.6
BUDDY FRUITS	0.0	0.0	0.0	151,390.1
CREMONINI	244,096.6	116,986.8	16,595.1	447,450.6
DE NIRO	88,060.1	184,083.1	352,892.6	429,460.8
LAMBRUSCO	0.0	49,981.3	23,407.2	0.0
MISURA	242,230.1	296,927.7	364,540.6	275,498.2
OLITALIA	224,875.0	328,297.0	274,567.1	0.0
RISO FLORA	84,067.1	63,209.7	59,137.4	56,709.0
SAPORI	123,235.7	105,434.1	93,216.6	8,158.7
WONDERFUL	122,302.6	1,150,880.3	1,314,366.0	1,204,190.0
STASH TEA	0.0	0.0	0.0	63,081.0
	3,005,205.2	4,511,691.1	4,977,939.7	5,022,217.9

MARCAS	2011	2012	2013	2014
AGNESI	62.4%	49.1%	49.8%	47.5%
BUDDY FRUITS	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%
CREMONINI	8.1%	2.6%	0.3%	8.9%
DE NIRO	2.9%	4.1%	7.1%	8.6%
LAMBRUSCO	0.0%	1.1%	0.5%	0.0%
MISURA	8.1%	6.6%	7.3%	5.5%
OLITALIA	7.5%	7.3%	5.5%	0.0%
RISO FLORA	2.8%	1.4%	1.2%	1.1%
SAPORI	4.1%	2.3%	1.9%	0.2%
WONDERFUL	4.1%	25.5%	26.4%	24.0%
STASH TEA	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%

Fuente: Data de Ventas DANILZA SA 2011-2014

Si vemos la participación de los proveedores en las ventas de Danilza, vemos (tabla 2.7) que Colussi aún tiene preponderancia, pero con menor participación por el efecto de las ventas de Wonderful.

Tabla 2.7: Ventas según proveedor

PROVEEDOR	2011	2012	2013	2014
COLUSSI	2,413,931.0	2,865,545.7	3,349,004.3	3,156,106.3
OLITALIA	468,971.6	495,265.1	314,569.4	447,450.6
WONDERFUL	122,302.6	1,150,880.3	1,314,366.0	1,204,190.0
OTROS	0.0	0.0	0.0	214,471.1
TOTAL VENTA	3,005,205.2	4,511,691.1	4,977,939.7	5,022,217.9

PROVEEDOR	2011	2012	2013	2014
COLUSSI	80.3%	63.5%	67.3%	62.8%
OLITALIA	15.6%	11.0%	6.3%	8.9%
WONDERFUL	4.1%	25.5%	26.4%	24.0%
OTROS	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%

Fuente: Data de Ventas DANILZA SA 2011-2014

Al cierre del año 2014, el mayor ingreso proviene de la venta de su línea de pastas (53%) y está distribuido de la siguiente manera:

Tabla 2.8: Ingreso de línea de pastas

PASTAS	2011	2012	2013	2014	var 14-13
Agnesi	1,683,062	1,971,296	2,125,906	2,004,770	75.9%
De Niro	88,060	184,083	352,893	429,461	16.3%
Misura	189,442	231,851	274,530	208,267	7.9%
	1,960,565	2,387,230	2,753,328	2,642,498	100.0%

Fuente: Data de Ventas DANILZA SA 2011-2014

i. Costos

La coyuntura actual viene afectando su estructura de costos, debido básicamente a factores externos, específicamente por el efecto del tipo de cambio.

Actualmente la tendencia del tipo de cambio (US\$) está al alza, de manera sostenida en el último año (2015). Toda vez que el valor de compra de las importaciones se

realiza en dólares americanos, esta subida de la cotización del dólar encarece el precio de compra.

De otro lado, hay un componente del costo que está supeditado a las políticas y disposiciones de los supermercados.

Danilza mantiene un contrato de exclusividad recíproco con su principal proveedor Colussi, por lo cual existe un compromiso mutuo de no vender productos similares de otras marcas. La estructura de los costos está supeditada al precio de compra de Colussi, afectado por el impacto del tipo de cambio y los márgenes de las cadenas de supermercados.

Su estructura de costos (al cierre del 2014), expresado como porcentaje de las ventas es de 47.3%, como se mencionó, tiene un impacto por la variación del tipo de cambio. Como vemos en la tabla 2.9 hacia el año 2012 era del orden de 38.3%.

Tabla 2.9: Costos porcentuales de ventas

En Soles	2012	2013	2014
Ventas	4,022,940	4,378,651	5,022,218
Costo Ventas	-1,541,592	-1,850,814	-2,373,653
Utilidad Bruta	2,481,348	2,527,837	2,648,565
Costo Ventas / Ventas	38.3%	42.3%	47.3%

Fuente: Data de Ventas DANILZA SA 2014

2.3. Ciclo de vida del producto

Danilza empieza operaciones en el año 1993 con la importación de pastas italianas, las mismas que viene trayendo hasta la fecha, además de otras líneas de productos. En los inicios tuvo una mayor concentración en aceites de oliva que representaba el 75% de las ventas, mientras que el rubro de pastas tenía el 22%.

Actualmente la línea de pastas tiene aproximadamente el 53% de las ventas, siendo la línea de productos que más ha contribuido en los ingresos de la empresa desde sus inicios. Es así que Danilza ha venido cambiando la composición de sus ventas, tratando de impulsar aquellos productos que resultan más atractivos para el mercado y de mayores ingresos para el negocio. Se puede apreciar que en sus inicios el mayor volumen de ventas estaba en los aceites de oliva, que representaba el 74% de sus ventas hasta el año 2000 aproximadamente (ver gráfico 2.2).

Gráfico 2.2: Participación de las ventas DANILZA 1997-1999

Fuente: Data DANILZA S.A., elaboración propia.

Hacia el 2007 ya la participación de las pastas en las ventas de Danilza pasó a tener mayor relevancia, con una participación en el volumen de ventas equivalente al 58% del total facturado, mientras que las salsas pasaron al segundo lugar de relevancia con el 20% de las ventas.

La disminución de ventas en los aceites de oliva se debió a una decisión estratégica influenciada por la coyuntura de ese entonces, relacionada a la imposición de aranceles a las importaciones provenientes de España e Italia para este producto (ver gráfico 2.3).

Gráfico 2.3: Participación de las ventas DANILZA 2007-2010

Fuente: Data DANILZA S.A., elaboración propia.

En los últimos años (a partir del 2011), se introdujo una nueva línea de productos, los pistachos, los mismos que vienen con una tendencia creciente de ventas, actualmente representan alrededor del 24% de las ventas.

Gráfico 2.4: Participación de las ventas DANILZA 2011-2013

Fuente: Data DANILZA S.A., elaboración propia.

Si vemos la evolución de las ventas desde el año 1997 (no se cuenta con información de años anteriores), podríamos afirmar que en el ciclo de vida (desde la perspectiva de las ventas de todas las líneas de producto), Danilza se encuentra en la etapa de maduración (ver gráfico 2.5).

Gráfico 2.5: Ciclo de vida DANILZA (todos los productos)

Fuente: Data DANILZA S.A., elaboración propia.

Para la línea de pastas, luego que este producto tomara relevancia en las ventas de Danilza, se aprecia que sus volúmenes vienen siendo crecientes, por tal motivo estimamos que se encuentra en la etapa de crecimiento o entrando a la etapa de maduración si tomamos en cuenta que el crecimiento de las ventas de los últimos años, cifra mucho menor a los años anteriores (ver gráfico 2.6).

Gráfico 2.6: Ciclo de vida de las Pastas

Fuente: Data DANILZA S.A., elaboración propia

Para la línea de productos de la marca Wonderful (Pistachos), claramente se ve que está en plena etapa de introducción, con ventas crecientes (ver gráfico 2.7).

Gráfico 2.7: Ciclo de vida (Pistachos)

Fuente: Data DANILZA S.A., elaboración propia.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

No hemos encontrado un organigrama institucional definido o registrado oficialmente en la empresa. Hemos elaborado un organigrama, en base a la información proporcionada por la Gerencia Comercial, que obedece a los procesos de gestión propios de las actividades diarias que se manejan en la empresa. Esta información se visualiza en el gráfico 2.8.

Grafico 2.8: Organigrama de DANILZA S.A.

Danilza tiene una estructura organizativa basada en tres actividades principales:

- Gestión comercial
- Gestión de operaciones
- Gestión administrativa

Si bien no existe un manual de organización y funciones, ni una descripción de puestos formal, sobre la base de información relevada en la empresa, podemos esbozar la siguiente descripción de puestos:

- **Gerencia General**

Tiene la responsabilidad de dirigir a la empresa y es su representante legal. Está bajo el mando del accionista principal.

- **Gerencia Comercial**

Tiene la responsabilidad de gestionar las funciones de venta y de generar (investigar y proponer) nuevos negocios (líneas y productos). Reporta directamente a la Gerencia General.

- **Jefe de Administración**

Tiene la responsabilidad de gestionar las funciones administrativas, contables, financieras y legales. Está a cargo del mismo Gerente General.

- **Jefe de Almacén**

Tiene la responsabilidad de gestionar las funciones relacionadas con la logística: compras, control de almacenes y distribución. Reporta directamente a la Gerencia General.

– **Jefe de Ventas**

Tiene la responsabilidad de la supervisión a los encargados de ventas en campo. Tiene bajo su cargo a los coordinadores en tienda (aseguran la disponibilidad del producto en los puntos de venta), de los vendedores del canal horizontal y restaurantes. Reporta directamente a la Gerencia Comercial.

– **Asistente Contable**

Tiene la responsabilidad de llevar los libros de contabilidad de la empresa, así como de realizar todas las actividades que requiere las normas de la SUNAT. Reporta directamente a la Gerencia de Administración.

– **Asistente Administrativo**

Tiene la responsabilidad de realizar las gestiones administrativas de la empresa, gestión con los Bancos, con los clientes (Supermercados), con trámites de aduana, entre otros. Reporta directamente a la Gerencia de Administración.

– **Asistente de facturación**

Tiene la responsabilidad de registrar en los sistemas todas las guías y facturas de venta, así como de emitir reportes relacionados con la facturación. Lleva el control de las cuentas por cobrar a clientes. Reporta directamente a la Gerencia de Administración.

– **Coordinadores de venta**

Tiene la responsabilidad de controlar las exhibiciones (puntos de venta) en cadenas y tiendas importantes, controlar el cumplimiento de rutas de “mercaderistas” y vendedores,

controlar el desempeño de los vendedores, velar por el incremento de ventas, tomar acciones para impulsar venta en cadenas, verificar el cumplimiento de promociones en tiendas, generar oportunidades con nuevos clientes en nuevos canales. Reportan directamente al Jefe de Ventas.

Clima laboral.

Con toda la información antes mencionada sobre la descripción de cada uno de los puestos que intervienen en el flujo del negocio, se realizaron dos Focus Group orientados a identificar la opinión de los trabajadores sobre el clima laboral de la organización. En el primero de ellos se agrupó a la parte comercial de la empresa (Vendedores), y el segundo se realizó con la plana administrativa. Por otro lado, también realizamos entrevistas a profundidad para los directivos de la empresa, con el fin de conocer su percepción y sus expectativas respecto a la dirección de la empresa. A continuación detallamos algunas conclusiones referentes al sentir de ambos segmentos (Vendedores, Administrativos) referente al clima laboral que perciben desde sus posiciones.

La visión, misión y valores

- Intuitivamente se identifica como visión de Danilza alcanzar el liderazgo y reconocimiento en la importación de los productos.
- Los trabajadores no identifican la misión de la compañía y se les hace difícil hacer una propuesta de la misma. Más aún por los momentos de cambio que viven en la compañía que les

está siendo difícil de asimilar (fallecimiento de Daniel Zorrilla padre).

- Se identifican algunos aspectos básicos que se reconoce en Danilza, sobre los cuales se puede trabajar la misión: uso de productos de primera calidad y la innovación.
- Con respecto a los valores de Danilza, se reconoce la formalidad en el pago de las remuneraciones de los trabajadores y el pago completo de los beneficios sociales.

Segmento de vendedores

- Se muestran más a gusto en la empresa. Se sienten escuchados por sus jefes, y con cierta libertad para gestionar sus ventas.
- Como representantes de Danilza sienten que son respetados en los canales de venta por el buen desempeño que tienen.
- Ellos perciben que su remuneración está por debajo del mercado, sobre todo por la experiencia que tienen, no son vendedores novatos, sino con una importante trayectoria y conocimiento del mercado que sienten agrega valor a la compañía. Se señalan a compañías como Ricocan, Tabernero y KMC que ofrecen mayores remuneraciones.
- Se calcula que están entre 15% a 20% por debajo del mercado, comparativamente.

Segmento de administrativos

- Trabajan de manera cohibida compartiendo el mismo piso con la gerencia general.

- Manifiestan que tiene mucha carga de trabajo, no disponiendo de un horario para almorzar y quedándose muchas veces horas extras.
- También señalan su incomodidad porque se les limita materiales básicos para su trabajo: papel bond, grapas, etc., llevándoles a ingeniárselas para conseguirlos.
- Otro tema que resaltan es que están “prohibidos de enfermarse”, la gerencia general manifiesta su fastidio en estos casos.
- Los trabajadores con ingresos más recientes a la empresa perciben que su remuneración es inferior al mercado por la cantidad de responsabilidades que se asume. En el caso del resto, no se tiene claro.
- La mayoría, tanto vendedores como administrativos, no se vislumbran en Danilza en 3 años. Existe el deseo mayoritario de conformar empresas o de trabajar en forma independiente, sobre todo los vendedores.
- Algunos de administración desean encontrar mejores condiciones de trabajo y de horario en entidades del Estado.
- La búsqueda de crecimiento económico y condiciones de trabajo los lleva a plantearse estas opciones; más en estos momentos en los que sienten cierta desazón por los “cambios bruscos” que experimenta Danilza.
- La motivación a los trabajadores es clave para mejorar el clima laboral, no solo a través de una revisión de las políticas

de incremento de sueldos, sino de condiciones de trabajo, feedback y confianza en los trabajadores.

A continuación, algunas líneas importantes del Focus Group⁷:

“Ya no se siente el trato horizontal de antes, ahora trata de parecerse a las más grande empresas, las reglas”- Vendedores

“El hijo está metido acá, antes estaba en la calle, él grita. Ahora hay un gerente comercial”- Administrativos

“El papá era una persona muy cercana. Se preocupaba por el personal y la compañía. El hijo tiene otra forma de ver las cosas y hay cambios. No hay tanto acercamiento”- Administrativos

Gerencia actual de directivos

Después de analizar la información obtenida, concluimos que el estilo gerencial que ha venido manejando Danilza carece de una política para la gestión del capital humano. Sin embargo, encontramos que hay potencial para aplicarlo desde el punto de vista de incentivos para la motivación del personal y en general profesionalizar la gestión de la empresa, considerando las pautas de un ambiente adecuado que incremente la productividad a través de políticas de comunicación y desarrollo para los trabajadores.

Estas políticas implican también trabajar en los pilares culturales para mejorar el clima laboral y desarrollar una cultura empresarial idónea, que identifique a Danilza con los valores y declaraciones institucionales que se han formulado y que generen supuestos o creencias funcionales que la ayuden a ser mas competitiva, comunicando la filosofía de la organización,

⁷ Anexo 8. Focus Group Danilza

valorando la innovación, remarcando la proactividad, y premiando los logros obtenidos.

De acuerdo al reconocido autor David Fischman, se deben evitar los supuestos disfuncionales, que hacen todo lo contrario a mejorar el clima laboral: “Los supuestos disfuncionales son como pequeños orificios en las llantas de la empresa, que le quitan aire y la hacen ir mas lento. Si su empresa tiene supuestos disfuncionales instalados en su cultura, sus competidores, rápidamente la superarán”⁸.

2.5. Situación de mercado y financiera actual de la Industria

Danilza es una empresa importadora y distribuidora de productos alimenticios (pastas, salsas, aceite de oliva, galletas, pistachos), con mayor preponderancia en el rubro de las pastas italianas.

Según el autor Philip Kotler, “Industria se define como grupo de empresas que ofrece un producto o tipo de productos que son sustitutos próximos entre sí”⁹. De esta manera, nuestro análisis de la industria estará referido al producto que representa su mayor nivel de ventas e ingresos: pastas.

En la tabla 2.10 se detalla una relación de los principales países productores de pastas alimenticias.

⁸ KOTLER Philip. **Dirección de Mercadotecnia**. Análisis, planeación, implementación y control. España: Prentice Hall 1996.

⁹ FISCHMAN, David “¿Hay diferencia entre clima laboral y cultura empresarial?”. [en línea]. Davidfischman.com. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.davidfischman.com/articulos/detalle.php?lang=es&id=24>

Tabla 2.10: Producción mundial

CUADRO 1
Principales países productores de
pastas alimenticias (toneladas)

ITALIA	3.316.728
ESTADOS UNIDOS*	2.000.000
BRASIL	1.300.000
RUSIA	1.083.000
TURQUÍA	851.830
IRÁN	560.000
EGIPTO	400.000
VENEZUELA	341.554
ALEMANIA	334.179
MÉXICO	325.000
PERÚ	297.162
ARGENTINA	291.300
ESPAÑA	252.208
FRANCIA	241.933
TÚNEZ	183.000
CANADÁ	170.000
POLONIA	160.000
GRECIA	145.000
JAPÓN	144.500
COLOMBIA	131.270

FUENTE: International Pasta Organization (IPO)

De acuerdo con la Organización Internacional de la Pasta (IPO)¹⁰ el mayor productor de pastas a nivel mundial es Italia, seguido por Estados Unidos, Brasil y Rusia.

La pasta (fideos) es considerada como uno de los principales alimentos a nivel mundial, es decir, entre las preferidas o populares.

A nivel mundial, la producción alcanza niveles aproximados a 10'850,000 toneladas métricas, siendo Europa el mayor productor con 43%, América con 37%, Asia 15% y África 5% (datos estimados por IPO).

Italia viene a ser mayor productor con el 29%, Estados Unidos con 11% y Brasil con 9%.

¹⁰ INTERNATIONAL PASTA ORGANISATION. **Producción de Pastas Alimenticias en el mundo 2011**. [en línea]. México 2012. [citado Octubre 2012]. Disponible en: <http://www.internationalpasta.org/index.aspx?id=20>

Con respecto a la exportación de pastas, el mayor exportador a nivel mundial es Italia, con el 35% aproximado del total. Se estima que la exportación de pastas bordea los 5 millones de toneladas métricas, que representan un aproximado de US\$ 6,700 millones¹¹.

La exportación de pastas se clasifica en:

- 1902.11.00.00 Pastas alimenticias sin cocer, rellenar que cont. huevo
- 1902.19.00.00 Pastas alimenticias sin cocer, rellenar que no cont. huevo
- 1902.20.00.00 Pastas alimenticias rellenas, incl. cocidas/prepar. de otro modo

De esta clasificación, se estima que el 62% corresponde a las pastas alimenticias sin cocer, sin rellenar que no contienen huevo.

En el Perú, el consumo de fideos es parte de la dieta diaria de los hogares. Gran parte (la gran mayoría) del consumo de pastas provienen de producción de industria local.

Según datos de la Sociedad Nacional de Industrias, la importación de pastas en el Perú es relativamente baja, bordeando las 720 TM al año, que equivalen al 0.2% de la producción local¹² (ver tabla 2.11).

¹¹ ALIMENTOS ARGENTINOS. **Cadena Pastas Alimenticias**. [en línea]. Argentina. [citado Noviembre 2012]. Disponible en: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/Pastas/Secas/Secas_2012/Pastas_secas_2012.pdf

¹² SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS. **Industria de elaboración de fideos y productos farináceos**. [en línea]. Perú [citado Marzo 2014]. Disponible en: http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2014/03/RE_Industria_Fideos_Marzo2014.pdf

Tabla 2.11: Industria de pastas en el Perú

Perú – Industria de Pastas	TM / año	
Importación de Trigo	1,800,000	89%
Producción local de Trigo	230,000	11%
Total Producción Trigo	2,030,000	100%
Producción de fideos (local)	408,000	20%

	TM / año	
Producción de fideos (local)	408,000	99.82%
Importación fideos	720	0.18%
Demanda de fideos	408,720	100.00%

	TM / año	
Importación fideos	720	
Importación de Italia	520	72%

Fuente: SNI 2014 - Elaboración propia

El mayor volumen de pastas importadas en el Perú proviene de Italia, que representa el 72% del total (enero a noviembre del 2014) con un volumen de 520 toneladas métricas (ver tabla 2.12).

Tabla 2.12: Importación de pastas en el Perú

Importación de Pastas Alimenticias (Toneladas métricas)					
País de origen	19.02.11	19.02.19	19.02.20	Total 2014	% Part
	sin cocer, rellenar, c/huevo	sin cocer, rellenar, s/huevo	rellenas		
IT - ITALY	45,854	467,417	6,278	519,549	72.2%
CN - CHINA	4,382	68,109		72,490	10.1%
US - UNITED STATES		26,094	25,937	52,031	7.2%
MX - MEXICO		28,240		28,240	3.9%
AR - ARGENTINA		2,010	16,900	18,910	2.6%
CA - CANADA		13,932		13,932	1.9%
KR - KOREA, REPUBLIC OF		9,263		9,263	1.3%
SG - SINGAPORE	126	1,980	521	2,627	0.4%
EC - ECUADOR	295	713		1,009	0.1%
CO - COLOMBIA		846		846	0.1%
TH - THAILAND		512		512	0.1%
JP - JAPAN		242		242	0.0%
MT - MALTA		100		100	0.0%
DE - GERMANY		29		29	0.0%
CL - CHILE		18		18	0.0%
Total general	50,657	619,504	49,636	719,797	100.0%

Fuente: SUNAT 2014 – Elaboración propia

Con respecto al mercado local de pastas del Perú, se encuentra que la oferta de fideos está bastante concentrada en cuatro principales empresas productoras: Alicorp, Molitalia, Cogorno y Anita Foods, quienes compiten con un aproximado de 20 marcas¹³.

Alicorp es el mayor productor de pastas nacionales y participa con las marcas “Don Vittorio”, “Nicolini”, “Lavaggi”, “Alianza” y “Vicoria”. Recientemente lanzó al mercado su marca “Don Vittorio Oro” que está dirigido un segmento de mayor capacidad adquisitiva, por lo cual apuntaría a competir con las pastas artesanales y eventualmente con las importadas.

¹³ SCOTIABANK. **Industria Farinácea**. Lima: SCOTIABANK, 2014. [citado diciembre 2014]. Adobe Acrobat.

CAPÍTULO III

3. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa

A la fecha la empresa Danilza no ha establecido oficialmente, ni identificado con claridad, su visión, misión y valores. La información que hemos recibido de cada gerente respecto a este tema es subjetiva y obedece más a su percepción personal, la cual difiere una a otra en contenido¹⁴. Esto significa que la empresa no cuenta con la declaración específica de estos conceptos, que en la práctica limitaría las acciones a tomar para establecer mejoras en la organización, ya que estas acciones suponen un cambio organizativo en el cual se ven involucrados todos los trabajadores en puestos estratégicos, administrativos y operativos.

Según los autores Kaplan y Norton, las acciones estratégicas se formulan arriba en la plana directiva con los gerentes, pero donde se ejecutan es abajo en el nivel operativo. “Si los empleados no entienden la estrategia o no se sienten motivados a alcanzarla, lo más probable es que la estrategia organizativa fracase”¹⁵.

Antes de formular la estrategia, los gerentes necesitan acordar cual es el propósito (misión) de la compañía, es decir, el timón que guiará las acciones de su personal (valores) y determinará el cumplimiento de sus objetivos futuros. Kaplan y Norton plantean que las organizaciones

¹⁴ KAPLAN Robert S. y NORTON David P. **Alignment**. Como alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard. España: Ediciones Gestión 2000, 2005.

¹⁵ Anexo 1: Entrevista a Gerentes de Danilza

deben comenzar sus procesos de desarrollo anual de la estrategia revisando y reafirmando las declaraciones de misión, valores y visión¹⁶. El autor Fred R. David menciona: "Conforme una empresa crece, los propietarios o gerentes descubren que es necesario revisar la serie fundamental de creencias (...). El grado de participación de los gerentes y empleados en la elaboración de las declaraciones de la visión y la misión marca la diferencia en el éxito de la empresa"¹⁷. En ese contexto, hacemos hincapié en la necesidad de formular y declarar estos conceptos a toda la organización.

Grafico 3.1: Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia

Fuente: Administración Estratégica. Teoría y casos. THOMPSON y PETERAF, pág. 22

Los procesos para desarrollar estrategias empiezan formulando estos conceptos, sin embargo es común que los estrategas elaboren estas declaraciones cuando la organización está en aprietos, lo cual si es de

¹⁶ KAPLAN Robert S. y NORTON David P. **The Execution Premium**. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. España: Ediciones Deusto, 2008

¹⁷ DAVID Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. Decimoprimer edición México: Pearson Educación, 2008.

gran ayuda, pero esperar a los tiempos difíciles para tomar acción conlleva un alto riesgo. Al respecto, el autor Peter Drucker, considerado el mayor filósofo de la administración en el siglo XX, menciona lo siguiente: "El momento más importante para preguntarse con seriedad “¿qué queremos llegar a ser?”, y “¿cuál es nuestro negocio?”, es cuando una empresa ha tenido éxito: El éxito vuelve siempre obsoleto el mismo comportamiento que lo produjo"¹⁸.

3.1. Visión

Una visión es estratégica cuando comunica los objetivos que la organización ha planificado para el futuro, marcando una guía a seguir a través de la estrategia y la dirección. La visión de la organización debería estar orientada al mercado y expresar, con términos visionarios, como quiere la empresa que el mundo la perciba y que imagen desea proyectar para el horizonte de tiempo establecido. Esta visión debe estar plenamente identificada por los trabajadores de la empresa y trazar el rumbo para los gerentes en la toma de las decisiones estratégicas que se elaborarán.

3.1.1. Visión actual de la empresa

No hemos identificado una visión establecida por la empresa, sin embargo en su página web registra el siguiente contenido: “Nuestra visión es la contribución al mercado con la importación de productos gourmet¹⁹”.

¹⁸ DAVID Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. Decimoprimer edición México: Pearson Educación, 2008.

¹⁹ **Visión de Danilza S.A.** Disponible en: <http://www.danilza.com.pe/>

3.1.2. Análisis de la visión actual

De acuerdo a la información antes descrita y tomando como referencia a los autores Thompson y Peteraf²⁰, se detallan las siguientes observaciones sobre la visión:

a. Es ambigua o incompleta

No se entiende cual sería la dirección de la empresa y/o cuales son sus planes a largo plazo.

b. Emplea un tono demasiado amplio

El párrafo es muy general, le permitiría a la empresa tomar cualquier dirección; no existe un rumbo definido.

c. Tiene términos poco inspiradores

No motivará al personal ni inspirará confianza sobre la dirección y perspectivas de la empresa.

d. Es genérica

Se puede aplicar a varias empresas o incluso otras industrias; no transmite una identidad propia y/o genuina.

Recabando información de fuentes secundarias, hemos constatado por las entrevistas a profundidad y los focus group que ningún trabajador o gerente de Danilza ha hecho referencia a esta visión.

²⁰ THOMPSON Arthur A. y PETERAF Margaret A. **Administración Estratégica, Teoría y casos**. Decimoctava edición México: McGraw-Hill Educación, 2012.

Grafico 3.2: Matriz de la visión actual

La visión actual es ciertamente una formulación con debilidades, que no aclara la dirección a la que apunta la organización en el largo plazo y por lo tanto no servirá como herramienta ni ayudará a formular las estrategias necesarias.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa

Para elaborar la propuesta de la visión hemos usado la misma matriz diseñada para el análisis. Se trabajó junto a los gerentes, quienes dieron su aprobación y su disposición de aplicar los cambios necesarios para comunicarla adecuadamente. También se tomó en cuenta la opinión de los trabajadores: “Alcanzar el liderazgo y reconocimiento en la importación de sus productos”²¹.

²¹ Anexo N°8: Focus Group Danilza.

Grafico 3.3: Matriz de la visión propuesta

3.1.4. Visión propuesta

“Ser reconocidos como la mejor empresa importadora del Perú en desarrollar marcas gourmet, y hacerlas líderes en participación de mercado”.

3.2. Misión

“La declaración de misión es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) define la razón de ser de la compañía. La misión debe describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes”²².

²² KAPLAN Robert S. y NORTON David P. **The Execution Premium**. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. España: Ediciones Deusto, 2008

Tomando como referencia al autor Fred R. David²³, mencionamos que la misión tiene un amplio alcance y se caracteriza principalmente por dos razones:

- a. Logra generar una variedad de criterios útiles que permiten crear una serie de objetivos y estrategias a la organización. No debe ser demasiado larga ni específica, ni tampoco demasiado general. Una misión bien elaborada debe permitir diversas opciones estratégicas.
- b. Atrae a los grupos de individuos vinculados a las operaciones de la organización y alinea sus intereses en una dirección común. Cuando es realmente efectiva, la declaración de la misión logra motivar a los colaboradores de la empresa y los mueve hacia la acción.

Así mismo, es importante analizar la situación desde la perspectiva de nuestros clientes. La misión debe identificar las necesidades de los clientes antes de ofrecer los productos o servicios. “Las buenas declaraciones de la misión expresan la utilidad que tienen los productos de una empresa para sus clientes²⁴”.

3.2.1. Misión actual de la empresa

A la fecha la empresa no ha declarado la misión.

3.2.2. Análisis de la misión actual

La empresa no cuenta con una misión para analizar, sin embargo se toma en cuenta la información recopilada del

²³ DAVID Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. Decimoprimera edición México: Pearson Educación, 2008.

²⁴ Idem.

focus group, donde se reconocen conjuntamente aspectos básicos de Danilza: “Uso de productos de primera calidad y la innovación²⁵.”

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

Tomando en cuenta el libro Conceptos de Administración Estratégica del autor Fred David²⁶, consideramos los siguientes componentes o elementos:

Tabla 3.1: Componente Esenciales para la declaración de la Misión

1. CLIENTES	
¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Nuestros clientes son todos los establecimientos que ofrecen y consumen marcas gourmet, con los cuales mantenemos constante comunicación y una relación íntegra, basada en la calidad del servicio y el valor que generamos.
2. PRODUCTOS Y SERVICIOS	
¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	Contamos con una línea de productos gourmet exclusivos, de marcas reconocidas a nivel internacional, que tienen un buen posicionamiento y una larga historia. Esta calidad en los productos se complementa con servicios eficientes en la comercialización, logística y postventa.
3. MERCADOS	
¿En dónde compete la empresa geográficamente?	Nos enfocamos a que Danilza crezca y consolide el desarrollo de las marcas gourmet importadas en todo el mercado nacional.
4. TECNOLOGIA	
¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	Utilizamos herramientas B2B para el canal de supermercados. Implementaremos un sistema de seguimiento para el canal horizontal y también un sistema integrado para las operaciones de ventas, administrativas y logísticas, con el objetivo de mejorar los procesos de control.

Continúa...

²⁵ Anexo N°8: Focus Group Danilza.

²⁶ DAVID Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. Decimoprimer edición México: Pearson Educación, 2008.

...viene

INTERES EN LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD	
¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	Estos compromisos formulados en la empresa tienen como objetivo generar utilidades al accionista, basados en un trabajo armonioso con el equipo humano que conforma Danilza y tomando decisiones planificadas y acertadas para lograr un crecimiento prudente y sostenido.

FILOSOFIA	
¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	Creer competitiva y sostenidamente, basándonos en nuestro activo humano como factor de éxito para desarrollar una cultura idónea que logre los objetivos individuales y organizacionales, donde nuestros colaboradores también se vean beneficiados

CONCEPTO PROPIO	
¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?	Tenemos la representación exclusiva de productos de primera calidad y lo complementaremos con un servicio que genere valor

PREOCUPACION POR LA IMAGEN PUBLICA	
¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	Compartiremos, como organización, la obligación mundial de proteger el medio ambiente y contribuir con las posibles necesidades sociales.

INTERES EN LOS EMPLEADOS	
¿Los empleados son valiosos para la empresa?	Nuestro capital humano es valioso y fundamental para lograr los objetivos. Desarrollaremos y motivaremos a nuestros colaboradores y recompensaremos a los que cumplan los niveles de desempeño trazados.

3.2.4. Misión propuesta

“Desarrollar marcas gourmet con total profesionalismo, superando las expectativas de nuestros clientes mediante procesos que garantizan la calidad de nuestros productos y servicios, a través de un equipo humano comprometido en generar el valor esperado por nuestros accionistas”.

Es importante remarcar que tanto en la misión como en la visión se utiliza la palabra desarrollar. Este verbo significa: hacer que una cosa o persona pase por una serie de estados sucesivos, de manera que crezca, aumente o progrese²⁷. Definimos en concordancia con la alta dirección, que este término involucra realizar todos los procesos (operativos y de soporte) que intervienen desde importar e introducir un producto al mercado, hasta alcanzar la participación deseada. Así mismo definimos el término gourmet, basándonos en las opiniones de la gerencia, así como entrevistas a expertos.

3.3. Valores

Una práctica corriente de las organizaciones sobre sus declaraciones de visión y misión, es que las han convertido en una especie de reliquia, un ítem infaltable en algún mural de su empresa o en su página web, que una vez definida y escrita se da por realizada. Esta actitud es totalmente equívoca, pues en lugar de tomarla como una orientación permanente, asumen que su definición identifica automáticamente con su contenido a los directivos y colaboradores por su sola pertenencia a la empresa.

Los autores Thompson y Peteraf sostienen: “Son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión”²⁸. Por lo tanto, para identificar la actitud y el

²⁷ OXFORDDICTIONARIES.COM. **Spanish**. [en línea]. Verbo desarrollar . Disponible en: <http://www.oxforddictionaries.com/>

²⁸ THOMPSON Arthur A. y PETERAF Margaret A. **Administración Estratégica, Teoría y casos**. Decimoctava edición México: McGraw-Hill Educación, 2012.

comportamiento de la organización respecto a su visión y misión, es preciso definir sus valores.

Finalmente el resultado llevará a la acción las declaraciones anteriormente planteadas y destacará lo que reflejan la gestión operativa de la la empresa y la cultura de los colaboradores.

3.3.1. Valores actuales de la empresa

A la fecha la empresa no tiene valores establecidos.

3.3.2. Análisis de los valores actuales

La empresa no cuenta con valores para analizar.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa

Tomamos como referencia cinco valores esenciales de un modelo propuesto en el libro de Thompson y Peteraf²⁹:

Relacionados al personal: transmitir el aprecio a los colaboradores.

Relacionados al servicio: valorar a los clientes con aprecio genuino.

Relacionados a la innovación: mejorar los procesos continuamente.

Relacionados a la integridad: gestionar confiablemente con etica y transparencia.

Relacionados a la lealtad: ganarse a los clientes externos e internos.

²⁹ THOMPSON Arthur A. y PETERAF Margaret A. **Administración Estratégica, Teoría y casos**. Decimoctava edición México: McGraw-Hill Educación, 2012.

Usamos estos elementos y los asociamos a la naturaleza de la empresa, considerando la visión y misión propuestas y la información de fuente secundaria.

3.3.4. Valores propuestos

Lealtad: Fidelidad con nuestros proveedores y compromiso con nuestros clientes. Valoramos a los trabajadores que promueven el sentido de pertenencia con la empresa.

Comunicación: Nos preocupamos por conocer la necesidad de nuestros clientes externos e internos. Tenemos políticas que fomentan las opiniones de nuestros trabajadores y permiten una comunicación horizontal.

Ética: Cuidamos a nuestros clientes con integridad profesional, en el aspecto comercial la difundimos con nuestros vendedores y en el aspecto profesional con todos nuestros colaboradores.

Compromiso: Cuidamos de nuestro activo humano. Fomentamos un clima laboral positivo y constructivo, donde se refuerzan las competencias y se premian los logros.

Confianza: Generamos confianza y credibilidad con nuestros socios comerciales, construyendo relaciones a largo plazo.

3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa

Para la estrategia de alineamiento, tomamos en cuenta lo señalado por los autores Kaplan y Norton³⁰ cuando mencionan que el alineamiento organizativo explora la manera que las diversas partes

³⁰ KAPLAN Robert S. y NORTON David P. **Alignment**. Como alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard. España: Ediciones Gestión 2000, 2005.

que conforman una organización, sincronizan sus actividades para crear integración y sinergia.

Entonces las formulaciones planteadas anteriormente deben concertar para formar una “cultura” que se implemente en la organización a través de estrategias definidas, que permitan medir y manejar parámetros esenciales de control y que también busquen cambiar la actitud de todo el personal, para convertirlos en un equipo humano que demuestre creer en sus valores.

Las estrategias de alineamiento no pueden dar resultados si los trabajadores no asumen el compromiso personal de ayudar a la organización, por lo tanto el proceso de alineamiento debe ser capaz de obtener este compromiso, además de establecer líneas integradas de acción para que el equipo tenga un propósito común y se mueva en la misma dirección que la empresa.

El autor Riaz Khadem, plantea una fórmula recomendada para la alineación que consiste de tres pasos: involucrar a todos los colaboradores para lograr una visión comun, desarrollar estrategias que se alineen a esta visión y finalmente alinear la organización³¹.

Lo siguiente es ordenar las actividades principales que respondan a lo que indica la visión. Para el caso este enunciado implica cambios en la empresa que deben comunicarse, monitorearse y sobre todo alinearse a las estrategias que se elaborarán.

³¹ KHADEM Riaz. **Alineación Total**. Colombia: Editorial Norma 2008.

El alineamiento de estas declaraciones permitirá que la dirección estratégica sea exitosa y cumpla con los los objetivos de la empresa, dentro del periodo que establece el plan. Para ilustrar el modelo de alineamiento propuesto por Fred David para la dirección estratégica, presentamos el siguiente gráfico que aborda los capítulos del libro en referencia:

Grafico 3.4: Modelo integral de dirección estratégica

Fuente: Fred David, "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

Para alinear la estrategia y el cambio a la estrategia, los autores los autores españoles Ruiz, Guzmán y De La Rosa, en su libro Dirección Empresarial Asistida, recomiendan los siguientes pasos:

Consulta: la empresa debe incorporar a los colaboradores que aporten ideas creativas para las estrategias y su implementación,

lograndose tambien que los trabajadores sientan su contribución a los objetivos de la empresa.

Este punto se ha venido trabajando desde el inicio del presente documento, ya que hemos tenido numerosas reuniones con la gerencia general y comercial para consultar las posibilidades de aplicar nuestros planteamientos, debido a que estos requieren un cambio significativo en relación al sistema de gerencia actual. Por otro lado, hemos analizado la información de los Focus Group, en donde se evidenciaron las opiniones y sugerencias de los trabajadores respecto al ambiente laboral en el que se desempeñan y los problemas que les impiden ser más productivos. Finalmente formulamos las proposiciones tomando en cuenta estas consultas.

Acción: es lo que deviene del punto anterior, que es básicamente la puesta en marcha de la estrategia previamente consultada.

Revisión: la empresa tiene que supervisar la puesta en marcha; este proceso asegurará si realmente la estrategia esta cunmpliendo las expectativas.

Consideramos que la visión, misión y valores de una empresa son la “base” para el diseño de la estrategia y los objetivos trazados. Todas las actividades que deriven de las estrategias tienen que obedecer principalmente a aplicar el contenido informativo de esta “base”. Es así que el alineamiento en el diseño de las proposiciones es fundamental, sin embargo en muchas ocasiones esto no se cumple en la práctica, por ello las medidas de aplicación, seguimiento y corrección son vitales

Para desarrollar estrategias que comuniquen la visión con efectividad, sugerimos implementar las siguientes pautas diseñadas por los autores españoles Ruiz, Guzmán y De La Rosa:

Tabla 3.2: Desarrollo de estrategias para comunicar la visión

a.	Responsabilidad alineada: Es necesario una estrategia de implementación efectiva en donde cada trabajador responda por cuotas específicas y cuantificables en la implementación de la estrategia.
b.	Información enfocada: la gente necesita información regular y frecuente sobre la forma en como están desempeñándose en su área de responsabilidad.
c.	Capacidades alineadas: es la capacidad de que cada individuo domine todas las habilidades específicas para tener éxito en sus áreas de responsabilidad.
d.	Comportamientos alineados: Las acciones o comportamientos diarios se deben alinear e integrar con los resultados y valores de la organización.
e.	Equipos alineados: la gente necesita metodología y capacitación. Apropiación de los resultados, apoyo para el análisis de los datos, determinación de causas y búsqueda de nuevas oportunidades.
f.	Tutoría alineada: surge de la necesidad de las personas de responder apropiadamente a la información acerca del resultado. Las personas necesitan apoyo personal, orientación y ánimo para convertir la información sobre su desempeño en energía positiva
g.	Compensaciones alineadas: la alineación requiere que se premien los comportamientos correctos, lo esencial es producir conceptos que premien a las personas por su contribución real y alineada con la visión y a la estrategia.

Fuente: RUIZ Ronald, GUZMAN Javier y DE LA ROSA Josep. Dirección Empresarial Asistida. Como alinear estratérgicamente su organización. España: Editorial Vision Net, 2007. P. 34-35

Lograr la alineación total de la visión planteada y la estrategia, será un reto difícil para Danilza, pues la dirección necesitará de un nuevo enfoque que le permita cuidar de la economía de la empresa y al mismo tiempo cuidar de la organización, el cumplimiento de sus objetivos y sus directrices.

Los objetivos por áreas y los objetivos individuales deben estar alineados progresivamente. La alineación facilitará el uso de los recursos y el sostenimiento de los procesos para una óptima ejecución de las estrategias que se plantearán; es importante lograr la alineación de la empresa y al mismo tiempo cuidar de las arcas de la empresas y de sus operaciones.

La tarea de alinear estas formulaciones (visión, misión y valores) y centrarlas estratégicamente, se debe manejar con esquemas técnicos enfocados en indicadores de desempeño y sistemas de compensación congruentes. Usando estos elementos se debe imaginar a la organización como un ente vivo, con conciencia y sentido de responsabilidad; de esta manera fortalecemos la cultura deseada en la organización, con visión estratégica; para ello relacionamos los conceptos con cuatro factores, que consideramos determinantes en una organización:

Factor Comunicativo: la misión, visión y valores han sido ideados pensando en la comunicación tanto interna como externa. Para los trabajadores de Danilza, estos nuevos planteamientos y todas las formulaciones relacionadas son una valiosa fuente informativa que les ayudará a obtener la perspectiva que desea la organización.

Factor Estratégico: estas formulaciones han sido definidas principalmente para aunar propósitos comunes alineados en un mismo norte, y de esta manera plantear los objetivos estratégicos.

Factor Organizacional: Su estructura organizacional debe modificarse y adaptarse en base a los lineamientos de estas formulaciones.

Factor de Procesos: Su operación estará orientada a procesos eficientes enfocados en el cliente y en quienes lo atienden, que fomenta el trabajo en equipo, la productividad y la mejora continua.

Tabla 3.3: Matriz de Correlación con Skateholders

	CLIENTE	PERSONAL	ACCIONISTAS	PROVEEDORES	COMUNIDAD
MISION (Que)	Satisfacer expectativas	Procesos de control	Incrementar ventas	Construir relaciones	-
VISION (Hacia)	Mayor representacion de productos gourmet	Reconocimiento de la organización	Mejor posicionamiento	Mayor representacion y desarrollo de productos	-
VALORES (Como)	Cuidando las relaciones con nuestros clientes	Desarrollando un clima laboral positivo	Generando mayor rentabilidad	Expandiendo canales	Respeto al medio ambiente

MENSAJE DIRECTO
 MENSAJE INDIRECTO

Elaboración propia

De acuerdo al gráfico, se puede apreciar el impacto de estas formulaciones en todos los actores involucrados y la correlación de estos conceptos con respecto a los posibles objetivos a plantear. Así mismo, y tomando como referencia un modelo del autor Philip Kotler, podemos apreciar en el gráfico 3.5 que los objetivos de la empresa y los objetivos individuales responden a aspiraciones conjuntas³², para lograr agregar valor a la compañía.

Toda la información formulada integra las sugerencias planteadas también por los trabajadores³³, quienes desde su percepción han recomendado cambios para mejorar el clima laboral y las deficiencias organizacionales en general.

³² KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit**. EEUU: Wiley 2010.

³³ Anexo N°8: Focus Group Danilza.

Grafico 3.5: Matriz basada en Valores

Fuente: Values-based Matrix, Marketing 3.0

CAPÍTULO IV

4. Análisis Externo

Con el desarrollo del análisis externo vamos a tener el panorama más claro para tomar acciones estratégicas adecuadas para poder afrontar las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que éste presenta.

4.1. Tendencias de las variables del entorno

4.1.1. Análisis Político - Gubernamental

Actualmente, el Perú goza de cierta estabilidad político-gubernamental, ya que vivimos con una democracia mellada por la falta de transparencia en las acciones, característica propia de los países en desarrollo.

Para la actividad empresarial, el gobierno peruano se apoya en distintas entidades para regular el desempeño de las empresas privadas con la finalidad de otorgar bienestar a los ciudadanos que de ellas dependan. Las entidades estatales que influyen en el desenvolvimiento de empresas del sector importador son:

- a) Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat). Es uno de los principales entes reguladores de las importaciones en el Perú a través Aduanas, sobretodo en temas tributarios.
- b) Dirección General de Salud Ambiental (Digesa): “es el órgano técnico normativo en los aspectos relacionados al saneamiento básico, salud ocupacional, higiene

alimentaria, zoonosis y protección del ambiente”³⁴, esta entidad interviene en el proceso de obtención de certificado de registro sanitario, entre otros.

- c) Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa): “es un Organismo Público Técnico Especializado Adscrito al Ministerio de Agricultura con Autoridad Oficial en materia de Sanidad Agraria, Calidad de Insumos, Producción Orgánica e Inocuidad agroalimentaria³⁵”, interviene en la autorización de importación de productos.
- d) Ministerio de Trabajo. Su visión es la siguiente: "promoción de la empleabilidad, el autoempleo y del trabajo decente, que garantice el respeto irrestricto y la vigencia de los derechos socio laborales y fundamentales en el ámbito laboral³⁶". Asimismo, existe otra entidad llamada SUNAFIL, cuya función principal es: “Supervisar el cumplimiento de la normativa sociolaboral, ejecutando las funciones de fiscalización dentro del ámbito de su competencia³⁷”, favoreciendo así la formalidad y productividad en el Perú. Las multas impuestas por esta entidad pueden llegar a 300 UIT.

Si bien es obligatorio cumplir con las disposiciones de control de estas entidades, existe bastante burocracia para obtener permisos, licencias y registros, por lo tanto se genera

³⁴ Disponible en: <http://www.digesa.minsa.gob.pe/institucional/institucional.asp>

³⁵ Disponible en: <http://www.senasa.gob.pe/senasa/que-es-senasa/>

³⁶ Disponible en: <http://www.mintra.gob.pe/mostrarResultado.php?id=9&tip=9>

³⁷ Disponible en: <http://www.sunafil.gob.pe/portal/sobre-sunafil/acerca-de-sunafil>

gastos innecesarios y malestar en el empresariado así como un ambiente no propicio para las inversiones.

De otro lado, el Perú ha negociado tratados de libre comercio con países con los que tiene mayores relaciones comerciales con la finalidad de que el empresario peruano tenga certidumbre, estabilidad y seguridad jurídica para el comercio y las inversiones. De esta manera los importadores peruanos se han visto beneficiados con la eliminación de aranceles de algunos de los productos. Uno de estos acuerdos es el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, cuya vigencia inició el 01 de Marzo del 2013. Para el caso específico de las pastas, se eliminará el arancel en cuatro etapas iguales desde la entrada en vigencia del acuerdo al cuarto año, estimamos que será el 01 enero del 2018.

Las expectativas de los agentes económicos reflejan optimismo frente a las políticas de gobierno actuales. El índice de confianza del consumidor en Lima Metropolitana, elaborado por APOYO Consultoría, aumentó a 56 puntos, que lo ubica en un rango optimista. Asimismo, la expectativa de inversión privada, excluyendo el sector minero, crecería 4% donde los sectores mas beneficiados, entre otros, son el comercio minorista y mayorista, según las proyecciones plasmadas en el MMM 2016-2018 MEF³⁸.

³⁸ MINISTERIO DE ECONOMICA Y FINANZAS. **Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 MEF**. [en línea]. Lima: MEF, 2015. [citado Abril 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

Otro factor que puede influir en el cambio las políticas de gobierno actual, es un cambio de gobierno ya que estamos próximos a nuevas elecciones en el año 2016.

4.1.2. Análisis Económico

a) Principales indicadores:

- **PBI**

En las últimas proyecciones del MEF MMM 2016 – 2018, se espera un crecimiento sostenido del PBI por encima del 5% anual, sin embargo al cierre del 2014 ha sido sólo del 2.4%. A pesar del resultado, se espera una recuperación importante para los próximos años.

Gráfico 4.1: PBI Economía Total

- **Inversión privada.**

Se estima una recuperación gradual hasta llegar al 5%.

Gráfico 4.2: Proyección de la Inversión Privada.

Real ■
Proyectado ■

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2016 - 2018 MEF. Elaboración: Propia
http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

• Importaciones

Se espera una recuperación en el crecimiento del volumen de la importaciones hasta llegar a 3.4% anual, en línea con las previsiones de crecimiento del PBI y de la demanda interna.

Gráfico 4.3: Proyección Importaciones

Real ■
Estimado/Proyectado ■

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2016 - 2018 MEF. Elaboración: Propia
http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

- **Formalización del empleo**

Según Scotiabank: “el empleo formal registrará un crecimiento de 2.8% para el 2015, mayor al 1.8% estimado al cierre del 2014³⁹”.

- **Inflación**

La tasa de inflación de los últimos doce meses se ubica al mes de agosto en 4,04 por ciento debido al impacto del tipo de cambio y el aumento de las expectativas inflacionarias⁴⁰.

Gráfico 4.4: Proyección de la Inflación

Fuente: BCRP. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas [en línea].

Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015>

- **Tipo de cambio**

Es una variable que impacta directamente al sector importador y que se ha incrementado durante el año 2014. Para los próximos 5 años, se incrementará hasta llegar a 3.24 según las proyecciones del MEF⁴¹.

³⁹ GESTION.PE. Scotiabank: “Empleo formal en el Perú crecerá 2.8% en el 2015” [en línea]. Perú 2014. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/empleo-formal-peru-crecera-28-2015-preve-scotiabank-2112802>

⁴⁰ BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU. “Panorama actual y proyecciones macroeconómicas”. [en línea]. Perú 2015. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015-presentacion.pdf>

⁴¹ MINISTERIO DE ECONOMICA Y FINANZAS. Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 MEF. [en línea]. Lima: MEF, 2015. [citado Abril 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

Gráfico 4.5: Proyección del Tipo de Cambio

- **Supermercados y centros comerciales**

El crecimiento de supermercados a nivel nacional, es otro factor que puede influir en el crecimiento de las empresas que importan productos alimenticios, al ser una importante ventana de comercialización hacia el cliente final. Las ventas de los supermercados en el 2013 han presentado un crecimiento del 9% respecto al 2012. Además, el crecimiento del número de tiendas en 20 en el 2013 y 29 en el 2012, aprovechando la apertura de centros comerciales. Es un sector con un buen potencial de crecimiento puesto que en el Perú existen 225 supermercados con una población de más de 30 millones mientras que en Chile existen 1,100

supermercados con una población de poco más de 17 millones⁴².

Gráfico 4.6. Ventas Anuales en Supermercados

Y como se mencionó anteriormente, el índice de confianza del consumidor en Lima Metropolitana aumentó y se ubicó en 56 puntos, el nivel más alto en 9 meses (excluyendo el salto estacional de diciembre 2014)⁴³.

4.1.3. Análisis Legal

En el aspecto legal, se han creado leyes que amparan el comercio exterior como “condición fundamental para el desarrollo del país y deja sin efecto cualquier prohibición o restricción para la importación y exportación de bienes, sin perjuicio de las medidas de prevención y protección de la

⁴² SCOTIABANK. **Reporte Semanal del 8 al 12 de Setiembre del 2014, año 15 - número 32**. [en línea]. Lima: SCOTIABANK, 2014. [citado Setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2014/semana_set8_12.pdf

⁴³ MINISTERIO DE ECONOMICA Y FINANZAS. **Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018** MEF. [en línea]. Lima: MEF, 2015. [citado Abril 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

salud pública, medio ambiente, orden sanitario, flora y fauna silvestre, patrimonio cultural y defensa de la moral y seguridad interna y externa”⁴⁴. La importación de bienes se rige bajo leyes que administra la Sunat⁴⁵, estas son:

- a) Ley General de Aduanas, aprobada por Decreto Legislativo N° 1053 publicado el 27.06.2008 y norma modificatoria.
- b) Reglamento de la Ley General de Aduanas, aprobado por Decreto Supremo N° 010-2009-EF publicado el 16.01.2009 y modificatorias.
- c) Tabla de Sanciones Aplicables a las Infracciones previstas en la Ley General de Aduanas, aprobada por Decreto Supremo N° 031-2009-EF publicado el 11.02.2009.
- d) Procedimiento de Importación para el Consumo INTA-PG.01-A (v.1), aprobado por Resolución de Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas N° 491-2010/SUNAT/A publicado el 28.08.2010 y su norma modificatoria.

Danilza pertenece al régimen de las medianas empresas y se rige bajo las siguientes leyes⁴⁶:

- e) Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial,

⁴⁴ MINCETUR Decreto Legislativo 668 [en línea]. Lima: mincetur.gob.pe. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3144>

⁴⁵ SUNAT. **Orientación Aduanera Importación, Base Legal**. [en línea]. Lima: sunat.gob.pe, 2010. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/importacion/base_legal.html

⁴⁶ MINTRA. Decreto Supremo N°013-2013 [en línea]. Lima: mintra.gob.pe. Microsoft HML. Disponible en: <http://www.mintra.gob.pe/normaCompletaSNIL.php?id=3300>

aprobada por Decreto Supremo N°013-2013-PRODUCE.

f) Ley 29783 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo⁴⁷.

4.1.4. Análisis Cultural

- **Consumo de Pastas**

El consumo de pastas en el Perú es parte de la dieta diaria. “Los fideos secos son el principal producto alimenticio que consume un peruano dentro del grupo de pastas, con un consumo promedio per cápita de 11 kilos al año o 900 gramos al mes”⁴⁸, el más alto de Latinoamérica.

Si revisamos el consumo de pastas por nivel socioeconómico, éste es menor en los niveles más bajos (Quintil I), mientras que en los demás quintiles el consumo está en el promedio de 11.5 kilos, siendo los niveles medios los de mayor consumo.

Gráfico 4.7: Consumo de pastas

⁴⁷ .MINTRA. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. N°005-2012 [en línea]. Lima: mintra.gob.pe. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2012-04-25_005-2012-TR_2254.pdf

⁴⁸ .INEI: Consumo per cápita de los principales alimentos 2008 – 2009. [en línea]. Lima: sunat.gob.pe, 2010. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf

Sobre el perfil del consumidor de pastas gourmet, según la encuesta que hemos realizado en Lima Tradicional (mercado actual) y Lima Norte (mercado potencial), los consumidores consideran que la pasta gourmet es la pasta importada y de calidad.

Gráfico 4.8: Definición de Pastas Gourmet

Fuente: Resultado de encuestas, ver Anexo 6: Análisis de Encuestas a Consumidores.

En Lima Tradicional, la frecuencia de consumo de pastas gourmet es muy baja, de 1 vez al mes a menos de 1 vez al mes 68%, el lugar predilecto de compra son los supermercados y minimarkets 97%, prefieren consumirlas en su propia casa 62% o en restaurantes 32% y la razón de compra son por sus atributos (calidad, textura, etc) 64%.

En Lima Norte, la frecuencia de consumo también es muy baja, de 1 vez al mes a menos de 1 vez al mes 84%, el lugar predilecto de compra son los supermercados y minimarkets 93%, prefieren consumirlas en su propia casa 82% (no en restaurantes como en Lima tradicional) y la razón de compra es probar una pasta diferente 49% (uno de los motivos por el que se puede definir como mercado potencial).

Gráfico 4.9: Frecuencia de Consumo de Pastas Gourmet

Fuente: Resultado de encuestas, ver Anexo 6: Análisis de Encuestas a Consumidores.

Gráfico 4.10: Lugar de Consumo de Pastas Gourmet

Fuente: Resultado de encuestas, ver Anexo 6: Análisis de Encuestas a Consumidores.

Gráfico 4.11: Lugar de Compra de Pastas Gourmet

Fuente: Resultado de encuestas, ver Anexo 6: Análisis de Encuestas a Consumidores.

Gráfico 4.12. Motivo de Consumo de Pastas Gourmet

Fuente: Resultado de encuestas, ver Anexo 6: Análisis de Encuestas a Consumidores.

• La clase media

De otro lado, una publicación del diario Gestion afirma que, de acuerdo el BID, siete de cada diez peruanos pertenecen a la clase media. Según refiere la publicación: “La clase media consolidada se duplicó entre el 2005 y 2011, y ahora representa entre el 40% y 50% de la población. Mientras que el 20% y 23% formaría parte de la llamada clase media emergente⁴⁹”. La principal razón de éste incremento ha sido el auge económico, que redujo sustancialmente la pobreza en 20.9%.

El HSBC presenta una proyección al 2050 del crecimiento de la clase media consolidada al 50% y de altos ingresos al 40% aproximadamente⁵⁰.

⁴⁹ BID: **Siete de cada 10 peruanos pertenecen a la clase media**. [en línea]. (PE) 06/06/2013. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/bid-siete-cada-10-peruanos-pertenecen-clase-media-2068008>

⁵⁰ WARD y NEUMANN. **Consumer in 2050. The rise of the EM middle class**. [en línea] HSBC Octubre 2012. Disponible en: https://www.hsbc.com.vn/1/PA_ES_Content_Mgmt/content/vietnam/abouthsbc/newsroom/attached_files/HSBC_report_Consumer_in_2050_EN.pdf

Gráfico 4.13: Clase Media en el Perú hasta el 2050

A5k. Peru: Middle/upper income (% share in total population)

Source: HSBC

4.1.5. Análisis Tecnológico

En un entorno globalizado y cada vez más competitivo, las empresas se ven obligadas a estar al tanto con las últimas tendencias tecnológicas que le van a permitir ser más eficientes y estar un paso más delante de las empresas de su sector.

Si bien Danilza cuenta con tecnología, ésta es básica y su inversión es baja, actualmente cuenta con:

- Software de control de facturación y control de stocks (Sisgeco)
- De gestión contable (Siscont) y
- Herramientas (EDI) para generar órdenes de compra con Cencosud y Supermercados Peruanos.

Sin embargo, no ha estado en sus prioridades el desarrollo de:

- Redes sociales como Facebook (red de mayor crecimiento, con más de 14 millones de usuarios peruanos de los cuales el 53.5% está interesado en alimentos y bebidas⁵¹),
- Mejora de la actual página web,
- Adquisición de herramientas de Business Intelligence,
- Herramientas de logística como de etiquetado (ahora está tercerizada), tecnología RFID (permite la lectura simultánea de varios productos sin tener que pasar uno a uno por un equipo lector, brinda un gran beneficio en la reducción de tiempos),
- Software integrado de gestión (ERP), entre otros.

Herramientas y tecnologías de información más modernas, que requieren de una mayor inversión y que proporcionan mayor y mejor información y procesos más eficientes.

4.1.6. Análisis Ecológico

Las actividades de Danilza no tienen impacto directo en el medio ambiente y viceversa. No podemos determinar que un cambio en el medio ambiente pueda cambiar radicalmente el desarrollo de las actividades de la empresa.

⁵¹ PERU21. Facebook y seis datos sobre su impacto en el Perú. [en línea]. (PE) 20/01/2015. Microsoft HTML. Disponible en: <http://peru21.pe/redes-sociales/facebook-seis-datos-sobre-impacto-esta-red-social-peru-2209849>

4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno

El impacto de las variables externas en los clientes y proveedores, se resume en la siguiente tabla:

Tabla 4.1. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno.

Tendencia	Impacto	
	Clientes	Proveedores
Político-Gubernamental		
Continuidad de la burocracia en entidades estatales, tales como la SUNAT, Senasa, entre otros.	No contar con la disponibilidad de los productos.	Demoras en los trámites. Sobrecostos.
Firma de Tratados de Libre Comercio para el fomento de la inversión extranjera.	Podrán adquirir productos importados con mayor frecuencia con mejor precio.	Se generaría mayor volumen de ventas.
Expectativa optimista del consumidor y de la inversión privada.	Mayor consumo.	Mayor inversión.
Próximo cambio de gobierno 2016.	Incertidumbre en relación al gasto.	Incertidumbre en relación a la inversión.
Económico		
Proyección de recuperación del PBI, incremento de la inversión privada, de las importaciones y del ingreso per cápita.	Incremento de la confianza del consumidor y mayor consumo.	Panorama positivo para mayor inversión.
Inflación controlada	Mejora de precios al consumidor.	Mejora de oferta.
Incertidumbre / volatilidad del tipo de cambio	Adquirir productos importados sería mas caro.	Posible disminución de la demanda.
Crecimiento de las ventas en los supermercados.	El cliente tendrá un abanico mas amplio de opciones de compra.	Posible incremento de la demanda por parte de la empresa.
Poder de negociación de los supermercados.	Incremento de precios.	Menor demanda.
Legal		
Leyes que incentivan el crecimiento y desarrollo de las empresas.	Mejora de la oferta.	Relaciones a largo plazo con la empresa.
Tecnológico		
Mayor uso de Tecnologías de información (redes sociales, internet, paginas web, banca por internet, etc).	Mayor información, sobre la empresa, productos y ofertas.	Comunicación constante con la empresa y clientes.
Mayor inversión en herramientas tecnológicas que permitan el desarrollo eficiente en los procesos logísticos y administrativos.	Disponibilidad de productos.	Mayor y mejor coordinación con la empresa.
Cultural		
El consumo de pastas es parte de la cultura culinaria del consumidor peruano.	Podría consumir otras pastas aparte de las pastas locales.	Ofrecer una mayor variedad de pastas.
El incremento de la clase media.	Busca de mejores productos.	Oportunidad de mejora de la demanda.

Elaboración propia.

4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

En el ámbito político gubernamental, la empresa cumple con todas las disposiciones de las entidades que la rigen, a pesar de ser muy engorrosas y generan gastos, como los informes que se deben remitir a la Sunat, Senasa y Digesa, entre otros.

Los indicadores económicos que presenta el país hoy en día le dan cierta estabilidad a la empresa para poder proyectar sus actividades al corto y mediano plazo.

En el marco legal, tenemos que todas las reglas están debidamente amparadas por la ley, ya que el estado promueve el libre comercio por lo tanto la empresa Danilza puede desenvolverse sin contratiempos.

Tenemos que el consumo de pastas es parte de la cultura culinaria peruana y podemos mantener el producto y expandirnos en el mediano y largo plazo. También nos favorece el crecimiento de la clase media y la reducción de la pobreza en el país, ya que los productos que comercializa Danilza no son de primera necesidad.

Existe un sinnúmero de beneficios que nos otorga la tecnología la cual, beneficios sobretodo relacionado con costos, en este contexto la empresa deberá tener sistemas más modernos para lograr sus objetivos de expansión.

Se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 4.2. Impacto en la empresa de cada una de las variables
del entorno**

Tendencia	Impacto	Oportunidad / Amenaza
	Empresa	
Político-Gubernamental		
Continuidad de la burocracia en entidades estatales, tales como la SUNAT, Senasa, entre otros.	Pérdida de oportunidades de negocios e incremento de gastos.	Amenaza
Firma de Tratados de Libre Comercio para el fomento de la inversión extranjera.	Traslada este beneficio a los clientes, pudiendo hacer ofertas e incrementar las ventas.	Oportunidad
Expectativa optimista del consumidor y de la inversión privada.	Mayor demanda.	Oportunidad
Próximo cambio de gobierno 2016.	Incertidumbre para la inversión.	Oportunidad / Amenaza
Económico		
Proyección de recuperación del PBI, incremento de la inversión privada, de las importaciones y del ingreso per cápita.	Panorama postivo para crecimiento y expansión.	Oportunidad
Inflación controlada	Permite mantener o mejorar precios.	Oportunidad
Incertidumbre / volatilidad del tipo de cambio	Podría trasladar en incremento del tipo de cambio al cliente o reducir márgenes.	Amenaza
Crecimiento de las ventas en los supermercados.	Incremento de ventas, incremento de competidores.	Oportunidad / Amenaza
Poder de negociación de los supermercados.	Mayores costos. Cumplir con las disposiciones del supermercado.	Amenaza
Legal		
Leyes que incentivan el crecimiento y desarrollo de las empresas.	Relaciones a largo plazo con sus proveedores y clientes.	Oportunidad
Tecnológico		
Mayor uso de Tecnologías de información (redes sociales, internet, paginas web, banca por internet, etc).	Mejora de comunicación y oferta con los clientes.	Oportunidad
Mayor inversión en herramientas tecnológicas que permitan el desarrollo eficiente en los procesos logísticos y administrativos.	Procesos más eficientes.	Oportunidad
Cultural		
El consumo de pastas es parte de la cultura culinaria del consumidor peruano.	Continuidad del negocio a largo plazo.	Oportunidad
El incremento de la clase media.	Incremento de la demanda.	Oportunidad
El consumidor actual de pastas percibe como pasta gourmet a la que es importada y de calidad.	Incremento de la demanda.	Oportunidad
La frecuencia de consumo de pasta gourmet es muy baja.	Oportunidad para generar más oferta / incrementar las ventas.	Oportunidad

Elaboración propia

4.4. Oportunidades y Amenazas

Del resultado del análisis del impacto de las variables externas, podemos concluir:

4.4.1. Oportunidades

- En la actualidad existe un crecimiento de la clase media, definida como “emergente”, que se encuentra principalmente en los conos de Lima.
- La economía peruana es estable; si bien existe una desaceleración en el crecimiento del PBI, el mercado económico se mantiene estable en comparación a los otros países de la región.
- Con el pasar de los años se refleja un mayor poder adquisitivo en la economía peruana según información del BCR. Hay un aumento de ingresos de los peruanos en los últimos diez años, la incorporación de más gente con empleo formal, y el acceso a labores con mayor sueldo.
- Nuestro país tiene un alto consumo de pastas en general que ha crecido en el último quinquenio.
- Perú tiene el nivel más bajo de importaciones de pastas del grupo Colussi; lo que indica que el mercado de pastas importadas tiene un alto potencial para seguir creciendo.

- El potencial para vender localmente en segmentos C-D y expandir las ventas en provincia es grande, considerando la experiencia con el canal de supermercados.
- Existe la posibilidad de impulsar productos gourmet complementarios a las pastas, según los resultados de una encuesta realizada a los consumidores de pastas gourmet.
- Los supermercados a nivel nacional han venido creciendo notoriamente, siendo éste el canal principal de Danilza.
- Debido al boom gastronómico de la comida peruana, se han incrementado los restaurantes gourmet, las ofertas de comida en los hoteles y ferias gastronómicas, lo cual nos da pie a diversificar los canales actuales.
- Con el crecimiento económico que viven las pequeñas y medianas empresas, ahora existen en el mercado opciones personalizadas para soluciones TI a bajo costo.
- El personal de Danilza tiene experiencia en esta industria.

4.4.2. Amenazas

- Incremento del tipo de cambio.

- Incertidumbre por el próximo cambio de gobierno para el 2016, que implica posibles cambios en políticas económicas.
- Existe el riesgo de integración por parte de nuestros proveedores (hacia adelante) o nuestros clientes (hacia atrás).
- Ingreso de nuevos competidores que comercialicen productos gourmet.
- Crecimiento de productos artesanales y nacionales con características gourmet.
- Impacto negativo en las economías europeas, lo traslada un incremento en los costos de producción.
- Posible pérdida de personal clave, por mejores ofertas y condiciones laborales de nuestra competencia.

4.5. Matriz de Evaluación de los factores externos EFE

“Una Matriz de evaluación de factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva⁵²”.

⁵² Fuente: DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. 14ª edición Mexico D.F. Pearson Educación. 2013.

El peso que se ha asignado a cada factor, es un indicador de que tan importante es ese factor para que la empresa tenga éxito en su sector. La suma de todos los pesos fijados es de 1.0.

En una de las columnas de la tabla 4.3, a cada factor se le asigna una calificación (del 1 al 4) para señalar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde “4” responde de manera excelente y “1” responde de forma deficiente. El peso ponderado más alto es 4.0 que significa que la empresa responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas que presenta el sector, el ponderado promedio es 2.5 que significa que las estrategias de la empresa son débiles y el ponderado de 1.0 significa que las estrategias de la empresas no aprovecha las oportunidades que le ofrece el sector ni evita las amenazas que ésta presenta. Con la elaboración de ésta matriz, hemos identificado las principales oportunidades y amenazas que enfrenta Danilza, que se puede apreciar en la tabla 4.3 de la siguiente página.

Como podemos observar en el resultado de la matriz de evaluación EFE, la empresa se ubica sobre de la media en su esfuerzo por aplicar estrategias que se adecuen a las oportunidades que le da el mercado y responder a las amenazas que puede enfrentar. Éste indicador puede mejorar si enfoca correctamente sus estrategias, replanteando sus actividades clave para aprovechar correctamente sus oportunidades⁵³.

⁵³ Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14ª edición Mexico D.F. Pearson Educación. 2013.

Tabla 4.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>Oportunidades</i>			
1. Clase media emergente (conos de Lima)	0.07	3	0.21
2. Estabilidad económica del Perú	0.06	3	0.18
3. Mayor poder adquisitivo	0.06	3	0.18
4. Alto consumo de pastas en el país	0.06	3	0.18
5. El Mercado de pastas importadas tiene potencial para crecer	0.08	3	0.24
6. Hay un nicho desatendido en los segmentos C-D	0.07	3	0.21
7. En el estudio de mercado se denota la preferencia por productos complementarios (*)	0.04	3	0.12
8. Crecimiento de las cadenas de supermercado	0.06	4	0.24
9. Crecimiento de la cocina gourmet en restaurantes, hoteles y ferias	0.07	2	0.14
10. Incremento de empresas que desarrollan herramientas TI para esta industria	0.03	2	0.06
<i>Amenazas</i>			
1. Incremento del tipo de cambio	0.10	1	0.10
2. Próximo cambio de gobierno, posibles cambios en políticas económicas	0.05	2	0.10
3. Riesgo de integración de proveedores (hacia adelante) o clientes (hacia atrás)	0.05	2	0.10
4. Ingreso de nuevos competidores que comercialicen productos gourmet	0.05	3	0.15
5. Crecimiento de productos artesanales y nacionales con características gourmet	0.05	3	0.15
6. Impacto negativo de las economías de Europa (incremento de costos de productos)	0.05	1	0.05
7. Pérdida de personal clave por mejor oferta salarial de otras empresas	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.51

* Según resultados de encuestas a consumidores

Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14ª edición Mexico D.F. Pearson Educación. 2013. Cap. 3. Elaboración Propia.

CAPÍTULO V

5. Análisis de la industria

Con el desarrollo del análisis de la industria vamos a identificar a los principales actores y cuál es su poder de negociación en la cadena, lo cual va a servir de marco para establecer las estrategias que maximicen las relaciones con estos jugadores.

5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)

Mercado (demanda): consumidor final

Según un estudio del Ministerio de Agricultura de Argentina (MinAgri) de noviembre del 2012, se sostiene que entre las diez comidas favoritas o populares a nivel mundial, las pastas alimenticias ocupan la primera posición con una participación del 9%⁵⁴. Esta preferencia estaría sustentada en el bajo costo relativo del producto, versatilidad y conveniencia.

El IPO (International Pasta Organization) sostiene que para el 2011, el consumo de pastas a nivel mundial está liderado por Italia (26 Kg. per cápita), seguido de Venezuela (la mitad del consumo promedio de Italia), Túnez y Grecia; Perú ocupa el puesto nueve, con un promedio de 8.3 kg. per cápita anual (ver tabla 5.1).

⁵⁴ ALIMENTOS ARGENTINOS. **Cadena Pastas Alimenticias**. [en línea]. Argentina. [citado Noviembre 2012]. Disponible en: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/Pastas/Secas/Secas_2012/Pastas_secas_2012.pdf

Tabla 5.1: Consumo de pastas alimenticias en el mundo

Consumo de pastas alimenticias en el mundo
(kg. per capita)

Nº	País	Kg.
1	Italia	26
2	Venezuela	13
3	Túnez	11,9
4	Grecia	10,4
5	Suiza	9,7
6	Suecia	9
7	EEUU	8,8
8	Chile	8,4
9	Perú	8,3
10	Francia	8
11	Alemania	7,9
12	Hungría	7,4
13	Argentina	7,2
14	Austria	7
15	Eslovenia	7

Fuente: IPO (International Pasta Organisation), junio 2011

En el Perú (encuesta nacional de presupuestos familiares 2008-2009 del INEI⁵⁵) el consumo promedio al año es de 11 kilos de fideo o 900 gramos al mes y es considerado parte de la dieta diaria.

Para Lima Metropolitana el consumo promedio es de 9.5 kilos al año y en los segmentos de mayor poder adquisitivo el consumo promedio va de 11.2 a 11.7 kilos al año (ver gráficos 5.1 y 5.2).

⁵⁵ INEI: **Consumo per cápita de los principales alimentos 2008 – 2009**. [en línea]. Lima: sunat.gob.pe, 2010. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf

Gráfico 5.1: Consumo promedio de fideos según ciudades

Gráfico 5.2: Consumo promedio de fideos según quintiles

Según la característica del jefe del hogar, en el Perú, los fideos tienen mayor preponderancia en la dieta familiar en hogares donde toman las decisiones los hombres y cuando el jefe del hogar tiene menor nivel educativo (ver tabla 5.2).

Tabla 5.2: Características del jefe de hogar en relación al consumo de fideos

Característica	Consumo anual de fideos per cápita
Hogares con jefe hombre	11.0 kgs
Jefe de hogar con nivel educativo a lo más secundaria	11.6 kgs.
Ocupación del jefe del hogar:	
Empleador o patrono	11.3 kgs.
Independiente	11.5 kgs.
Asalariado	10.1 kgs.
Trabajador familiar no remunerado	11.6 kgs.

Fuente: Datos INEI Consumo per cápita de los principales alimentos 2008 – 2009. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/index.html

Elaboración Propia.

El trigo, principal insumo para la elaboración de fideos, no cubre la demanda interna del país; por ello, cerca del 90% del trigo consumido en el Perú es de origen importado⁵⁶. En el Perú se importan aproximadamente 1'800,000 toneladas métricas de trigo y se produce localmente aproximadamente 230,000 toneladas. La harina destinada a la fabricación de pastas representa aproximadamente el 20% del total de la producción nacional de trigo y molienda (408,000 toneladas).

Según las cifras de producción (SNI), en el Perú hay una preferencia marcada por el consumo de fideos envasados, que representa el 89% del total producido, mientras el 11% restante corresponde a fideos a granel (ver tabla 5.3).

⁵⁶ SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS. **Industria de elaboración de fideos y productos farináceos**. [en línea]. Perú [citado Marzo 2014]. Disponible en: http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2014/03/RE_Industria_Fideos_Marzo2014.pdf

Tabla 5.3: Producción de fideos y productos farináceos

**PRODUCCIÓN DE FIDEOS Y PRODUCTOS FARINÁCEOS
(Toneladas)**

	Harina de Trigo	Sémola de Trigo	Fideos a Granel	Fideos Envasados
2001	1 007 039	8 413	42 980	199 524
2002	983 144	8 644	42 260	203 185
2003	986 470	8 847	45 338	193 797
2004	1 002 639	8 312	43 672	208 027
2005	1 034 347	9 189	45 978	231 946
2006	1 102 965	9 724	40 706	244 251
2007	1 056 053	9 240	40 212	250 418
2008	1 044 470	9 212	50 717	234 836
2009	1 079 127	8 227	44 372	253 977
2010	1 091 103	7 885	45 331	279 318
2011	1 236 459	8 070	51 466	359 098
2012	1 248 038	8 668	47 547	364 024
2013	1 202 167	9 832	44 403	363 557
Var% 13/12	-3,7	13,4	-6,6	-0,1
Var% 13/09	11,4	19,5	0,1	43,1
Var% 13/01	19,4	16,9	3,3	82,2

Fuente: Ministerio de la Producción

Elaboración: IEES-SNI

Disponible en: http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2014/03/RE_Industria_Fideos_Marzo2014.pdf

Demanda de pastas importadas

A efectos de determinar la demanda de pastas importadas, y toda vez que no se dispone de información pública del nivel de ventas, asumiremos que la demanda está dada por quienes las importan para su distribución en canales minoristas y/o para la venta al consumidor final.

En tal sentido, la importación de pastas (fideos) en el Perú proviene en su mayor parte de Italia, según SUNAT⁵⁷, clasificadas por las partidas arancelarias siguientes:

- 1902.11.00.00 Pastas alimenticias sin cocer, rellenar que cont. huevo
- 1902.19.00.00 Pastas alimenticias sin cocer, rellenar que no cont. huevo
- 1902.20.00.00 Pastas alimenticias rellenas, incl. cocidas/prepar. de otro modo

El total importado en el 2014 fue de 720 toneladas (equivale al 0.18% de la producción local).

Gráfico 5.3: Reporte 1902.11.0000

Reporte de Importaciones por Subpartida Nacional/País Origen 2014

Subpartida Nacional : 1902.11.00.00 PASTAS ALIMENTICIAS SIN COCER, RELLENAR QUE CONT. HUEVO

País de Origen	Valor FOB (dólares)	Valor CIF (dólares)	Peso Neto (Kilos)	Peso Bruto (Kilos)	Porcentaje CIF
IT - ITALY	151,936.38	165,769.56	45,854.050	52,824.990	95.97
CN - CHINA	4,370.02	5,266.82	4,381.530	5,009.820	3.05
SG - SINGAPORE	1,027.90	1,056.90	126.000	151.120	0.61
EC - ECUADOR	620.75	644.84	295.420	323.400	0.37
LOS DEMAS - LOS DEMAS	0.00	0.00	0.000	0.000	0.00
TOTAL - TOTAL	157,955.05	172,738.12	50,657.000	58,309.330	100.00

Fuente: Aduanet.gob.pe

⁵⁷ SUNAT. **Relación de subpartida nacional. Descripción de partida.** [en línea]. Lima: <http://www.aduanet.gob.pe>. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias?accion=buscarPartida&esframe=1>

Gráfico 5.4: Reporte 1902.19.0000

Reporte de Importaciones por Subpartida Nacional/País Origen 2014

Subpartida Nacional : 1902.19.00.00 DEMAS:PASTAS ALIMENT.SIN COCER,RELLENAR QUE NO CONT.HUEVO

País de Origen	Valor FOB (dólares)	Valor CIF (dólares)	Peso Neto (Kilos)	Peso Bruto (Kilos)	Porcentaje CIF
IT - ITALY	909,603.73	1,007,479.30	467,416.630	560,475.450	78.34
CN - CHINA	81,988.87	99,392.76	68,108.500	74,042.520	7.73
US - UNITED STATES	65,815.10	89,942.18	26,094.080	27,177.810	6.99
MX - MEXICO	45,104.28	46,617.21	28,240.000	28,365.010	3.62
KR - KOREA, REPUBLIC OF	18,823.68	21,217.79	9,262.740	10,921.920	1.65
SG - SINGAPORE	5,168.07	5,606.59	1,980.000	2,372.880	0.44
CO - COLOMBIA	4,380.96	4,833.28	845.550	972.980	0.38
AR - ARGENTINA	3,672.59	4,106.01	2,010.000	2,297.890	0.32
EC - ECUADOR	1,506.80	1,565.12	713.080	780.600	0.12
TH - THAILAND	1,245.00	1,550.78	512.400	789.690	0.12
CA - CANADA	1,094.48	1,923.49	13,932.400	14,017.070	0.15
JP - JAPAN	990.00	1,029.91	241.980	319.990	0.08
DE - GERMANY	467.18	695.23	28.960	30.480	0.05
MT - MALTA	50.00	92.67	100.000	101.360	0.01
CL - CHILE	30.00	32.38	18.090	20.370	0.00
LOS DEMAS - LOS DEMAS	0.00	0.00	0.000	0.000	0.00
TOTAL - TOTAL	1,139,940.74	1,286,084.70	619,504.410	722,686.020	100.00

Fuente: Aduanet.gob.pe

Gráfico 5.5: Reporte 1902.20.0000

Reporte de Importaciones por Subpartida Nacional/País Origen 2014

Subpartida Nacional : 1902.20.00.00 PASTAS ALIMENTICIAS RELLENAS,INCL.COCIDAS/PREPAR.DE OTRO MOD

País de Origen	Valor FOB (dólares)	Valor CIF (dólares)	Peso Neto (Kilos)	Peso Bruto (Kilos)	Porcentaje CIF
US - UNITED STATES	118,779.80	124,895.30	25,937.150	28,671.670	55.12
AR - ARGENTINA	60,116.53	64,135.47	16,900.000	20,472.960	28.30
IT - ITALY	24,240.25	31,356.68	6,278.000	7,341.280	13.84
SG - SINGAPORE	6,096.55	6,219.25	520.800	624.600	2.74
LOS DEMAS - LOS DEMAS	0.00	0.00	0.000	0.000	0.00
TOTAL - TOTAL	209,233.13	226,606.70	49,635.950	57,110.510	100.00

Fuente: Aduanet.gob.pe

Es decir, los demandantes de pastas importadas en el Perú lo hacen de producción proveniente de Italia, que representa el 72% del total

(enero a noviembre del 2014) con un volumen de 520 toneladas métricas, lo cual se aprecia en las siguientes tablas.

Tabla 5.4: Importación de pastas alimenticias

Importación de Pastas Alimenticias (Toneladas métricas)					
Pais de origen	19.02.11	19.02.19	19.02.20	Total 2014	% Part
	sin cocer, rellenar, c/huevo	sin cocer, rellenar, s/huevo	rellenas		
IT – ITALY	45,854	467,417	6,278	519,549	72.2%
CN – CHINA	4,382	68,109		72,490	10.1%
US - UNITED STATES		26,094	25,937	52,031	7.2%
MX – MEXICO		28,240		28,240	3.9%
AR – ARGENTINA		2,010	16,900	18,910	2.6%
CA – CANADA		13,932		13,932	1.9%
KR - KOREA, REPUBLIC OF		9,263		9,263	1.3%
SG – SINGAPORE	126	1,980	521	2,627	0.4%
EC – ECUADOR	295	713		1,009	0.1%
CO – COLOMBIA		846		846	0.1%
TH – THAILAND		512		512	0.1%
JP – JAPAN		242		242	0.0%
MT – MALTA		100		100	0.0%
DE – GERMANY		29		29	0.0%
CL – CHILE		18		18	0.0%
Total general	50,657	619,504	49,636	719,797	100.0%

Fuente: SUNAT 2014 – Elaboración propia

Tabla 5.5: Resumen de demanda

RESUMEN DEMANDA	TM / año	
Importación de Trigo	1,800,000	89%
Producción local de Trigo	230,000	11%
Total Producción Trigo	2,030,000	100%
Producción de fideos (local)	408,000	20%

	TM / año	
Producción de fideos (local)	408,000	99.82%
Importación fideos	720	0.18%
Demanda de fideos	408,720	100.00%

	TM / año	
Importación fideos	720	
Importación de Italia	520	72%

Fuente: SUNAT 2014 – Elaboración propia

Industria (oferta)

En el Perú, la oferta de pastas alimenticias está dividida en tres grandes grupos:

- Nacional industrial
- Nacional artesanal
- Importada

El mayor consumo de pastas se da en los productos de fabricación nacional, industrializados. Estos tienen un volumen de producción muy superior a los otros dos y su precio es significativamente menor que al de las artesanales e importadas.

La oferta local (nacional industrializada) está concentrada en cuatro principales empresas productoras:

- Alicorp
- Molitalia
- Cogorno
- Anita Foods

Estas cuatro empresas compiten con alrededor de 20 marcas de fideos a nivel nacional.

Alicorp es el mayor productor de pastas nacionales y participa con las marcas: “Don Vittorio”, “Nicolini”, “Lavaggi”, “Alianza” y “Victoria”.

En el rubro de pastas artesanales sobre sale la marca “La Montanara” que tiene un volumen de ventas mayor que el correspondiente a las pastas importadas.

Con respecto a las pastas importadas, existen en el mercado alrededor de 23 marcas, siendo las de mayor nivel de ventas las siguientes:

- Agnesi (Danilza)
- Barilla
- Colavita
- De Cecco
- Misura (Danilza)
- Il Pastificio
- Fansi
- Age
- Nnova
- Sumaq

Danilza oferta las marcas Agnesi, Misura y De Niro, todas de origen italiano. Agnesi representa el 76% del total de su venta de pastas.

Gráfico 5.6: Porcentaje de ventas - líneas Danilza

Fuente: Data DANILZA, elaboración propia.

Tipos de pastas y presentaciones:

Existe una variedad de pastas y clasificaciones. Una clasificación arbitraria (utilizando las divisiones de Danilza) es la siguiente:

- Pastas largas
- Pasta cortas
- Pastas al huevo
- Pastas integrales
- Cortes especiales
- Polentas y sémolas

5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

Según el modelo de Porter, existen cinco fuerzas que influyen de manera directa en la rentabilidad de una empresa en un horizonte de largo plazo. En tal sentido, el análisis del grado de influencia que tienen estas fuerzas en el entorno de la empresa, permitirán direccionar estrategias que mitiguen algún impacto negativo o que determinen la posibilidad de cambiar el rumbo de la dirección.

Con respecto al entorno de Danilza, identificamos los siguientes impactos:

5.2.1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Consideramos que en la coyuntura actual, política, económica y regulatoria, no existen barreras de entrada para nuevos competidores.

Sin embargo, para los niveles de venta promedio de la industria (pastas importadas), el capital requerido puede de alguna manera, limitar el ingreso de nuevos competidores.

Otro factor muy importante para determinar o decidir el ingreso al mercado de pastas importadas, es la capacidad de tener una línea de distribución en las cadenas de súper mercados. En este sentido, Danilza tiene presencia en estas cadenas por más de diez años, lo cual lo pone en una situación fuerte respecto de nuevos ingresantes.

Consideramos que potenciales ingresantes al sistema, que tendrían los niveles de capital y acceso a venta masiva son las propias cadenas de súper mercados, quienes tienen capacidad para pedir representación directa (sin importadores intermediarios): Cencosud, Supermercados Peruanos, Tottus.

Impacto: Medio

5.2.2. Rivalidad entre los competidores

Toda vez que nuestro plan estratégico estará basado sobre la línea de productos que tiene mayor relevancia en sus ventas e ingresos, vamos a analizar a los competidores de Danilza que comercializan pastas “gourmet”.

Estamos definiendo a las pastas “gourmet” como: “Pasta de alta calidad, ya sea esta industrializada importada o artesanal de producción nacional”.

Entre algunas otras definiciones se tiene que “un gourmet o gastrónomo es una persona con gusto delicado y exquisito paladar, conocedor de los platos de cocina significativamente refinados, que tiene la capacidad de ser catador de talentos de gastronomía al probar el nivel de sabor, fineza y calidad de ciertos alimentos y vinos”⁵⁸.

Danilza compite con aquellas empresas que comercializan pastas importadas y pastas artesanales en Lima (el nivel de ventas en provincia es relativamente bajo).

⁵⁸ Fuente: WIKIPEDIA. Definición de Gourmet. Microsoft HTML. Disponible en: <https://es.m.wikipedia.org/wiki/Gourmet>

En el mercado existen alrededor de veinticuatro marcas de pastas importadas (con diversas presentaciones del producto), mientras que en pastas artesanales encontramos alrededor de nueve marcas. El grado de concentración, entendido como la participación de mercado, es alto (ver la tabla 5.1), toda vez que el 78% de las ventas de estos productos está representado por solamente el 15% de la oferta (5 marcas). En este sentido el grado de rivalidad se da entre cinco empresas.

Gráfico 5.7 – Concentración del mercado

Fuente: DANILZA - Elaboración propia

Por el lado del crecimiento del mercado, basado en el nivel de importaciones de las partidas correspondientes a pastas (SUNAT), encontramos que viene creciendo en los últimos años, lo cual supone que exista mayor presión por ganar mayor participación de mercado.

Gráfico 5.8 – Importación de Pastas

Fuente: SUNAT

Elaboración propia

Respecto de la diferenciación de productos, el mercado de pastas importadas no presenta atributos que hagan a una marca diferenciarse de otra, en líneas generales la diferencia puede hacerla el origen y la marca; en este sentido, las pastas italianas gozan de mayor reputación. Sin embargo, las pastas artesanales vienen tomando mayor participación de mercado en los segmentos que atiende Danilza, por lo cual pueden llegar a establecer la diferencia (son de menor precio).

No existen barreras de salida para el negocio de importaciones y distribución, pero dado que la línea de pastas de Danilza representa el 80% de sus ingresos, esta concentración si representa una barrera para salir del mercado, en tanto no busquen diversificar sus ventas.

Danilza representa una de las marcas de mayor reputación en pastas secas (AGNESI), pero la mayor recordación en el

segmento que atienden es BARILLA, distribuido por la competencia.

Impacto: Medio

5.2.3. Poder de negociación de los clientes

Los principales clientes de la línea de pastas de Danilza son las cadenas de supermercados, concentran cerca del 75% de las ventas, seguido en menor escala por los hoteles y restaurantes.

El sector de supermercados está compuesto por tres operadores principales: Cencosud, Supermercados Peruanos y Tottus. En este sentido, los supermercados poseen un poder de negociación alto, toda vez que son ellos quienes fijan las condiciones de compra:

- Determinan los volúmenes de compra.
- Establecen los plazos para pago facturas.
- Fondean alguna publicidad con aportes de sus proveedores (encartes en periódicos).
- Fondean apertura de nuevas tiendas con aportes de sus proveedores (en algunos casos).
- Manejan la asignación de productos en góndolas, las posiciones preferenciales tienen un costo adicional.
- Tienen poder de decisión sobre el ingreso / salida de productos en sus tiendas.

Impacto: Alto

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Danilza tiene como política general, importar y distribuir marcas en exclusividad, esto le permite desarrollar las marcas en el mercado local y a su vez lo compromete a no tener líneas de otros proveedores que compitan de manera directa. El nivel de concentración de proveedores para Danilza es alto, toda vez que la competencia directa (Barilla) ya está en el mercado, encontrar sustitutos del mismo nivel puede ser difícil de conseguir.

Como ya se ha mencionado, el nivel de ventas de los productos de Colussi (principal proveedor de Danilza) representa los mayores ingresos de la empresa. En este contexto, el proveedor tiene poder de negociación alto con respecto a los precios de importación.

Impacto: Alto

5.2.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los productos sustitutos vienen a ser las pastas de fabricación nacional, que tienen un alto nivel de participación de mercado, aún en el segmento al que se dirige Danilza.

La calidad de los sustitutos está muy por debajo de los productos de Danilza, así como el nivel de precios de productos equivalentes.

Impacto: Bajo

Los principales participantes en la industria, según el modelo de Porter son:

- **Proveedores:**

- Colussi (Italia)

- **Clientes:**

- Cadenas de súper mercados:

- Cencosud
 - Súper mercados Peruanos
 - Tottus

- Hoteles:

- A1 con restaurantes top (4 y 5 estrellas)

- Restaurantes:

- A1 especialidad gourmet y/o italiana

- **Sustitutos:**

- Fideos nacionales:

- Alicorp
 - Molitalia
 - Cogorno
 - Anita Food

- **Entrantes:**

- Cadenas de supermercados que pueden traer representación directa:

- Cencosud
 - Super mercados Peruanos
 - Tottus

- **Competencia:**
 - Fideos importados (otras marcas):
 - Barilla
 - Colavita
 - De Cecco
 - Il Pastificio
 - Fideos artesanales
 - La Montanara
 - Maquila propia de los súper mercados

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

En relación con el modelo de Porter⁵⁹, el análisis de las cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad del negocio es el siguiente:

a) Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Tabla 5.6: Amenaza de nuevos competidores

Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Intensidad				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Economías de escala			3		
Diferenciación del producto			3		
Inversiones de Capital		4			
Acceso a los canales de distribución	5				
Know - How			3		
Política Gubernamental				2	
Promedio	3.3				
Calificación: 1 muy bajo - 5 muy alto	Media				

Elaboración propia

Las economías de escala pueden tener relevancia vistas desde la logística del negocio, tanto para abaratar costos en los procesos de importación y en los de distribución; para

⁵⁹ PORTER Michael E. **Estrategia Competitiva:** Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. España: Editorial Pirámide, 2009.

los niveles que maneja Danilza y sus expectativas de crecimiento, estos no representan amenaza en los márgenes de rentabilidad.

No hay diferenciación relevante en el producto, dentro de la línea de pastas importadas, con excepción de las pastas artesanales.

Las inversiones de capital pueden hacer que haya mayor agresividad en acciones mercadeo y promoción, teniendo en cuenta que hay mercados no desarrollados en comparación con el mercado de supermercados (restaurantes y hoteles) en Lima y en líneas generales con los mercados de provincias.

El acceso a los canales de distribución si tiene un nivel de intensidad muy alto, debido a que permiten tener presencia en el segmento objetivo para esta línea de productos (supermercados).

El conocimiento de la industria y del negocio (Know-How) tiene un impacto medio. Básicamente depende del conocimiento y experiencia que se tenga con los grandes canales de distribución y con las habilidades para desarrollar una marca exclusiva.

En el contexto actual las políticas gubernamentales tienen un impacto bajo, debido a que se viene manteniendo estabilidad económica y en políticas que alientan la inversión y el libre mercado. Sin embargo, consideramos que una amenaza muy fuerte podría ser que se dé un giro en las políticas económicas (arancelarias), so pretexto de

proteger a la industria nacional; evento que por el momento no se vislumbra.

b) Rivalidad de los competidores

Tabla 5.7: Rivalidad entre los competidores

Rivalidad de los competidores	Intensidad				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Concentración de competidores		4			
Tamaño relativo de los competidores					1
Crecimiento de la industria			3		
Relación costos fijos / variables					1
Diferenciación de productos				2	
Diversidad de competidores				2	
Barreras de salida	5				
Grado de innovación					1
Identificación de marca		4			
Promedio	2.6				
Calificación: 1 muy bajo - 5 muy alto	Media				

Elaboración propia

Como se ha mencionado, la concentración de competidores es alta (78% de la participación de mercado con cinco competidores), por lo cual su grado de intensidad es alto (hay presión sobre el precio de venta, con impacto en los márgenes de rentabilidad).

El tamaño relativo de los competidores tiene un impacto bajo, toda vez que el desarrollo del producto (crecimiento de las ventas) está asociado al grado de acceso que hay con los distribuidores (cadenas de supermercados).

El crecimiento de la industria impacta con intensidad media ya que actualmente hay una tendencia creciente (entendido como los volúmenes de importación de pastas).

La relación costos fijos / variables es de impacto bajo ya que los costos fijos son relativamente bajos respecto de los variables. En la estructura del estado de resultados, el mayor componente del costo está en el correspondiente a las ventas.

La diferenciación de productos tiene un impacto bajo si tenemos en consideración que los productos de la competencia directa tienen características similares en términos de su composición, como en el nivel de reconocimiento de la marca, con excepción de las pastas artesanales.

La diversidad de competidores tiene un impacto bajo ya que el número de competidores también es bajo.

Para Danilza las barreras de salida tienen un impacto muy alto en la rentabilidad del negocio por su elevada concentración con: (i) el proveedor, (ii) los clientes (supermercados) y (iii) la línea de productos (pastas).

El grado de innovación es de impacto bajo porque es un negocio tradicional de importación y distribución; no hay uso intensivo de tecnología, ni nuevas tendencias que marquen mayor diferencia.

La identificación de marca si tiene impacto alto ya que siendo productos de características muy similares con los de la competencia, el desarrollo de la marca puede hacer la diferencia.

c) Poder de negociación de los clientes

Tabla 5.8: Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	Intensidad				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Volumen de ventas	5				
Diferenciación de productos		4			
Margenes de rentabilidad		4			
Condiciones de compra	5				
Publicidad y promociones	5				
Promedio	4.6				
Calificación: 1 muy bajo - 5 muy alto	Alta				

Elaboración propia

El volumen de ventas tiene un impacto muy alto en el negocio, debido a que son las cadenas de supermercados quienes están en la capacidad de llegar de manera masiva al consumidor final.

La diferenciación de productos impacta en grado alto debido a que son los clientes (supermercados) quienes tienen la capacidad de otorgar mayor o menor exposición a un producto en sus locales (góndolas) y en este sentido permitir el grado de diferenciación que requiere el segmento objetivo.

Los márgenes de rentabilidad están directamente influenciados por los costos que ocasiona la distribución del producto; los clientes (supermercados) afectan la rentabilidad a través de rebates, gastos de promoción, prioridades en góndolas, entre otros.

Las condiciones de compra impactan en grado muy alto ya que el poder de negociación de las cadenas de

supermercados es muy fuerte, ellos generalmente imponen sus condiciones.

La publicidad y promociones tienen un impacto muy alto porque los clientes manejan esta asignación a través de encartes y publicidad en medios.

d) Poder de negociación de los proveedores

Tabla 5.9: Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Intensidad				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Concentración de proveedores	5				
Disponibilidad de sustitutos	5				
Importancia en el nivel de ventas	5				
Diferenciación del producto		4			
Importancia de la industria para el proveedor		4			
Promedio	4.6				
Calificación: 1 muy bajo - 5 muy alto	Alta				

Elaboración propia

La concentración de proveedores, la disponibilidad de sustitutos y la importancia en el nivel de ventas, le otorgan un poder de negociación muy alto en el negocio. En el contexto de Danilza, siendo Colussi su principal proveedor, con un acuerdo de exclusividad y siendo las pastas su principal fuente de ingresos, estos tres factores le dan al proveedor altísimo nivel de negociación. Un sustituto necesitaría varios años para lograr el nivel de posicionamiento de Agnesi en el Perú.

La diferenciación del producto es de grado de intensidad alto ya que su marca es muy reconocida a nivel mundial.

La importancia de la industria para el proveedor la consideramos como alto ya que Danilza es su único cliente

en el Perú y ya está posicionado en el mercado a través la relación de Danilza con las cadenas de supermercados. Cualquier decisión que tome Colussi sobre el mercado peruano tendrá un fuerte impacto en el negocio.

e) Amenaza de sustitutos

Tabla 5.10: Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de sustitutos	Intensidad				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Precios				2	
Calidad					1
Acceso a las cadenas de distribución			3		
Promedio	2.0				
Calificación: 1 muy bajo - 5 muy alto	Baja				

Elaboración propia

La amenaza de sustitutos en la rentabilidad del negocio es baja, en términos de precios, calidad y acceso a las cadenas de distribución; esto en el sentido que el sustituto natural para las pastas importadas son las de origen nacional, y estas no se encuentran en los niveles de calidad y expectativas de un cliente “gourmet”.

En conclusión, los clientes y proveedores tienen un poder de negociación alto en la industria, en el contexto actual del negocio de pastas de Danilza.

5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria

De acuerdo a lo descrito en el modelo de Porter, encontramos que la competencia actual y los potenciales ingresantes impactan con intensidad media, el poder de negociación de los proveedores y

clientes es alto, y los sustitutos tienen un impacto bajo, tal como se aprecia en la tabla 5.11.

Tabla 5.11: Resumen de las fuerzas de Porter

Resumen	Intensidad				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Amenaza de ingreso de nuevos competidores			3		
Rivalidad de los competidores			3		
Poder de negociación de los clientes	5				
Poder de negociación de los proveedores	5				
Amenaza de sustitutos				2	

Calificación: 1 muy bajo - 5 muy alto

Elaboración propia

Este modelo nos ayuda a consolidar un mejor análisis del entorno de Danilza, que sirva para tomar decisiones asertivas para su futuro, con criterios objetivos que aprovechen las oportunidades actuales y hagan frente a las amenazas identificadas. Así mismo nos permite conocer el grado de competencia que existe en la industria en la que se desenvuelve, y así tener apreciación más acertada de su atractivo.

Gráfico 5.9: Intensidad de las fuerzas de Porter

Elaboración propia

De forma complementaria, elaboramos la matriz de General Electric (GE), utilizada también para medir el grado de atraktividad de la industria y la posición competitiva.

Para ello estamos otorgando ponderaciones y calificaciones a las variables que creemos tienen impacto en el negocio. Así tenemos que en mayor proporción, el tamaño de mercado y la intensidad de la competencia determinan que tan atractiva es la industria en la que se desenvuelve Danilza.

Por el lado de la posición competitiva, creemos la participación de mercado y el acceso a los canales de distribución (supermercados) nos dan una posición relevante en la industria.

Tabla 5.12: Atraktividad de la industria

Atraktividad del mercado de la industria	Peso	Calificación	Valor
Tamaño del mercado	50%	3	1.5
Precio / Rentabilidad	10%	4	0.4
Intensidad de la competencia	30%	2	0.6
Diversidad del mercado	10%	3	0.3
	100%		2.8

Posición competitiva	Peso	Calificación	Valor
Participación de mercado	30%	4	1.2
Crecimiento de participación de mercado	10%	4	0.4
Canales de distribución	50%	3	1.5
Capacidad de los proveedores	10%	5	0.5
	100%		3.6

Calificación: 1 Poco atractivo - 5 Muy atractivo

Elaboración propia

Gráfico 5.10: Matriz GE

Fuente: Matriz de Mckinsey
Elaboración Propia

De acuerdo al resultado de la ponderación de variables, encontramos que Danilza tiene espacio para crecer en el sistema, su posición cae entre los cuadrantes de equilibrar / invertir. Creemos que hay oportunidades de crecimiento, pero no hay que dejar de lado que la concentración de sus ventas puede ser una debilidad de su estrategia.

5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC

Danilza tiene aproximadamente el 30% de participación en la venta de pastas importadas (según información obtenida de las ventas en supermercados CENCOSUD) 20% si se incluye pastas artesanales (Montanara) y el 3% de la participación en la venta total de pastas⁶⁰.

⁶⁰ Anexo N°9: Participación en pastas 2014.

Gráfico 5.11: Venta de pastas gourmet - Cencosud 2014

Fuente: DANILZA S.A. - Elaboración propia

En este sentido, el análisis del perfil competitivo incluirá los productos: Agnesi, Barilla y La Montanara.

Para los factores clave de éxito se ha seleccionado aquellos que pueden marcar la diferencia en el ambiente de competencia. Estos son (en orden de relevancia):

- a) **Precio (30%)**, su diferencia entre los competidores directos puede hacer que impacte directamente en el nivel de ventas, siempre dentro del mercado (segmento) objetivo.
- b) **Posicionamiento de la marca (30%)**, como son pocos competidores y con productos de calidad similar, el grado de posicionamiento de la marca (recordación) puede influenciar directamente en el volumen de ventas.

- c) **Calidad del producto (20%)**, impacta de manera significativa ya que la condición de producto “gourmet” está asociado a este factor. En el segmento de restaurantes, este factor tiene mayor preponderancia.
- d) **Participación de mercado (10%)**, tiene relevancia en el volumen de ventas debido a que una mayor exposición del producto en el punto de ventas (góndolas, tratándose de supermercados) favorece su venta, como se desprende de las encuestas realizadas al consumidor final.
- e) **Soporte del proveedor (10%)**, es un factor relevante en la medida que tenga disposición a realizar acciones comerciales orientadas a desarrollar y promocionar la marca en el mercado local.

Bajo estas premisas, hemos clasificado el desenvolvimiento de los competidores obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 5.13: Factores claves de pastas gourmet lideres

Factores claves de éxito	Ponderación	AGNESI		BARILLA		La Montanara	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Calidad del producto	20%	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Precio	30%	1	0.3	1	0.3	3	0.9
Posicionamiento de marca	30%	2	0.6	3	0.9	1	0.3
Participación de mercado	10%	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Soporte del proveedor (tamaño)	10%	3	0.3	3	0.3	1	0.1
	100%		2.1		2.3		2.0

Calificación: 1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto

Fuente: DANILZA S.A. - Elaboración propia

Vemos que los tres principales competidores tienen ponderaciones muy similares, destacando ligeramente la marca Barilla y entendido por un mejor posicionamiento de su marca (tiene mayor nivel de

recordación según resultado de nuestras encuestas al consumidor final).

Agnesi está casi en el mismo nivel de Barilla y es acá donde encontramos oportunidades de crecimiento vía un reforzamiento de la recordación de marca.

CAPÍTULO VI

6. Análisis Interno

El análisis interno investiga las características de todos los recursos y medios que emplea la organización para enfrentar al entorno competitivo del giro de negocio que lo rodea⁶¹. Este análisis se enfoca en la identificación de debilidades y fortalezas de la empresa para desarrollar la competitividad del negocio. Por ello, para la elaboración de este capítulo se realizó una segunda entrevista a profundidad al gerente comercial de la empresa Danilza, Giuliano Valdivia, con el fin de conocer a profundidad y de manera detallada todo el flujo de la empresa que involucra la cadena de valor.

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Operaciones, Mercadotecnia, Servicio posventa, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología e Infraestructura.

La cadena de valor de una empresa simboliza una serie de actividades y funciones que al relacionarse crean valor. De acuerdo a M. Porter (1987), “el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor”⁶².

⁶¹ NAVAS LOPEZ, José Emilio; GUERRAS MARTIN, Luis Ángel. La dirección estratégica de la empresa, Teoría y Aplicación 3ª Ed. Madrid ; Civitas, 2004

⁶² PORTER, Michael. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.F.: Continental, 1997.

La rentabilidad de una empresa estará en función a que las ganancias estén por encima de los costos totales comprometidos al diseñar o distribuir el producto o servicio. El objetivo de la cadena de valor debe ser el de identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa, o mejor dicho, los aspectos de la empresa que más contribuyen a generar el valor obtenido.

En el gráfico 6.1 ilustramos la cadena de valor enfocada desde una empresa de servicios, observándose los componentes de la misma así como su clasificación según Antonio Francés en su libro Estrategia y Planes para la Empresa (2006).

Gráfico 6.1: La cadena de Valor en Servicios

Fuente: FRANCES, Antonio. Estrategia y planes para la empresa. 1ª Ed. México. Pearson Educación. 2006.

El gráfico muestra que las actividades de la cadena de valor se dividen en dos grupos: Las actividades primarias en la parte inferior y las actividades de apoyo en la parte superior.

Las actividades primarias se relacionan con la creación física (importación) del producto, venta, distribución y servicio post-venta, mientras que las actividades de apoyo son el soporte para las actividades primarias y las complementan, garantizando así el óptimo funcionamiento para los procesos de la empresa.

6.1.1. Actividades Primarias (Operaciones)

- a) **Operación de Importaciones:** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los productos importados por las empresas. Operaciones también es la encargada de validar y controlar los stocks que la empresa maneja. En el grafico 6.2 mostramos todos los productos que importa la empresa Danilza motivo de nuestro estudio.

Gráfico 6.2: Productos que importa DANILZA S.A.

AMARATTI	AMARETTI MORBIDI 200 gr
	AMARETTI MORBIDI 100 gr
ARROZ	AGNESI ARROZ CLASSICO 1 K
	AGNESI ARROZ EXTRA ARBORI
CANTUCCINI	CANTUCCINI MANDORLA BUSTA
	CANTUCCINI MANDORLA CUSPI
CORNFLAKES	CORNFLAKES 6 CEREALES
	CORNFLAKES INTEGRALE E MA
	CORNFLAKES S/AZUCAR
FIDEOS	INTEGRAL
	PASTA NIDO
	PASTAS CORTAS
GALLETAS	PASTAS LARGAS
	GALLETAS MISURA
PANETTONE	PANDORO CIOCCOLATO
	PANDORO CLASSICO
PANFORTE	PANETTONE CLASSICO 900 gr
PASTICCERIA	PANFORTE MARGHERITA 225 g
	PASTICCERIA A. CUSPIDE 250
POLENTA	PASTICCERIA ASSORTITA 180
	AGNESI POLENTA FIORETTA 1
	AGNESI POLENTA ISTANTANEA
SALSAS	AGNESI SEMOLA
	SALSAS
VINAGRE	CREMONINI
	VINAGRE BALSAMICO

Elaboracion Propia

Descripción de cada etapa del diagrama de flujo de la empresa Danilza.

1. Solicitud de pedido de mercadería: según la jefatura de logística se manejan dos canales de atención para generar una orden de requerimiento de compra. El primero de ellos, y en mayor volumen, es con las solicitudes de los supermercados que generan los mercaderistas (EEVV de Danilza), los pedidos se ingresan vía Herramienta B2B, este pedido se confirma el área de compras del supermercado y se genera una orden de pedido que se envía vía correo al proveedor en Italia (Grupo Colussi). El segundo gran canal para generar un pedido es a necesidad de Danilza, esto para mantener los mínimos de stock requeridos para satisfacer la demanda del mercado atendido.
2. Envío de requerimiento: el proveedor de Danilza (Colussi) realiza el envío del pedido solicitado, el cual desembarcará en el puerto del Callao en los próximos 40 días en promedio. La relación que se mantiene con el proveedor está basada en la confianza que se generó por muchos años de alianza comercial. A la fecha no existe ningún precedente negativo en cuanto al envío de mercadería y mucho menos a la contraprestación que realiza por el pedido.
3. Trámites aduaneros: Danilza, mediante un agente de aduanas, realiza los trámites necesarios para recibir la

mercadería almacenada en aduanas. Este trámite puede generar una demora de cuatro días en promedio.

4. Desaduanaje: esta actividad la realiza directamente el jefe de logística. Danilza cuenta con un agente de aduanas que es el encargado de la parte operativa y documentaria; es un proceso que se domina a la perfección. En la actualidad se está implementando un nuevo proceso llamado desaduanaje anticipado, que consiste en tramitar el desaduanaje días previos al arribo de la mercadería al puerto del Callao. Este nuevo proceso se realizó en los dos últimos cargamentos donde se tuvo algunos inconvenientes al inicio, que posteriormente fueron subsanados con éxito. Se está implantando este nuevo proceso para todos los pedidos futuros, optimizando el control de tiempos.
5. Transporte: una vez concluido el proceso de desaduanaje, se procede a trasladar la mercadería a los almacenes con los que cuenta Danilza; el primero de ellos se encuentra en Santiago de Surco con un área de 150m², que puede almacenar el equivalente a 3 contenedores de envío, el segundo almacén, ubicado en Punta Hermosa, tiene un área de 100m² y puede almacenar el equivalente a dos contenedores de envíos.
6. Almacenes: Danilza cuenta con dos almacenes alquilados permanentemente y cuenta con un tercero que se alquila solo a necesidad. Este último almacén se encuentra en el Callao y rara vez es requerido. El almacén principal ubicado en el distrito de Santiago de Surco cumple con los parámetros de temperatura que requiere la mayoría de

productos que se importan. Desafortunadamente, el almacén ubicado en Punta Hermosa es muchas veces desperdiciado por la temperatura elevada que existe en esta zona. Cada vez que llega un contenedor al almacén principal se procede a descargar en la calle, parando el tránsito y generando molestias en el vecindario. A la fecha, Danilza no dispone de un patio de maniobra que facilite la descarga de la mercadería.

7. Etiquetado de Mercadería: Danilza terceriza el etiquetado de productos. Se hizo el ejercicio costo beneficio y se determinó que es mucho más barato tercerizar este proceso. Un contenedor se etiqueta en 15 días promedio.
8. Recepción: la empresa realiza la recepción del pedido firmando un cargo de recepción que posteriormente se envía vía mail al proveedor, previa revisión de la mercadería.
9. Almacenamiento: la mercadería recepcionada es almacenada de acuerdo a la capacidad con la que cuenta alguno de sus dos almacenes. Es importante resaltar que la mercadería generada a solicitud de los supermercados es almacenada en las instalaciones de la empresa ubicadas en el distrito de Santiago de Surco, en caso la mercadería sea para generar stocks mínimos, es almacenada en los almacenes de Punta Hermosa.
10. Inventario de productos: el encargado del almacén, Jorge Rivera y su equipo de trabajo, son los encargados de realizar el inventario. De esta manera se lleva el control ordenado de ingresos y egresos de mercadería.

11. Control de inventario de salida: se lleva a cabo un control de la mercadería ya entregada al cliente mediante un sistema de logística interna, que a pesar de las falencias que posee es de gran ayuda para el jefe de almacén.

Gráfico 6.3: Diagrama de Flujo Vertical Importación de Mercadería

Gráfico 6.4: Diagrama de Flujo de bloques importación de Mercadería

Elaboracion Propia.

b) **Operación de distribución:** Son las actividades relacionadas con el transporte, almacenaje, y posterior distribución de toda la producción importada. En el caso de Danilza, estas actividades se relacionan directamente con la importación de productos gourmet, que luego serán distribuidos por sus canales de atención. Se detalla a continuación:

1. Pedido del Cliente: Danilza comercializa sus productos mediante tres canales de atención, el primero de ellos y el más importante de acuerdo a los volúmenes de ventas son los supermercados. Para atender este canal la empresa posee una FFVV que visita a diario todos los supermercados con lo que se mantiene una relación comercial. Las visitas están zonificadas y cada ejecutivo genera la necesidad al supermercado de acuerdo a los stock que se maneja por cada tienda; este requerimiento se coordina con el supermercado y mediante un sistema se genera el pedido.
2. Consulta de Stock en almacenes: logística valida el pedido y verifica que el requerimiento sea cubierto por sus almacenes, para luego generar una orden de despacho de la mercadería solicitada. Todos los requerimientos los trabaja el jefe de logística en coordinación con el gerente de la empresa, ambos firman la orden en señal de conformidad.
3. Preparación de la mercadería solicitada: el equipo de logística realiza un control de calidad a toda la mercadería solicitada por el supermercado, validando el estado de

cada una de las cajas solicitadas, el correcto etiquetado de la mercadería, así como la cantidad requerida por el cliente. Este proceso se realiza directamente en almacén y en control dual con el jefe de logística.

4. Distribución de la mercadería: una vez concluida con todas las formalidades, partes de la solicitud de mercadería, así como el check list de pedido, se procede con la entrega de la mercadería. Para ello, logística coordina con el almacén de los supermercados el horario de entrega del pedido; los supermercados por su capacidad de negociación son bastante estrictos en este punto, ya que hacen respetar los horarios y lugares establecidos para la recepción, en caso no se realice en el horario establecido se podrá realizar recién al día siguiente previa coordinación con el cliente, peligrando la entrega, ya que el cliente puede desistir de la compra.

Gráfico 6.5: Diagrama de Flujo Vertical Distribución de Mercadería.

Gráfico 6.6: Diagrama de Flujo de bloques distribución de Mercadería.

Elaboracion Propia

c) Marketing y Ventas: Danilza, a lo largo de su reconocida trayectoria en el rubro, ha detectado una serie de necesidades insatisfechas en el mercado al que se dirige, siendo el más relevante la calidad de servicio. Para ello el trato que lleva

con sus clientes es de forma personalizada y directa, donde el Gerente General Daniel Zorrilla es la persona que se encarga de realizar el primer contacto y se encuentra presente en las reuniones posteriores que puedan surgir con los clientes. De igual manera, dentro de su staff de colaboradores tiene personal altamente capacitado, motivado y con vocación de servicio, quienes comparten la misma filosofía de la empresa.

En lo concerniente a la comunicación y promoción de los productos que Danilza ofrece, se utiliza la publicidad en encartes de los supermercados (principales clientes), además cuentan un “Book” de productos que periódicamente se entregan a los restaurantes y hoteles que también son clientes de la empresa, se cuenta también con una web amigable que se encuentra actualizada. En coordinación con los supermercados se lanzan promociones con inversión compartida de ambas partes, siempre enfocados a brindar el mejor servicio posible.

d) Servicio de Post – Venta: a lo largo del presente capítulo hemos desarrollado algunos servicios de post-venta brindados por Danilza. Si bien es cierto Danilza no cuenta con un servicio de post-venta claramente delimitado, el Gerente Comercial indica que este servicio se brinda a cada uno de sus clientes de manera personalizada y se aprovecha la visita comercial para indagar la satisfacción del cliente respecto a los productos comercializados, así mismo es consciente también que este punto es tarea pendiente en su

gestión, pues según indica está planificando implementar un servicio de post-venta.

6.1.2. Actividades Secundarias.

Las actividades de apoyo o secundarias sirven de soporte a las actividades primarias para que estas puedan desarrollarse potencialmente y así garantizar el óptimo funcionamiento de la empresa.

- a) **Abastecimiento:** Danilza busca optimizar su área operativa bajo un sistema de abastecimiento necesario, por lo que los pedidos realizados al proveedor siempre son los requeridos por el cliente. Igualmente cuentan con un stock mínimo de productos que pueden suplir en algún momento según las necesidades de sus clientes, lo que genera la reducción de costos y pérdidas innecesarias al almacenar productos por un largo tiempo, y también reduce el espacio de almacenamiento.
- b) **Infraestructura de la Organización:** al ser Danilza una empresa en pleno crecimiento, estima a mediano plazo contar con un local propio que soporte todas sus operaciones de logística y almacén; por el momento sus ambientes son alquilados. En cuanto a la parte organizacional es el Gerente General el que se encarga básicamente de administrar y supervisar las distintas actividades de la empresa, contribuyendo con su buen funcionamiento. Las actividades de contabilidad y finanzas son llevadas por la contadora de la empresa y la parte comercial recae en el gerente comercial.

- c) **Dirección de Recursos Humanos:** Danilza busca lograr sinergia en sus trabajadores, capacitarlos y comprometerlos con los objetivos de la empresa para que transmitan los valores deseados. Existe el deseo por parte del dueño de la empresa en generar un ambiente laboral estable, preocupándose por el bienestar de los trabajadores, ya sea en la parte personal así como en la profesional.
- d) **Desarrollo de Tecnología:** Danilza posee la tecnología necesaria requerida por el giro del negocio que maneja; cuenta con equipos de cómputo modernos, que brindan el servicio óptimo para las funciones de los trabajadores, sin embargo busca siempre la mejora de sus respectivas áreas, operativas, comercial, administrativas, etc.

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de Valor

Anteriormente describimos la cadena de valor de Danilza de acuerdo a la descripción mencionada por M. Porter, entendiendo que existen actividades primarias y secundarias dentro de este proceso. Las actividades claves son generalmente guiadas con medidas estándares o indicadores para evaluar su performance, con el fin de ajustar, de ser necesario, la estrategia que esta tomando la empresa. Por todo ello definimos a un indicador como un elemento que puede ser interpretado cuantitativa y cualitativamente, ya que describe lo que esta sucediendo en la empresa al analizar una o más variables, correlacionarlas y estudiar su evolución historica, ya sea

con proyecciones o con periodos anteriores. Esta herramienta permite a la empresa controlar el cumplimiento de sus metas⁶³.

6.2.1. Operaciones de Importación: Danilza, al ser una empresa importadora y distribuidora de productos alimenticios, posee una serie de actividades que forman parte de la cadena de valor. A cada uno de los factores claves de éxito, dentro de una actividad en la cadena de valor, se asignan pesos porcentuales de acuerdo al criterio del jefe de cada área involucrada; esta información se obtuvo en las entrevistas realizadas a jefes y gerentes de la Danilza. Así podemos observar en el siguiente gráfico que la logística interna, en términos generales, es un punto débil de Danilza, básicamente por la carencia de un Software que potencie esta actividad y el tamaño del almacén que la empresa posee hoy en día.

Cuadro 6.1: Operaciones Importación

OPERACIONES DE IMPORTACION DETERMINACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES		Pond %	VALORACION DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO
FACTORES CLAVE DE EXITO	Danilza		Danilza
Tiempos de espera para entrega de mercadería	3	30%	0.9
Atención de reclamos	2	10%	0.2
Procesos legales en aduanas	3	25%	0.8
Rapidez en la Atención de pedidos	2	15%	0.3
Software de control de Stocks	1	5%	0.1
almacenes adecuados	2	5%	0.1
Control de Costos	1	10%	0.1
Elaboracion Propia			2.4

Basado en escala 1 (empresas ya consolidadas)
(1=+débil 2=-débil 3=-fuerte 4=+fuerte)

⁶³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA Guía para Diseño y construcción de indicadores
Bogotá: DANE,2005

6.2.2. Operaciones Producción: en la empresa esta es la actividad menos desarrollada, pues tiene concentrada sus ventas en un solo canal de distribución (Supermercados), lo que ocasiona que los esfuerzos del personal estén abocados casi al 100% a este canal, por este motivo se considera el mismo peso para todos los factores de éxito considerados en esta actividad. Podemos resaltar que Danilza está importando productos complementarios a las pastas como los pistachos, vinos, salsas, etc. Esto hace que consideremos una puntuación superior a los demás factores de éxito.

Cuadro 6.2: Operaciones Producción

OPERACIONES / PRODUCCIÓN DETERMINACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES					Pond %	VALORACION DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO			
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Danilza	Pastificio	Adriatica	Wong		Danilza	Pastificio	Adriatica	Wong
Captar Nuevos Clientes	2	2	2	2	25%	0.5	0.5	0.5	0.5
Evaluación de nuevos canales de ventas	2	2	3	2	20%	0.4	0.4	0.6	0.4
Productos sustitutos	2	2	2	3	5%	0.1	0.1	0.1	0.2
Alianzas con nuevos proveedores	2	2	2	3	5%	0.1	0.1	0.1	0.2
Cobranzas	2	2	2	3	5%	0.1	0.1	0.1	0.2
productos complementarios	3	2	1	4	20%	0.6	0.4	0.2	0.8
ingreso a competir en nuevos segmentos	2	2	2	2	20%	0.4	0.4	0.4	0.4
						2.2	2.0	2.0	2.6

Basado en escala 1 (empresas ya consolidadas)
(1=+débil 2=-débil 3=-fuerte 4=+fuerte)

6.2.3. Operación de Distribución: consideramos que de todas las actividades de la cadena de valor, es la que mejor performance tiene, esto debido a las exigencias que los supermercados manejan con sus proveedores, en este caso con Danilza. Al ser un flujo estándar para todos los productos que Danilza distribuye, la operatividad es conocida por los empleados y dominada por cada uno de los

involucrados en el proceso, es así que casi todos tienen el mismo puntaje dentro de la escala de valoración, el factor de Éxito FFVV Campo aún está en crecimiento, por ello el puntaje es inferior a demás otros factores de éxito.

Cuadro 6.3: Operaciones Distribución

OPERACIONES DE DISTRIBUCION DETERMINACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES		Pond %	VALORACION DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO
FACTORES CLAVE DE EXITO	Danilza		Danilza
FFVV campo	2	20%	0.4
Servicios de distribucion	3	20%	0.6
servicio de etiquetado de productos	3	20%	0.6
Transporte de Mercaderia(Aduanas - Almacenes)	3	20%	0.6
Autorizacion de entrega en depositos de Supermercados	3	5%	0.2
horarios de entrega para canal horizontal	3	5%	0.2
solicitud de mercaderia mediante sistema B2B	3	10%	0.3
Elaboracion Propia			2.8

Basado en escala 1 (empresas ya consolidadas)
(1=+débil 2=-débil 3=-fuerte 4=+fuerte)

6.2.4. Marketing y Ventas: en la parte de ventas tenemos los procesos mucho más definidos que en la parte de Marketing. Las ventas son una constante en sus flujos de operaciones, y como ya se indicó en capítulos anteriores están concentrados en un solo canal. La parte de marketing también se emplea solo para este canal de ventas (Supermercados), se realizan anuncios en encartes de los mismos supermercados y esporádicamente se hacen degustaciones en el mismo supermercado.

Cuadro 6.4: Marketing y Ventas

MARKETING Y VENTAS DETERMINACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES		Pond %	VALORACION DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO
FACTORES CLAVE DE EXITO	Danilza		Danilza
Publicidad en medios o encartes	2	30%	0.6
Campañas y promociones	2	20%	0.4
Extensión de cobertura a nivel nacional	3	20%	0.6
promociones diferenciadas por segmentos	3	10%	0.3
Investigación de mercados	2	5%	0.1
Participación de mercado	2	5%	0.1
Penetración de mercados	2	10%	0.2
Elaboracion Propia			2.3

Basado en escala 1 (empresas ya consolidadas)
(1=+débil 2=-débil 3=-fuerte 4=+fuerte)

6.2.5. Dirección: Danilza es una empresa Familiar. La Gerencia General está a Cargo de Daniel Zorrilla, fundador de la empresa, y la plana gerencial esta constituida por personal con reconocida experiencia en el mercado importador de productos de consumo masivo. Esto garantiza el conocimiento del mercado en el rubro de la empresa, la valoración que se asigna a cada factor de éxito se basó en la experiencia y conocimiento que posee el equipo gerencial. En los focus Group que realizamos en la empresa, pudimos evidenciar las iniciativas de algunos jefes de área que no son atendidas por la gerencia de Danilza, donde finalmente se toma la decisión sobre cualquier iniciativa que involucre a la empresa. Estas diferencias dan como resultado una valoración por debajo de lo esperado, pese a la experiencia que individualmente posee cada gerencia.

Cuadro 6.5: Dirección

DIRECCIÓN DETERMINACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES		Pond %	VALORACION DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO
FACTORES CLAVE DE EXITO	Danilza		Danilza
Equipo Gerencial	2	30%	0.6
Motivacion del Personal	2	20%	0.4
Conocimiento del Mercado	3	20%	0.6
Segmentacion	2	10%	0.2
Innovación de los Procesos	2	5%	0.1
Control de indicadores de rentabilidad por producto	2	5%	0.1
Imagen Empresa	2	10%	0.2
Elaboracion Propia			2.2

Basado en escala 1 (empresas ya consolidadas)
(1=+débil 2=-débil 3=-fuerte 4=+fuerte)

En los cuadros 6.1 al 6.5, se observa que la empresa maneja los principales indicadores de gestión, sin embargo no lleva un registro histórico de la gestión realizada en base al resultado de variables de cada indicador. Esto debido al incipiente análisis realizado respecto a cada una de las variables que intervienen en la cadena de valor.

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.

“El benchmarking es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas de una empresa a partir de saber cómo las desempeñan otras empresas e imitar sus mejores prácticas”⁶⁴. Mediante ésta herramienta buscamos conocer nuestras fortalezas respecto a la competencia, comparándonos con los líderes de la industria en las mejores prácticas realizadas por ellos, y

⁶⁴ THOMPSON Arthur A. y PETERAF Margaret A. **Administración Estratégica, Teoría y casos**. Decimoctava edición México: McGraw-Hill Educación, 2012.

enfocándonos en buscar una mejora dentro de la empresa y finalmente superar la competencia.

Las operaciones que realiza Danilza, que involucran desde la importación de los productos gourmet hasta el servicio de distribución y atención de sus canales, no son comunes en comparación a otras empresas. Ciertamente, no hemos ubicado empresas que se dirijan al mismo público objetivo con la misma cadena de valor o parecida; la mayoría de empresas importadoras tienen muy bien establecido el canal de distribución horizontal y después apuntan a entrar a la distribución en supermercados. En el caso de Danilza, casi toda la importación se distribuye por el canal de supermercados. Además, las empresas importadoras traen una gran cantidad de productos, mientras que Danilza es una empresa especializada. Sin embargo, hemos podido identificar las empresas que pueden ser consideradas competencia directa ya que se atiende al mismo canal: el supermercado, y a su vez importan el mismo producto, las pastas gourmet, en volúmenes similares. Estas empresas son: Il Pastificio, Adriática de Inversiones y Wong.

La obtención de información sobre la competencia directa es sumamente difícil, puesto que como en toda empresa, ésta información es bastante reservada. Por lo tanto, nos hemos basado en diferentes fuentes: información que maneja el Gerente Comercial de Danilza, clientes, páginas web, entre otros⁶⁵.

⁶⁵ Clientes: Cencosud, SPSA, Web: www.sunat.gob.pe, www.ilpastificio.com ,

Tabla 6.1. Comparación con las empresas del sector

Item comparativo	Empresa			
	Danilza	Il Patificio	Adriatica	Wong
Fecha de inicio de actividades	1993	2003	1982	1942
Cobertura: Lima/Provincias	Lima/Provincias	Lima	Lima/Provincias	Lima/Provincias
Página Web	Si	Si	No	Si
Red social	No	Si	No	Si
Correo electrónico	Si	Si	Si	Si
Logística interna				
Logística a supermercados	Buena	Buena	Buena	N/A
Logística al canal horizontal	Regular	Buena	Buena	N/A
Infraestructura	Regular	Buena	Buena	Buena
Niveles de conservación	Buena	Buena	Buena	Buena
Información stocks	Regular	Regular	Buena	Buena
Operaciones				
Se cumple con los tiempos: supermercado	Si	Si	Si	N/A
Se cumple con los tiempos: canal horizontal	No	Si	Si	N/A
Logística externa				
Canal supermercado	Buena	Buena	Buena	N/A
Canal horizontal	Regular	Buena	Buena	N/A
Mercadotecnia				
Nuevos clientes	Regular	Regular	Buena	Buena
Nuevos canales	Regular	Buena	Regular	Regular
Servicios	Buena	Buena	Regular	Buena
Tecnología				
Sistemas eficientes	Regular	Regular	Buena	Buena
Recursos humanos				
Personal motivado	No	Si	Si	Si
Infraestructura	Regular	Buena	Buena	Buena

Elaboración propia.

Producto de la comparación de las actividades de la cadena de valor de Danilza versus la competencia, podemos concluir lo siguiente:

- a) **Logística interna:** Danilza tiene una gran debilidad en el manejo de stocks y control de información con respecto a la competencia. Esto puede deberse al sistema que actualmente maneja, que no está siendo usado adecuadamente y en toda su capacidad.

- b) **Operaciones:** básicamente las operaciones de compra y venta se desarrollan muy bien para los supermercados, pero existe una falta de estructuración para el canal horizontal.
- c) **Logística externa:** esta es una fortaleza que Danilza está manejando bien, pero estos esfuerzos están enfocados sólo al canal de supermercados.
- d) **Marketing y ventas:** No existen campañas ni promociones exclusivas para los clientes de los productos de Danilza, es una debilidad que no se está afrontando puesto que sólo aprovecha las campañas de los supermercados para promocionar los productos; sin embargo la competencia si lo está haciendo. Como fortaleza están sus mercaderistas y fuerza de ventas, quienes le dan un valor agregado al servicio en el punto de venta, conocen muy bien el producto y pueden resolver dudas e inquietudes de los clientes. Y la fortaleza más importante es la relación que maneja desde hace años con los supermercados Wong, su cliente más importante. Captar nuevos clientes y entrar en nuevos canales de venta es otra actividad vital que debe realizar toda empresa, Danilza no lo está haciendo, pero está por el mismo camino que la competencia ya que ninguno lo está manejando con fuerza.
- e) **Dirección/Recursos humanos:** Hay muchos aspectos que se deben mejorar en el personal, aspectos como la motivación, capacitación y atracción de talentos. Danilza apunta a crear un ambiente grato de trabajo, desarrollar a su equipo humano y atraer nuevos talentos.

6.4. Determinar las competencias de la empresa.

Danilza es una empresa familiar que ha basado su desarrollo y crecimiento gracias a la gestión de la Gerencia General, siempre apoyado en su personal, que siempre ha trabajado en conjunto a los objetivos de la empresa. Danilza sigue creciendo, pero la relación con su personal se ha ido deteriorando, ellos “perciben un trato frío y distante de la gerencia y condiciones de trabajo rigurosas”, esto según las conclusiones del focus group realizado con todo el personal de la empresa⁶⁶.

De otro lado, aspectos como el trabajo en equipo, buenas relaciones con los proveedores y clientes, trabajo especializado, preocupación por la formalización del personal en la empresa y liderazgo de la gerencia, han sido competencias que la han ayudado a mantenerse en el mercado, dando buenos resultados que ahora se están revisando para fortalecerlos. La empresa esta creciendo, pero estas cualidades no se deben perder por haber sido pilares de su desarrollo.

Cuadro 6.6. Competencias de la empresa

Competencias Danilza	
1. Trabajo en equipo	a) Personal entusiasta
2. Buenas relaciones	a) Con proveedores y clientes
3. Trabajo especializado	a) En la atención del canal supermercado
4. Liderazgo	a) De la Gerencia
5. Preocupación por los trabajadores	a) Personal formal

Elaboración propia.

⁶⁶ Anexo 8: Focus Group a trabajadores de DANILZA S.A.

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.

Danilza es una empresa que ha sabido mantenerse en el mercado con un crecimiento constante y sostenido. Este logro se debe a que conoce muy bien las ventajas competitivas que la caracterizan y el uso, hasta el momento, de estrategias adecuadas.

Cuadro 6.7. Ventajas competitivas

Ventajas Competitivas	
1. Manejo de relaciones	a) Buenas relaciones con su cliente mas importante: los supermercados.
2. Distribución	a) En los supermercados (se cumple con los tiempos de entrega).
3. Servicio	a) Personal especializado debidamente capacitado por la empresa.

Elaboración propia.

En el cuadro 6.7 podemos apreciar que la ventaja competitiva de Danilza se ha basado en las buenas relaciones con su cliente más importante, los supermercados; sin embargo, ésta ventaja puede ser riesgosa puesto que no depende directamente de la empresa, pueden existir muchos factores externos que le pueden hacer perder este beneficio. La otra ventaja de Danilza es referente al conocimiento del producto de parte del personal de cara al cliente y el óptimo manejo de la distribución de productos, a diferencia del anterior, éste factor si depende directamente de la empresa y puede desarrollarse en forma continua siendo un gran beneficio para el negocio.

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.

La elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), según Fred David "es un paso que Constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica"⁶⁷. Permite a los estrategas analizar y resumir la información de las áreas funcionales de la empresa, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades más importantes.

El peso que se ha asignado a cada factor indica la relevancia que tiene de dicho factor para tener éxito como empresa. La suma de todos los pesos asignados es 1.0. En la siguiente columna, a cada factor se le asigna una calificación (del 1 al 4) para poder cuantificar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de Danilza a dicho factor, donde "4" responde de manera excelente y "1" responde de forma deficiente.

El peso ponderado más alto es 4.0 que caracteriza a las empresas fuertes internamente, el ponderado promedio es 2.5 que significa que la empresa aun le falta mejorar algunos aspectos internos, y el ponderado mas bajo es 1.0 que caracteriza a una empresa débil en lo interno.

⁶⁷ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14ª edición México D.F. Pearson Educación. 2013.

Tabla 6.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Alto posicionamiento y experiencia en el canal de supermercados	0.07	4	0.28
2. Línea de pastas con buena participación en supermercados (30%)	0.05	3	0.15
3. Marcas gourmet de calidad e imagen internacional	0.03	3	0.09
4. Alto margen de ventas	0.02	3	0.06
5. Experiencia en desarrollo de marcas internacionales	0.03	4	0.12
6. Productos codificados al 98%	0.02	4	0.08
7. Distribución eficiente para supermercados	0.03	4	0.12
8. Personal con experiencia en ésta industria (mercaderistas).	0.03	3	0.09
9. Buenas relaciones comerciales con proveedores y supermercados	0.07	4	0.28
10. Crecimiento con Capital propio y capacidad de inversión	0.02	4	0.08
11. Oferta de productos diferenciada	0.02	3	0.06
Debilidades			
1. Poca participación en el canal horizontal	0.03	1	0.03
2. Estrategias inciertas para captación de clientes de horeca	0.03	1	0.03
3. Servicio postventa deficiente para el canal horizontal	0.05	1	0.05
4. Sistema logístico inadecuado	0.05	2	0.10
5. Escaso nivel de inversión en marketing, publicidad y eventos	0.05	2	0.10
6. Alta concentración de clientes en el canal de supermercados	0.02	2	0.04
7. Alta concentración en productos (Pastas)	0.05	3	0.15
8. Alta concentración en su principal proveedor: Grupo Colussi	0.10	1	0.10
9. Clima laboral bajo	0.03	2	0.06
10. Personal con falta de capacitación	0.02	2	0.04
11. Salarios no competitivos	0.02	3	0.06
12. Ausencia de herramientas de negocio y TI	0.03	1	0.03
13. Ausencia de planeamiento estratégico y de presupuestos	0.06	1	0.06
14. Desaprovechamiento de las redes sociales y canales virtuales	0.02	4	0.08
15. Cobertura limitada a Lima (hay un nicho desatendido en provincia)	0.03	4	0.12
16. Reducción del margen de rentabilidad en los últimos años	0.02	2	0.04
Total	1.00		2.50

Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14ª edición México D.F. Pearson Educación. 2013. Elaboración propia.

Como podemos observar en el resultado de la matriz EFI, la empresa se ubica justo en la media en su esfuerzo por aplicar estrategias internas. Éste indicador puede optimizarse si enfoca correctamente sus actividades a las necesidades de mejora interna y del mercado, replanteando sus actividades clave puede aprovechar correctamente sus fortalezas y disminuir sus debilidades.

CAPÍTULO VII

7. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

En este capítulo se plantean los objetivos estratégicos, tomando en cuenta la información recogida de fuentes secundarias y el análisis de las secciones anteriores. Así mismo, se expone un enfoque práctico para el desarrollo de la estrategia, en donde cada área de la empresa estará comprometida con iniciativas estratégicas alineadas.

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

“La gestión estratégica es un proceso de circuito cerrado (...), en el que cada parte del sistema influye en las demás⁶⁸”. Al clarificarse la visión, misión y valores de la empresa, éstas proponen un rumbo sobre el cual se han desarrollado los objetivos, que estimamos se logren en el horizonte establecido de 5 años, Por otro lado, las acciones sugeridas que resulten de estas formulaciones facilitarán el alineamiento de los objetivos individuales en la organización, mejorando con ello aspectos internos que actualmente son críticos para la empresa, incluyendo el clima laboral.

7.1.1. Objetivos estratégicos

- Incrementar la rentabilidad.
- Mitigar el riesgo de concentración en sus líneas de negocio (diversificación).

⁶⁸ KAPLAN Robert S. y NORTON David P. **The Execution Premium**. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. España: Ediciones Deusto, 2008

- Fortalecer las relaciones comerciales (incrementar recordación y posicionamiento).
- Incrementar la productividad (mejora de procesos, plan de inversiones).
- Potenciar el capital humano.
- Implementar herramientas de negocios para el manejo eficiente de la información.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

“El análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva”⁶⁹. Estos objetivos han sido elaborados y seleccionados en base al análisis realizado en los capítulos previos y a la información de los anexos, adjunta a la investigación.

Para la elaboración se tomaron en cuenta aspectos importantes que determinamos para el área comercial (crecimiento de ventas, desarrollo de mercados y nuevos productos), aspectos críticos del área logística, falencias actuales con los sistemas de información y finalmente los problemas que afectan el clima laboral. A continuación explicamos el alcance de los objetivos planteados:

- a) Incrementar la rentabilidad. Este objetivo está orientado a generar en el futuro retornos atractivos y en los niveles esperados por los accionistas. El ratio de rentabilidad

⁶⁹ DAVID Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. Decimoprimer edición México: Pearson Educación, 2008

actual no viene siendo el esperado y en este sentido, se espera que se incremente en los próximos cinco años.

- b) Mitigar el riesgo de concentración en sus líneas de negocio (diversificación). Este objetivo está orientado a evitar concentración en líneas de productos para así mitigar riesgos asociados a ello. Como se observa la empresa ha mantenido una alta concentración en la venta de pastas, efecto que ha sido contrarrestado actualmente con la venta de pistachos. Se espera que al final de los cinco años de esta estrategia se tenga mayor diversificación de negocios.
- c) Fortalecer las relaciones comerciales (incrementar recordación y posicionamiento). Este objetivo busca generar iniciativas que permitan ganar posicionamiento y recordación de marca, con miras a incrementar la venta, la fidelidad de los consumidores y por ende aumentar la participación de mercado.
- d) Incrementar la productividad (mejora de procesos, plan de inversiones). Este objetivo procura establecer iniciativas que mejoren el ratio de productividad de la empresa, a través de la implementación de procedimientos que eleven el rendimiento y además de iniciativas que busquen generar ahorros a través de un plan de inversiones; en este sentido se tiene como propuesta invertir en oficinas y almacenes propios y así

reducir costos de alquileres y de gestión logística en general.

- e) Potenciar el capital humano. Este objetivo se fundamenta en la necesidad de generar un clima laboral adecuado, que privilegie el desarrollo de trabajadores y que contribuya el crecimiento de la empresa de manera profesional.
- f) Implementar herramientas de negocios para el manejo eficiente de la información. Este objetivo está orientado a generar las bases para implementar un sistema de información que de soporte a la toma de decisiones. Se espera que en los próximos años se cuente con herramientas de inteligencia de negocios acorde con los usos actuales de la industria.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

Encursar a la empresa hacia un camino, en lugar de otro, ayuda a que los gerentes revisen si el camino estratégico elegido es el más atractivo para el beneficio económico y sostenible de la empresa, o en todo caso si es mas conveniente virar del camino elegido y/o enrumbar a otra dirección⁷⁰. Para ello se emplearán los análisis que se describen en los siguientes modelos y matrices.

⁷⁰ THOMPSON Arthur A. y PETERAF Margaret A. **Administración Estratégica, Teoría y casos**. Decimoctava edición México: McGraw-Hill Educación, 2012.

7.2.1. Modelo Océano Azul

Este modelo fue expuesto por los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro “La estrategia del Océano Azul”, que alega la importancia de la innovación para encontrar nuevos mercados (océano azul), evitando la competencia destructiva que existe en los mercados más explotados (océanos rojos). El modelo consiste en elaborar un cuadro estratégico, lo cual puede considerarse también como un diagnóstico interno, que sirva de fuente a la empresa para elaborar una estrategia de océanos azules⁷¹. Propone identificar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido, describiendo las principales variables que destacan en la industria referida.

A continuación definimos las variables principales que presenta Danilza (aspectos que valora el cliente), frente a la industria que importa productos de consumo:

Precios/Margen:

Los precios de los productos de Danilza son altos, debido a que los tipos de productos que ofrecen son marcas exclusivas, de un ticket promedio alto, orientados a un segmento A-B. Este enfoque permite a Danilza obtener una rotación mediana pero con un alto margen, a diferencia de la competencia que apunta a un ticket promedio más bajo pero obligatoriamente debe mover una mayor cantidad de unidades vendidas.

⁷¹ KIM W. Chan y MAUBORGNE Renée, **La Estrategia del Océano Azul**. Colombia: Grupo Editorial Norma, 2005.

Mercaderismo:

Para Danilza el trabajo de los mercaderistas es muy importante, ya que desarrollan la imagen de la empresa en el supermercado, por ello es crucial estén correctamente capacitados y que conozcan muy bien las bondades de sus productos, pues son ellos finalmente los que están en contacto con los consumidores. Manejar el mercaderismo directamente en el supermercado y no tercerizarlo es una fortaleza para Danilza, porque sus mercaderistas están íntegramente identificados con las marcas.

Concentración en Pastas:

Un atributo que destaca en Danilza, es la experiencia en el manejo de las pastas gourmet, sin embargo es preciso remarcar que la concentración en el desarrollo de este producto es bastante notoria (solo Agnesi representa más del 50% de las ventas⁷²).

Inversión en Infraestructura:

Actualmente todo lo que tiene Danilza en infraestructura es alquilado. Consideramos que en esta industria, tener infraestructura propia es importante, por un lado por los clientes (cuando te visitan proveedores potenciales que quieres enganchar, demuestras que eres sólido al contar con infraestructura propia) y por otro lado por los bancos, el tener un patrimonio es algo bueno si hay miras al apalancamiento; Danilza no trabaja con bancos, mueve capital propio y le va bien, pero va a llegar un momento

⁷² Anexo 11: Ventas por Marca 2011-2013

en que va a crecer más y deberá apalancarse; sobre el apalancamiento financiero, citamos al autor Lawrence J. Gitman quien menciona: “entre mas deuda de costo fijo emplee una empresa, mayores serán su riesgo y rendimientos esperados”⁷³.

Servicio Postventa:

Es el servicio que se brinda a todos los canales de atención, tanto HORECA (hoteles, restaurantes y catering) como Supermercados. Para el caso de éste último, Danilza tiene un excelente manejo postventa para atenciones de clientes y reclamos de consumidores, que básicamente los canaliza a través de sus mercaderistas. Por el lado de HORECA, existen muchas deficiencias que parten desde el sistema logístico, lo cual hace difícil resolver imprevistos y problemas con los clientes que se manejan en este canal.

Inversión en publicidad:

Danilza no invierte en propagandas en TV, radio o paneles en las calles. La empresa invierte en impulsar la venta del producto en góndola a través de los encartes del supermercado, con promociones y/o campañas. El enfoque de Danilza es solo tener una buena exhibición en tienda.

⁷³ GITMAN Lawrence J. **Principios de administración financiera**. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2003.

Alto Volumen de Ventas:

Lo que hace la competencia es apuntar a un ticket promedio más bajo pero obligatoriamente debe mover un mayor volumen. La ganancia de toda distribuidora normal está en función al volumen de ventas y al poco margen, en el caso de Danilza el objetivo es vender productos gourmet que se mueven relativamente bien, no como productos masivos, pero que tienen un margen más beneficioso.

Sistemas de información:

Contar una herramienta tecnológica que trabaje la información eficazmente es imprescindible para una empresa de esta industria. Esta variable es crítica para Danilza, ya que en numerosas ocasiones los reportes de contabilidad, stock, ventas, y otros, han presentado errores e inconsistencias en comparación a la información real; esto se ocasiona también por incidencias en errores humanos al ingresar los datos, pero en general el software con el que cuentan tiene muchas limitaciones.

Logística Eficiente:

El sistema logístico de Danilza está considerado como una debilidad. Si bien es cierto distribuyen eficientemente los despachos a los supermercados (cuatro despachos semanales a Cencosud, Tottus, SPSA), estas actividades no demandan mayor planificación, pero cuando realizan el despacho a hoteles, restaurantes y otros clientes que

tienen, les cuesta ordenarse y en muchas ocasiones los despachos no llegan.

Equipo humano competente:

Danilza considera que el activo humano es pieza clave, de manera que contar con personal que tenga los conocimientos requeridos es fundamental, sobre todo para trabajar la información a través de las herramientas con las que cuenta la empresa. Por el lado del área comercial también es importante contar con personas experimentadas que formen vendedores eficientes. Para garantizar estas competencias en el personal es importante también el reforzamiento a través de las capacitaciones, algo que no se trabaja actualmente en la empresa.

7.2.1.1 Lienzo de la estrategia actual de la empresa

Bajo los lineamientos descritos, que se validan con un juicio de experto⁷⁴, definimos un lienzo con los atributos que maneja Danilza como parte de su estrategia en el escenario actual, en donde los aspectos que valoran los clientes van en el eje “x” y el nivel de valor que obtiene la empresa como calificación va en el eje “y”.

La curva de valor que se obtiene de estas variables principales son las que identifican a Danilza frente a la industria, mostrando cierta particularidad que se visualiza en el grafico 7.1

⁷⁴ Anexo 7: Juicio de Experto – Empresas Importadoras de Productos de Consumo.

Acorde a los resultados, se puede apreciar que existe un alto valor en los Precios/Margen de los productos que maneja Danilza; el precio elevado responde a una imagen posicionada internacionalmente, que también genera márgenes interesantes. Otros atributos de alto valor son: el Mercaderismo, que es un atributo reconocido por Danilza como una fortaleza, mientras que la Concentración en Pastas (que identificamos como una debilidad), ha sido hasta ahora la estrategia con la cual la empresa ha consolidado el manejo de sus productos gourmet.

Grafico 7.1: Lienzo de DANILZA S.A.

Elaboración propia

Por otro lado, el volumen de ventas no es su preocupación, ya que su utilidad se concentra en el margen más que en la cantidad de unidades vendidas, sin

embargo carecen de infraestructura propia, tienen un sistema que presenta muchas deficiencias en el manejo de información y presentan debilidades en el servicio.

7.2.1.2 Lienzo de la estrategia de la Industria

El escenario de Danilza es muy peculiar, ya que al ser una empresa importadora de productos de consumo, pero con una línea de productos gourmet reconocida, dedica sus acciones en gran medida al abastecimiento de los supermercados. Esto significa que el enfoque del valor que ofrece la empresa esta canalizada a la importación de cantidades planificadas para los supermercados como clientes principales, minimizando de alguna manera el esfuerzo en logística y distribución que ofrecen muchas empresas en esta industria.

Giuliano Valdivia, quien tiene experiencia en la gerencia comercial de empresas importadoras nos comenta: “la mayoría tiene muy bien establecido el canal horizontal y luego apuntan a entrar al canal de supermercados, Danilza lo tiene al revés”.⁷⁵ Adicionalmente comenta que la competencia la identifican desde diferentes aspectos: “Si vamos por las marcas: Barilla, Colavita, De Cecco, Pastificio, entonces quienes traen esas marcas son Adrimpex (Barilla). Pastificio importa la pasta que se llama Pastificio, el cual como empresa no tiene nada que ver con las pastas italianas porque elaboran sus pastas artesanales, pero las importa. Colavita las importa Wong.

⁷⁵ Anexo 7: Juicio de Experto – Empresas Importadoras de Productos de Consumo.

No nos podemos comparar con estas empresas importadoras porque todos importan no solo esta línea sino una gran variedad de productos. Nosotros somos una empresa mediana que está especializada en el tema del supermercado. Por otro lado Perufarma y Quimica Suiza, es lo que a nosotros nos gustaría llegar a ser, pero no nos podemos comparar como competencia”⁷⁶.

Luego de analizar la información obtenida, podemos remarcar que si bien Danilza no es la única organización en la industria que trabaja con líneas de productos gourmet, se ha caracterizado particularmente por el desarrollo exclusivo de marcas “top”, lo cual le ha permitido crecer y diferenciarse de las otras empresas, que en general manejan productos para distintos canales y segmentos. Además, ha logrado consolidarse en un canal de difícil acceso y permanencia, como es el de supermercados, en donde ha posicionado favorablemente su línea de pastas, con la cual lidera su segmento. Sobre éste canal, es preciso remarcar que el enfoque general de las empresas en esta industria (considerando a las distribuidoras líderes) es el de generar un alto volumen de ventas⁷⁷; en contraste con el enfoque de obtener un alto margen por producto, que Danilza ha empleado exitosamente y le dado resultados beneficiosos durante años, sin embargo el mercado actual muestra que los

⁷⁶ Anexo 7: Juicio de Experto – Empresas Importadoras de Productos de Consumo.

⁷⁷ Idem

segmentos con tickets promedio más bajo también pueden ser rentables⁷⁸.

Luego de identificar variables de todas aquellas empresas que usan reglas comunes, muy parecidas y aceptadas por esta industria en general, determinamos que por la similitud respecto a la calidad de productos y el manejo canales atendidos, y tomando en cuenta las opiniones del entrevistado, las empresas Adrimpex, Pastificio Classico y Wong son el modelo de referencia como Industria.

Grafico 7.2: Lienzo de la Industria

Elaboración propia

En el gráfico 7.2 se observa que la Industria en la que se desarrolla Danilza, invierte fuertemente en la mayoría de variables, siendo importante destacar el alto valor para el

⁷⁸ PERU21.PE. Mercedes Aráoz: Impulsar la economía a partir de un mercado poco atendido. [en línea]. Perú 2015. [citado Mayo 2015]. Disponible en: <http://peru21.pe/opinion/mercedes-araoz-impulsar-economia-partir-mercado-poco-atendido-2218485>

volumen de ventas; en contraste, manejan precios y márgenes relativamente medianos, pero con una fuerte rotación de stocks. Adicionalmente no invierten mucho en el mercaderismo (ocasionalmente lo tercerizan) y la línea de productos en general está más diversificada.

El gráfico evidencia también que las variables que tienen que ver con las operaciones de la organización, no cuentan con el nivel de inversión adecuado a comparación de la industria, mostrando una fuerte dependencia del desarrollo de las Pastas (principalmente Agnesi) para generar ingresos.

A partir de esta información utilizaremos una herramienta fundamental para crear océanos azules llamada la matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear”. Esta matriz no solo motiva a las compañías a hacer preguntas respecto a estas cuatro palabras, sino también la impulsa a actuar, con el fin de crear una nueva curva de valor⁷⁹.

7.2.1.3 Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)

En el grafico 7.3 de la siguiente página, presentamos el resumen nuestro análisis sobre las variables identificadas.

⁷⁹ KIM W. Chan y MAUBORGNE René, **La Estrategia del Océano Azul**. Colombia: Grupo Editorial Norma, 2005.

Grafico 7.3: Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)

REDUCIR	CREAR
Precios / Margen	Reforzamiento de marcas Estrategias diferenciadas Linea para mercados emergente
ELIMINAR	INCREMENTAR
Concentración en Pastas	Inversión en Infraestructura Servicio Post-venta Inversión en publicidad Alto volumen de ventas Sistemas de Información Logística Eficiente Equipo humano competente

Elaboración propia

De acuerdo a la información de esta matriz, consideramos que Danilza debe **reducir** Precios/Margen con miras a atacar nuevos frentes (desarrollando productos con menor precio). Así mismo debe **eliminar** la Concentración en Pastas, para a su vez enfocarse en desarrollar productos estratégicamente; cabe decir que pueden racionalizar la inversión actual con la que priorizan los productos gourmet top, considerando también otra gama de productos para hacer frente a las ofertas y alternativas existentes.

También debe apuntar a **incrementar** el volumen de ventas, considerando nuevos productos con precios más bajos, que finalmente les atribuirán competitividad. Por otro lado, debe incrementar la inversión en publicidad, participando necesariamente en las campañas, promociones y encartes de los supermercados, en donde

debe invertir no sólo para mantener el equilibrio con las relaciones del canal, por el cual ya está posicionado como líder, sino también para desarrollar la imagen de otras líneas y hacer frente a los productos alternativos. Igualmente, debe invertir en infraestructura, comenzando con la adquisición de un local propio. Así mismo, debe mejorar paulatinamente su servicio post-venta, pero más aún las fallas en los procesos que conllevan a las quejas y mermas en ventas; esto se relaciona con el sistema logístico y sobre todo con los sistemas de información, en donde deben invertir en herramientas apropiadas que ayuden a tomar decisiones acertadas.

Es importante considerar también el reforzamiento de las competencias de su equipo humano, dándole las herramientas y el ambiente que necesitan para ser más productivos. Complementando esta variable, deben direccionar a su equipo de mercaderistas y trabajar en la formula que les dio éxito en su segmento actual, con el objetivo de buscar a segmentos emergentes, buscando especializar la comercialización por diferentes canales mediante distintas acciones estratégicas.

Por último y tomando en cuenta las tres características de una buena estrategia: foco, divergencia y mensaje contundente, que recomiendan los autores W. Chan Kim

y Renée Mauborgne⁸⁰, proponemos invertir y aunar esfuerzos en **crear** tres nuevas variables:

Reforzamiento de marcas:

A través de dos frentes: las campañas “in situ” (en supermercados y ferias, como la campaña con los chefs anteriormente realizada) y el desarrollo de canales virtuales, como redes sociales, cuyo fin es establecer una fuente de comunicación importante para el segmento de consumidores. Se buscaría remarcar la calidad de los productos en general, (tanto para la línea top como para otras líneas potenciales).

Estrategias diferenciadas:

Danilza emplearía una dirección estratégica de desarrollo de productos según segmento y canal, lo cual implica tener los mercados claramente definidos y desarrollar procedimientos diferenciados para la atención de los canales de venta.

Línea para mercados emergentes:

Desarrollar una línea de productos gourmet orientados a competir en el mercado emergente, que es potencialmente atractivo y que Danilza, con la experiencia que tiene en representación y desarrollo de marcas gourmet, puede aprovechar y explotar eficazmente.

⁸⁰ KIM W. Chan y MAUBORGNE Renée, **La Estrategia del Océano Azul**. Colombia: Grupo Editorial Norma, 2005.

7.2.1.4 Lienzo de la nueva estrategia considerada

Grafico 7.4: Lienzo de la nueva estrategia considerada

Elaboración propia

Esta nueva curva difiere a Danilza de la industria tradicional, al permitir una estrategia alternativa que posibilite expandir la comercialización y las herramientas de comunicación del negocio, de la mano de un relacionamiento directo y constante con clientes y consumidores de sus productos.

El enfoque, que consiste únicamente en vender productos gourmet de alta calidad en los supermercados para consumidores A-B, cambiaría de una manera particular pero sin afectar la imagen que tiene la empresa con la representación actual de sus productos.

Creemos que con el valor de estas variables puede aprovechar el potencial de una fuerza de venta diferenciada y dar un cambio a su modelo actual de negocios con un mensaje contundente.

Grafico 7.5: Lienzo de la curva de valor

Elaboración propia

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

Habiendo desarrollado en capítulos previos la Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE, la Matriz de Perfil Competitivo MPC y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI, etapa que denomina el autor Fred R. David como “La etapa de aportación de información”⁸¹, pasamos a La etapa de ajuste en donde enfocamos un adecuado análisis para generar estrategias factibles, empleando el modelo

⁸¹ DAVID Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. Decimoprimer edición México: Pearson Educación, 2008

analítico para la formulación de estrategias sugeridas por el mismo autor.

Tabla 7.1: Esquema analítico para la formulación de la estrategia

ETAPA 1: LA ETAPA DE APORTACION DE INFORMACION				
Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE		Matriz de Perfil Competitivo MPC	Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI	

ETAPA 2: LA ETAPA DE AJUSTE				
Matriz FODA	Matriz PEYEA	Matriz Interna Externa	Matriz Boston Consulting Group	Matriz de la Gran Estrategia

ETAPA 3: LA ETAPA DE DECISION				
Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC				

Fuente: DAVID Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Mexico: Pearson Educación, 2008. p.198

Esta etapa de ajuste señala cinco técnicas que pueden ser empleadas en cualquier orden: la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA, también conocida por DAFO), la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la estrategia principal. Estas matrices se sustentan en el contenido que proviene de la etapa de aportación de información, para elaborar una correlación analítica entre las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas.

7.2.2.1 Matriz FODA

Esta matriz es un instrumento importante para esta etapa de ajuste, siendo crítico para el análisis de la organización en relación con los factores que determinan el comportamiento de la empresa. De acuerdo con Fred David: "Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales"⁸².

En tal sentido, esta herramienta nos proporciona la información necesaria para identificar estrategias viables que implican a la organización como tal y a su entorno. Para ello hemos efectuado un análisis con objetividad y sentido crítico, considerando los datos recopilados en los capítulos previos, y desarrollando estrategias en forma esquemática.

Una vez elaborada la lista de los factores clave (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), establecemos una relación de acuerdo a cada cuadrante (FO, DO, FA, DA) y proponemos las estrategias resultantes para los cuatro cuadrantes correspondientes.

⁸² DAVID Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoprimer edición México: Pearson Educación, 2008

Tabla 7.2: Matriz FODA

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Alto posicionamiento y experiencia en el canal de supermercados 2. Línea de pastas con buena participación en supermercados (30%) 3. Marcas gourmet de calidad e imagen internacional 4. Alto margen de ventas 5. Experiencia en desarrollo de marcas internacionales 6. Productos codificados al 98% 7. Distribución eficiente para supermercados 8. Personal con experiencia en ésta industria (mercaderistas). 9. Buenas relaciones comerciales con proveedores y supermercados 10. Crecimiento con Capital propio y capacidad de inversión 11. Oferta de productos diferenciada	1. Poca participación en el canal horizontal 2. Estrategias inciertas para captación de clientes de horeca 3. Servicio postventa deficiente para el canal horizontal 4. Sistema logístico inadecuado 5. Escaso nivel de inversión en marketing, publicidad y eventos 6. Alta concentración de clientes en el canal de supermercados 7. Alta concentración en productos (Pastas) 8. Alta concentración en su principal proveedor: Grupo Colussi 9. Clima laboral bajo 10. Personal con falta de capacitación 11. Salarios no competitivos 12. Ausencia de herramientas de negocio y TI 13. Ausencia de planeamiento estratégico y de presupuestos 14. Desaprovechamiento de las redes sociales y canales virtuales 15. Cobertura limitada a Lima (hay un nicho desatendido en provincia) 16. Reducción del margen de rentabilidad en los últimos años
	OPORTUNIDADES (O)	Estrategias FO
	1. Clase media emergente (conos de Lima) 2. Estabilidad económica del Perú 3. Mayor poder adquisitivo 4. Alto consumo de pastas en el país 5. El Mercado de pastas importadas tiene potencial para crecer 6. Hay un nicho desatendido en los segmentos C-D 7. En el estudio de mercado se denota la preferencia por productos complementarios (*) 8. Crecimiento de las cadenas de supermercado 9. Crecimiento de la cocina gourmet en restaurantes, hoteles y ferias 10. Incremento de empresas que desarrollan herramientas TI para esta industria	1. Incrementar ventas en los supermercados ubicados en los conos (F1,F2,F7,F8,F9,O1,O3,O5,O6,O8) 2. Adquirir un almacén y/o local propio para abaratar costos fijos, optimizar los procesos logísticos actuales e incrementar el volumen de unidades vendidas en Lima y provincias (F10,O5,O8,O9) 3. Desarrollar paralelamente marcas de pastas orientadas a competir en segmentos B-C y C-D (F1,F2,F5,F7,F9,O1,O4,O5,O6)
	AMENAZAS (A)	Estrategias FA
	1. Incremento del tipo de cambio 2. Próximo cambio de gobierno, posibles cambios en políticas económicas 3. Riesgo de integración de proveedores (hacia adelante) o clientes (hacia atrás) 4. Ingreso de nuevos competidores que comercialicen productos gourmet 5. Crecimiento de productos artesanales y nacionales con características gourmet 6. Impacto negativo de las economías de Europa (incremento de costos de productos) 7. Pérdida de personal clave por mejor oferta salarial de otras empresas	1. Implementar una campaña de comunicación en supermercados, que anuncien las bondades de los productos italianos. (F1,F2,F3,F5,A4,A5) 2. Implementar un método de costeo que incorpore el riesgo cambiario y costos extra de importación (F4, A1,A6)
		Estrategias DO
		1. Planificar estrategias de venta para los canales HORECA de Lima tradicional, distritos emergentes (D1,D2,D3,D5,D13,O1,O3,O5,O6,O8,O10) 2. Rediseñar los procesos logísticos con miras a atender los canales HORECA a Lima y provincias (D1,D3,D4,D10,D15,O1,O2,O3,O5,O6,O7,O8,O10) 3. Implementar un ERP óptimo con miras a obtener información precisa para tomar decisiones y manejar eficientemente un mayor número y frecuencia de despachos al canal HORECA (D3,D4,D12,O8,O9,O10,O11) 4. Establecer directivas que impliquen actividades constantes de motivación e incentivos: como eventos de confraternidad, capacitaciones y otros que garanticen un clima laboral óptimo (D9,D10,O6,O7,O8) 5. Impulsar la venta a través de promociones con combos (productos complementarios y productos de gama media, 2x1,3x2)* (D7,D8,O8,O9)
		Estrategias DA
		1. Investigar otro tipo de productos gourmet para reducir riesgo de concentración, considerando la posibilidad de hacer acuerdos con nuevos proveedores de otros países (D7,D8,A3,A5,A6) 2. Implementar un plan de evaluación de desempeño con el objetivo de capacitar al personal, ordenar las funciones, diseñar manuales internos y homologar las remuneraciones (D9,D10,A7) 3. Elaborar un plan de optimización general de gastos, así como directivas para el desarrollo de presupuestos anuales, informes económicos y cronograma de documentación (D13,D16,A1,A6) 4. Difundir la presencia de sus marcas en eventos y otros dirigidos al canal horizontal (D5,A5)

Fuente: Elaboración Propia

* Según resultados de encuestas a consumidores

Para el cuadrante FO, aprovechamos tanto las oportunidades internas como externas y proponemos tres estrategias que consideramos importantes: reforzar las marcas en los supermercados de conos, adquirir un local propio para optimizar sus operaciones y desarrollar marcas paralelas dirigidas a otros segmentos.

En el cuadrante DO, planteamos cinco estrategias importantes que mejorarían los procesos operativos como la planificación de estrategias de venta, rediseño de procesos logísticos, implementación de TI y herramientas de negocios, optimización del clima laboral y combinación de productos para diversas promociones.

El cuadrante FA, tiene estrategias que emplean las fortalezas de la organización para mitigar el impacto de sus amenazas. En este caso identificamos dos estrategias básicas: comunicar las bondades de los productos importados italianos e implementar un método de costeo para el riesgo cambiario.

Finalmente en el cuadrante DA sugerimos tácticas mas defensivas, que reduzcan las debilidades y eviten las amenazas que afronta Danilza. Seleccionamos cuatro estrategias: reducir el riesgo de concentración en pastas y proveedores, mejorar el desempeño y el clima laboral, optimizar los gastos y difundir marcas en el canal HORECA.

7.2.2.2 Matriz PEYEA

Esta matriz muestra la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), se divide en cuatro cuadrantes que indican una estrategia sugerida (intensiva, conservadora, defensiva o competitiva)

Para poder elaborar esta matriz hemos considerado algunos factores del libro Strategic Management and Business Policy, de los autores H. Rowe, R. Mason y K. Dickel.

Tabla 7.3: Calificación de Fuerzas para Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<i>Fuerza financiera (FF)*</i>	<i>Valor</i>	<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>	<i>Valor</i>
El margen de utilidad aumenta en 1%	3	Impacto en la economía Europea que afecta a precios de importación	-4
La utilidad neta se redujo en 11%	1	Estabilidad económica del país y crecimiento de la clase media	-2
Las ventas en unidades crecen 16%	4	Crecimiento cadenas de supermercados y restaurantes gourmet	-1
La rentabilidad del negocio pasa de 26% a 11%	1	Riesgo de integración de proveedores (hacia adelante) y clientes (hacia atrás)	-5
2.25		-3.00	
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	<i>Valor</i>	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>	<i>Valor</i>
Alta participación en canal de supermercados	-1	Potencial para crecer ventas por el canal horizontal y en diferentes segmentos	3
Productos de calidad e imagen reconocida	-1	Uso de la tecnología para optimizar procesos logísticos y de ventas	1
Productos con alto margen de ventas	-1	Aprovechamiento del TLC con la Unión Europea	4
Uso de herramientas de negocios y TI	-4	La variación del tipo de cambio afecta más a las empresas que mueven mayor volumen de ventas	4
-1.75		3.00	

Fuente: Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy. A Metodological Aproach (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982): 155-156.

*Data de EEFF 2013vs2014

Los ejes representan dos posiciones internas (FF y VC) y dos posiciones externas (EA y FI), factores que son considerados como determinantes para la posición estratégica general de una empresa⁸³.

Grafico 7.6: Matriz PEYEA

Después de obtener las puntuaciones de la calificación de fuerzas, identificamos que el promedio de EA es -3.00, el promedio de VC es -1.75, el promedio de FF es 2.25 y el promedio de FI es 3.00. Estos resultados nos dan las coordenadas del vector direccional: Eje X (VC+FI) = 1.25; Eje Y (EA+FF) = -0.75

⁸³ DAVID Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. Decimoprimer edición México: Pearson Educación, 2008

De acuerdo a la información que se detalla en el gráfico 7.6, Danilza se muestra con un perfil competitivo como una empresa que tiene ventajas competitivas y que compite en una industria que ha crecido considerablemente⁸⁴, por lo cual debe seguir estrategias competitivas como:

- Integración vertical y horizontal
- Penetración del mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Formación de empresas de riesgo compartido

7.2.2.3 Matriz Interna Externa

Esta herramienta registra la cartera de negocios de una empresa en un esquema que consta de nueve cuadrantes y se sustenta en dos dimensiones: la suma total del valor de los puntajes obtenidos de la matriz EFE y de la matriz EFI, que han sido analizados previamente. Otra característica de esta herramienta es que se divide en tres regiones distintas, que determinan posiciones estratégicas diferentes que se representan en colores, como se indica en el gráfico 7.7.

⁸⁴ Anexo N°10: Análisis de Importación de Pastas 2010-2014.

Grafico 7.7: Matriz Interna Externa

La recomendación para las divisiones que se encuentren en los cuadrantes verdes es *crecer y construir* (las estrategias intensivas o de integración son las sugeridas). Las divisiones en los cuadrantes amarillos se manejan mejor a través de las estrategias *conservar y mantener*, mientras que a las divisiones que se localizan en los cuadrantes anaranjados se recomienda como estrategia *cosechar o enajenar*.

El éxito para esta matriz consiste en desarrollar una cartera de negocios que se posicione en el cuadrante I de la matriz IE o lo más cercano posible.

Tabla 7.4: Matrices EFE y EFI de Danilza

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Alto posicionamiento y experiencia en el canal de supermercados	0.07	4	0.28
2. Línea de pastas con buena participación en supermercados (30%)	0.05	3	0.15
3. Marcas gourmet de calidad e imagen internacional	0.03	3	0.09
4. Alto margen de ventas	0.02	3	0.06
5. Experiencia en desarrollo de marcas internacionales	0.03	4	0.12
6. Productos codificados al 98%	0.02	4	0.08
7. Distribución eficiente para supermercados	0.03	4	0.12
8. Personal con experiencia en ésta industria (mercaderistas).	0.03	3	0.09
9. Buenas relaciones comerciales con proveedores y supermercados	0.07	4	0.28
10. Crecimiento con Capital propio y capacidad de inversión	0.02	4	0.08
11. Oferta de productos diferenciada	0.02	3	0.06
Debilidades			
1. Poca participación en el canal horizontal	0.03	1	0.03
2. Estrategias inciertas para captación de clientes de horeca	0.03	1	0.03
3. Servicio postventa deficiente para el canal horizontal	0.05	1	0.05
4. Sistema logístico inadecuado	0.05	2	0.10
5. Escaso nivel de inversión en marketing, publicidad y eventos	0.05	2	0.10
6. Alta concentración de clientes en el canal de supermercados	0.02	2	0.04
7. Alta concentración en productos (Pastas)	0.05	3	0.15
8. Alta concentración en su principal proveedor: Grupo Colussi	0.10	1	0.10
9. Clima laboral bajo	0.03	2	0.06
10. Personal con falta de capacitación	0.02	2	0.04
11. Salarios no competitivos	0.02	3	0.06
12. Ausencia de herramientas de negocio y TI	0.03	1	0.03
13. Ausencia de planeamiento estratégico y de presupuestos	0.06	1	0.06
14. Desaprovechamiento de las redes sociales y canales virtuales	0.02	4	0.08
15. Cobertura limitada a Lima (hay un nicho desatendido en provincia)	0.03	4	0.12
16. Reducción del margen de rentabilidad en los últimos años	0.02	2	0.04
Total	1.00		2.50

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Clase media emergente (conos de Lima)	0.07	3	0.21
2. Estabilidad económica del Perú	0.06	3	0.18
3. Mayor poder adquisitivo	0.06	3	0.18
4. Alto consumo de pastas en el país	0.06	3	0.18
5. El Mercado de pastas importadas tiene potencial para crecer	0.08	3	0.24
6. Hay un nicho desatendido en los segmentos C-D	0.07	3	0.21
7. En el estudio de mercado se denota la preferencia por productos complementarios (*)	0.04	3	0.12
8. Crecimiento de las cadenas de supermercado	0.06	4	0.24
9. Crecimiento de la cocina gourmet en restaurantes, hoteles y ferias	0.07	2	0.14
10. Incremento de empresas que desarrollan herramientas TI para esta industria	0.03	2	0.06
Amenazas			
1. Incremento del tipo de cambio	0.10	1	0.10
2. Próximo cambio de gobierno, posibles cambios en políticas económicas	0.05	2	0.10
3. Riesgo de integración de proveedores (hacia adelante) o clientes (hacia atrás)	0.05	2	0.10
4. Ingreso de nuevos competidores que comercialicen productos gourmet	0.05	3	0.15
5. Crecimiento de productos artesanales y nacionales con características gourmet	0.05	3	0.15
6. Impacto negativo de las economías de Europa (incremento de costos de productos)	0.05	1	0.05
7. Pérdida de personal clave por mejor oferta salarial de otras empresas	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.51

* Según resultados de encuestas a consumidores

Elaboración Propia.

De acuerdo a la información que contiene la tabla anterior, obtenida de los capítulos previos, elaboramos la Matriz Interna Externa para Danilza, la cual ilustramos en el grafico 7.8. Las puntuaciones EFE (2.51) y EFI (2.59) determinan la posición actual de Danilza considerando las pastas gourmet, que se localiza en el cuadrante V.

Grafico 7.8: Matriz IE Danilza

La estrategia de Danilza debe tener un perfil resistente y debe enfocarse en “conservar y mantener”, promoviendo estrategias que protejan la posición de su cartera como:

- Penetración del mercado
- Desarrollo del producto

7.2.2.4 Matriz Boston Consulting Group

La matriz BCG ilustra en forma gráfica la cartera de negocios, en términos de la posición de la participación relativa en el mercado (representado por el eje x) y de la tasa de crecimiento industrial (representado por el eje y). Consta de cuatro cuadrantes que tienen definiciones y significados especiales:

- a. Cuadrante I: Interrogantes
- b. Cuadrante II: Estrellas
- c. Cuadrante III: Vacas
- d. Cuadrante IV: Perros

Una característica de esta matriz es que se concentra en el flujo de efectivo para las necesidades de inversión que se requiere, en base a ello definimos las características de cada cuadrante. Así sabemos que las Interrogantes demandan inversión y su generación de efectivo es baja, las estrellas deben recibir una inversión importante para mantener el dominio, las vacas obtienen efectivo por encima de sus necesidades y los perros son solo consumidoras de efectivo.

Tabla 7.5: Consolidado de Pastas Gourmet – Danilza

	VENTAS 2013	VENTAS 2014	% TASA DE CRECIMIENTO	% VENTAS	PARTICIPACION RELATIVA DE MCDO
PASTAS GOURMET	2,811,809	3,091,239	10%	62%	1.48

Fuente: Elaboración Propia con información de mercado - Danilza S.A.

En la tabla se muestra la información de las pastas gourmet italianas (Agnesi y Misura), que han tenido mayor representatividad para la empresa desde sus inicios. Con el fin de identificar el cuadrante en el que se posiciona Danilza, empleamos estos datos que reflejan la concentración que tiene la empresa para estos productos. De acuerdo a esta información ubicamos a Danilza en el cuadrante Estrella de la matriz BGC, que ilustramos en el siguiente grafico.

Grafico 7.9: Matriz BCG Danilza – Pastas

El círculo azul representa a las principales pastas gourmet italianas, que han sido durante años el producto principal para Danilza y que actualmente representan el 62% de las ventas, con una alta participación y tasa de crecimiento

positivo, por lo cual es un producto que sigue representando las mejores oportunidades de largo plazo para la empresa. Por otro lado, logramos analizar la información de los productos que durante los últimos tres años han tenido mayor representatividad para la empresa. Estos datos se detallan en la tabla 7.6 y consecutivamente en el grafico 7.10.

Tabla 7.6: Cartera de productos principales de Danilza

PRODUCTOS	UNIDADES 2014	% UNID	VENTAS 2014	% VENTAS	% PART MCDO	% TASA DE CRECIMIENTO	P. RELATIVA DE MCDO
AGNESI	30,785	58%	2,386,280	56%	25%	9%	1.25
WONDERFUL	12,488	23%	1,204,190	28%	84%	4%	5.34
MISURA	3,108	6%	275,498	6%	4%	-14%	0.22
DE NIRO	7,140	13%	429,461	10%	2%	38%	0.11
TOTALES	53,521	100%	4,295,429	100%			

Fuente: Información de mercado – Danilza S.A.

Grafico 7.10: Matriz BCG Productos Danilza

Agnesi ha sido durante años el producto que más ingresos generó a Danilza, es así que destaca en el cuadrante Estrella, debido a que según la información de la tabla 7.6 la participación es alta y también la tasa de crecimiento, por lo cual es un producto que sigue siendo de vital importancia para la empresa. Para el caso de Wonderful, vemos que tiene una participación notoria, que aunque no genera el mismo volumen de ventas o margen que Agnesi, es un producto líder en su categoría. Por otro lado DeNiro se localiza en el cuadrante Interrogante con una participación relativa de mercado baja, pero con una tasa de crecimiento interesante que debe considerarse a efectos de desarrollar más el producto. Finalmente tenemos a Misura, un producto representativo para Danilza por años, que se ubica en el cuadrante Perro debido a su tasa de crecimiento en negativo.

7.2.2.4 Matriz de la Gran Estrategia

Esta matriz sirve para generar estrategias alternas. La empresa como organización debe posicionarse en uno de los cuatro cuadrantes, en el cual se trazan dos ejes: la posición competitiva (eje x) y el crecimiento de mercado (eje y). El resultado de la evaluación a través de los ejes mencionados, ubica a la empresa en una posición de la matriz dentro de un cuadrante determinado, cada uno de los cuales tiene un diagnóstico y una lista de estrategias sugeridas que la empresa debe seguir:

- Las empresas que se ubican en el cuadrante I están en una excelente posición.

- Las empresas situadas en el cuadrante II deben evaluar urgentemente su enfoque de mercado.
- Las empresas en el cuadrante III tienen una posición competitiva débil, además de un lento crecimiento de mercado.
- Las empresas ubicadas en cuadrante IV si tienen una posición competitiva fuerte, sin embargo su industria es de lento crecimiento.

Grafico 7.11: Matriz de la Gran Estrategia - Danilza

Fuente: Adaptado de Roland Christensen, Norman Berg, and Malcolm Salter, Policy Formulation and Administration (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1976):16-18.

De acuerdo a la información ilustrada en este gráfico, identificamos a Danilza en el cuadrante I, considerando que tiene una posición competitiva sólida, específicamente para las pastas importadas (participación de mercado 30%)⁸⁵ y un crecimiento rápido del mercado

⁸⁵ Participación de Danilza en pastas importadas 2014

(31%)⁸⁶. La decisión más conveniente para Danilza sería seguir enfocándose en los mercados y en los productos que maneja actualmente, con estrategias como: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos. “No es recomendable que una empresa situada en el cuadrante I se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas”⁸⁷. Otro punto que remarca el autor Fred David es el siguiente: “una empresa que se encuentra en el cuadrante I está muy comprometida con un solo producto”⁸⁸, siendo necesario idear una estrategia adecuada para enfrentar los riesgos asociados a depender de un solo producto. Para el caso de Danilza la estrategia que más se ajusta al escenario actual es la Diversificación Concéntrica, debido a que existe una alta concentración en las pastas gourmet, que genera una alta dependencia en relación comercial con el Grupo Colussi como proveedor principal y por ende un riesgo mayor ante cualquier posible cambio. La empresa cuenta con la imagen y la experiencia para representar otras marcas con lo que se equilibrarían los resultados de su portafolio de productos.

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas

Estas herramientas cuya formulación está acorde a las pautas del autor Fred R. David, son de gran ayuda para la toma de decisiones respecto a las estrategias que planteamos para Danilza. Los

⁸⁶ Análisis de Importación de Pastas 2010-2014

⁸⁷ DAVID Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. Decimoprimer edición México: Pearson Educación, 2008

⁸⁸ Idem

resultados de estas matrices están relacionados entre sí. Así podemos referir que las matrices EFE y EFI nos ayudaron a diseñar el FODA, en donde realizamos una primera selección de estrategias. Las matrices IE, PEYEA y de la Gran Estrategia son las matrices de comprobación (lo que la teoría nos indica que deberíamos realizar). Finalmente hacemos un resumen de las estrategias, destacando las más repetidas por cada matriz elaborada.

En la tabla 7.7 de la siguiente página, se resumen las estrategias que destacan por cada matriz, siendo la penetración de mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo de productos, las estrategias que más se mencionan.

Tabla 7.7: Resumen de estrategias

ESTRATEGIAS MAS DESTACADAS	CHECK	MODELO OCEANO AZUL	MATRIZ FODA	MATRIZ PEYEA	MATRIZ INTERNA EXTERNA	MATRIZ BCG	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA
Penetración del mercado	6	Reforzamiento de marcas (campañías y canales)	Reforzamiento de marcas en conos (FO1) Desarrollo de promociones (DO5)	Penetración del mercado	Penetración del mercado		Penetración del mercado
Desarrollo del mercado	6	Desarrollo de productos para mercados alternativos	Difusion de marcas a través de ferias y eventos (DA4) Planificacion de estrategias de venta (DO1) Rediseño de procesos para atender nuevos canales (DO2)	Desarrollo del mercado			Desarrollo del mercado
Desarrollo de productos	7	Desarrollo de productos para mercados alternativos	Desarrollo de productos para otros segmentos (FO3) Incorporar campañas de productos (FA1) Desarrollo de nuevos productos (DA1)	Desarrollo del producto	Desarrollo del producto		Desarrollo del producto
Crecimiento Integrativo	4			Integración vertical y horizontal			Integración hacia adelante Integracion hacia atrás Integración horizontal
Otros	10		Adquisición de Infraestructura Propia (FO2) Implementación de nuevo ERP (DO3) Directivas para actividades de motivación e incentivos (DO4) Implementar metodos de costo (FA2) Diseño de manuales y plan de evaluacion de desempeño (DA2) Directivas para plan de optimización de gastos y cronograma (DA3)	Formacion de empresa de riesgo compartido (Joint Venture)		Invertir para mantener	Diversificación concéntrica

Elaboración propia

CAPÍTULO VIII

8. Selección de la estrategia

8.1. Método Factores Estratégicos Claves

8.1.1. Criterios de selección

A efectos de determinar cuáles son las estrategias a implementar, vamos a utilizar la matriz de Rumelt para establecer los criterios sobre los cuales se va sustentar nuestras recomendaciones. De acuerdo con ello, los criterios deben basarse en las siguientes características:

- Consistencia: las alternativas seleccionadas no debe presentar objetivos y políticas inconsistentes.
- Consonancia: las alternativas seleccionadas deben ser una respuesta adaptativa a los cambios del entorno.
- Ventaja: las alternativas seleccionadas deben presentar ventajas competitivas.
- Factibilidad: las alternativas seleccionadas no deben originar sobrecostos ni problemas sin solución.

Las alternativas para implementar estrategias comerciales se han seleccionado sobre la base de los análisis realizados en capítulos anteriores y teniendo en cuenta la lectura del mercado, de los canales de distribución, del consumidor final y de la dirección de la empresa. Estas son (ver tabla):

- Penetración en el mercado:
 - Posicionar la marca Agnesi
- Desarrollo del mercado:
 - Desarrollo de mercados C-D en Lima
 - Desarrollo de mercados de Provincias
 - Desarrollo del mercado HORECA
- Desarrollo de productos:
 - Desarrollo de productos complementarios

Tabla 8.1: Estrategias comerciales

	Estrategias Comerciales	Abreviado
E-1	Penetración de mercado	Penetración
E-2	Desarrollo de mercados	Mercado
E-3	Desarrollo de productos	Producto

Elaboración propia

8.1.2. Matriz de selección

Utilizando la matriz de Rumelt, vemos que las cuatro estrategias seleccionadas pueden ser aceptadas, toda vez que cumplen lo establecido en las consideraciones.

Tabla 8.2: Matriz de Rumelt

	Matriz de Rumelt Selección de la estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	SE ACEPTA
E-1	Penetración de mercado	Si	Si	Si	Si	Si
E-2	Desarrollo de mercados	Si	Si	Si	Si	Si
E-3	Desarrollo de productos	Si	Si	Si	Si	Si

Elaboración propia

Penetración de mercado, es una alternativa estratégica orientada a reforzar y/o incrementar la participación de mercado de Danilza, ya que si bien mantiene liderazgo en ventas, la recordación de marca está por debajo de su principal competidor.

Desarrollo de mercados (diversificación de canales), se propone mitigar el riesgo que supone una alta concentración en las cadenas de supermercados, en donde se tiene alrededor del 75% de las ventas de pastas. El desarrollo de mercados (C-D en Lima y mercados de Provincias) y el mercado de Hoteles y Restaurantes (HORECA) se plantea como una alternativa para sectores a los que aún no se ha puesto mayor énfasis (desarrollar mercados nuevos o muy poco atendidos).

Desarrollo de productos apunta a mitigar el riesgo de concentración en las ventas (pastas hacen cerca del 53% de los ingresos), Agnesi el 76% de la venta de pastas, Colussi (proveedor) el 63% de la venta. Entre pastas y pistachos se tiene el 77% de las ventas.

8.2. Método de Escenarios

El método de escenarios plantea esbozar futuros posibles basados en tendencias o en la aplicación de la prospectiva. En este contexto se plantean las siguientes interrogantes:

- a) ¿Qué puede suceder?
- b) ¿Qué podemos hacer?

- c) ¿Qué haremos?
- d) ¿Cómo lo haremos?

Según Godet, escenario es “un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura”⁸⁹.

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

Para tener un referente con respecto a los eventos o situaciones futuras, hemos puesto énfasis en el programa de planificación estratégica del país: Plan Bicentenario para el 2021, elaborado por el CEPLAN.

Tabla 8.3: Objetivos estratégicos al 2021 CEPLAN

Objetivos estratégicos Perú al 2021 - CEPLAN (Plan Bicentenario)
Una Población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil.
Un ingreso per cápita entre US\$ 8000 y US\$ 10 000.
Un producto bruto interno duplicado entre 2010 y 2021.
Un volumen de exportaciones cuadruplicado entre 2010 y 2021.
Una tasa de crecimiento anual promedio cercana al 6% anual.
Una tasa de inversión anual promedio cercana al 25%.
Una reducción de la pobreza a menos del 10% de la población total.

Fuente: CEPLAN. Plan estratégico de desarrollo nacional al 2021. Disponible en: ceplan.gob.pe

A la luz de estos objetivos y sobre la base de las últimas tendencias, estamos planteando tres situaciones para cada una de las variables analizadas, agrupadas en:

- Demografía
- Economía
- Tecnología
- Político y social

⁸⁹ GODET Michael. **De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia**. España: Ediciones Alfaomega, 1995

Tabla 8.4: Escenarios 2015-2019

Escenarios (2015 - 2019)			
Demografía	1	2	3
Tasa de crecimiento poblacional	Tendencia a baja <1%	Estable +/- 1.1%	Tendencia Alza >1.1%
Crecimiento de la población urbana	Crece más que rural	Crece menos que rural	Estancado
Distribución de la pirámide poblacional	Más adultos	Más jóvenes	Estancado
Estructura poblacional según NSE	Mayoría A-B	Mayoría C	Mayoría D-E
Economía	1	2	3
Crecimiento del PBI	Bajo <3%	Estable 3%-5%	Alto 5-9%
Tendencia del tipo de cambio	A la baja <3	Estable 2.8 - 3.1	Alza >3
Política de importaciones	Estable	Proteccionismo	Más TLC
Ingreso per cápita	Disminuye	Estable	Crece
Tecnología	1	2	3
Desarrollo tecnológico para medianas empresas (Innovación en B2B - EDI - BI)	Estándar se mantiene	Poco agresivo	Muy agresivo

Continúa...

...viene

Redes sociales (desarrollo con orientación al negocio y posicionamiento de marcas)	Saturación	Estable	Creciente
Tecnologías para manejo de inventarios	Estándar	Sofisticado	Muy sofisticado
Desarrollo en los canales/puntos de venta (acceso y medios de pago)	Estándar	Cambios menores	Cambios drásticos
Sociedad y político	1	2	3
Estabilidad política	Sin cambios	Viraje moderado	Viraje radical
Mercado laboral	Estable	Crece empleo	Decrece empleo
Conflictos sociales	Estable	Disminuyen	Se acentúan
Estabilidad jurídica	Se mantiene tal cual	Se fortalece	Se debilita

Elaboración propia

Con estas alternativas, vamos a seleccionar y establecer dos escenarios coherentes y posibles; a nuestro juicio, uno con mayor probabilidad de ocurrencia que el otro, las cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 8.5: Escenarios probables

Escenarios coherentes (2015 - 2019)	I (más probable)	II (menos probable)
Demografía		
Tasa de crecimiento poblacional	Estable +/- 1.1%	Tendencia a baja <1%
Crecimiento de la población urbana	Crece más que rural	Estancado
Distribución de la pirámide poblacional	Más adultos	Estancado
Estructura poblacional según NSE	Mayoría C	Mayoría A-B
Economía		
Crecimiento del PBI	Estable 3%-5%	Alto 5-9%
Tendencia del tipo de cambio	Alza >3	Estable 2.8 - 3.1
Política de importaciones	Estable	Más TLC
Ingreso per cápita	Crece	Estable
Tecnología		
Desarrollo tecnológico para medianas empresas (Innovación en B2B - EDI - BI)	Muy agresivo	Poco agresivo
Redes sociales (desarrollo con orientación al negocio y posicionamiento de marcas)	Creciente	Saturación
Tecnologías para manejo de inventarios	Sofisticado	Muy sofisticado
Desarrollo en los canales/puntos de venta (acceso y medios de pago)	Cambios drásticos	Cambios menores
Sociedad y político		
Estabilidad política	Viraje moderado	Sin cambios
Mercado laboral	Crece empleo	Decrece empleo
Conflictos sociales	Se acentúan	Estable
Estabilidad jurídica	Se mantiene tal cual	Se debilita

Elaboración propia

Los escenarios seleccionados se resumen de la siguiente manera:

– **Escenario I (más probable):**

Mayor crecimiento de las zonas urbanas y de la clase media. El PBI se mantiene en niveles de crecimiento de 3-5%, tipo de cambio en alza y expectativas del crecimiento per cápita. Cambios moderados en la aplicación de TI y ligero cambio en las políticas sociales.

– **Escenario II (menos probable):**

No hay cambios en la estructura demográfica actual. El PBI en niveles de crecimiento de 5-9%, tipo de cambio estable y mayor apertura a las importaciones. Cambios sustanciales en la aplicación de TI y estabilidad en las políticas sociales.

8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios

Teniendo en cuenta los efectos que podrían tener en el negocio de Danilza y en sus resultados, hemos identificado cuáles son los impactos que cada escenario causaría en términos de:

- a) El mercado de pastas gourmet
- b) La competencia de Danilza en este mercado

Estos impactos se resumen en la tabla 8.6.

Tabla 8.6: Impactos

Impactos en el mercado	I (más probable)	II (menos probable)
Evolución del consumo de pastas gourmet (importadas y artesanales)	Crecimiento moderado	Alto crecimiento
Evolución del canal supermercados	Crecimiento moderado	Alto crecimiento
Evolución del canal hoteles, restaurantes y catering	Crecimiento moderado	Alto crecimiento

Impactos en la competencia

Ingreso de nuevos actores (pastas importadas)	Poco probable	Muy probable
Agresividad en pastas artesanales	Probable	Muy probable
Evolución del canal hoteles, restaurantes y catering	Probable	Muy probable

Elaboración propia

Luego, en función de estos impactos, determinamos en qué grado afectan a cada una de las alternativas estratégicas.

Tabla 8.7: Impactos en las estrategias

		Escenarios	
Estrategias (2015 - 2019)		I	II
E-1	Penetración de mercado	Altamente Favorable	Favorable
E-2	Desarrollo de mercados	Altamente Favorable	Altamente Favorable
E-3	Desarrollo de productos	Favorable	Favorable

Elaboración propia

Encontramos que en el escenario I (más probable), la aplicación de las estrategias planteadas son altamente

favorables para la consecución de los objetivos estratégicos de Danilza.

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

“La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad”⁹⁰. Esta matriz emplea la información aportada en las matrices de los capítulos previos, con resultados objetivos.

Tabla 8.8: Matriz MPEC Danilza

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	Peso	E-1	E-2	E-4
		Penetración	Mercado	Producto
Participación de mercado	20%	10	6	5
Rentabilidad	20%	5	6	8
Fidelización de clientes	20%	8	7	5
Disminución de riesgo de concentración	20%	5	10	10
Disponibilidad de recursos financieros	10%	6	10	8
Facilidad de implementación	10%	5	9	10
Ponderación: 1 Muy débil, 5 Regular, 10 Muy fuerte	100%			

Elaboración propia

Toda vez que las estrategias seleccionadas tienen un impacto directo en los niveles de venta y rentabilidad, consideramos que

⁹⁰ DAVID Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. Decimoprimer edición México: Pearson Educación, 2008

tienen peso similar (20%) las variables participación de mercado, rentabilidad, fidelización de clientes y disminución de riesgo de concentración. Básicamente estas estrategias están directamente orientadas a mejorar o maximizar los efectos de estas variables en la gestión de la empresa.

Los criterios utilizados son:

– Participación de mercado

La estrategia que tendría mayor impacto positivo es la de penetración (10=muy fuerte) ya que está orientada a reforzar el nivel de recordación de las marcas que son líderes en el mercado (Agnesi) y con ello incrementar los volúmenes de venta para detener el avance de la competencia, sobre todo en canales que tienen potencial de crecimiento.

– Rentabilidad

Las estrategias de penetración y desarrollo de nuevos productos son las que tendrían mayor impacto positivo en los márgenes de venta (8=fuerte) debido a que los productos Agnesi tienen márgenes altos y se esperaría que nuevos productos tengan similares márgenes o mejores. La estrategia de mercado no presentaría estos niveles de márgenes toda vez que el segmento HORECA y niveles C-D buscan precios más bajos.

– Fidelización de clientes

La estrategia de penetración tiene la mayor ponderación (8=fuerte) ya que está orientada a elevar el nivel de recordación y como consecuencia de ello buscar que más clientes de Agnesi

(con muchos años de presencia en el mercado) sean fieles a la marca.

– Disminución del riesgo de concentración

Tiene la mayor valoración (10=muy fuerte) la estrategia de diversificación de mercados. Actualmente hay fuerte concentración en el canal supermercados, se pretende orientar mayores esfuerzos a los hipermercados, restaurantes, hoteles y catering, para mitigar este riesgo latente.

– Disponibilidad de recursos financieros

La estrategia de diversificación de mercados tiene la ponderación más alta (10=muy fuerte) debido a que su implementación no requiere de mayores inversiones de dinero (sobre todo en comparación con la estrategia de penetración). Consideramos que desarrollar los mercados de segmentos C-D y HORECA, responde básicamente a un redireccionamiento de las estrategias de venta.

– Facilidad de implementación

Consideramos que la estrategia de desarrollo de nuevos productos es la que mayor impacto tiene sobre esta variable, considerando que existe actualmente demanda por nuevos productos en los supermercados y teniendo presente que Danilza se caracteriza por desarrollar nuevas marcas de manera exitosa (ya tienen algunos proyectos en cartera).

Tabla 8.9: Matriz MPEC Danilza, Puntajes

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	Puntaje		
	E-1	E-2	E-3
Participación de mercado	2.00	1.20	1.00
Rentabilidad	1.00	1.20	1.60
Fidelización de clientes	1.60	1.40	1.00
Disminución de riesgo de concentración	1.00	2.00	2.00
Disponibilidad de recursos financieros	0.60	1.00	0.80
Facilidad de implementación	0.50	0.90	1.00
Ponderación: 1 Muy débil, 5 Regular, 10 Muy fuerte	6.70	7.70	7.40
Elaboración propia	3	1	2
		Principal	Alternativa

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

	Estrategias Comerciales	Abreviado
E-1	Penetración de mercado	Penetración
E-2	Desarrollo de mercados	Mercado
E-3	Desarrollo de productos	Producto

Se selecciona la estrategia E-2 “**Desarrollo de mercados**”

Desarrollo de mercados, con el objetivo de diversificar canales, propone mitigar el riesgo que supone una alta concentración en las cadenas de supermercados, en donde se tiene alrededor del 75% de las ventas de pastas. La estrategia está orientada a reforzar la venta en los canales horizontales: HORECA (hoteles, restaurantes, mini markets y empresas de catering) y de los mercados en segmentos C-D de Lima y mercado de provincias.

Esta estrategia estará apoyada en la implementación de las siguientes iniciativas:

- Realizar un estudio de mercado para el canal HORECA, elaborar un plan de negocios (Business Case) para impulsar las ventas en el este canal.
- Realizar un estudio de mercado para canales alternativos, elaborar un plan de negocios (Business Case) para impulsar las ventas en canales de segmentos C-D Lima y Provincias.
- Desarrollar un plan de incentivos para personal de ventas.

8.5. Descripción de estrategia contingente

	Estrategias Comerciales	Abreviado
E-1	Penetración de mercado	Penetración
E-2	Desarrollo de mercados	Mercado
E-3	Desarrollo de productos	Producto

Se selecciona la estrategia E-3 **“Desarrollo de productos”**

Desarrollo de nuevos productos, es una alternativa estratégica orientada a mitigar el impacto de la alta concentración en dos productos (pastas y pistachos). Si bien la venta de pastas está en etapa de maduración y es la fuente principal de ingresos de la empresa, se espera un mayor equilibrio en las ventas a través de la introducción al mercado de nuevos productos complementarios, dentro de la línea gourmet.

La venta de pistachos viene siendo considerable y ya hay dos nuevos productos que se están introduciendo: Stash Tea (té) y Buddy fruits (gomitas).

Esta estrategia estará apoyada en la implementación de las siguientes iniciativas:

- Diseñar un plan para tener presencia en las principales ferias y eventos que organiza el rubro de comidas (sobre todo gourmet) en Lima.
- Elaborar un plan para desarrollar productos complementarios (introducir nuevas marcas).
- Elaborar un plan anual para asistir a ferias internacionales que promuevan productos de tipo gourmet.

CAPÍTULO IX

9. Implantación de la estrategia

En este capítulo se describe la aplicación de las estrategias seleccionadas para Danilza, sobre las cuales se debe tomar en cuenta los aspectos culturales de la empresa. Consideramos que el capital humano es el que genera el compromiso y la productividad requeridos para llevar a cabo las estrategias; este punto es importante ya que el éxito para el cumplimiento de los objetivos trazados depende en gran medida de la cultura organizacional y si no existe la disposición para el logro de los objetivos la estrategia será en vano, llegando a ser incluso contraproducente.

Tomando en cuenta el clima laboral actual y los resultados del focus group⁹¹, sugerimos la necesidad de involucrar e impulsar el capital humano en las estrategias. El autor Fred David refiere: “la cultura proporciona una explicación para las dificultades que una empresa encuentra cuando intenta cambiar su dirección estratégica”⁹². Consideramos que el éxito de la estrategia dependerá en gran medida de la conducción de la gerencia y su tenacidad en adaptar la cultura existente a la que se requiere para lograr los cambios deseados.

Esta transición es más fácil si los trabajadores comprenden la estrategia, se sienten parte de la empresa y adquieren el compromiso de colaborar; si no se maneja así, los intentos de implantación enfrentarán grandes

⁹¹ Anexo 8: Focus Group a trabajadores de Danilza.

⁹² DAVID Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. Decimoprimer edición México: Pearson Educación, 2008

problemas; considerando que el verdadero cambio se realiza con la implantación y no solamente con el plan formulado.

La herramienta que usaremos para el monitoreo de la implantación de la estrategia es el Cuadro de Mando Integral, denominado en inglés *Balanced Scorecard*, que constituye una de las mejores innovaciones de la administración estratégica, desde la década de los noventa.

El *Balanced Scorecard* (BSC) es un método que sintetiza una estrategia y ayuda a transmitirla, contribuyendo a relacionar y medir los objetivos de la empresa con la ejecución, lo cual es comunmente la grave omisión por parte de las empresas, que se descuidan una vez elaborados sus planes.

Esta metodología, que ha sido desarrollada por los Profesores de la Escuela de Negocios de Harvard Robert S. Kaplan y David P. Norton, con el objeto de lograr que la formulacion estratégica se convierta en accion y la empresa pueda obtener los resultados deseados alineando los objetivos desde cuatro perspectivas equilibradas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; esto ayudará a la alta gerencia a contrastar los resultados operativos y financieros, pues bien menciona el autor: “estas cuatro perspectivas estan unidas en una cadena de relaciones de causa y efecto”⁹³.

Cada perspectiva lista los objetivos que estan vinculados a la estrategia de la empresa y que al llevarlos a cabo deberán enfocarse alineadamente con la visión empresarial, ayudando a los gerentes de las empresas a

⁹³ KAPLAN Robert S. y NORTON David P. **The Balanced Scorecard: Translating strategy into action**. España: Gestión 2000, 2009

controlar los cumplimientos, las mediciones y poder saber como enfrentar a los problemas que puedan presentarse y revertir rápidamente los resultados, en caso no sean los esperados.

Grafico 9.1: Perspectivas del BSC

Fuente: Adaptado de Robert S. Kaplan y David P. Norton "Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review (enero-febrero 1996)

Para evaluar cada perspectiva hemos considerado lo siguiente:

- Finanzas: Los indicadores financieros son de alguna manera los mas importantes, ya que estan en la parte superior del cuadro y engloban las medidas finales de las otras tres perspectivas, además de supervisar la ejecución financiera.

- Clientes: Los indicadores de esta perspectiva agrupan a todos los factores que general valor, ya que la satisfacción de un cliente representa beneficios que se trasladan hasta en resultados financieros.
- Procesos: Integran los procesos mas importantes de la empresa, que en su óptima operacion deben contribuir a generar resultados en los indicadores de clientes y financieros. Estos procesos deben ser analizados través de la cadena de valor.
- Aprendizaje y Crecimiento: Nos centramos en las razones exitosas que actualmente tiene la empresa, proporcionando las bases que permitan que se logren resultados beneficios para otras perspectivas. Identificamos que el aprendizaje y crecimiento de la empresa considera tres fuentes muy importantes: el personal, los sistemas y el equipamiento.

Consideramos también que los parámetros básicos y necesarios para adoptar un lineamiento de trabajo que busque alcanzar objetivos propuestos, inevitablemente involucran indicadores, cuyas mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas. Estos indicadores han sido elaborados tomando en cuenta una serie de atributos indispensables:

- Pertinencia (información conveniente y tomada en cuenta)
- Precisión (exactitud para recoger la información)
- Oportunidad (que es oportuna para el momento requerido)
- Confiabilidad (objetiva y carente de sesgo)
- Economía (eficiencia para obtener y usar la información)

En forma general, esta herramienta resume de una manera técnica y sistémica como es que se crea valor para el accionista. Según los autores Robert Kaplan y David Norton: “El marco de las cuatro perspectivas del BSC de la unidad estratégica de negocio muestra de qué manera la unidad crea valor para el accionista mediante relaciones con los clientes impulsadas por la excelencia en los procesos internos que se perfeccionan de manera continua alineando a las personas, los sistemas y la cultura”⁹⁴.

9.1. Mapa de la Estrategia

“Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar”⁹⁵. En base a ello, hemos seleccionado los objetivos sobre el escenario deseado en el horizonte de tiempo del plan (2015-2019), que conlleva a optimizar e implementar algunos procesos nuevos para obtener resultados positivos, enfocados en la medición y el seguimiento.

Hemos basado nuestra propuesta para el mapa de la estrategia respondiendo cuatro interrogantes, para el horizonte 2015-2019:

a) ¿Cómo mantendremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar?

⁹⁴ KAPLAN Robert S. y NORTON David P. **The Balanced Scorecard: Translating strategy into action**. España: Gestión 2000, 2009

⁹⁵ MARTINEZ Daniel y MILLA Artemio. **La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral**. España: Ediciones Díaz de Santos 2005

- b) ¿En qué procesos operacionales debemos destacarnos para generar satisfacción a nuestros clientes?
- c) ¿Cómo deben vernos los clientes para lograr el cumplimiento de nuestra visión?
- d) ¿En qué debemos centrarnos para sostener financieramente nuestra misión?

Con este marco, hemos definido cuáles serían las estrategias recomendadas para Danilza, las que se plasman en el mapa estratégico (Gráfico 9.2).

Grafico 9.1: Mapa Estratégico de Danilza

Elaboración propia

El grafico 9.2 ilustra de manera ordenada y resumida la estrategia de la empresa, de tal modo que se puede apreciar de forma gráfica la relación causa y efecto que existe entre los objetivos.

Para interpretar esta relación de las acciones concretas organizadas en cada perspectiva, se deben leer de abajo para arriba:

- Aprendizaje y Crecimiento: Identificamos a los elementos más trascendentales para la estrategia: capital humano (estimular un clima laboral óptimo y fomentar el apetito comercial, foco en incrementar ventas), sistemas (mejorar sistemas de información) y capital organizacional (fortalecer capacidades de gestión). Estos objetivos ayudarán a la organización cumplir los objetivos de las perspectivas superiores.
- Procesos: Seleccionamos los procesos mas críticos que están alineados a los objetivos financieros y del cliente. Igualmente analizamos al cadena de valor priorizando tres procesos: el proceso de innovación (optimizar el desarrollo de nuevos productos), el proceso operativo (fortalecer procesos de venta y distribución a HORECA, racionalizar procesos) y el servicio postventa (optimizar tiempos de despacho).
- Cliente: Definimos estos objetivos considerando la proposición de valor para los clientes existentes y potenciales de Danilza, que identificamos en base a tres condiciones: atributos producto/servicio (tener productos con presencia en segmentos medios), relación (ser la mejor opción en pastas para restaurantes y hoteles de alta categoría) e imagen (Ser reconocidos por desarrollar exitosamente los productos

“gourmet”, consolidar a Agnesi como la pasta gourmet líder en el mercado). Esta proposición genera que los activos intangibles creen valor para el cliente, lo que es de mucha importancia ya que los clientes son esencialmente la fuente de ingresos para la empresa, teniendo relación directa con la perspectiva financiera.

- Financiera: Estos objetivos están vinculados a los objetivos inferiores de cada perspectiva, y alineados a la estrategia y visión de la empresa. En esta perspectiva los activos intangibles se convertirán en valor tangible, tomando en cuenta: productividad (optimizar los gastos), crecimiento de los ingresos (incrementar ingresos) y valor a largo plazo para los accionistas (mejorar el valor de la empresa).

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Partiendo de las definiciones estratégicas de la empresa: la visión y su misión; y enfocados en la consecución de sus seis objetivos estratégicos, se plantea una serie de objetivos específicos enmarcados en cada una de las perspectivas del BSC.

Objetivos estratégicos:

- 1) Incrementar la rentabilidad del negocio
- 2) Mitigar riesgo de concentración en líneas de negocio (diversificación)
- 3) Fortalecer las marcas comerciales (incrementar recordación y posicionamiento)

- 4) Incrementar la productividad (mejora de procesos, plan de inversiones)
- 5) Potenciar el capital humano
- 6) Implementar herramientas de negocios para el manejo eficiente de la información

En este sentido, la declaración de objetivos específicos, para cada una de las perspectivas, ayudará a la empresa a sustentar cómo logrará la implantación de su estrategia para el horizonte de tiempo indicado.

Luego de haber fijado los objetivos específicos, y establecido la conexión mediante relaciones causa-efecto, obtenemos el sustento resumido de la estrategia, el cual explica como la empresa logrará sus objetivos financieros a través de sus operaciones y procesos, el trabajo del personal, el manejo de los clientes y la habilidad estratégica de la gerencia.

Para el establecimiento de los objetivos estratégicos, hemos evaluado diferentes aspectos del negocio que impactan a cada una de las perspectivas de la estrategia, en el marco del Balanced Scorecard, descritos por los autores Kaplan y Norton:

a) Perspectiva Financiera:

- i. Productividad
- ii. Valor a largo plazo para los accionistas

iii. Crecimiento de ingresos

b) De clientes:

i. Atributos producto/servicio:

–Precio, calidad y disponibilidad (tiempo)

ii. Relación:

–Servicio y asociación

iii. Imagen:

–Marca

c) Perspectiva de los procesos internos:

i. Procesos de gestión de operaciones: procesos que producen y entregan productos y servicios:

–Abastecimiento, producción, distribución y gestión del riesgo.

ii. Procesos de gestión de clientes: procesos que mejoran el valor de los clientes:

–Selección, adquisición, retención y crecimiento.

iii. Preprocesos de Innovación: procesos que crean nuevos productos y servicios:

–Identificación de oportunidades, cartera de I+D, diseñar/desarrollar y lanzar.

iv. Procesos reguladores y sociales: procesos que mejoran comunidades y el medio ambiente:

–Medio ambiente, seguridad y salud, empleo y comunidad.

d) De aprendizaje y crecimiento:

i. Capital humano:

–Habilidades, capacitación y conocimientos

ii. Capital de información:

–Sistemas, redes de datos y redes

iii. Capital de organizacional:

–Cultura, alineación, liderazgo y trabajo en equipo

Esta es la estructura resumida del libro de Mapas Estratégicos de Kaplan y Norton, que remarca que todos estos elementos generan valor para clientes y accionistas⁹⁶.

Así mismo, hemos complementado estas definiciones con la metodología SMART, la misma que propone que los objetivos cumplan con estos requisitos (ver gráfico 9.3):

(S) Sencillos y específicos. Especificar una acción o un comportamiento delimitado observable.

(M) Medibles. Se debe definir un indicador de éxito.

(A) Alcanzables. Que pueda alcanzar logros razonables; desafiantes, pero no irreales.

(R) Relevantes. Que estén alineados con el objetivo y las estrategias de la organización.

(T) Temporalizado. Fechas, plazos y frecuencias específicas.

⁹⁶ KAPLAN Robert S. y NORTON David P. **Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.** España: Gestión 2000

Grafico 9.2: Objetivos SMART

Fuente: Adaptado de George T. Doran (1981), There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.

Con esta base y en concordancia con los objetivos estratégicos definidos previamente, los objetivos específicos para la estrategia de DANILZA S.A. 2015-2019 son los siguientes:

Objetivos Específicos

1) Perspectiva Financiera

- a. Incrementar la rentabilidad
- b. Mejorar la productividad
- c. Reducir costos (foco en almacenes)
- d. Incrementar ingresos

2) Perspectiva de Clientes

- a. Aumentar la participación de mercado de pastas Agnesi
- b. Aumentar la participación de mercado de pastas De Niro
- c. Incrementar ventas HORECA
- d. Incrementar la recordación de marcas
- e. Incrementar la venta otras líneas

3) Perspectiva de procesos

- a. Optimizar los tiempos de despacho HORECA
- b. Reducir diferencias stock físico/virtual
- c. Identificar nuevas líneas de productos
- d. Reducir grado de concentración en supermercados
- e. Reducir grado de concentración en pastas

4) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- a. Implementar gestión presupuestal
- b. Implementar un plan de capacitación anual
- c. Desarrollar habilidades necesarias para personal
- d. Implementar sistemas de gestión
- e. Implementar un plan de incentivos anual
- f. Formalizar organización y funciones

Tabla 9.2: Objetivos del mapa estratégico de Danilza

VISION:	
“Ser reconocidos como la mejor empresa importadora del Perú en desarrollar marcas gourmet, y hacerlas líderes en participación de mercado”.	
MISION:	
“Desarrollar marcas gourmet con total profesionalismo, superando las expectativas de nuestros clientes mediante procesos que garantizan la calidad de nuestros productos y servicios, a través de un equipo humano comprometido en generar el valor esperado por nuestros accionistas”.	
Mapa Estratégico	
¿En qué debemos centrarnos para sostener financieramente nuestra misión?	
Mejorar el valor de la empresa Incrementar ingresos Optimizar los gastos	
¿Cómo deben vernos nuestros clientes para satisfacer nuestra visión?	
Ser reconocidos por contar con la mejor línea "Gourmet" Tener productos con presencia en segmentos medios Ser la mejor opción en pastas para restaurantes y hoteles de alta categoría Consolidar a Agnesi como la pasta gourmet líder en el mercado	
¿En qué procesos operacionales debemos destacarnos para satisfacer a nuestros clientes?	
Optimizar tiempos de despacho Racionalizar procesos internos Optimizar el desarrollo de nuevos productos Fortalecer los procesos de venta y distribución a HORECA	
¿Cómo mantendremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar?	
Mejorar sistemas de información Apetito comercial, foco en incrementar ventas Fortalecer capacidades de gestión Estimular un clima laboral óptimo	

Elaboración propia

En esta tabla se muestra la relación que tienen los objetivos en cada perspectiva y cómo estos han sido identificados a través de preguntas clave para el alineamiento.

Definimos los objetivos conectándolos bajo la relación causa-efecto, con las palabras SI y ENTONCES (Ejemplo: SI estimulamos un clima laboral óptimo, ENTONCES optimizamos tiempos de despacho).

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

Los indicadores son los que finalmente revelan si los objetivos trazados se están cumpliendo de acuerdo a la estrategia elegida. Los indicadores se interpretan como herramientas medibles que se han establecido para hacer seguimiento a los resultados, de manera que puedan analizarse, compararse y comunicarse.

Los parámetros básicos y necesarios para adoptar un lineamiento de trabajo que busque alcanzar los objetivos propuestos para Danilza, inevitablemente involucran indicadores, cuyas mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas. Considerando que exista disponibilidad y razonabilidad, los indicadores han sido elaborados tomando en cuenta los siguientes atributos:

- Pertinencia (información conveniente y tomada en cuenta)
- Precisión (exactitud para recoger la información)
- Oportunidad (que es oportuna para el momento requerido)
- Confiabilidad (objetiva y carente de sesgo)
- Economía (eficiencia para obtener y usar la información)

Tabla 9.3 Indicadores para cada objetivo específico

a) Perspectiva Financiera

Objetivo	Indicador
Incrementar la rentabilidad	ROE
Mejorar la productividad	Gastos / Ingresos
Reducir costos (foco en almacenes)	Gasto Operativo
Incrementar ingresos	Utilidad bruta

b) Perspectiva de Clientes

Objetivo	Indicador
Aumentar participación pastas Agnesi	Ventas Agnesi
Aumentar participación pastas De Niro	Ventas De Niro
Incrementar ventas HORECA	Ventas Horeca
Incrementar la recordación de marcas	Encuestas
Incrementar la venta otras líneas	Ventas
Aumentar participación pastas Agnesi	Ventas Agnesi

c) Perspectiva de Procesos

Objetivo	Indicador
Optimizar los tiempos de despacho HORECA	N° de días de atención
Reducir diferencias stock físico/virtual	N° de diferencias
Identificar nuevas líneas de productos	Implementados / Prospectos
Reducir grado de concentración en supermercados	% de ventas en Supermercados
Reducir grado de concentración en pastas	% de ventas de pastas
Optimizar los tiempos de despacho HORECA	N° de días de atención

d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo	Indicador
Implementar gestión presupuestal	Presupuesto implementado
Implementar un plan de capacitación anual	N° de trabajadores capacitados
Desarrollar habilidades necesarias para personal	Taller de competencias soft
Implementar sistemas de gestión	Implementar ERP ad-hoc
Implementar un plan de incentivos anual	Plan de incentivos implementado
Implementar gestión presupuestal	Presupuesto implementado
Implementar organización y funciones	Organigrama y manual de organización y funciones

Elaboración propia

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

Después de haber identificado cada indicador de los objetivos estratégicos, es muy importante establecer las metas. Esta fijación involucra compromisos individuales y/o de áreas específicos en la empresa, de manera que la elección de cada meta debe ser objetiva, procurando que no sea excesivamente conservadora pero a la vez ambiciosamente razonable. Para lograr este cometido, el Sponsor Management Consulting (2000)⁹⁷ refiere que las metas deben de cumplir los siguientes requisitos:

Tabla 9.4 Requisitos para la elaboración de metas

Requisitos para la fijación de metas
1. Ser retadoras y, por tanto, que orienten la actuación de las personas a superar su performance actual sobre el objetivo.
2. Ser asequibles, de forma que no provoquen desmotivación o indiferencia en las personas responsables de su obtención.
3. Ser gestionables, de forma que sirvan para monitorizar la evolución de cada indicador, por lo que la recomendación es que las metas se periodifiquen mensualmente dentro del ejercicio en curso y se fijen metas anuales para el resto de años que abarque el Plan estratégico de la compañía.

Fuente: Altair Consultores. **El Cuadro de Mando Integral**. Barcelona: Eco3colecciones. p. 27-28

Elaboración Propia.

Las métricas están asociadas a cada objetivo específico, y estos a su vez, a cada objetivo estratégico (Tabla 9.5).

⁹⁷ Sponsor Management Consulting, “Guía práctica de implantación del Balanced Scorecard. Mapas Estratégicos”. Editorial Prentice Hall, México 1996.

Tabla 9.5: Indicadores (Métricas)

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Indicador (Métrica)
Fortalecer las marcas comerciales (incrementar recordación y posicionamiento)	Aumentar el MS pastas Agnesi	Ventas Agnesi
	Incrementar la recordación de marcas	Encuestas (% recordación de marca)
Incrementar la productividad (mejora de procesos, plan de inversiones)	Optimizar los tiempos de despacho HORECA	N° de días de atención
	Reducir diferencias stock físico/virtual	N° de diferencias
Incrementar la rentabilidad del negocio	Incrementar ROE	ROE
	Mejorar el ratio de productividad	Gastos / Ingresos
	Disminuir los gastos operativos	Gasto Financiero
	Incrementar la utilidad bruta	Margen bruto
Mitigar riesgo de concentración en líneas de negocio (diversificación)	Aumentar el MS pastas De Niro	Ventas De Niro
	Incrementar ventas HORECA	Ventas Horeca
	Incrementar la venta otras líneas	Ventas otras líneas
	Identificar nuevas líneas de productos	Implementados / Prospectos
	Reducir grado de concentración en supermercados	% de ventas en Supermercados
	Reducir grado de concentración en pastas	% de ventas de pastas
Potenciar el capital humano	Implementar gestión presupuestal	Presupuesto implementado
	Implementar un plan de capacitación anual	N° de trabajadores capacitados
	Desarrollar habilidades necesarias para personal	Taller de competencias soft
	Implementar sistemas de gestión	Implementar ERP ad-hoc
	Implementar un plan de incentivos anual	Plan de incentivos implementado
	Formalizar organización y funciones	Organigrama y manual de organización y funciones

Elaboración propia

Para cada uno de los objetivos específicos se han fijado las metas para los siguientes cinco años (Tabla 9.6):

Tabla 9.6: Metas

Cifras en US\$

Métrica	Meta	Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Agnesi	> 20% CAGR año 5	616,852	666,200	726,159	791,513	870,664	966,437
Encuestas (% recordación de marca)	Mayor que Barilla	32%	35%	40%	45%	50%	50%
N° de días de atención	Disminuir 30%	7	5	3	2	2	1
N° de diferencias	= 0 (Cero)	20%	10%	5%	3%	1%	
ROE	>= 20% año 5	11%	14%	13%	17%	18%	20%
Gastos / Ingresos	< =40% año 5	43%	42%	43%	41%	39%	36%
Gasto Financiero	< = 10% CAGR	26,906	28,291	31,120	34,232	37,655	41,421
Margen bruto (impulso a líneas de mayor margen)	>=55% año 5	52%	53%	54%	55%	55%	55%
Ventas De Niro	> 25% CAGR año 5	196,224	225,658	259,506	301,027	352,202	415,598
Ventas Horeca	> 20% CAGR año 5	386,324	424,957	467,453	518,872	581,137	668,308
Ventas otras líneas	> 20% CAGR año 4	732,222	805,444	902,097	1,037,411	1,203,397	1,420,009
Implementados / Prospectos	> 25%		25%	50%	50%	50%	50%
% de ventas en Supermercados	Entre 50% y 60%	75%	70%	65%	60%	55%	50%
% de ventas de pastas	Entre 40% y 60%	53%	53%	52%	51%	50%	49%
Presupuesto implementado	Diciembre 2016			Implem.			
N° de trabajadores capacitados	> 60% del personal		20%	30%	40%	50%	60%
Taller de competencias soft	2 talleres al año		1	2	2	2	2
Implementar ERP ad-hoc	Diciembre 2016			Implem.			
Plan de incentivos implementado	Diciembre 2016			Implem.			
Organigrama y manual de organización y funciones	Diciembre 2016			Implem.			

Elaboración propia

9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos). Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento.

Son todas las actividades que se realizarán con el fin de llegar o superar las metas trazadas. Estas metas, son de alguna manera la razón por la se cual elige y evalúa un indicador, de esta forma la gerencia pueda tomar acciones y determinar cuanto se debe invertir para que la estrategia elegida logre resultados favorables.

El desarrollo de las iniciativas que vamos a proponer va a implicar un cambio radical en el estilo de dirección de la empresa. En el transcurso de la elaboración del presente plan estratégico, la gerencia de Danilza ha mostrado su total disposición y compromiso para asimilarlo, con la finalidad de hacer que la empresa siga creciendo y que la gestión perdure en el tiempo, toda vez que es una empresa de capital 100% familiar.

De todos modos siempre es probable que encontremos algunas resistencias y retos que resolver. En este sentido, al ser una empresa familiar, la toma de decisiones aún está individualizada, hay un camino por recorrer en vías de crear institucionalización (protocolos, tecnología, manuales, procesos, etc.), habrá que adaptar el estilo de dirección con un nuevo organigrama y sobre todo crear un ambiente de clima laboral adecuado que promueva el desarrollo del talento humano.

La adopción de las estrategias planteadas y la implementación de las iniciativas que proponemos van a sentar las bases para que

Danilza tenga un crecimiento sostenible en el tiempo y que permita incorporar a los futuros miembros de la familia con un menor riesgo de pérdida de la continuidad de los negocios.

Hemos identificado 27 iniciativas clasificadas en seis grupos según su finalidad que Danilza podría implementar para lograr sus expectativas estratégicas. Sin embargo, vamos a establecer una metodología para priorizarlas, de modo tal que su implementación sea factible con la disponibilidad de recursos con que se cuenta.

Cabe mencionar, que toda vez que es la primera vez que Danilza pasa por un proceso de planeación estratégica, el número de iniciativas identificadas podría parecer elevado.

Las iniciativas identificadas se han definido siguiendo el proceso de planificación que los autores Kaplan y Norton proponen para el alineamiento de la organización y la estrategia, lo cual se resume esquemáticamente en el siguiente gráfico.

Gráfico 9.3: Alineación de las áreas con la estrategia organizacional

Fuente: KAPLAN Robert S. y NORTON David P. Alignment. España: Ediciones Gestión 2000, 2005.p.327

Relación de iniciativas identificadas para su implementación:

A. Fortalecer ventas del canal tradicional (cadenas de supermercados). Diferenciar estrategias para Lima tradicional y Lima emergente, teniendo como base el resultado de las encuestas de campo sobre: hábitos de compra, hábitos de consumo (competencia), precio y preferencias.

– Lima tradicional. Mantener una estrategia de precios altos (gourmet) con planes para posicionar la marca de pastas Agnesi.

1. Retomar las campañas Chef en supermercados en Wong y extenderlo a los otros supermercados del nivel A-B.
2. Hacer un plan de promoción de pastas Agnesi para impulsar su difusión a través de encartes y mayor participación en publicidad compartida con supermercados (campañas, promociones).
3. Diseñar un plan para tener presencia en redes sociales, para fortalecer la recordación y presencia de marca, ya que la mayoría de los consumidores actuales sostienen que conocen la marca por recomendaciones de fuentes cercanas.
4. Elaborar un plan para impulsar las ventas en supermercados A-B de la marca low (De Niro), de manera que compita directamente con las pastas

artesanales (Montanara), que viene quitando participación de mercado a Danilza.

5. Realizar un plan de campañas (promociones) para fortalecer la venta de productos complementarios: vinagres, salsas y aceites. Promover venta de packs (combos) y promociones (2x1 u otros).
- Lima emergente. Mantener una estrategia de precios más asequibles para introducir el concepto gourmet a través de la línea low (De Niro).
6. Realizar un plan de ventas agresivo en supermercados del segmento B-C de Lima, por su bajo consumo de pastas importadas y que sirva para contrarrestar la mayor recordación que tiene Barilla en este segmento.
7. Hacer un plan de promoción de pastas De Niro para impulsar su difusión a través de encartes y participación en publicidad compartida con supermercados.

B. Impulsar el canal Horeca. Definir estrategias focalizadas a crecer en este canal ya que su participación es muy baja.

8. Hacer campañas de mailing y/o de networking para hacer conocidas a las marcas de Danilza para el sector de hoteles, restaurantes y catering (foco gourmet).
9. Diseñar una estrategia para venta de pastas que contrarreste el efecto precio en la decisión de compra de los restaurantes. Utilizar las dos marcas de Danilza

Agnesi y De Niro (su precio de venta puede ser más competitivo).

10. Diseñar un plan para tener presencia en las principales ferias y eventos que organiza el rubro de comidas (sobre todo gourmet) en Lima.
11. Reforzar la presencia de mercaderistas en supermercados de zonas con potencial de crecimiento y formar un equipo de ventas para este canal, que tenga conocimiento de los productos, del mercado de restaurantes y presencia para llegar al público objetivo.
12. Introducir otras líneas de Danilza en este canal: aceite de oliva, vinagres y salsas.

C. Desarrollar nuevos Canales. Definir estrategias orientadas a desarrollar el mercado del segmento C-D en Lima y el mercado de provincias.

13. Elaborar un plan de negocios (Business Case) para impulsar las ventas en canales de segmentos C-D Lima y Provincias.

D. Introducir nuevos productos al mercado local. Definir estrategias orientadas a mitigar el riesgo de concentración en pastas.

14. Elaborar un plan para desarrollar productos complementarios (introducir nuevas marcas).

15. Elaborar un plan anual para asistir a ferias internacionales que promuevan productos de tipo gourmet.

E. Elevar la productividad. Definir estrategias orientadas a reducir y racionalizar costos de operación.

16. Elaborar un plan de optimización de costos logísticos (actualmente alquilan almacenes a precios elevados).

17. Realizar un análisis para ver la factibilidad de realizar inversión en oficinas y almacenes propios.

18. Implementar un sistema de gestión presupuestal.

19. Revisar procesos logísticos y proponer procesos optimizados (buscar certificación).

20. Desarrollar herramientas para gestión de negocios (estadísticas e inteligencia de negocios).

21. Implementar un sistema integrado de gestión ad-hoc.

F. Mejorar el clima laboral. Desarrollar el talento humano en un clima laboral armonioso.

22. Revisar y proponer un organigrama con su descripción de puestos.

23. Elaborar el manual de organización y funciones.

24. Homologar remuneraciones.

25. Desarrollar un plan de incentivos para personal comercial.

26. Desarrollar un plan para programas de capacitación para el personal.

27. Desarrollar un plan de actividades de motivación para el personal administrativo y que incorpore e involucre a la actual Dirección, como a los futuros miembros de la empresa (de la familia Zorrilla).

Se le ha asignado un nombre genérico a cada iniciativa con fines didácticos y son las descritas en la tabla 9.7.

Tabla 9.7: Iniciativas

#	Nombre Iniciativa	Descripción
I-1	Campañas Chef	Retomar las campañas Chef en supermercados en Wong y extenderlo a los otros supermercados del nivel A-B.
I-2	Promoción Agnesi	Hacer un plan de promoción de pastas Agnesi para impulsar su difusión a través de encartes y mayor participación en publicidad compartida con supermercados (campañas, promociones).
I-3	Redes Sociales	Diseñar un plan para tener presencia en redes sociales, para fortalecer la recordación y presencia de marca, ya que la mayoría de los consumidores actuales sostienen que conocen la marca por recomendaciones de fuentes cercanas.
I-4	De Niro A-B	Elaborar un plan para impulsar las ventas en supermercados A-B de la marca low (De Niro), de manera que compita directamente con las pastas artesanales (Montanara), que viene quitando participación de mercado a Danilza.
I-5	Packs (combos)	Realizar un plan de campañas (promociones) para fortalecer la venta de productos complementarios: vinagres, salsas y aceites. Promover venta de packs (combos) y promociones (2x1 u otros).
I-6	Segmentos C-D	Realizar un plan de ventas agresivo en supermercados del segmento B-C de Lima, por su bajo consumo de pastas importadas y que sirva para contrarrestar la mayor recordación que tiene Barilla en este segmento.
I-7	De Niro C-D	Hacer un plan de promoción de pastas De Niro para impulsar su difusión a través de encartes y participación en publicidad compartida con supermercados.
I-8	Mailing HORECA	Hacer campañas de mailing y/o de networking para hacer conocidas a las marcas de Danilza para el sector de hoteles, restaurantes y catering (foco gourmet).
I-9	Precios HORECA	Diseñar una estrategia para venta de pastas que contrarreste el efecto precio en la decisión de compra de los restaurantes. Utilizar las dos marcas de Danilza Agnesi y De Niro (su precio de venta puede ser más competitivo).
I-10	Ferias Lima	Diseñar un plan para tener presencia en las principales ferias y eventos que organiza el rubro de comidas (sobre todo gourmet) en Lima.
I-11	Mercaderistas y fuerza ventas HORECA	Reforzar presencia de mercaderistas en supermercados con potencial de crecimiento y formar un equipo de ventas para este canal, que tenga conocimiento de los productos, del mercado de restaurantes y presencia para llegar al público objetivo.
I-12	Otras líneas HORECA	Introducir otras líneas de Danilza en este canal: aceite de oliva, vinagres y salsas.
I-13	Segmento C-D Provinc	Elaborar un plan de negocios (Business Case) para impulsar las ventas en canales de segmentos C-D Lima y Provincias.
I-14	Nuevas líneas	Elaborar un plan para desarrollar productos complementarios (introducir nuevas marcas).
I-15	Ferias Internacionales	Elaborar un plan anual para asistir a ferias internacionales que promuevan productos de tipo gourmet.
I-16	Costos logística	Elaborar un plan de optimización de costos logísticos (actualmente alquilan almacenes a precios elevados).
I-17	Inversión inmuebles	Realizar un análisis para ver la factibilidad de realizar inversión en oficinas y almacenes propios.
I-18	Gestión presupuestal	Implementar un sistema de gestión presupuestal.

Continúa...

...viene

#	Nombre Iniciativa	Descripción
I-19	Mejora procesos	Revisar procesos logísticos y proponer procesos optimizados (buscar certificación).
I-20	Business Intelligence	Desarrollar herramientas para gestión de negocios (estadísticas e inteligencia de negocios).
I-21	ERP	Implementar un sistema integrado de gestión ad-hoc.
I-22	Organigrama	Revisar y proponer un organigrama con su descripción de puestos.
I-23	MOF	Elaborar el manual de organización y funciones.
I-24	Remuneraciones	Homologar remuneraciones.
I-25	Plan de incentivos	Desarrollar un plan de incentivos para personal comercial.
I-26	Capacitación	Desarrollar un plan para programas de capacitación para el personal.
I-27	Motivación y liderazgo	Desarrollar un plan de actividades de motivación para el personal administrativo y que incorpore e involucre a la actual Dirección, como a los futuros miembros de la empresa (de la familia Zorrilla).

Elaboración propia

A efectos de definir criterios para priorizar la implementación de estas iniciativas, vamos a utilizar la metodología para clasificación de proyectos de inversión, dentro de un enfoque de negocios: Cranfield Grid. Esta metodología nos permite tener criterios apropiados para priorizar iniciativas que estarán clasificadas en:

- a) Ideas estratégicas
- b) Ventaja estratégica
- c) Rutinas de apoyo
- d) Competencia esencial

Para la determinación de la categoría correspondiente a una iniciativa se establecen dos ejes: un eje contemplando el riesgo de hacerse o no hacerse y otro con el impacto en resultados (factor monetario): ingresos/utilidad.

Gráfico 9.4: Cranfield Grid

Fuente: Elaboración propia

El grafico 9.4 se explica de la siguiente manera:

Ideas Estratégicas: son iniciativas que pueden ser importantes para el éxito de la empresa en el futuro:

- Proyectos de investigación para probar nuevas ideas o pilotos.
- Proporcionarán los proyectos estratégicos del futuro.
- Deben ser vistos como desechables y son muy probables a que puedan fracasar, tengan poco éxito o sean descartados.

Ventajas Estratégicas: son iniciativas que van a fortalecer las ventajas estratégicas para la empresa:

- Evaluado como crítico para el éxito de la empresa en el futuro. Está relacionado a uno o más factores críticos de éxito de la empresa.

- Su implementación cambiará el modo de trabajar en la empresa. Existen nuevos procesos involucrados.
- Existe una verdadera / tangible oportunidad estratégica.

Rutinas de Apoyo: corresponden a iniciativas orientadas a mejorar el día a día, sin los cuales las operaciones rutinarias estarían seriamente comprometidas:

- Operaciones de las cuales depende la empresa para su funcionamiento interno.
- No son críticas para un cambio de la posición competitiva.

Competencia Esencial (mejoras): iniciativas que son críticas para los éxitos presentes y están destinadas para aumentar la eficiencia de la empresa:

- Son críticas para el éxito del negocio presente y aumentan la productividad y la eficiencia de las actividades existentes.

Bajo estos criterios hemos clasificado a las iniciativas para Danilza según el riesgo de hacer o no hacer y su impacto en resultados, que se muestran en la tabla 9.8.

Tabla 9.8: Riesgo de Iniciativas

N°	Iniciativa	Riesgo Hacer/No Hacer	Impacto Resultados\$	Clasificación Cranfield
I-1	Campañas Chef	Bajo	Alto	Competencia esencial
I-2	Promoción Agnesi	Alto	Alto	Ventaja estratégica
I-3	Redes Sociales	Alto	Alto	Ventaja estratégica
I-4	De Niro A-B	Alto	Alto	Ventaja estratégica
I-5	Packs (combos)	Bajo	Alto	Competencia esencial
I-6	Segmentos C-D	Alto	Alto	Ventaja estratégica
I-7	De Niro C-D	Alto	Alto	Ventaja estratégica
I-8	Mailing HORECA	Alto	Alto	Ventaja estratégica
I-9	Precios HORECA	Alto	Alto	Ventaja estratégica
I-10	Ferías Lima	Bajo	Bajo	Rutinas de apoyo
I-11	Fuerza ventas HORECA	Alto	Alto	Ventaja estratégica
I-12	Otras líneas HORECA	Bajo	Alto	Competencia esencial
I-13	Segmento C-D Provinc	Alto	Alto	Ventaja estratégica
I-14	Nuevas líneas	Alto	Alto	Ventaja estratégica
I-15	Ferías Internacionales	Bajo	Alto	Competencia esencial
I-16	Costos logística	Bajo	Bajo	Rutinas de apoyo
I-17	Inversión inmuebles	Bajo	Bajo	Rutinas de apoyo
I-18	Gestión presupuestal	Alto	Bajo	Ideas estratégicas
I-19	Mejora procesos	Alto	Alto	Ventaja estratégica
I-20	Business Intelligence	Bajo	Alto	Competencia esencial
I-21	ERP	Alto	Bajo	Ideas estratégicas
I-22	Organigrama	Alto	Bajo	Ideas estratégicas
I-23	MOF	Bajo	Bajo	Rutinas de apoyo
I-24	Remuneraciones	Bajo	Bajo	Rutinas de apoyo
I-25	Plan de incentivos	Bajo	Alto	Competencia esencial
I-26	Capacitación	Alto	Bajo	Ideas estratégicas
I-27	Motivación y liderazgo	Alto	Bajo	Ideas estratégicas

Elaboración propia

Encontramos que 2 iniciativas clasifican como rutinas de apoyo (riesgo bajo, impacto bajo), 3 iniciativas clasifican en competencia esencial (riesgo bajo, impacto alto), 3 iniciativas clasifican como ventaja estratégica (riesgo alto, impacto alto) y 2 iniciativas clasifican en ideas estratégicas (riesgo alto, impacto alto).

Gráfico 9.5: Clasificación de iniciativas para Danilza

Detalle de iniciativas, estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento:

En la tabla 9.9 se detallan las 27 iniciativas identificadas.

Tabla 9.9: Detalle de Iniciativas

I-1 Campañas Chef	
Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico que apoya	Fortalecer las marcas comerciales (incrementar recordación y posicionamiento)
Objetivos específicos	Aumentar la participación de pastas Agnesi
Tipo de iniciativa	Competencia esencial
Estrategia de implementación	Retomar las campañas Chef en supermercados en Wong y extenderlo a los otros supermercados del nivel A-B.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Contratar un Chef (12 eventos al año)
I-2 Promoción Agnesi	
Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico que apoya	Fortalecer las marcas comerciales (incrementar recordación y posicionamiento)
Objetivos específicos	Aumentar la participación de pastas Agnesi
Tipo de iniciativa	Ventaja estratégica
Estrategia de implementación	Hacer un plan de promoción de pastas Agnesi para impulsar su difusión a través de encartes y mayor participación en publicidad compartida con supermercados (campañas, promociones).
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Promoción en supermercados por S/ 5,000 cada cuatro meses
I-3 Redes Sociales	
Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico que apoya	Fortalecer las marcas comerciales (incrementar recordación y posicionamiento)
Objetivos específicos	Incrementar la recordación de marcas
Tipo de iniciativa	Ventaja estratégica
Estrategia de implementación	Diseñar un plan para tener presencia en redes sociales, para fortalecer la recordación y presencia de marca, ya que la mayoría de los consumidores actuales sostienen que conocen la marca por recomendaciones de fuentes cercanas.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Contratar un Community Manager externo S/ 600 x mes
I-4 De Niro A-B	
Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico que apoya	Mitigar riesgo de concentración en líneas de negocio (diversificación)
Objetivos específicos	Aumentar la participación de pastas De Niro
Tipo de iniciativa	Ventaja estratégica

Continúa...

...viene

Estrategia de implementación	Elaborar un plan para impulsar las ventas en supermercados A-B de la marca low (De Niro), de manera que compita directamente con las pastas artesanales (Montanara), que viene quitando participación de mercado a Danilza.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Promociones como parte de la estrategia de ventas

I-5	Packs (combos)
------------	-----------------------

Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico que apoya	Mitigar riesgo de concentración en líneas de negocio (diversificación)
Objetivos específicos	Reducir grado de concentración en pastas
Tipo de iniciativa	Competencia esencial
Estrategia de implementación	Realizar un plan de campañas (promociones) para fortalecer la venta de productos complementarios: vinagres, salsas y aceites. Promover venta de packs (combos) y promociones (2x1 u otros).
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Promoción en supermercados por S/ 5,000 cada cuatro meses (último año)

I-6	Segmentos C-D
------------	----------------------

Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico que apoya	Fortalecer las marcas comerciales (incrementar recordación y posicionamiento)
Objetivos específicos	Aumentar la participación de pastas Agnesi
Tipo de iniciativa	Ventaja estratégica
Estrategia de implementación	Realizar un plan de ventas agresivo en supermercados del segmento B-C de Lima, por su bajo consumo de pastas importadas y que sirva para contrarrestar la mayor recordación que tiene Barilla en este segmento.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Contratar estudio (S/ 5,000) y promociones cada tres meses x S/ 5,000

I-7	De Niro C-D
------------	--------------------

Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico que apoya	Mitigar riesgo de concentración en líneas de negocio (diversificación)
Objetivos específicos	Aumentar la participación de pastas De Niro
Tipo de iniciativa	Ventaja estratégica
Estrategia de implementación	Hacer un plan de promoción de pastas De Niro para impulsar su difusión a través de encartes y participación en publicidad compartida con supermercados.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Promocionar la marca en supermercados S/ 5,000 x año

Continúa...

...viene

I-8	Mailing HORECA
-----	----------------

Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico que apoya	Mitigar riesgo de concentración en líneas de negocio (diversificación)
Objetivos específicos	Incrementar ventas HORECA
Tipo de iniciativa	Ventaja estratégica
Estrategia de implementación	Hacer campañas de mailing y/o de networking para hacer conocidas a las marcas de Danilza para el sector de hoteles, restaurantes y catering (foco gourmet).
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Contratar servicio de mailing dirigido a hoteles, restaurantes y catering

I-9	Precios HORECA
-----	----------------

Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico que apoya	Mitigar riesgo de concentración en líneas de negocio (diversificación)
Objetivos específicos	Incrementar ventas HORECA
Tipo de iniciativa	Ventaja estratégica
Estrategia de implementación	Diseñar una estrategia para venta de pastas que contrarreste el efecto precio en la decisión de compra de los restaurantes. Utilizar las dos marcas de Danilza Agnesi y De Niro (su precio de venta puede ser más competitivo).
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Contratar un estudio para determinar precios ad-hoc para HORECA

I-10	Ferias Lima
------	-------------

Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico que apoya	Fortalecer las marcas comerciales (incrementar recordación y posicionamiento)
Objetivos específicos	Incrementar la recordación de marcas
Tipo de iniciativa	Rutinas de apoyo
Estrategia de implementación	Diseñar un plan para tener presencia en las principales ferias y eventos que organiza el rubro de comidas (sobre todo gourmet) en Lima.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Participar en ferias de cocina gourmet en Lima y revistas especializadas

I-11	Fuerza ventas HORECA
------	----------------------

Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico que apoya	Mitigar riesgo de concentración en líneas de negocio (diversificación)
Objetivos específicos	Incrementar ventas HORECA
Tipo de iniciativa	Ventaja estratégica

Continúa...

...viene

Estrategia de implementación	Formar un equipo de ventas para este canal, que tenga conocimiento de los productos, del mercado de restaurantes y presencia para llegar al público objetivo.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Preparar una fuerza de ventas especializada en HORECA (comisiones externas)

I-12	Otras líneas HORECA
-------------	----------------------------

Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico que apoya	Mitigar riesgo de concentración en líneas de negocio (diversificación)
Objetivos específicos	Incrementar ventas HORECA
Tipo de iniciativa	Competencia esencial
Estrategia de implementación	Introducir otras líneas de Danilza en este canal: aceite de oliva, vinagres y salsas.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Promocionar otras líneas en HORECA (aceites, vinagres, otros)

I-13	Segmento C-D Provinc
-------------	-----------------------------

Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico que apoya	Fortalecer las marcas comerciales (incrementar recordación y posicionamiento)
Objetivos específicos	Aumentar la participación de pastas Agnesi
Tipo de iniciativa	Ventaja estratégica
Estrategia de implementación	Elaborar un plan de negocios (Business Case) para impulsar las ventas en canales de segmentos C-D Lima y Provincias.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Contratar una consultoría para armar plan de entrada

I-14	Nuevas líneas
-------------	----------------------

Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico que apoya	Mitigar riesgo de concentración en líneas de negocio (diversificación)
Objetivos específicos	Incrementar la venta otras líneas
Tipo de iniciativa	Ventaja estratégica
Estrategia de implementación	Elaborar un plan para desarrollar productos complementarios (introducir nuevas marcas).
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Estudio de mercado para nuevas marcas

I-15	Ferias Internacionales
-------------	-------------------------------

Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico que apoya	Mitigar riesgo de concentración en líneas de negocio (diversificación)
Objetivos específicos	Identificar nuevas líneas de productos
Tipo de iniciativa	Competencia esencial

Continúa...

...viene

Estrategia de implementación	Elaborar un plan anual para asistir a ferias internacionales que promuevan productos de tipo gourmet.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Asistir a ferias internacionales para buscar nuevas representaciones

I-16	Costos logística
-------------	-------------------------

Perspectiva BSC	Procesos
Objetivo estratégico que apoya	Incrementar la rentabilidad del negocio
Objetivos específicos	Mejorar el ratio de productividad
Tipo de iniciativa	Rutinas de apoyo
Estrategia de implementación	Elaborar un plan de optimización de costos logísticos (actualmente se alquila almacenes a precios elevados).
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Contratar un consultor para revisar costos logísticos

I-17	Inversión inmuebles
-------------	----------------------------

Perspectiva BSC	Procesos
Objetivo estratégico que apoya	Incrementar la rentabilidad del negocio
Objetivos específicos	Mejorar el ratio de productividad
Tipo de iniciativa	Rutinas de apoyo
Estrategia de implementación	Realizar un análisis para ver la factibilidad de realizar inversión en oficinas y almacenes propios.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Estudio para analizar inversión en almacenes y oficinas propias

I-18	Gestión presupuestal
-------------	-----------------------------

Perspectiva BSC	Procesos
Objetivo estratégico que apoya	Potenciar el capital humano
Objetivos específicos	Implementar gestión presupuestal
Tipo de iniciativa	Ideas estratégicas
Estrategia de implementación	Implementar un sistema de gestión presupuestal.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Implementar la gestión de presupuestos

I-19	Mejora procesos
-------------	------------------------

Perspectiva BSC	Procesos
Objetivo estratégico que apoya	Incrementar la rentabilidad del negocio
Objetivos específicos	Mejorar el ratio de productividad
Tipo de iniciativa	Ventaja estratégica
Estrategia de implementación	Revisar procesos logísticos y proponer procesos optimizados (buscar certificación).
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Contratar un consultor para revisar procesos logísticos

Continúa...

...viene

I-20	Business Intelligence
-------------	------------------------------

Perspectiva BSC	Procesos
Objetivo estratégico que apoya	Potenciar el capital humano
Objetivos específicos	Implementar sistemas de gestión
Tipo de iniciativa	Competencia esencial
Estrategia de implementación	Desarrollar herramientas para gestión de negocios (estadísticas e inteligencia de negocios).
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Comprar una suite de inteligencia de negocios

I-21	ERP
-------------	------------

Perspectiva BSC	Procesos
Objetivo estratégico que apoya	Potenciar el capital humano
Objetivos específicos	Implementar sistemas de gestión
Tipo de iniciativa	Ideas estratégicas
Estrategia de implementación	Implementar un sistema integrado de gestión ad-hoc.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Comprar un sistema ERP modular, inicialmente para logística y contabilidad.

I-22	Organigrama
-------------	--------------------

Perspectiva BSC	Aprendizaje
Objetivo estratégico que apoya	Potenciar el capital humano
Objetivos específicos	Formalizar organización y funciones
Tipo de iniciativa	Ideas estratégicas
Estrategia de implementación	Revisar y proponer un organigrama con su descripción de puestos.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Elaborar un nuevo organigrama

I-23	MOF
-------------	------------

Perspectiva BSC	Aprendizaje
Objetivo estratégico que apoya	Potenciar el capital humano
Objetivos específicos	Formalizar organización y funciones
Tipo de iniciativa	Rutinas de apoyo
Estrategia de implementación	Elaborar el manual de organización y funciones.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Elaborar el manual de organización y funciones

I-24	Remuneraciones
-------------	-----------------------

Perspectiva BSC	Aprendizaje
Objetivo estratégico que apoya	Potenciar el capital humano
Objetivos específicos	Implementar un plan de incentivos anual
Tipo de iniciativa	Rutinas de apoyo
Estrategia de implementación	Homologar remuneraciones.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Homologar remuneraciones al personal

Continúa...

...viene

I-25	Plan de incentivos
-------------	---------------------------

Perspectiva BSC	Aprendizaje
Objetivo estratégico que apoya	Potenciar el capital humano
Objetivos específicos	Implementar un plan de incentivos anual
Tipo de iniciativa	Competencia esencial
Estrategia de implementación	Desarrollar un plan de incentivos para personal comercial.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Implementar un plan de incentivos para personal. Invertir en infraestructura de oficinas, de materiales (economato) y mejorar ambientes de trabajo.

I-26	Capacitación
-------------	---------------------

Perspectiva BSC	Aprendizaje
Objetivo estratégico que apoya	Potenciar el capital humano
Objetivos específicos	Desarrollar habilidades necesarias para personal
Tipo de iniciativa	Ideas estratégicas
Estrategia de implementación	Desarrollar un plan para programas de capacitación para el personal.
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Capacitar al personal en herramientas de gestión

I-27	Motivación y liderazgo
-------------	-------------------------------

Perspectiva BSC	Aprendizaje
Objetivo estratégico que apoya	Potenciar el capital humano
Objetivos específicos	Desarrollar habilidades necesarias para personal
Tipo de iniciativa	Ideas estratégicas
Estrategia de implementación	Desarrollar un plan de actividades de motivación para el personal administrativo y que incorpore e involucre a la actual Dirección, como a los futuros miembros de la empresa (de la familia Zorrilla en el marco de un plan de sucesión).
Programas, políticas, reglas y procedimientos	Cursos de motivación y liderazgo dirigido al personal administrativo.

9.6. Responsables de cada una de las iniciativas

La responsabilidad de la ejecución (implementación) de las iniciativas, está dividida entre las dos gerencias de Danilza, el gerente general y el gerente comercial. (Ver tabla 9.10)

Tabla 9.10: Responsables de Iniciativas

Iniciativa	Responsable
Campañas Chef	Gerencia Comercial
Promoción Agnesi	Gerencia Comercial
Redes Sociales	Gerencia General
De Niro A-B	Gerencia Comercial
Packs (combos)	Gerencia Comercial
Segmentos C-D	Gerencia Comercial
De Niro C-D	Gerencia Comercial
Mailing HORECA	Gerencia Comercial
Precios HORECA	Gerencia Comercial
Ferias Lima	Gerencia General
Mercaderistas y fuerza ventas HORECA	Gerencia Comercial
Otras líneas HORECA	Gerencia Comercial
Segmento C-D Provinc	Gerencia Comercial
Nuevas líneas	Gerencia General
Ferias Internacionales	Gerencia General
Costos logística	Gerencia General
Inversión inmuebles	Gerencia General
Gestión presupuestal	Gerencia General
Mejora procesos	Gerencia General
Business Intelligence	Gerencia General
ERP	Gerencia General
Organigrama	Gerencia General
MOF	Gerencia General
Remuneraciones	Gerencia General
Plan de incentivos	Gerencia General
Capacitación	Gerencia General
Motivación y liderazgo	Gerencia General

Elaboración propia

9.7. Presupuesto de las iniciativas

Los presupuestos estimados se han realizado partiendo de los volúmenes de venta planteados en los objetivos estratégicos. Definimos como ingresos y gastos ON GOING a los correspondientes al crecimiento natural del negocio en marcha y al

diferencial de las ventas comparado contra este crecimiento natural, como los ingresos por iniciativas.

Los ingresos por iniciativas se sustentan en las siguientes métricas (CAGR = crecimiento anualizado):

- Ventas Agnesi > 20% CAGR año 5
- Ventas De Niro > 25% CAGR año 5
- Ventas Horeca > 20% CAGR año 5
- Ventas otras líneas > 20% CAGR año 4

Las iniciativas propuestas se desarrollaran de la siguiente manera:

Campañas Chef	Contratar un Chef (12 eventos al año)
Promoción Agnesi	Promoción en supermercados por S/ 5,000 cada cuatro meses
Redes Sociales	Contratar un Community Manager externo S/ 600 x mes
De Niro A-B	Contratar una consultoría para armar plan de ventas
Packs (combos)	Promoción en supermercados por S/ 5,000 cada cuatro meses
Segmentos C-D	Contratar consultoría (S/ 5,000) y promociones cada tres meses x S/ 5,000
De Niro C-D	Promocionar la marca en supermercados S/ 5,000 x año
Mailing HORECA	Contratar servicio de mailing dirigido a hoteles, restaurantes y catering
Precios HORECA	Contratar un estudio para determinar precios ad-hoc para HORECA
Ferias Lima	Participar en ferias de cocina gourmet en Lima y revistas especializadas
Mercaderistas y fuerza ventas HORECA	Reforzar mercaderistas en supermercados con potencial de crecimiento y preparar una fuerza de ventas especializada en HORECA (comisiones externas)
Otras líneas HORECA	Promocionar otras líneas en HORECA (aceites, vinagres, otros)

Continúa...

...viene

Segmento C-D Provincia	Contratar una consultoría para armar plan de entrada
Nuevas líneas	Estudio de mercado para nuevas marcas
Ferias Internacionales	Asistir a ferias internacionales para buscar nuevas representaciones
Costos logística	Contratar un consultor para revisar costos logísticos
Inversión inmuebles	Estudio para analizar inversión en almacenes y oficinas propias
Gestión presupuestal	Implementar la gestión de presupuestos
Mejora procesos	Contratar un consultor para revisar procesos logísticos
Business Intelligence	Comprar una suite de inteligencia de negocios
ERP	Comprar un sistema ERP modular (logística y contabilidad) / incl Servidor
Organigrama	Elaborar un nuevo organigrama
MOF	Elaborar el manual de organización y funciones
Remuneraciones	Homologar remuneraciones al personal (5 x año)
Plan de incentivos	Implementar un plan de incentivos para personal y mejora de infraestructura
Capacitación	Capacitar al personal en herramientas de gestión (5 x año)
Motivación y liderazgo	Cursos de motivación y liderazgo dirigido al personal administrativo

Una posible inversión en infraestructura, oficinas y almacenes propios no se incluye en la propuesta estratégica, debido a que sería una actividad que demande mucha atención de la gerencia y se estaría dando prioridades a las gestiones (iniciativas) comerciales y de mejora del clima laboral.

Los estudios de consultoría están planeados básicamente para estudios de mercado cualitativos y cuantitativos, producto de los cuales se va a dirigir las estrategias de venta necesarias para alcanzar los objetivos trazados.

Los responsables de la implementación de las iniciativas serán los dos gerentes principales y dedicarán parte de su tiempo habitual a

estos proyectos. Por tal motivo, no se requerirá de una inversión notable para este fin.

La inversión requerida será realizada con los recursos propios de la empresa, no se prevé financiamiento bancario.

Tabla 9.11: Presupuesto de iniciativas comerciales

Iniciativas Comerciales S/.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos proyectados de iniciativas	451,663	579,599	494,308	551,169	513,262
Gastos proyectados de iniciativas					
Campañas Chef	-6,000	-6,000			
Promoción Agnesi	-15,000	-15,000			
Redes Sociales	-7,200	-7,200	-7,200	-7,200	-7,200
De Niro A-B	-5,000				
Packs (combos)				-10,000	-15,000
Segmentos C-D		-5,000	-15,000		
De Niro C-D	-5,000	-5,000			
Mailing HORECA	-1,000				
Precios HORECA	-1,500				
Ferias Lima		-4,500	-4,500		
Otras líneas HORECA					-10,000
Segmento C-D Provinc					-5,000
Nuevas líneas				-6,000	
Ferias Internacionales					-10,000
Total Gastos	-40,700	-42,700	-26,700	-23,200	-47,200
Flujo Neto	410,963	536,899	467,608	527,969	466,062

Elaboración propia

Se está proponiendo realizar tres estudios orientados a mejorar los procesos de soporte a la gestión, para que su implementación sea realizada por el personal gerencial de Danilza, estos se detallan en la tabla 9.12.

Tabla 9.12: Presupuesto de iniciativas de soporte

Iniciativas de soporte S/.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos proyectados de iniciativas					
Costos logística		-1,500			
Inversión inmuebles				-1,500	
Mejora procesos		-1,500			
Total Gastos		-3,000		-1,500	

Elaboración propia

Como parte de la estrategia orientada a una mejora sustancial del clima laboral, se está proponiendo la implementación de las iniciativas detalladas en la tabla 9.13.

Tabla 9.13: Presupuesto de gastos en RRHH

Iniciativas de RRHH S/.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos proyectados de iniciativas					
Fuerza ventas Mercaderistas y HORECA		-86,411	-86,411	-86,411	-86,411
Remuneraciones	-21,000	-21,000	-21,000	-21,000	-21,000
Plan de incentivos	-2,969	-680	-3,291	-4,563	-7,644
Capacitación	-7,500	-7,500	-7,500	-7,500	-7,500
Motivación y liderazgo		-7,500		-7,500	
Total Gastos	-31,469	-123,090	-118,202	-126,974	-122,555

Elaboración propia

Se estima que el plan de gastos para el personal esté acorde con los niveles promedios de la industria, no se pretende un incremento sustancial en este rubro.

La iniciativa de homologación de remuneraciones tiene como fin nivelar los sueldos de aquellos que estén desfasados. Sin embargo, la iniciativa referida al plan de incentivos tiene contemplado premiar a los trabajadores que realicen las mejores performances; no es una aplicación generalizada a todo el personal, se pretende

establecer una cultura de meritocracia (se está estimando destinar el 1% del volumen de ventas como un incentivo adicional).

Tabla 9.14: Presupuesto de inversiones

	INVERSIÓN en S/.				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Business Intelligence				5,000	
ERP	16,000	10,000			
Plan incentivos	50,000				
Total Inversión en S/.	66,000	10,000		5,000	

Elaboración propia

Tabla 9.15: Depreciación y amortización

Depreciación y amortización S/.	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Año 0		34,679	34,679	34,679	34,679	34,679
Año1		22,000	22,000	22,000		
Año 2			3,333	3,333	3,333	
Año 3						
Año 4					1,667	
Año 5						
Total Depreciación y amortización		56,679	60,012	60,012	39,679	34,679
Depreciación y amortización acumulada	141,156	197,835	257,847	317,860	357,539	392,218
Saldo neto activos	173,395					

Elaboración propia

9.8. Cronograma de las iniciativas

En la tabla 9.16 se describe un calendario para la implementación de todas las actividades planificadas por año, según a las iniciativas referidas.

Tabla 9.16: Calendario de implementación estimado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Campañas Chef					
Promoción Agnesi					
Redes Sociales					
De Niro A-B					
Packs (combos)					
Segmentos C-D					
De Niro C-D					
Mailing HORECA					
Precios HORECA					
Ferias Lima					
Fuerza ventas HORECA					
Otras líneas HORECA					
Segmento C-D Provinc					
Nuevas líneas					
Ferias Internacionales					
Costos logística					
Inversión inmuebles					
Gestión presupuestal					
Mejora procesos					
Business Intelligence					
ERP					
Organigrama					
MOF					
Remuneraciones					
Plan de incentivos					
Capacitación					
Motivación y liderazgo					

Elaboración propia

CAPÍTULO X

10.Evaluación

En el presente capítulo se examinará que tan conveniente puede resultar la estrategia planteada, considerando todas las actividades propuestas en los capítulos precedentes y analizando la información financiera de la empresa (estado de resultados, balance general y flujos de efectivo) así como los ratios resultantes de esta información, que proyectaremos de acuerdo al horizonte de tiempo del plan estratégico.

10.1. Evaluación Cualitativa

Una evaluación cualitativa de la estrategia es sumamente importante, considerando que hay matrices que tienen gran influencia subjetiva, por lo que tratamos de esbozar los resultados con evaluaciones críticas. En ese sentido, hemos complementado la información que hemos conseguido y elaborado, con planteamientos que de alguna manera precisen lo más objetivamente posible nuestra posición.

Como parte de las recomendaciones para la evaluación de la estrategia, el autor Fred R. David, menciona lo siguiente: “La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas: 1. examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, 2. comparar los resultados esperados con los resultados reales; y 3.

tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes”⁹⁸.

Así mismo, determinamos que una evaluación minuciosa de la estrategia es vital, más aún para una empresa como Danilza que ha venido reportando resultados positivos, ya que los problemas surgen con rapidez y el escenario puede cambiar drásticamente por factores externos e internos, sobre los cuales hay que estar preparados. Así mismo este enfoque debe tomar en cuenta los impactos en el largo y corto plazo.

10.1.1. Criterios de Evaluación

Para llevar a cabo este análisis, hemos tomado en cuenta los criterios de Richard P. Rumelt, que figuran en el libro de Conceptos de Administración Estratégica. “Richard Rumelt menciona cuatro criterios que resultan útiles para evaluar una estrategia: consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja”⁹⁹.

(a) Consistencia: la estrategia debe ser congruente con las políticas de la organización e integrar a las áreas.

(b) Consonancia: la estrategia debe considerar una rápida respuesta a los factores internos y externos.

(c) Viabilidad: la estrategia debe ser objetiva y factible.

(d) Ventaja: la estrategia debe fomentar y mantener las ventajas competitivas de la organización.

⁹⁸ DAVID Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. Decimoprimer edición México: Pearson Educación, 2008.

⁹⁹ Idem

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios

Tomando en cuenta los criterios anteriormente expuestos, analizamos el escenario para Danilza siguiendo la propuesta del plan estratégico:

Congruencia: tanto la estrategia seleccionada “desarrollo de mercados”, como la estrategia contingente “Penetración de mercados” están acordes a la visión de la empresa y se también alinean a la misión. Por otro lado la organización debe impartir una política de orden gerencial a partir de la puesta en marcha de las iniciativas estratégicas, tomando en cuenta que el cumplimiento de los objetivos es el resultado del trabajo de todos los departamentos de la empresa, de esta manera se evitan incongruencias en la estrategia.

Consonancia: Teniendo en cuenta que las tendencias externas y supuestos que ya han sido examinados en el capítulo V, pueden afectar a la estrategia de la organización, hemos verificado que la propuesta adapta una respuesta asertiva al ambiente externo y los posibles cambios que se produzcan; toda esta información responde al análisis de las matrices evaluadas en los capítulos previos, que finalmente se resume en la matriz de selección de la estratégica. También es acertado considerar que todos los números resultantes de los análisis subsecuentes están afectos a los cambios potenciales en todos los factores que rodean el ambiente de la empresa, es por esta razón que se formulan dos escenarios para el impacto de las estrategias

(más probable, menos probable) lo que permite anticipar decisiones correctivas necesarias.

Viabilidad: si bien la estrategia plantea numerosas iniciativas, todas estas son factibles para la implementación del plan; no abarcan todo los recursos disponibles y no generan problemas menores de difícil resolución. Debido al crecimiento actual y la proyección que tiene la empresa, la inversión y gastos generados por estas iniciativas son totalmente viables, tomando en cuenta además que por la etapa de crecimiento en que se encuentra Danilza, sería importante pensar en invertir en Infraestructura, sin que ello represente un riesgo operativo para la organización, por el contrario, consolidará un patrimonio sólido que soporte los nuevos cambios en los años venideros.

Ventaja: la estrategia propuesta afianzará la confianza en los colaboradores de la empresa, lo que generará también un ambiente propicio de trabajo que cambiará el escenario del clima laboral actual. Cabe mencionar que para la estrategia seleccionada, establecimos iniciativas que reforzarán aspectos que maneja Danilza en relación a la competencia, así como variables que generarán ventajas competitivas sostenibles para esta industria.

Haciendo un análisis en relación las estrategias identificadas, podemos verificar que todas cumplen con estos criterios (ver tabla 10.1).

Tabla 10.1: Matriz de Rumelt

	Estrategias Comerciales	Congruencia	Consonancia	Viabilidad	Ventaja
E-1	Penetración de mercado	SI	SI	SI	SI
E-2	Desarrollo de mercados	SI	SI	SI	SI
E-3	Desarrollo de productos	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia

El cumplimiento de estos criterios para las estrategias identificadas, dependen también de las actividades y acciones relacionadas a la estrategia y los objetivos. Para ello es muy importante contar con una metodología de trabajo a manera de proyectos. Al respecto, el PMBOK indica: “los proyectos se utilizan como el medio para cumplir con el plan estratégico de una organización”¹⁰⁰.

10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

Planificar financieramente la estrategia es un aspecto vital, ya que guiará las acciones de la empresa para que las operaciones sean sostenibles y les permita conseguir los objetivos propuestos. Así mismo, todas las estrategias involucran una serie de actividades, inicialmente con planes financieros a largo plazo (según horizonte del plan), considerando también los presupuestos de corto plazo en la elaboración de los planes.

Hay ciertos conceptos descritos por L. Gitman¹⁰¹, que debemos tomar en cuenta para la evaluación financiera de nuestra propuesta:

¹⁰⁰ PMI. **Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK)**. Cuarta edición Estados Unidos: PMI, 2008.

¹⁰¹ GITMAN, Lawrence. **Principios de administración financiera**. 11ª ed. Mexico D.F: Perason Educacion.2007.

El valor temporal del dinero: “El dinero que la empresa posee hoy es mas valioso que el dinero que tendrá en el futuro por que el dinero que tiene hoy puede invertirse y ganar rendimientos positivos”¹⁰². Una inversión siempre es representada en una línea de tiempo; siendo para este caso un periodo de cinco años.

Riesgo y rendimiento: En los negocios el riesgo esta principalmente asociado con las posibilidades de fracaso; considerando que no tenemos la completa certeza de garantizar los resultados de una estrategia. Es así que el riesgo siempre estará implícito en una decisión, sobre todo en las que se toman al realizar una inversión esperando que sea redituable. Por otro lado, el rendimiento es el resultado que generará esa inversión. Descritos estos dos conceptos, vemos que el riesgo y el rendimiento están inevitablemente vinculados, ya que cuando mayor es el riesgo, mayor será el retorno y el rendimiento. Dicho esto, podemos ver al rendimiento como una forma de motivación para tomar decisiones que naturalmente conllevan riesgos.

Flujos de efectivo: Tiene como objetivo proporcionar a los responsables de las finanzas de la empresa los fundamentos que les permitan analizar la capacidad de empresa para obtener el efectivo periódicamente deseado por los propietarios. Este es un elemento clave para el éxito financiero de la empresa.

Estado de ganancias y pérdidas: Se le denomina también como estado de resultados. Es una herramienta de indole contable, que muestra el historial de ingresos y gastos de la empresa, y en

¹⁰² GITMAN, Lawrence. **Principios de administración financiera**. 11ª ed. Mexico D.F: Perason Educacion.2007.

secuencia numérica, los resultados de la operatividad que durante un horizonte de tiempo pueden ser positivos o negativos. Este periodo puede ser anual, al cierre del año fiscal, o también puede ser mensual de acuerdo a las necesidades periódicas de la organización. En la siguiente tabla presentamos un ejemplo con los rubros más importantes que se muestran en este estado financiero.

Tabla 10.2: Componentes del estado de ganancias y pérdidas

Ingreso por ventas (en unidades monetarias)
- Menos costes de los bienes vendidos
Utilidad Bruta
- Menos gastos operativos
Gastos de ventas
Gastos generales y administrativos
Gastos de arrendamiento
Gastos de depreciación
Utilidad Operativa
- Menos gastos por intereses
Utilidad neta antes de impuestos
- Impuestos
Utilidad neta después de impuestos
- Dividendos de acciones preferentes
Ganancias disponibles para accionistas

Fuente: GITMAN, Lawrence. Principios de administración financiera. 11ª ed. Mexico D.F: Perason Educacion.2007. p.42.

Balance General: Es otra de las herramientas mas empleadas en la contabilidad, que se usa para evidenciar la situacion financiera de una empresa en un periodo deseado. En este documento se

exponen los recursos que dispone la empresa (activos), las deudas y obligaciones (pasivos) y el capital de los accionistas (patrimonio). Definimos algunos términos en referencia:

- Activos: los podemos considerar como todos los recursos con valor económico que posee la empresa, y que surgieron de eventos pasados sobre los cuales se presume un beneficio económico a futuro.
- Pasivos: son las obligaciones que tiene la empresa en la actualidad como consecuencia de sucesos pasados; resumiéndose como lo que la empresa le debe a terceros.

Los activos y pasivos corrientes son los que se consideran como bienes que se convierten en ingresos (activos) y deudas que se extinguen (pasivos), dentro de un plazo máximo de un año considerado desde la fecha de cierre del ejercicio; podríamos asumir que son a corto plazo.

Los demás activos o pasivos (no corrientes), son inversiones o deudas que se prolongan a un período superior al año; lo que indica que son de largo plazo, al igual que el patrimonio.

Por otro lado, el Patrimonio es a rasgos generales lo que queda de los ingresos (activos), después de deducir los gastos (pasivos); también podemos considerarlo como el capital de los socios, más las ganancias o menos las pérdidas, de ser el caso.

Tabla 10.3: Componentes del balance general

Activos	Pasivos y Patrimonios de los accionistas
<u>Activos Corrientes</u> Efectivos Valores negociable Cuentas por cobrar Inventario Total de Activos Corrientes <u>Activos fijos brutos</u> Terreno y edificios Maquinaria y equipo Mobiliario y accesorios Vehículos Otros (incluye arrendamiento financiero)	<u>Pasivos Corrientes</u> Cuentas por pagar Documentos por pagar Deudas acumuladas Total de Pasivos corrientes <u>Deuda a largo plazo</u> Total de Pasivos <u>Patrimonio de los accionistas</u> Acciones preferentes Acciones comunes Capital pagado adicional sobre las acciones comunes
Total de Activos Fijos Brutos Menos: Depreciación acumulada Activos Fijos Netos <i>Total de Activos</i>	Ganancias retenidas Total de patrimonio de los accionistas <i>Total de pasivos y patrimonio de los accionistas</i>

Fuente: GITMAN, Lawrence. Principios de administración financiera. 11ª ed. Mexico D.F: Perason Eduacion.2007. p.43.

En los puntos subsiguientes analizaremos la situación financiera de la empresa y compararemos objetivamente la situación actual en el horizonte de tiempo contra la implementación de la estrategia propuesta.

El objetivo de proyectar estos escenarios consiste en describir las acciones propuestas en este estudio y anticipar el impacto financiero de estas acciones en la empresa, lo cual bajo nuestra perspectiva, traerá consigo muchos beneficios a la empresa, reeditando la inversión.

10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia)

Para proyectar los estados financieros en la situación actual estamos utilizando la tendencia lineal de los ingresos y manteniendo las demás condiciones iguales. Para la proyección de la nueva estrategia hemos tenido en cuenta a los objetivos estratégicos, las metas asociadas a ellos y la implementación de la estrategia seleccionada a través de las iniciativas. Los detalles en la siguiente tabla:

Tabla 10.4: Principales variables y supuestos

Estimado anual S/.	Variables y proyecciones				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ventas	5,770,826	6,418,390	7,241,835	8,249,295	9,526,950
Pastas	3,032,318	3,351,260	3,714,636	4,157,744	4,698,920
Otros	2,738,509	3,067,130	3,527,199	4,091,551	4,828,030
Agnesi	2,265,082	2,468,939	2,691,144	2,960,258	3,285,886
De Niro y Misura	767,236	882,321	1,023,493	1,197,486	1,413,034
Supermercados	4,039,578	4,171,953	4,345,101	4,537,112	4,763,475
HORECA	1,731,248	2,246,436	2,896,734	3,712,183	4,763,475
% pastas	53%	52%	51%	50%	49%
% supermercado	70%	65%	60%	55%	50%
% Horeca	30%	35%	40%	45%	50%
Ventas	5,770,826	6,418,390	7,241,835	8,249,295	9,526,950
Costo Ventas	-2,697,238	-2,935,721	-3,239,940	-3,690,669	-4,262,282
Utilidad Bruta	3,073,588	3,482,669	4,001,895	4,558,626	5,264,668
Margen Vtas%	53%	54%	55%	55%	55%
Gasto operativo	-2,436,509	-2,783,477	-2,973,096	-3,217,934	-3,457,709
Gasto/Ingresos%	42%	43%	41%	39%	36%
Incrm. Gasto	12%	14%	7%	8%	7%
Otros Ing/Gastos	-96,189	-105,808	-116,389	-128,028	-140,831
Utilidad AIR	540,889	593,384	912,411	1,212,664	1,666,128
IR	-162,267	-178,015	-273,723	-363,799	-499,839

Variables y proyecciones					
Estimado anual S/.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	378,623	415,369	638,687	848,865	1,166,290
Patrimonio	2,772,638	3,188,006	3,826,694	4,675,558	5,841,848
ROE	13.7%	13.0%	16.7%	18.2%	20.0%
Gastos financieros	10%	10%	10%	10%	10%
Incremento ventas	748,608	647,564	823,445	1,007,460	1,277,655
Incremento gastos	-267,257	-346,968	-189,619	-244,838	-239,775
Incremento ventas %	10.0%	11.2%	12.8%	13.9%	15.5%
Incremento gastos %	12.3%	14.2%	6.8%	8.2%	7.5%
Incr. ventas escenario actual	451,663	579,599	494,308	551,169	513,262
On Going Ventas	296,945	67,965	329,137	456,291	764,393
On Going Gastos	-195,087	-178,177	-44,717	-93,165	-70,020
Venta iniciativas	451,663	579,599	494,308	551,169	513,262
Gasto iniciativas	-72,169	-168,790	-144,902	-151,674	-169,755

Fuente: Elaboración Propia

10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)

Situación actual: Hemos proyectado los estados financieros de DANILZA S.A. teniendo como base de ingresos la tendencia actual de sus ventas y manteniendo los ratios actuales de margen de venta, gastos administrativos, gastos de venta y gastos financieros.

Tabla 10.5: Estado de ganancias y pérdidas, situación actual

En Soles	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	5,022,218	5,473,881	6,053,480	6,547,788	7,098,957	7,612,219
Costo Ventas	-2,373,653	-2,587,123	-2,861,059	-3,094,684	-3,355,183	-3,597,766
Utilidad Bruta	2,648,565	2,886,758	3,192,421	3,453,104	3,743,774	4,014,453
Gasto de ventas	-923,728	-1,006,802	-1,113,407	-1,204,324	-1,305,700	-1,400,103
Gasto de administración	-1,245,524	-1,357,538	-1,501,280	-1,623,869	-1,760,561	-1,887,851
Utilidad Operativa	479,313	522,419	577,735	624,911	677,514	726,498
Otros ingresos/gastos	155,112	152,065	153,588	152,827	153,208	153,017
Gastos Financieros	-231,792	-252,638	-279,388	-302,202	-327,641	-351,329
Depreciación	-34,679	-34,679	-34,679	-34,679	-34,679	-34,679
UAI	367,954	387,166	417,256	440,856	468,401	493,507
IR	-110,386	-116,150	-125,177	-132,257	-140,520	-148,052
Utilidad Neta	257,568	271,017	292,079	308,599	327,881	345,455
% sobre Ventas						
Costo Ventas	47.3%	47.3%	47.3%	47.3%	47.3%	47.3%
Gasto de ventas	18.4%	18.4%	18.4%	18.4%	18.4%	18.4%
Gasto de administración	24.8%	24.8%	24.8%	24.8%	24.8%	24.8%

Desagregado de los gastos de ventas y administración proyectados:

Detalle gastos	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019
Personal	715,853	780,232	862,846	933,304	1,011,866	1,085,025
Administrativos	780,931	851,162	941,287	1,018,150	1,103,854	1,183,663
Tributos	21,693	23,643	26,147	28,282	30,663	32,880
Gastos de venta:	650,776	709,302	784,406	848,458	919,878	986,386
Desarrollo comercial (promociones)	260,310	267,441	296,682	328,703	358,671	375,675
Descuentos por no devolución	97,616	100,290	111,256	123,264	134,502	140,878
Centralización y módulos	78,093	80,232	89,005	98,611	107,601	112,702
Apertura tiendas	58,570	60,174	66,754	73,958	80,701	84,527
Promoción Rapel	45,554	46,802	51,919	57,523	62,767	65,743
Exhibición	39,047	40,116	44,502	49,305	53,801	56,351
Bonificación	32,539	33,430	37,085	41,088	44,834	46,959
Impulsadoras	19,523	20,058	22,251	24,653	26,900	28,176
Comisión Ventas	13,016	13,372	14,834	16,435	17,934	18,784
Gastos varios	6,508	6,686	7,417	8,218	8,967	9,392
Iniciativas	0	40,700	42,700	26,700	23,200	47,200

Ratios de productividad proyectados:

Productividad (Gastos / Ingresos)	47.8%	47.8%	47.8%	47.8%	47.8%	47.8%
-----------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Gasto Ventas / Gasto Operativo	42.6%	42.6%	42.6%	42.6%	42.6%	42.6%
Gasto Administración / Gasto Operativo	57.4%	57.4%	57.4%	57.4%	57.4%	57.4%

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente gráfico se ilustra el crecimiento esperado (anualizado) de la utilidad neta para los próximos cinco años es de 19%, manteniéndose las condiciones actuales, sin aplicar la estrategia propuesta.

Gráfico 10.1: Utilidad neta, situación actual

Fuente: Elaboración Propia

Situación nueva estrategia: Para este escenario, como se mencionó anteriormente, basamos las proyecciones en la aplicación de las iniciativas, las mismas que generan gastos operativos y como consecuencia de su aplicación dan un impacto positivo en la generación de ingresos.

Cabe resaltar que no hemos identificado de hacer inversiones mayores en la aplicación de la nueva estrategia y en este sentido, todas las iniciativas corresponden a gastos operativos, las mismas que se irán financiando con los ingresos que generen.

Tabla 10.6: Estado de ganancias y pérdidas, situación nueva estrategia

En Soles	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	5,022,218	5,770,826	6,418,390	7,241,835	8,249,295	9,526,950
Costo Ventas	-2,373,653	-2,697,238	-2,935,721	-3,239,940	-3,690,669	-4,262,282
Utilidad Bruta	2,648,565	3,073,588	3,482,669	4,001,895	4,558,626	5,264,668
Gasto de ventas	-923,728	-1,037,534	-1,185,282	-1,266,027	-1,370,286	-1,472,389
Gasto de administración	-1,245,524	-1,398,975	-1,598,194	-1,707,068	-1,847,648	-1,985,320
Utilidad Operativa	479,313	637,079	699,192	1,028,800	1,340,692	1,806,959
Otros ingresos/gastos	120,433	158,782	174,660	192,126	211,339	232,473
Gastos Financieros	-231,792	-254,971	-280,469	-308,515	-339,367	-373,304
Depreciación y amortización		-56,679	-60,012	-60,012	-39,679	-34,679
UAI	367,954	484,210	533,372	852,398	1,172,985	1,631,449
IR	-110,386	-145,263	-160,012	-255,720	-351,895	-489,435
Utilidad Neta	257,568	338,947	373,360	596,679	821,089	1,142,015

Fuente: Elaboración Propia

Nueva estructura de los componentes del estado de resultados:

% sobre Ventas	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Costo Ventas	47.3%	46.7%	45.7%	44.7%	44.7%	44.7%
Gasto de ventas	18.4%	18.0%	18.5%	17.5%	16.6%	15.5%
Gasto de administración	24.8%	24.2%	24.9%	23.6%	22.4%	20.8%

Fuente: Elaboración Propia

La aplicación de la estrategia busca mejorar el margen de ventas de 53% de 2014 hasta 55% para el 2019 (año 5), crecimiento en ingresos y mejoras en los ratios de productividad.

Tabla 10.7: Desagregado de los gastos de ventas y administración con la nueva estrategia:

Detalle gastos	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Personal	715,853	802,444	913,492	978,388	1,060,582	1,142,187
Administrativos	780,931	875,394	996,537	1,067,332	1,156,999	1,246,023
Tributos	21,693	24,316	27,682	29,648	32,139	34,612
Gestión de ventas	650,776	729,495	830,447	889,443	964,166	1,038,352
Financieros	231,792	259,830	295,787	316,800	343,415	369,839

Los gastos financieros de la última tabla corresponden a operaciones de factoring y otros gastos bancarios.

Ratios de productividad en la nueva estrategia:

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Productividad (Gastos / Ingresos)	47.8%	46.6%	47.7%	45.3%	43.1%	40.2%
Gasto Ventas / Gasto Operativo	42.6%	42.6%	42.6%	42.6%	42.6%	42.6%
Gasto Administración / Gasto Operativo	57.4%	57.4%	57.4%	57.4%	57.4%	57.4%

Fuente: Elaboración Propia

Vemos una mejora en el ratio de productividad de 47.8% del 2014 hasta llegar a 40.2% en el 2019.

En el grafico 10.2 podemos apreciar que la aplicación de las iniciativas genera un incremento anualizado en los gastos operativos de 21%, pero una mejora sustancial en la utilidad neta (gráfico 10.3).

Gráfico 10.2: Gastos operativos, nueva estrategia

Fuente: Elaboración Propia

En la nueva estrategia, el crecimiento esperado de la utilidad neta (anualizado) para los próximos cinco años es de 40%, lo cual se va a lograr con la aplicación de las iniciativas planteadas siempre que se cumplan las metas establecidas.

Gráfico 10.3: Utilidad neta, nueva estrategia

Fuente: Elaboración Propia

En este horizonte se espera llegar a un ratio de ROE de 20%, que está acorde a las expectativas de la dirección de Danilza.

10.2.3. Balance General (situación actual y con la nueva estrategia)

Tabla 10.8: Balance General, situación actual proyectada

Situación actual S/.	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO						
Caja y Bancos	669,497	831,657	974,220	1,160,410	1,347,812	1,564,834
Cuentas x Cobrar	1,315,731	1,434,059	1,585,904	1,715,404	1,859,800	1,994,265
Existencias	615,319	670,656	741,669	802,231	869,760	932,644
Activo Corriente	2,600,547	2,936,372	3,301,793	3,678,045	4,077,371	4,491,744
Inmuebles, maq. y equipo	314,551	314,551	314,551	314,551	314,551	314,551
Depreciación acumulada	141,156	175,835	210,514	245,193	279,872	314,551
Inmuebles, maq. y equipo neto	173,395	138,716	104,037	69,358	34,679	-
Total Activo	2,773,942	3,075,088	3,405,830	3,747,403	4,112,050	4,491,744
PASIVO Y PATRIMONIO						
Tributos por pagar	14,134	15,405	17,036	18,427	19,978	21,423
Cuentas por pagar	320,881	349,739	386,771	418,354	453,569	486,363
Pasivo Corriente	335,015	365,144	403,807	436,781	473,547	507,785
Capital	161,840	161,840	161,840	161,840	161,840	161,840
Resultados acumulados	2,019,520	2,277,087	2,548,104	2,840,183	3,148,782	3,476,663
Resultado del ejercicio	257,568	271,017	292,079	308,599	327,881	345,455
Patrimonio	2,438,927	2,709,944	3,002,023	3,310,622	3,638,503	3,983,958
Total Pasivo y Patrimonio	2,773,942	3,075,088	3,405,830	3,747,403	4,112,050	4,491,743

Tabla 10.9: Balance General, aplicación de la estrategia

Con estrategia S/.	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO						
Caja y Bancos	669,497	761,220	978,799	1,373,804	1,909,406	2,680,068
Cuentas x Cobrar	1,315,731	1,511,853	1,681,504	1,897,231	2,161,168	2,495,891
Existencias	615,319	707,038	786,377	887,265	1,010,698	1,167,236
Activo Corriente	2,600,547	2,980,111	3,446,680	4,158,300	5,081,273	6,343,195
Inmuebles, maq y equipo	314,551	380,551	390,551	390,551	395,551	395,551
Depreciación acumulada	141,156	197,835	257,847	317,860	357,539	392,218
Inmuebles, maq y equipo neto	173,395	182,716	132,704	72,691	38,012	3,333
Total Activo	2,773,942	3,162,827	3,579,383	4,230,992	5,119,285	6,346,528
PASIVO Y PATRIMONIO						
Tributos por pagar	14,134	16,241	18,063	20,380	23,216	26,811
Cuentas por pagar	320,881	368,712	410,086	462,698	527,067	608,699
Credito bancario			-	-	-	-
Pasivo Corriente	335,015	384,952	428,149	483,078	550,283	635,511
Capital	161,840	161,840	161,840	161,840	161,840	161,840
Resultados acumulados	2,019,520	2,277,087	2,616,034	2,989,395	3,586,074	4,407,163
Resultado del ejercicio	257,568	338,947	373,360	596,679	821,089	1,142,015
Patrimonio	2,438,927	2,777,874	3,151,235	3,747,914	4,569,003	5,711,017
Total Pasivo y Patrimonio	2,773,942	3,162,827	3,579,384	4,230,992	5,119,285	6,346,528

10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)

Tabla 10.10: Flujo de efectivo, situación actual proyectada

Estado de flujo de efectivo	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Actividades de Operación S/.						
Cobranza de venta de bienes	4,919,552	5,401,375	5,941,308	6,441,976	6,968,440	7,477,897
Menos:						
Pago a proveedores de bienes y servicios	3,563,328	3,853,185	4,270,993	4,603,500	4,992,875	5,344,338
Pago de remuneraciones y beneficio sociales	715,853	780,232	862,846	933,304	1,011,866	1,085,025
Pago de tributos	322,787	353,161	385,517	416,780	448,657	480,182
Pago de intereses y rendimientos	231,792	252,638	279,388	302,202	327,641	351,329
Aumento (disminución) del efectivo de operación	85,792	162,160	142,564	186,190	187,401	217,022
Actividades de Inversión						
Cobranza de venta de valores e inversiones	0	0	0	0	0	0
Cobranza de venta de inmuebles y maquinaria	0	0	0	0	0	0
Cobranza de venta de intangibles	0	0	0	0	0	0
Menos:						
Pagos por compra de valores e inversiones	0	0	0	0	0	0
Pagos por compra de inmuebles, maquinaria y equipo	0	0	0	0	0	0
Pagos por compra de activos intangibles	0	0	0	0	0	0
Aumento (disminución) del efectivo de inversión	0	0	0	0	0	0
Actividades de Financiamiento						
Cobranza de emisión de acciones o nuevos aportes	0	0	0	0	0	0
Menos:						
Pagos de amortización o cancelación de obligaciones de largo plazo	0	0	0	0	0	0
Pago de dividendos y otras distribuciones	0	0	0	0	0	0
Aumento (disminución) del efectivo de financiamiento	0	0	0	0	0	0
Aumento (disminución) neto de efectivo y equivalente de efectivo	85,792	162,160	142,564	186,190	187,401	217,022
Saldo de efectivo y equivalente de efectivo al inicio del ejercicio	583,705	669,497	831,657	974,220	1,160,410	1,347,812
Saldo efectivo y equivalente de efectivo al finalizar el ejercicio	669,497	831,657	974,220	1,160,410	1,347,812	1,564,834

Tabla 10.11: Flujo de efectivo, aplicación de la estrategia

Estado de flujo de efectivo S/.	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Actividades de Operación						
Cobranza de venta de bienes	4,919,552	5,580,328	6,312,189	7,140,047	8,125,144	9,382,694
Menos:						
Pago a proveedores de bienes y seervicios	3,563,328	4,025,135	4,431,958	4,834,905	5,408,200	6,094,495
Pago de remuneraciones y beneficio sociales	715,853	802,444	913,492	978,388	1,060,582	1,142,187
Pago de tributos	322,787	401,195	453,372	614,949	777,344	1,005,511
Pago de intereses y rendimientos	231,792	259,830	295,787	316,800	343,415	369,839
Aumento (disminución) del efectivo de operación	85,792	91,723	217,579	395,005	535,603	770,662
Actividades de Inversión						
Cobranza de venta de valores e inversiones	0	0	0	0	0	0
Cobranza de venta de inmuebles y maquinaria	0	0	0	0	0	0
Cobranza de venta de intangibles	0	0	0	0	0	0
Menos:						
Pagos por compra de valores e inversiones	0	0	0	0	0	0
Pagos por compra de inmuebles, maquinaria y equipo	0	0	0	0	0	0
Pagos por compra de activos intangibles	0	0	0	0	0	0
Aumento (disminución) del efectivo de inversión	0	0	0	0	0	0
Actividades de Financiamiento						
Cobranza de emisión de acciones o nuevos aportes	0	0	0	0	0	0
Menos:						
Pagos de amortización o cancelación de obligaciones de largo plazo	0	0	0	0	0	0
Pago de dividendos y otras distribuciones	0	0	0	0	0	0
Aumento (disminución) del efectivo de financiamiento	0	0	0	0	0	0
Aumento (disminución) neto de efectivo y equivalente de efectivo	85,792	91,723	217,579	395,005	535,603	770,662
Saldo de efectivo y equivalente de efectivo al inicio del ejercicio	583,705	669,497	761,220	978,799	1,373,804	1,909,406
Saldo efectivo y equivalente de efectivo al finalizar el ejercicio	669,497	761,220	978,799	1,373,804	1,909,406	2,680,068

10.2.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)

Tabla 10.12: Flujo de caja operativo, situación actual proyectada

Flujo de caja operativo S/.	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019
Utilidad bruta	2,648,565	2,886,758	3,192,421	3,453,104	3,743,774	4,014,453
Gasto de ventas	-923,728	1,006,802	1,113,407	1,204,324	1,305,700	1,400,103
Gasto de administración	1,245,524	1,357,538	1,501,280	1,623,869	1,760,561	1,887,851
Otros ingresos/gastos	155,112	152,065	153,588	152,827	153,208	153,017
Gastos Financieros	-231,792	-252,638	-279,388	-302,202	-327,641	-351,329
Utilidad operativa	402,633	421,845	451,935	475,535	503,080	528,186
Depreciación y amortizac.	-34,679	-34,679	-34,679	-34,679	-34,679	-34,679
Utilidad antes de impuestos	367,954	387,166	417,256	440,856	468,401	493,507
Impuesto a la renta	-110,386	-116,150	-125,177	-132,257	-140,520	-148,052
Utilidad Neta	257,568	271,017	292,079	308,599	327,881	345,455
Más depreciación y amort.	34,679	34,679	34,679	34,679	34,679	34,679
Flujo de caja operativo	292,247	305,696	326,758	343,278	362,560	380,134

Tabla 10.13: Flujo de caja, situación actual proyectada

Ingresos S/.	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Saldo inicial	583,705	669,497	831,657	974,220	1,160,410	1,347,812
Ventas	4,373,654	4,766,990	5,271,740	5,702,214	6,182,205	6,629,185
Otros ingresos	183,032	179,436	181,234	180,335	180,785	180,560
Cobranza años anteriores	362,865	454,949	488,334	559,427	605,449	668,151
Total Ingresos	4,919,552	5,401,375	5,941,308	6,441,976	6,968,440	7,477,897
Egresos						
Mercadería	2,131,621	2,292,721	2,545,300	2,736,893	2,969,143	3,174,288
Personal	715,853	780,232	862,846	933,304	1,011,866	1,085,025
Administrativos	780,931	851,162	941,287	1,018,150	1,103,854	1,183,663
Tributos	7,559	8,239	9,111	9,855	10,684	11,457
Gastos de venta	650,776	709,302	784,406	848,458	919,878	986,386
Financieros	231,792	252,638	279,388	302,202	327,641	351,329
Renta	110,386	116,150	125,177	132,257	140,520	148,052
IGV	204,842	228,772	251,229	274,668	297,452	320,673
Total egresos	4,833,759	5,239,216	5,798,744	6,255,786	6,781,038	7,260,874
Saldo de caja	669,497	831,657	974,220	1,160,410	1,347,812	1,564,834

Tabla 10.14: Flujo de caja operativo, aplicación de la estrategia

Flujo de caja operativo S/.	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad bruta	2,648,565	3,073,588	3,482,669	4,001,895	4,558,626	5,264,668
Gasto de ventas	-923,728	0	0	0	0	0
Gasto de administración	-1,245,524	0	0	0	0	0
Otros ingresos/gastos	120,433	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	-231,792	91,723	217,579	395,005	535,603	770,662
Utilidad operativa	367,954	3,165,310	3,700,248	4,396,900	5,094,228	6,035,330
Depreciación y amortización	0	-56,679	-60,012	-60,012	-39,679	-34,679
Utilidad antes de impuestos	367,954	3,108,631	3,640,236	4,336,888	5,054,549	6,000,651
Impuesto a la renta	-110,386	-932,589	-1,092,071	-1,301,066	-1,516,365	-1,800,195
Utilidad Neta	257,568	2,176,042	2,548,165	3,035,821	3,538,185	4,200,456
Más depreciación	0	56,679	60,012	60,012	39,679	34,679
Flujo de caja operativo	257,568	2,232,721	2,608,178	3,095,834	3,577,864	4,235,135

Tabla 10.15: Flujo de caja, aplicación de la estrategia

Flujo Caja S/.	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos						
Saldo inicial	583,705	669,497	761,220	978,799	1,373,804	1,909,406
Ventas	4,373,654	5,025,588	5,589,526	6,306,632	7,183,990	8,296,650
Otros ingresos	142,111	187,363	206,099	226,709	249,380	274,318
Cobranza años anteriores	403,786	367,377	516,564	606,705	691,774	811,726
Crédito bancario						
Total Ingresos	4,919,552	5,580,328	6,312,189	7,140,047	8,125,144	9,382,694
Egresos						
Mercadería	2,131,621	2,420,246	2,604,974	2,878,130	3,287,036	3,810,120
Personal	715,853	802,444	913,492	978,388	1,060,582	1,142,187
Administrativos	780,931	875,394	996,537	1,067,332	1,156,999	1,246,023
Tributos	7,559	8,076	9,619	9,268	8,923	7,801
Gastos de venta	650,776	729,495	830,447	889,443	964,166	1,038,352
Financieros	231,792	259,830	295,787	316,800	343,415	369,839
Renta	110,386	145,263	160,012	255,720	351,895	489,435
IGV	204,842	247,856	283,742	349,962	416,525	508,276
Total egresos	4,833,759	5,488,605	6,094,610	6,745,042	7,589,542	8,612,032
Saldo de caja	669,497	761,220	978,799	1,373,804	1,909,406	2,680,068

10.2.6. Evaluación financiera (VAN y ratios financieros)

Tabla 10.16: Ratios financieros con aplicación de la nueva estrategia

Indicadores / Ratios	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez corriente	7.8	7.7	8.1	8.6	9.2	10.0
Prueba ácida	5.9	5.9	6.2	6.8	7.4	8.1
Liquidez absoluta	2.0	2.0	2.3	2.8	3.5	4.2
Capital de trabajo	2,265,532	2,595,159	3,018,531	3,675,222	4,530,990	5,707,684
Endeudamiento a corto plazo	13.7	13.9	13.6	12.9	12.0	11.1
Endeudamiento de activo	12.1	12.2	12.0	11.4	10.7	10.0
ROA	9.3	10.7	10.4	14.1	16.0	18.0
ROE	10.6	12.2	11.8	15.9	18.0	20.0
Rentabilidad bruta / Ventas	7.3	8.4	8.3	11.8	14.2	17.1
Rentabilidad neta / Ventas	5.1	5.9	5.8	8.2	10.0	12.0

Fuente: Elaboración Propia

De lo apreciado en los indicadores financieros, la empresa tiene liquidez elevada y trabaja con capital de trabajo propio, lo cual denota que tiene activos ociosos y capacidad para invertir. Esto da espacio para pensar que en un futuro es posible mirar la posibilidad, barajada en este estudio, de invertir en la construcción de oficinas y almacenes propios. No se está considerando esta alternativa en la nueva estrategia toda vez que se ha priorizado la desconcentración de sus negocios para mitigar el riesgo que ocasiona trabajar con pocas líneas de producto, pocos proveedores, pocos clientes (distribuidores).

Se está considerando que la gestión de la Gerencia General esté abocada principalmente a liderar la implementación de las iniciativas de soporte, recursos humanos y de inversión. Las iniciativas de carácter comercial estarán lideradas por el Gerente Comercial.

Cálculo del valor actual neto del flujo de utilidad neta: considera el impacto global en cinco años de la implementación de las iniciativas y el crecimiento natural del negocio.

Tabla 10.17: Cálculo del Ke - modelo CAPM

Beta EEUU	1.23
T anr - Bonos del Tesoro EEUU 5 años	1.44%
T mcdo - Indice Dow Jones	13.20%
Prima mercado	11.76%
Inflación EEUU (2015 proyectado)	1.50%
Inflación Peru (proyectado BCRP)	3.50%
Riesgo país Peru	2.29

BETA desapalancado	1.23
Ke EEUU nom	15.90%
Ke EEUU real	14.19%
Ke Peru real	16.48%
Ke Peru nom	20.56%

VAN Estrategia S/.	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta situación actual		258,879	273,873	293,427	311,192	329,524
Utilidad neta c/estrategia		338,947	373,360	596,679	821,089	1,142,015
U.N. incremental		80,068	99,488	303,252	509,898	812,490
Tasa retorno	16.5%					
Valor actual neto S/	989,824					

Cálculo del valor actual neto del flujo de iniciativas: considerando el impacto aislado de las iniciativas y los ingresos asociados a su implementación tendríamos:

VAN iniciativas S/.	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x iniciativas	2,590,001	451,663	579,599	494,308	551,169	513,262
Gasto de iniciativas	-707,291	-72,169	-168,790	-144,902	-151,674	-169,755
Flujo neto iniciativas	1,882,710	379,494	410,809	349,406	399,495	343,507
Tasa retorno	16.5%					
Valor actual neto S/	1,226,857					

CAPÍTULO XI

11. Conclusiones y recomendaciones

11.1. Conclusiones

Danilza es una empresa que ya cuenta con una trayectoria reconocida en el mercado de importación de alimentos gourmet, como se ha visto a lo largo del trabajo desarrollado. Pero además de ello aspira a perdurar en el tiempo y tienen el firme convencimiento que sólo será posible si logran darle a la gestión de la empresa un perfil profesional, con una estrategia definida que los acompañe en los siguientes años.

En esa línea hemos desarrollado el presente trabajo orientado a sentar las bases para lograr este ambicioso anhelo, que se plasma en una propuesta para llevar a cabo su estrategia para los próximos cinco años, es decir hacia el año 2019.

Desde el punto de vista de la gestión de la empresa, a lo largo de nuestra interacción con la dirección y personal administrativo, podemos afirmar que Danilza es una empresa que presenta muchas problemáticas propias de las empresas familiares en crecimiento, la toma de decisiones es individualizada, hay falta de institucionalización, poco uso de tecnología, ausencia de información para medir resultados (financieros, contables y de recursos humanos), no contaban hasta ahora con un proceso de planificación estratégica, pero tenemos el firme convencimiento de

que los dueños están comprometidos a implementar los cambios necesarios para lograr mejoras sustentables.

Basados en entrevistas al personal de la empresa y en la realización de un focus group a cargo de un experto en el tema, se halló que las debilidades más notorias de Danilza están en su capital humano que está desmotivado. Este estudio concluye que la motivación a los trabajadores es el factor clave para mejorar el clima laboral, no solo a través de una revisión de las políticas de incremento de sueldos, sino de condiciones de trabajo, feedback y confianza en los trabajadores.

Tomando esta recomendación, el plan estratégico que estamos proponiendo, incorpora como base la implementación de acciones orientadas a mejorar el clima laboral de la empresa, es decir, desarrollar el talento humano en un clima laboral armonioso. Se va partir desde lo básico como revisar y proponer un organigrama con su descripción de puestos, elaborar el manual de organización y funciones, pasando por homologar remuneraciones, desarrollar un plan de incentivos para personal comercial, desarrollar un plan para programas de capacitación para el personal, hasta desarrollar un plan de actividades de motivación para el personal administrativo y que incorpore e involucre a la actual Dirección, como a los futuros miembros de la empresa (de la familia Zorrilla).

De nuestra revisión y análisis de sus procesos operativos, hemos encontrado que hay muchas oportunidades de mejora. También recogimos las impresiones de sus principales clientes, respecto de

la calidad del servicio, y en este sentido estamos incorporando en su estrategia desarrollar iniciativas orientadas a elevar la productividad, es decir, mejorar procesos (e introducir nuevos) para reducir y racionalizar costos de operación. El mayor esfuerzo deberá estar orientado a los relacionados con el canal HORECA.

Desde el punto de vista comercial y basados en las nuevas definiciones sobre su visión y misión, nuestra propuesta está orientada a mitigar riesgo de concentración en líneas de negocio (buscar diversificación), sin descuidar sus mayores fortalezas actuales, es decir, fortalecer las marcas comerciales (incrementar recordación y posicionamiento) que se mantienen líderes en sus mercados.

Estamos proponiendo mayor esfuerzo comercial para las marcas de pastas De Niro, incrementar las ventas del canal HORECA, buscar nuevas líneas de productos y en líneas generales, reducir grado de concentración en supermercados y el grado de concentración en pastas.

La implementación exitosa de estas propuestas, plasmadas en veintisiete iniciativas descritas en capítulos anteriores, buscan alcanzar los objetivos estratégicos planteados y apuntan a incrementar la rentabilidad del negocio en niveles de 20% al finalizar el año 2019.

11.2. Recomendaciones

Actualmente Danilza se desenvuelve en un entorno interno y externo favorable, sobretudo en aspectos como económico y social que le pueden permitir aplicar estrategias de crecimiento a largo plazo. Es nuestra firme recomendación que se adopten las medidas necesarias para que se implemente la estrategia en este contexto para mitigar riesgos derivados de escenarios menos favorables en el futuro.

Creemos que la implementación de esta estrategia es claramente un proyecto de transformación y es sabido que estos suelen fracasar, en su gran mayoría, por una mala implementación.

Por ello recomendamos que se realice prácticas de seguimiento y control periódico (trimestral y anual) a la implementación de las iniciativas propuestas, mediante los indicadores de gestión propuestos y de esta manera realizar las acciones correctivas necesarias para cumplir con los objetivos 2015 -2019.

Por todo ello, recomendamos a la alta dirección de Danilza que demuestre su compromiso con la implantación de esta estrategia, tanto para incidir en un mejor clima laboral, como para asegurar a las futuras generaciones una empresa de éxito gestionada sobre una base muy profesional.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Gerentes de Danilza

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivos: Recopilar la información necesaria para conocer la situación actual del manejo de la empresa y definir los problemas en cuanto a los inconvenientes actuales dentro y fuera de la empresa.

Método: El tipo de técnica usada fue la entrevista exhaustiva. Las preguntas se desarrollaron en base a la guía de pautas que comprende la información interna de la empresa, sus características principales y en el entorno en el que se desarrolla.

Fecha y lugar de Realización: Se llevó a cabo el 20 de Octubre de 2014, en una de las oficinas de la empresa, empezando a las 06:30pm aproximadamente.

Responsable: La entrevista fue realizada por Ketty Portilla, integrante del grupo 2 (todos estudiantes del Programa Master of Science in Management de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola)

Entrevistado: Daniel Zorrilla - Gerente General

Registro de la Información: El entrevistador solicitó el permiso del entrevistado para grabar la sesión, a lo cual accedió cordialmente.

Guía de Pautas:

1. ¿Cómo identifican su misión y su visión, cuál es su misión y visión?

a. Declaración de la visión

i. ¿Cuál es la imagen deseada?

“Queremos vernos como una empresa ágil, moderna, con los principios muy establecidos, manejando siempre productos importados”

ii. ¿Cómo seremos en el futuro?

“Nosotros queremos ser una empresa siempre considerada importadora que tenga una variedad de productos alimenticios pero que también se proyecte a otros rubros... puede ser, no yendo muy lejos: Perufarma, yendo un poco más lejos: Química Suiza.

Tener una organización preparada con sistemas eficientes, para recibir productos nuevos y responder a las necesidades de entrega.

iii. ¿Qué haremos en el futuro?

“Tener una organización sólida, con sistemas eficientes, con un equipo profesionalizado con personal involucrado, siento que nuestro personal no está preparado para funciones críticas: por ejemplo en facturación, la mayoría de errores son humanos”

b. Declaración de la misión

i. ¿Quiénes somos?

“Somos una empresa importadora pequeña, reconocida en el medio, con muchas ganas de poder desarrollarnos con muy buena reputación en el medio local, empresa dinámica que no solo vendemos los productos sino también desarrollamos las marca y sabemos cómo hacerlo.”

ii. ¿Qué buscamos? (funciones)

“Con la finalidad de tener rentabilidad, ser una empresa sólida solvente, con una rentabilidad buena para seguir creciendo, nuestra razón de ser es hacer negocios.”

iii. ¿Porqué lo hacemos? (valores, principios, motivaciones)

“Tenemos principios bien claros, no tenemos deudas, trabajamos con capital propio. Tenemos un respeto laboral, nos gusta q nuestros trabajadores estén dentro de las normas y leyes. Todos están en planilla, gozan de sus beneficios sociales. Somos socialmente responsables. Queremos llevar una cordial relación con las personas que trabajan con nosotros en la empresa.”

No le debemos al Estado: Sunat.

iv. ¿Para quienes trabajamos? (sectores)

Para los sectores comerciales, importador y de consumo.

2. ¿Cuál es su modelo de negocios?

a. ¿Quién?

i. ¿Cómo trabaja sus relaciones con sus proveedores?

“Excepcionalmente buenas, ellos están contentos con nosotros, porque hacemos un trabajo diferente a que hacen otras empresas, nosotros desarrollamos la marca, tenemos en el punto de mercaderistas,

negociamos espacios, impulsamos el producto en el supermercado, etc.”

b. ¿Cómo?

i. ¿Cuáles son los recursos claves para ejecutar sus actividades?

“El capital propio, podemos financiarnos del banco pero lo utilizaremos cuando realmente lo necesitemos.”

ii. Red de alianzas o socios estratégicos.

Con los principales supermercados: Canal Retail: Wong, Metro y Supermercados peruanos. Agnesi, considerada dentro de las 5 marcas de pastas a nivel mundial.

iii. ¿Cuáles son las actividades clave?

“Las relaciones comerciales con nuestros clientes son importantes, nuestros proveedores sienten que están con un partner en nuestro país que está bien relacionado con nuestros clientes. Tenemos una relación empresa - proveedor – cliente.”

c. ¿Cuánto?

i. Estructura de Costos

“La estructura de costos esta golpeada por factores externos, como el tipo de cambio, este es fundamental. Factores internos, nos sentimos que estamos atados a las políticas, disposiciones de los supermercados.”

ii. Ingresos (¿cuál es la estructura de ingresos, qué líneas aportan mayores ingresos y cuáles las más débiles?)

“Nuestros márgenes deben mejorar, porque no estamos contentos con el rendimiento de la empresa, sabemos que tenemos que hacer varios cambios. Queremos desarrollar el mercado tradicional (bodegas, minimarkets, etc.), hay un mercado potencial allí.”

3. Análisis Externo

a. Análisis PEST, ¿cuál es el impacto en el negocio?)

i. Ambiente político y legal

“Nos sentimos más o menos favorecidos, para que a los pequeños empresarios nos den las facilidades, que nos dejen trabajar, que los procedimientos sean más ágiles (Digesa, Senasa). Las políticas de gobierno sobre las inspecciones, tenemos que preparar informes, donde la parte contable debe trabajar para el gobierno, no siento un beneficio.

Nos han ayudado el TLC para algunos productos porque se ha eliminado el arancel.

Nos afecta más los factores internos que los externos. Falta de documentación.”

ii. Ambiente tecnológico

“Nos falta perfeccionar sistemas de registro y control sobre todo, Estamos a un nivel intermedio. “

iii. Ambiente demográfico

“Nos importa el proceso de desarrollo de otras ciudades como Arequipa, Trujillo. Cuando se fortalecen estas concentraciones geográficas, es importante que la población tenga mayores recursos.”

iv. Ambiente social

“La mejora del poder adquisitivo, gente más pudiente, percibimos un mejor beneficio de la empresa. Gente que no mira el precio del producto porque nuestro producto es el de mayor precio. Nos favorece porque nuestros productos no son de primera necesidad.”

v. Ambiente macro económico

“Impacto del tipo de cambio.

Nos vemos muy influenciados, nos conviene que exista mayor inversión, porque tenemos una mejor opción de crecimiento.”

b. Análisis FODA

Fortalezas

- I. “Somos dinámicos, no tenemos deudas
- II. Nos preocupamos constantemente de innovar
- III. Nos preocupamos porque nuestro personal camine con nosotros
- IV. Relaciones buenas con nuestros proveedores y clientes y representamos productos y compañías reconocidas internacionalmente, lo cual nos da una muy buena carta de presentación.

- V. Somos reconocidos cuando vamos a reuniones, ferias en el extranjero.

Oportunidades

- I. Encaminar las inversiones de manera correcta, siempre ser cautos.
- II. Desarrollar el canal tradicional (bodegas, minimarkets)
- III. Hay oportunidades de desarrollo en el país, porque el mercado aún no está atomizado como otros países.

Debilidades

- I. Nuestro personal sobre todo en la parte administrativa y comercial. Administrativa porque nuestros sistemas de control y ventas deben mejorar. Comercial porque falta mayor profesionalismo de nuestros vendedores, ellos venden porque la empresa vende por default.

Amenazas

- II. La competencia es muy fuerte, nuestros mayores competidores son los mismos supermercados, estos ven un producto interesante y ellos traen otros productos parecidos.
- III. Nuestros clientes, cada vez quieren mayor tajada de la torta.
- IV. Mayores inversiones extranjeras que nos quita participación.”
- V. Cada vez los costos son más, cada vez hay más intermediarios en el camino, los servicios se están

encareciendo cada vez más (en peajes, en aduanas, en supermercados).

CONCLUSIONES

1. Si bien el dueño de la empresa conoce muy bien el negocio, no se ha identificado correctamente la Visión y Misión de la empresa.
2. También sabe que la estructura de costos e ingresos debe mejorar pero no identifica en qué variable.
3. Se preocupa por la seguridad del personal pero siente que estos no están identificados con la empresa.
4. Identifica variables externas que influyen en el crecimiento de la empresa: Inversiones, tipo de cambio, TLC, mejora del poder adquisitivo, organismos del estado (SENASA, SUNAT, DIGESA)
5. Identifica sus Debilidades, Fortalezas, Amenazas. Las oportunidades de la empresa tienen una idea muy general, punto que debemos desarrollar.

ENTREVISTA AL GERENTE COMERCIAL

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivos: Recopilar la información necesaria para conocer la situación actual del manejo de la empresa y definir los problemas en cuanto a los inconvenientes actuales dentro y fuera de la empresa.

Método: El tipo de técnica usada fue la entrevista exhaustiva. Se utilizó una guía de pautas relacionada a la información situacional de la empresa y al comportamiento del sector en la actualidad.

Fecha y lugar de Realización: Se llevó a cabo el 24 de Octubre de 2014, en una de las oficinas de la empresa. La entrevista duró 42 minutos, empezando a las 06:20pm aproximadamente.

Responsable: La entrevista fue realizada por Miguel Peña Collantes, integrante del grupo 2 (todos estudiantes del Programa Master of Science in Management de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola)

Entrevistado: Giuliano Valdivia Pinto - Gerente Comercial y Administrativo

Registro de la Información: El entrevistador solicitó el permiso del entrevistado para grabar la sesión, a lo cual accedió cordialmente.

Desarrollo de la entrevista:

Tenemos un set de preguntas, que iremos tocando una por una y de acuerdo a la percepción o criterio que Ud. tenga puede responder y expresarse.

1. ¿Podría describir según sus palabras la misión y visión actual de la empresa? Como Ud. La interpreta, no necesariamente tiene que ser la misión que esta establecida.

“En todo este periodo que conozco a Daniel, nunca hemos tenido clara cual es la visión y cual es la misión de la empresa”.

Implícitamente sabemos y queremos llevar a Danilza como la gran empresa importadora que pueda ser un Perufarma o pueda ser un Quimica Suiza, no solamente en alimentos sino también en fertilizantes, en non-food, en licores: cualquier necesidad que podamos identificar, podemos importar y satisfacer el mercado con este producto. Esa es la misión “macro” y la visión implícita que tenemos es la de generar utilidades al accionista, basados en un trabajo armonioso con el equipo humano que manejamos en tiendas y en vendedores.

2. ¿Como podría describir o definir a los clientes que ustedes manejan?

Los podemos sectorizar. Básicamente manejamos en Danilza líneas de alimentos gourmet (alimentos de alto ticket promedio). Nuestros principales clientes son las cadenas de supermercados: Cencosud, Supermercados Peruanos, Tottus, Makro, Mayorsa, que representan el 70 a 75 por ciento de la facturación. Al resto de clientes los dividimos en Hoteles, Restaurantes y algunos distribuidores del canal horizontal.

3. ¿Y Como son las relaciones que tienen con estos clientes? ¿Cómo los manejan? ¿Como los adquieren y que hacen para retenerlos?

En relación a los supermercados, tenemos un contacto continuo con todos los compradores. La relación con ellos tiene que ser muy fluida para lograr un dinamismo en las cadenas.

Con los clientes externos, hay algunos con los que definitivamente se tiene mayor afinidad (tipo Mambrino o tipo Farmax, por ejemplo) y hay otros que son de provincia, por lo cual la relación es muy seca (una llamada telefónica, un pedido y nada mas)

4. ¿Tienen algún plan de contingencia para sus canales principales de ventas?

Estamos queriendo desarrollar más el canal horizontal, darle mas fuerza para equilibrar un poco la balanza con respecto a la facturación por los supermercados.

5. ¿Esto implica que tienen pensado expandir otros canales de ventas?

Exacto.

6. Hablemos sobre la oferta de valor que tienen sus productos, ¿Cuáles son las ventajas competitivas que le asignaría?

Si hablamos en general de los productos, cada producto es un mundo distinto pero si generalizamos, nosotros nos enfocamos en lo que son productos “top”, productos de una marca reconocida a nivel internacional los cuales en su categoría (a nivel de país donde provienen) están entre los tres primeros (si es que no son los primeros), que tienen un buen posicionamiento y una larga historia. Estos son los productos que nosotros importamos y vendemos el concepto de Calidad, de una marca posicionada en el mercado internacional que es consumida y tiene buena participación de mercado y por esto la acompañamos con un precio ligeramente alto.

7. ¿Han hecho o contratado alguna vez un estudio de mercado para conocer la percepción de sus productos?

Básicamente “testeamos”. Las pastas Agnesi ya están en el mercado más de quince años, entonces un estudio no va y en el caso de Pistachos que es un producto que tiene tres años por así decirlo, en el momento en el que lo

propusimos (yo venía de trabajar en Valle Alto) ya conocía el mercado, entonces vimos una oportunidad de negocio en un productos como los Pistachos, apostamos a eso y nos fue bien. Tenemos una buena participación, es más, gracias a la presencia de Wonderful Pistachos si te das una vuelta por supermercados, verás que hay otras firmas internacionales que están trayendo pistachos en distintos volúmenes o gramajes, entonces es como que abrimos la categoría, funcionó y estamos posicionados. Esta es la mecánica que hacemos con otros productos: traemos un poco, lo metemos al mercado, testeamos y en función a la respuesta del público o continuamos o lo dejamos ahí.

No hacemos un estudio de mercado como Arellano, en donde nos digan cuales son las tendencias; el papel aguanta todo a final de cuentas y si el focus group está mal hecho no va a funcionar.

8. ¿Puede comentarnos sobre el servicio que brindan complementando esta oferta de valor?

El servicio que nosotros les damos, en el caso de las cadenas brindamos asesorías y charlas respecto a los productos a los vendedores (en este caso a los gondoleros), a los jefes de categoría y a las mismas personas que trabajan en la tienda, para que sepan como es el producto, cuales son sus puntos fuertes, sus principales características, sus puntos de diferenciación, en este evento también hacemos una degustación para ellos; por ejemplo muchos gondoleros no pueden comprar una pasta que cuesta de doce a catorce soles, entonces nosotros se las hacemos probar para que conozcan el sabor, de que consta el producto y refuerce lo que les decimos.

En el caso del cliente del canal horizontal, a veces lo acompañamos con ciertas promociones dependiendo de los productos que tengamos, pero mayor trabajo con ellos no se hace.

9. Esta es una hoja de cuatro cuadrantes que corresponden a una matriz BCG, que probablemente Ud. conoce. Lo que necesito es que pueda identificar rápidamente por lo menos uno de sus productos representativos en función a cada cuadrante.

Esto es de acuerdo a mi apreciación ah.

Si, por supuesto.

10. ¿Qué tan competitivo es el sector que ustedes manejan?

Es fuerte. La competencia es fuerte, existen otras empresas importadoras que tienen mucho mejor canal de distribución. Nuestro talón de Aquiles es el canal de distribución que tenemos, nosotros no tenemos un área logística bien formada, con sistemas de distribución exactos. Nuestra llegada a clientes horizontales, recién estamos tratando de armar algo mas

estructurado, a la fecha se maneja por referencias y por pedidos que nos hacen ellos, mas la búsqueda que nosotros hacemos.

Entonces ahí estamos con una venta estacional que se comporta en funciona a lo que necesita el consumidor que nos conoce, pero un mayor trabajo de salir a la calle, captar nuevos clientes y todo eso recién se está haciendo. Entonces estamos actualmente tratando de estructurar el tema.

11.¿Cuáles son los competidores actuales que Ud. ha identificado?

¿En productos o en empresas? Si te hablo de marcas en pastas tienes Barilla y Colavita.

Claro, pero me refería a la competencia de la organización como empresas

Yo considero son en primer lugar los supermercados. Los supermercados tienen un área de importación directa, ellos importan productos tipo pastas, tipo snacks, tipo lo que sea, le ponen un margen fuerte y cuando no lo pueden vender tiran el precio abajo y malogran la categoría.

Luego las otras empresas: Agrimpex, Adriatica de importaciones, Perufarma, Quimica Suiza, estas grandes empresas distribuidoras de alguna manera nos golpean y son la competencia directa para nosotros.

12.¿Y como competidores potenciales que en algún momento pueden impactarlos directamente?

Mi apreciación personal son las pastas artesanales que están entrando al mercado.

¿Se refiere a las pastas integrales?

Nosotros también vendemos pastas integrales. En estas líneas de pastas, por ejemplo tienes la pasta Don Vittorio, tienes la pasta importada y tienes la

pasta artesanal, la que supuestamente se hace en una panadería de regular tamaño y la pones en un empaque bien sencillo: “Artesanal”. Esa pasta artesanal esta costando un rango de precios interesante (termino medio) que nos esta definitivamente golpeando y quitando clientela.

Cuando hacemos nosotros el comparativo aquí, a veces entramos en confrontaciones por que para mí este es un competidor directo, para Daniel y para Marcos la pasta artesanal no compite con Agnesi, pero yo les digo: pasta es pasta, me quita venta, vendo menos unidades por culpa de ellos, sin embargo la posición es que no podemos comparar pasta italiana con pasta artesanal, entonces desde ahí estamos desenfocados.

13.¿Cuáles son los algunos últimos movimientos estratégicos que ha detectado o visto por parte de la competencia?

Bueno, se vio el tema de Don Vittorio que quiso entrar a competir con las pastas importadas, es más la estrategia de Don Vittorio fue bien agresiva por que logró conseguir un Lay Out.

Un Lay Out es el dibujo de como esta tu exhibición en la góndola. Ese Lay Out generalmente se modifica cada cuatro años, pero como Don Vittorio invirtió bastante dinero sacaron un Lay Out en los cuales estaba Agnesi y al lado colocaron a Don Vittorio (imagínate el dinero que movieron para hacer eso)

Si claro, yo siempre lo encuentro cuando voy a hacer compras.

Lo posicionaron en la góndola, pero no pegó el tema por que el consumidor esta muy identificado con Don Vittorio como una pasta nacional, entonces el hecho que le pongas una caja y que digas que viene de Italia parece que la gente no se lo cree o tiene la sensación de que no es lo mismo. Aparte que nuestro target ya está identificado con el producto entonces no va a

bajar de pagar un promedio de nueve soles por pasta a pagar tres soles, yo creo que ahí la sensación es “estoy bajando de categoría” entonces nos golpeó muy levemente el tema de ventas pero no fue mayor significativo.

Las otras empresas, si hablamos de pastas, entraron de lleno con el tema de cabeceras (en lo que es Supermercados) y una si ha entrado muy fuerte a moverse en el canal horizontal, hoteles y restaurantes, nos esta golpeando muy fuerte Adriatica de importaciones. En general esta moviendo, creo que ya la misma cantidad de pastas que mueve en supermercados, entonces ahí nos esta quitando participación.

Si lo vemos por el tema de los otros productos, estamos empezando a hacer cosas nuevas: el Pistacho esta posicionado, no tiene un competidor directo todavía, están las empresas de Villa Alto, Villa Natura, Nature Health, que no golpean ni nos impactan en las ventas aún, pero igual los tenemos mapeados.

En el caso de galletas, tenemos una leve participación con la línea “Misura”, que no le metemos mucho esfuerzo pero algo suma. Entonces hay acciones puntuales con el tema de galletas caras, sobre todo si son galletas de fibra, porque la línea Misura es una línea “Healthy” por así decirlo, comes sano, la galleta es de avena, con fibra, sana, sin gluten, entonces por ese lado estamos tratando de entrar, todavía muy tímidamente. A lo que le estamos metiendo fuerza es a los “tés” que acaban de llegar, que hemos encontrado tienen un nicho muy interesante. Es una gama de té herbales, con sabor a fruta, con colores, distintos tipos de mezclas y hemos entrado con un precio competitivo, comparado con los que ya están en el mercado y en el mercado esta gustando mucho este té y a este producto le estamos apostando, yo creo que puede ser una estrella a futuro.

Y con los otros productos, por ejemplo trajimos un contenedor de Marshmallows en el cual no sabíamos todos los problemas que en calidad,

por el comportamiento del producto, se nos iba a caer. Si bien es cierto el producto es bueno, riquísimo y todo lo demás, pero en el tema de manipuleo, en el tema de soporte de temperaturas, el tema del empaque permeable a la humedad nos ocasionaron demasiados problemas, entonces mas que venta del producto es merma del producto, entonces se descartó.

Por los temas logísticos que comentó anteriormente y me imagino también por el tema de estándares que exigen los supermercados.

Así es, no es la adecuada.

14. Justamente hablando de supermercados ¿cuales son sus principales clientes?

Estamos en los tres, pero los dos fuertes son Cencosud (específicamente Wong) y Supermercados Peruanos: Vivanda y Plaza Vea (Los Vivanda son 8 y los Plaza Vea son alrededor de 90)

15. En temas de precios ¿en algún momento ellos han negociado con ustedes o negocian constantemente?

Siempre nosotros marcamos el tema de precios con ellos. ¿Como funciona el tema? El supermercado no te pone el precio, tu metes el producto al supermercado, ellos te cobran todo lo que tienen que cobrar en lo que es rebate, no devolución, gastos logísticos, además del margen que ellos ganan, esto es parte del acuerdo y dependiendo de todo eso sale el precio al consumidor final. Entonces si yo voy a meter un producto al supermercado con un margen bruto del 30%, con todo lo que cobra el supermercado no va a cubrir mis gastos, entonces generalmente tengo que cargarle todo eso a mi producto y tengo que tener un margen aceptable, por ello los productos en los supermercados generalmente se van al doble o a 2.5, entonces es

fuerte la carga por que el supermercado con los productos que nosotros tenemos ellos marginan el 30% si o si.

16.¿Y estos porcentajes cambian cada cierto tiempo?

Cada año se negocian hacia arriba, el supermercado tiene la sartén por el mango y te dice por ejemplo: sabes que si tu rebate era 18%, como creciste en ventas un 20% y este año vas a crecer otro 20%, entonces tu rebate va a subir 2 puntos (20% de la venta). Como te cobran el rebate o los gastos logísticos, sobre la venta mensual que tú haces te cobran ese porcentaje. Entonces si yo vendo 100,000 soles 18% o 22% se van el tema de rebate, 2.5% se va en el tema logístico, 2% se va en el tema de no devolución, entonces si sumamos todo unos 25,000 soles se te van pagándole al supermercado y como el supermercado es el que te paga ni siquiera se te va, te lo descuentan.

Entonces han comenzado a vender más pero su porcentaje de utilidad ha ido reduciéndose.

Exacto. El supermercado no es la gran maravilla como todo el mundo cree, el supermercado es la imagen que te va a dar un volumen interesante de dinero si es que realmente estas en todas las tiendas y mueves un cierto volumen, pero si no llegas a mover ese volumen y solo estas en cinco tiendas con un determinado producto haciendo promociones agresivas para venderlo, más es el gasto que la ganancia.

17.¿Tienen también estas negociaciones con otros tipos de clientes? (como restaurantes y hoteles)

Si. El tema de restaurantes de las grandes cadenas tipo Mambrino, tipo Gastón, tipo Sterling (todos estos chefs reconocidos) tienen ya toda la operación armada para la empresa, entonces tienes un área logística, tienes

un gerente, tienes todo eso y lamentablemente todos se van al precio. Entonces el chef puede decir:” yo trabajo con la mejor calidad“, pero al final el gerente de logística es: *(toca la mesa, en señal de decir “duro”)* y **sustenta**: oye por que vas a trabajar con una pasta que cuesta nueve soles si puedes trabajar con una pasta que cuesta dos soles.

Por ejemplo, acabamos de tener una negociación con un restaurante que consume siete toneladas de Spaghetti al año, nosotros teníamos un precio determinado con el restaurante (el kilo de pasta a 8 soles) pero nos llamo y nos dijo: mira la competencia nos esta dando el kilo de pasta a 6.50, entonces ¿o te igualas? o ¿como hacemos? Y son pues 7 toneladas de pastas, que son 14,000 unidades al año y es un monto fuerte, entonces nos hemos ido a negociar, hemos tenido que ceder un poco en el tema del precio con una contraprestación a salir publicados en su carta y que nos permitan hacer eventos, pero en vez de irnos para arriba estamos ajustando un poco hacia abajo. Esto es en algunos casos, los otros restaurantes entramos con una lista y esa la tenemos que mantener.

18.¿Qué otro factor influye en la negociación aparte del precio?

Básicamente todos van al tema de precio.

Condiciones de crédito, de repente

No trabajamos a más de 60 días. Pero nosotros apuntamos mucho al tema de la calidad. Los productos realmente tienen una calidad muy buena, comparados con los nacionales o con la competencia y eso ayuda a que la gente que los conoce los pueda consumir y apueste por el producto, entonces el precio si bien es cierto a veces puede darnos problemas, pero una vez que se demuestra la calidad del producto hay gente que pondera mas calidad que precio y ahí vamos.

19. Y el canal de supermercados ¿ha comenzado a importar directamente esta categoría de pastas?

Los supermercados importan todo. Si tu vas a plaza Ve a ver que la marca Bells es la marca propia del supermercado, si vamos al tema de pastas vas a ver que hay fideos Bells que compiten en el mercado nacional y tienes una pasta que se llama Di Bella; Di Bella es una marca italiana que la importa directamente Supermercados Peruanos y en el caso de Cencosud está la marca Colavita, con la que también hacen importación directa. Entonces en todas las categorías esta importando algo para estar, que no es necesariamente bueno o malo pero a veces te malogran la categoría porque si no la pueden vender van a entrar a rematarla, te bajan los precios y te altera el status quo.

Entonces según su percepción, los establecimientos que tienen áreas estructuradas son los que están más informados acerca del tema de precios y tienen bastante poder de negociación.

Exacto.

20. ¿Cuales son sus principales proveedores? (básicamente en los productos que mas venta tienen)

Nosotros importamos productos de Italia del Grupo Colussi (que maneja las pastas, galletas salsas, etc.) y de Estados Unidos lo que es la Paramount Farms, estos son los dos proveedores mas grandes que tenemos.

21. ¿Y como llevan su relación comercial con estos proveedores?

Bien ellos (Colussi) vienen a visitarnos una vez al año, Daniel también viaja a visitarlos una vez al año, se reúnen en ferias tipo SIAL (Salón Internacional de Alimentos y Bebidas, la feria de la industria de alimentos

y bebidas de mayor reconocimiento a escala mundial) y la comunicación es muy fluida por vía Skype.

22.¿Y tienen alguna relación o acuerdo de exclusividad para la importación de estos productos?

En el caso de la pasta Agnesi si, nosotros somos los representantes exclusivos del grupo Colussi.

23.¿Y este acuerdo es renovable? Digamos ¿tiene un periodo de vigencia?

Supongo que es renovable.

24.Y a través de este acuerdo ¿les exigen una cantidad mínima de ventas?

Debe haber un crecimiento de ventas definitivamente. Nosotros si movemos buena cantidad de pasta y trabajamos de acuerdo al posicionamiento de la marca, monitoreados por la misma empresa. Entonces la idea es tener mayor participación, ellos también hacen su estudio de pastas italianas importadas a Perú. Por suerte y por el trabajo que tenemos vamos bien, somos líderes en la categoría de pastas italianas, no tenemos mayor problema con ellos y al año la venta viene creciendo.

25.En su opinión ¿diría que alguno de sus proveedores (no necesariamente Colussi) puede ingresar directamente al mercado Peruano?

Yo creo que en este mundo tan abierto y comunicado, ya el tema de la relación de exclusividad se respeta muy poco, es mi opinión personal. En el

caso del grupo Colussi, ellos si están de acuerdo en mantener el tema de exclusividad con Danilza. En el caso de otros proveedores al final no se sabe.

26.¿Ha habido alguna experiencia con esto?

No

27.¿Existe la posibilidad de que estos proveedores puedan negociar directamente con puntos de venta como los supermercados?

Si, es más se van y los buscan en las ferias, entonces ya es en función al acuerdo, por ejemplo Colussi solo lo hace con nosotros, los supermercados van y les tocan la puerta y ellos les dicen: “negocien con Danilza”, ellos respetan eso; Paramount farms también, nosotros somos sus distribuidores aquí en Perú, pero hay todo tipo de empresas y en el caso de las empresas con las que nosotros trabajamos todavía no nos han jugado sucio, pero nada esta dicho.

28.¿En estas ferias es donde han captado más clientes?

Siempre que se va a las ferias todo el mundo capta clientes, a nosotros también nos llama la competencia y nos dice: “oye quiero que distribuyas mi pasta”, pero ya es un tema de cuidar la exclusividad y mantener un tema de ética, decir: “oye yo estoy comprometido con esta marca y aquí trabajo”

29.En el tema de los sustitutos ¿Qué productos considera Ud. como sustitutos, en referencia justamente a esta línea mas vendida de pastas?

Como sustitutos, las pastas nacionales. Mi competencia directa son las pastas importadas, como yo lo veo, o Italiana o Americana o lo que fuese. Y un sustituto es cambiar de algo bueno hacia una menor categoría como esta pasta nacional.

Esta selección nueva que esta en el mercado.

Ese tipo de selección, porque de esa selección nueva solo 3 o 4 productos son importados y los demás son hechos aquí en Lima.

30.¿Qué opina de las pastas integrales? ¿Lo ve como algo emergente?

En el mercado de pastas integrales nosotros también participamos con la marca Misura y con la misma marca Agnesi. Es un mercado que ha tenido un crecimiento muy fuerte. El crecimiento del año pasado con respecto a este año ha sido muy interesante, yo diría que superior al 20 por ciento., entonces es un nicho que ya se esta empezado a trabajar de una manera interesante., entonces lo que nosotros estamos haciendo y la propuesta que le digo al equipo de ventas que va a restaurantes es: “si tu vas a un restaurante no vas a ver una carta con un tallarín integral” no hay, pero la venta de pastas integrales en el año ya fácilmente ha superado el medio millón de soles, que no es nada despreciable.

Entonces hay gente que viene y te compra ese producto, esa gente que viene y te compra una pasta cara en el supermercado, esa gente también va a comer a sitios donde puede gastar un promedio de 45 soles por plato. Si tú le das una opción integral, con esta onda light, bajar de peso y todo lo demás, puede tener una buena acogida. Lo que queremos y el enfoque que les estamos dando a los chicos para entrar a competir sin estar fijándonos tanto en el precio es: ¿qué opción le das a tu cliente de crear algo nuevo? es decir, génerele una necesidad; ok usted tiene una carta muy buena, tiene los

productos de mi competencia pero Ud. no tiene en su carta un plato con una pasta integral, así lo abor das por ese lado.

31.En el último año ¿han aparecido nuevas empresas que han incursionado en la importación de productos italianos?

Siempre hay empresas que abren y cierran. Hay algunas que les va bien, otras que les van mal, pero si sabemos de la existencia de ellas, no es que las estemos mapeando constantemente pero todavía no nos golpean mucho. En general si hay empresas que ven la oportunidad de negocio en el tema de importación.

32.¿Es dificultoso para una empresa incursionar en este tipo de mercado?

Realmente la única dificultad que tienes ahí es que si tú quieres entrar a supermercados tienes que codificar. El tema de la codificación con tantos códigos que tienes en exhibición ya se complica, y si no tienes los contactos en el supermercado no vas a lograr codificarlos tan fácilmente.

En el tema de canal de distribución directa, a menos que tú seas un distribuidor, también te va a costar entrar al mercado del canal horizontal, a menos que tengas un producto que sea netamente precio. Por ejemplo si tienes una pasta importada que se iguale al precio de una pasta nacional, la vas a romper; si es que ganes plata o no, no lo se, pero por lo menos ya entraste por precio. Estas dos combinaciones todavía no se dan, entonces se podría decir que las barreras son relativamente altas.

33.Ya hablando un poco del entorno ¿Qué tanto afectan las políticas estatales (aspectos legales y económicos) para las importaciones de

estos productos? ¿Las condiciones en estos momentos son favorables para ustedes? ¿Existen tratados que los favorecen?

Los tratados internacionales si ayudan, en el tema de aranceles y demás. El único problema que yo consideraría, y el mas complicado, son los registros sanitarios que se deben tramitar con DIGESA (La Dirección General de Salud Ambiental). Ellos si son los que a veces nos complican, nos ponen trabas: “quiero este análisis” o “hay que hacer este otro análisis” y a veces no se entiende pues no son productos que tú estas enviando, son productos que se venden en otros países y si se venden en otros países y la gente no se ha muerto significa que son productos buenos, pero acá DIGESA te busca la “sin razón”. Este es el único trámite engorroso que hay.

34.¿Ha sentido Ud. que en algún momento las barreras emocionales han tomado lugar en algunas decisiones estratégicas dentro de la empresa?

Si

Por ejemplo, alguna anécdota

Es un tema. Por el hecho de ser una empresa familiar, el manejo y la decisión a veces la puedes tomar impulsivamente. Entonces si se ha dado casos en que se han hecho y esperemos que no se hagan.

Ahora por ejemplo tenemos unos productos que Daniel quiere traer si o si. Es una pasta Mutti y el otro es un fruto seco. Yo ya le he presentado todos los análisis, diciéndole que este producto no va a ser nada competitivo en precio, osea de importar se puede traer, lo podemos codificar pero que lo podamos ¿vender? imposible. Por decirte, yo te voy a vender un guindón (que Valle Alto vende la bolsa de 100 gramos en un promedio de 11 a 12 soles) y mi precio de guindón va a salir a 25 soles. Entonces por que esté en un empaque más bonito y porque sea italiano, no significa que lo

consumirán, las señoras que comen un guindón para regular su estómago no te van a valorar ese aspecto. Este es un tema mas de satisfacción personal de: “Yo traigo las mejores marcas” a que yo hago los mejores negocios, entonces hay casos así.

35. Haciendo un análisis situacional desde que Ud. está dentro de la empresa ¿Cuál es su percepción respecto al estado actual de la organización?

La organización es una buena, esta muy bien cimentada, tenemos “los productos”, en estos momentos nos está golpeando un poco el tema del tipo de cambio (que es nuestro principal problema), ya estamos cerrando campaña y yo creo que vamos a acabar un buen año, un poco mejor que el año pasado de acuerdo a lo que veo.

Por otro lado falta todavía cimentar el tema de la organización en estructura: no tenemos un MOF por que la estructura es pequeña y no hay un MOF propiamente dicho para cada área, entonces a veces se da el tema como: ¿Quién se encarga de las cobranzas? ¿Quién es la chica que factura?, no pero yo ya le pase las cobranzas a tal o ¿Quién vio las retenciones?, no pero la chica que vende tenía que traerla, no pero a mi nadie me dijo; entonces ahí se evidencia un poco esto, por que no hay todavía un reglamento fijo hay gente que todavía se lava las manos.

36. ¿YCuál es su perspectiva respecto a la proyección de la empresa y los planes futuros?

La perspectiva de la empresa es queremos ser un Perufarma, queremos ser un Química Suiza, queremos mover fuerte el tema de los productos que estamos manejando. Por mi parte ya me quedó claro que el tema de pastas ya esta siendo mi vaca lechera, entonces en algún momento va a caer y va a

pasar a ser mi perro (con la competencia que hay) entonces estamos en búsqueda de una nueva estrella.

En el campo de alimentos estamos tratando de abrir las operaciones hacia lo que es non-food y también tenemos un proyecto para entrar en fertilizantes; yo vengo de experiencia en fertilizantes, en semillas, en agro y eso es otro mundo donde mueves un montón de plata, mueves un montón de unidades y se puede dar la estructura para implementar esto en la empresa.

Bueno creo que hemos tocado todos los temas que teníamos pensado abordar. Muchas gracias por la información que nos ha proporcionado, si desea complementar algo adicional en la experiencia que tiene Ud. en Danilza

Creo que a la empresa le ayudará el tema que están trabajando en su tesis ¿en que programa están ustedes?

Maestría en Ciencias Empresariales, como le comenté estamos elaborando un plan estratégico y estamos recopilando información de Danilza que justamente es una empresa que reúne ciertas características interesantes y esta en crecimiento.

Claro por que justo acá la oportunidad que tienen es muy bonita, por que se esta dando el tema también del cambio organizacional. Una estructura papá-hijo, ya el papá sale y el hijo quiere abrir la empresa a hacer mas cosas, entonces justo estamos en esa transición. Yo creo que es una bonita oportunidad para aprovechar un buen tema de tesis. La empresa se presta, la empresa tiene ventas en el mercado, ha importado distintos tipos de productos, a la fecha estamos centrados en alimentos y cualquier información que necesiten, encantado.

Si claro, definitivamente es muy valiosa la información sobre lo que hemos conversado y de hecho que da lugar a otros puntos que podemos profundizar como sus estrategias a futuro

Si de hecho, yo estoy viendo que las pastas de acá a 5 años van a dejar de ser mi vaca lechera, la competencia esta muy dura, si el tipo de cambio sigue subiendo no vamos a poder aguantar por que ya pasar una guerra psicológica del precio de los 9.90 e irme a los 12 o 13 soles es ponerle un freno de mano a la venta, que nos va a tirar abajo los márgenes y ya no va a ser rentable. Entonces hay que ir pensando en qué y hacia dónde diversificas. El tema de diversificar, como yo lo planteo, no solo es diversificar en alimentos, sino diversificar en rubros, por ejemplo si tú importas hay otras cosas más que también puedes importar, se pueden importar productos de aseo para el baño, se pueden importar fertilizantes o se pueden importar otra línea de productos que creamos que tenga buen potencial como negocio.

¿Y donde almacenan sus productos?

Tenemos un almacén que es abajo en el primer piso y alquilamos un almacén en los almacenes San Francisco que queda en Punta Hermosa.

Me imagino que el cambio de rubro implica también acondicionar su almacén.

Exacto, es también acondicionar otro almacén, crecer más y la idea es crecer.

Perfecto, muchísimas gracias nuevamente.

CONCLUSIONES

1. La visión y la misión han sido identificadas subjetivamente, sin embargo no coinciden con la información descrita en su página web.
2. Se identifican y reconocen los problemas internos en la empresa a nivel estructural y organizacional, así como las barreras emocionales propias de una empresa familiar.
3. Se aprecia un conocimiento sólido del comportamiento del mercado en referencia a la línea productos, especialmente pasta y los procesos de distribución.
4. Se admite una clara dependencia del canal de supermercados, con intenciones de cambiar la situación actual virando un poco más hacia el canal horizontal.
5. Se admite la necesidad de un Manual Operativo de Funciones.
6. Se identifica al área logística como una de las principales debilidades de la empresa.
7. El entrevistado denota una clara intención de diversificar la oferta de productos, como una de las estrategias futuras.
8. Se identificó rápidamente en donde se ubican las líneas de negocios, según la matriz BCG.
9. Se reconoce el crecimiento actual de la empresa pero existe un grado de alerta por los problemas actuales (tipos de cambio y poder de negociación de los supermercados).

ENTREVISTA AL JEFE DE OPERACIONES

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivos: Recopilar la información necesaria para realizar el análisis interno, la situación actual de la empresa y definir los procesos y diagramas de flujos existentes en la empresa, propios del área de logística.

Método: El tipo de técnica usada fue la entrevista exhaustiva. Se utilizó una guía de pautas relacionada a la información situacional de la empresa y al comportamiento del sector en la actualidad.

Fecha y lugar de Realización: Se llevó a cabo el 24 de Octubre de 2014, en la oficina del jefe de Logística. La entrevista duró 01:30 minutos, empezando a las 06:30pm aproximadamente.

Responsable: La entrevista fue realizada por Jim Chaupis Cespedes, integrante del grupo 2 (todos estudiantes del Programa Master of Science in Management de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola)

Entrevistado: Jorge Rivera – Jefe de Operaciones

Registro de la Información: El entrevistador solicitó el permiso del entrevistado para grabar la sesión, a lo cual accedió cordialmente.

Desarrollo de la entrevista:

¿Cuáles son sus funciones principales en la empresa?

Como toda área de operaciones tenemos varias funciones que cumplir en la organización, dentro de ellos detallo los más importantes:

1. Controlar los stocks de cada uno de los productos del portafolio que maneja la empresa Danilza, esto implica revisiones diarias de todos nuestros almacenes en Lima, controlar los productos en los diferentes supermercados con los que mantenemos relación laboral,

vale decir Supermercados Peruanos (Vivanda y Plaza Vea), Supermercados Wong e Hipermercados Tottus, este control de realiza a través de la herramienta del B2B proporcionada por los supermercados que manejamos.

2. Generar la solicitud de compra al proveedor que se encuentra en Italia, estas solicitudes se generan previa autorización de la gerencia de General de la empresa luego de las respectivas coordinaciones con el área comercial.
3. Dimensionar el volumen de compra y periodicidad de la misma, para ello es indispensable analizar la capacidad real de nuestros 03 almacenes en lima (Callao, Santiago de Surco y Punta Hermosa).
4. Gestionar todo el proceso de compra hasta tener la mercadería en nuestros almacenes.
5. Etiquetado de toda la mercadería para su posterior distribución por nuestros diferentes canales de ventas.
6. Distribución de pedidos a nuestros canales de ventas.

¿Qué canales de atención requieren de sus servicios?

Danilza maneja tres canales de atención, pasó a detallar el mismo en orden de importancia:

1. Negocio Retail, es nuestro canal de atención que tiene la mayor participación en Pedidos, Almacenaje y etiquetado, este canal está compuesto por los siguientes supermercados, Supermercados Peruanos (Vivanda y Plaza Vea), Supermercados Wong e Hipermercados Tottus , el negocio retail consume el 60% de nuestras funciones propias del área, de las cuales el 50% está asignado a supermercados Wong, 30% a supermercados Peruanos y el 20% restante a Hipermercados Tottus.

2. Nuestro segundo canal de atención denominado Negocio Food, está compuesto por los restaurantes y hoteles que tenemos dentro de nuestra cartera de clientes, este canal consume el 30% de nuestra actividad diaria, entre los principales clientes podemos detallar al hotel Sheraton, Westin, Marriot, etc, y entre las principales cadenas de restaurantes tenemos a la cadena de trattorias Mambrino.
3. Y el recién incorporado canal de atención, denominado Negocio Mayorista u Horizontal, consume el 20% de nuestra actividad diaria. Es el último de nuestro canales de atención, es un negocio relativamente nuevo aún estamos en el proceso de captación de clientes.

¿Cómo trabajan la distribución de mercadería a sus diferentes canales de atención?

Para el negocio Retail, contamos con una herramienta proporcionada por los propios supermercados llamada B2B.

Esta herramienta nos permite controlar online nuestros productos que mantienen los supermercados, vale decir podemos cuantificar el stock que maneja cada supermercado de todo nuestro portafolio, por supuesto que esta herramienta genera un costo fijo mensual que asume la empresa cuyo pago se realiza directamente a los supermercados. Con esta información nuestro equipo de ventas, en conjunto con el jefe de compras de los supermercados, generan una orden de compra por un volumen determinado que es enviado al área de operaciones de la empresa Danilza para su valoración y confirmación de pedido, posteriormente indican lugar y fecha de entrega de mercadería solicitada en el transcurso de la tarde.

En el caso del negocio Food y Negocio Distribuidores u Horizontal, tenemos un equipo de ventas que visitan según hoja de ruta todos los

clientes de la empresa para generar nuevos pedidos, estos pedidos se hacen llegar al área vía mail, para su posterior envío.

¿Cuáles son los problemas más comunes ocurridos en su área?

Generalmente el problema más común es la capacidad de envío que maneja nuestro proveedor en Italia y el tiempo de llegada de nuestra mercadería. Casualmente en estos días estamos probando un nuevo flujo de desaduanaje por consejo de nuestra agente de aduanas; lo que sucede es que por un tema coyuntural, nuestro pedido de panetones tiene un retraso de una semana aproximadamente, estamos gestionando el desaduanaje anticipado, es decir iniciamos los tramites antes que la mercadería llegue al puerto, es la primera vez que estamos haciendo este paso, pese que tiene el mismo costo y requiere la misma documentación si la mercadería ya estaría en el puerto.

¿Tienen algún flujo o diagrama establecido para generar sus pedidos al proveedor?

No tenemos ningún flujo ni diagrama establecido, te puedo indicar paso a paso todos lo que hace para tener el pedido en nuestros almacenes.

1. Según el stock que manejan los almacenes, dimensionamos el volumen del pedido.
2. Realizamos el pedido al proveedor para recibir la confirmación de la disponibilidad de nuestro requerimiento.
3. Iniciamos el proceso de compra en coordinación con finanzas y previa autorización de la gerencia (este proceso puede durar de 05 a 07 días).
4. Nuestro proveedor inicia el embarque de mercadería que tiene un periodo de duración de 03 a 06 días.

5. El transporte del pedido puesto en puerto dura aproximadamente entre 25 a 30 días calendario.
6. Luego realizamos el trámite de desaduanaje que dura en promedio 04 días.
7. Trasladamos nuestra mercadería a nuestros almacenes.
8. Procedemos con el etiquetado de productos para los pedidos que poseen las etiquetas que exige la Digemid (Registro Sanitario). Este proceso por pedido puede durar 15 días en promedio.
9. Mercadería lista para su distribución.

Con esta información procedemos a generar los diagramas de flujos actuales:

¿Qué capacidad tienen sus almacenes?

Actualmente estamos tenemos dos almacenes de forma permanente y uno de manera temporal, según necesidad.

- El almacén Ubicado en Santiago de Surco tiene una capacidad al 90% de almacenamiento de 03 contenedores de 40 pies cúbicos aproximadamente, el espacio restante es utilizado para el etiquetado de mercadería que en un 90% requeriré.
- El almacén de punta Hermosa tiene una capacidad de 02 contenedores de 40 Pies Cúbicos, este almacén es básicamente usado para mantener nuestros niveles de stocks mínimos, para pedidos constantes en el año.

¿Generan alguna promoción con los supermercados u otro canal de atención?

- Tenemos un cronograma de actividades anuales destinadas a la promoción de nuestros productos, estamos presentes en puntos bonus, días W, encartes de todos los supermercados, realizamos también degustación de nuestros productos básicamente nuevos, para ello contratamos a una empresa.
- Realizamos amarres de productos en encartes de supermercados (Producto Estrella con Producto Perro).
- De las promociones generadas en supermercados en el año, el 50% asume la empresa y el otro 50% asume el supermercado, solo por las unidades vendidas.
- Se realizó una alianza estratégica con una empresa de ollas para amarrar las pastas con las ollas espaguetas, funcionó muy bien y estamos pensando en volver a generar la promoción.

¿Tienen algún flujo o diagrama establecido para el proceso de distribución?

No tenemos nada diagramado, todo lo manejamos de manera mecánica por la experiencia que tenemos en el negocio, te puedo indicar los pasos a seguir para el proceso de distribución a los supermercados.

1. Se genera el pedido vía Online(Herramienta B2B)
2. El jefe de compras del supermercado confirma la orden
3. Jefe de operaciones de Danilza valida stock para garantizar el pedido.
4. Se genera la orden hacia almacén para coordinar la entrega del pedido.
5. Los supermercados confirman día y fecha de recepción de pedido
6. Mercadería sale a distribución.

Con esta información se procede a generar los siguientes diagramas:

¿Cómo manejan la post Venta?

La post venta la obtenemos mediante las visitas de nuestra fuerza de ventas a nuestros diferentes canales de atención, básicamente es un feedback de satisfacción del cliente en cuanto al trato, tiempo de respuesta, calidad del producto en términos de presentación (empaquete en buen estado, fecha vencimiento prolongado, etc.), no tenemos un equipo que se dedique netamente a medir la satisfacción de nuestros clientes.

CONCLUSIONES

1. No tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa, sabe que existe pero no recuerda.
2. Se percibe la poca capacidad de negociación respecto a los supermercados.
3. Tiene un conocimiento claro del negocio, maneja muy bien a su equipo de trabajo y cumple con los compromisos a sus diferentes canales de atención.
4. La empresa tiene una clara necesidad de diversificar su cartera de clientes, tener en cuenta que el 60% de su negocio lo maneja con los supermercados (justamente el canal con menor capacidad de negociación).
5. Se identifica un problema potencial en caso de ausencia del entrevistado, no tiene un Backup identificado en la empresa

Anexo 2: Encuestas a Clientes

CENCOSUD

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Sobre los productos que comercializa DANILZA: Pastas

1	La calidad de los productos de DANILZA (pastas) se encuentra dentro de los estándares desados por el supermercado					X
2	Los productos de DANILZA (pastas) tienen un buen nivel de aceptación de los consumidores de la tienda				X	
3	El nivel de rotación en góndolas de los productos de DANILZA (pastas) es el adecuado, está en los promedios comprándolos con productos similares			X		
4	Los productos de DANILZA (pastas) no tienen un volumen considerable de mermas				X	
5	DANILZA aplica buenas estrategias y/o promociones para atraer a los consumidores de su línea de pastas importadas				X	
6	Los productos de DANILZA (pastas) son caros. El volumen de ventas de los productos de DANILZA (pastas) depende del factor precio				X	

Sobre la segmentación o público objetivo de DANILZA

7	La línea de pastas de DANILZA puede tener acogida en tiendas de otro formato y/o segmentos (nivel socioeconómico medio y bajo)			X		
8	Estaríamos dispuestos a poner los productos de DANILZA (pastas) en las tiendas en dónde hoy no las comercializamos		X			

Sobre los procesos logísticos de DANILZA

9	Los procesos de despacho de DANILZA cumplen con los estándares logísticos del supermercado				X	
10	Los despachos de DANILZA se realizan dentro de los plazos previstos, sin demoras				X	
11	El personal de DANILZA asignado a las labores de despacho tiene un alto nivel de calidad de servicio				X	
12	El personal de DANILZA en la tienda (reponedores) tiene un alto nivel de calidad de servicio				X	

13	¿Qué productos cree que son competencia directa de las pastas de DANILZA? (indicar cuatro marcas en orden de prioridad)	Competencia directa en pastas	
		1	DE CECCO
		2	BARILLA
		3	COLAVITA
		4	PASTA ZARA

Enrevistado (nombres)	MIRIAM MONGE
Nombre de la Empresa (supermercado)	CENCOSUD RETAIL
Cargo del entrevistado	JEFE CATEGORIA

SPSA

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Sobre los productos que comercializa DANILZA: Pastas

1	La calidad de los productos de DANILZA (pastas) se encuentra dentro de los estándares desados por el supermercado					X
2	Los productos de DANILZA (pastas) tienen un buen nivel de aceptación de los consumidores de la tienda					X
3	El nivel de rotación en góndolas de los productos de DANILZA (pastas) es el adecuado, está en los promedios comprándolos con productos similares				X	
4	Los productos de DANILZA (pastas) no tienen un volumen considerable de mermas				X	
5	DANILZA aplica buenas estrategias y/o promociones para atraer a los consumidores de su línea de pastas importadas					X
6	Los productos de DANILZA (pastas) son caros. El volumen de ventas de los productos de DANILZA (pastas) depende del factor precio				X	

Sobre la segmentación o público objetivo de DANILZA

7	La línea de pastas de DANILZA puede tener acogida en tiendas de otro formato y/o segmentos (nivel socioeconómico medio y bajo)		X			
8	Estaríamos dispuestos a poner los productos de DANILZA (pastas) en las tiendas en dónde hoy no las comercializamos		X			

Sobre los procesos logísticos de DANILZA

9	Los procesos de despacho de DANILZA cumplen con los estándares logísticos del supermercado				X	
10	Los despachos de DANILZA se realizan dentro de los plazos previstos, sin demoras				X	
11	El personal de DANILZA asignado a las labores de despacho tiene un alto nivel de calidad de servicio				X	
12	El personal de DANILZA en la tienda (reponedores) tiene un alto nivel de calidad de servicio				X	

13	¿Qué productos cree que son competencia directa de las pastas de DANILZA? (indicar cuatro marcas en orden de prioridad)	Competencia directa en pastas	
		1	BARILLA
		2	DIVELLA
		3	GRANORO
		4	RISCOSSA

Enrevistado (nombres)	Malena Cornejo
Nombre de la Empresa (supermercado)	SPSA
Cargo del entrevistado	Product Manager

Anexo 3: Entrevista a No Clientes

RESTAURANTE EL MERCADO

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivos: Recopilar la información necesaria para conocer la percepción de los no clientes y detectar las oportunidades para captar estos clientes potenciales.

Fecha de Realización: 13-1-2015

Entrevistador: Claudio Navarro

Método: apuntes

Entrevistado: Erich Stoll, Administrador en Alimentos Latinos (Restaurante El Mercado)

Cuestionario:

1. A su criterio, ¿cuáles son las pastas “gourmet” que hay en el mercado?

Depende de cuál sea el criterio de “gourmet”, a veces se usa el término para levantar el producto; en términos generales son las de mayor calidad. Conoce:

- De Cecco
- Granoro
- Il Pastificio
- Risto

2. ¿Qué referencia tienen de las pastas italianas?

No mucha, trabajan con De Cecco y normalmente es porque al Chef (dueño) le llevan productos para que pruebe; si los aprueba se incorporan a la carta.

3. ¿Qué marca de pastas italianas recuerda?

De Cecco, Granoro.

4. ¿Sabe en qué puntos de venta hay pastas italianas?

Normalmente compran a través de distribuidores.

5. ¿Sabe quiénes son los distribuidores de pastas italianas?

No.

6. ¿Aproximadamente, cuántos platos de su carta utilizan pastas? (fideos, polentas, lasañas, ñoquis, capelletis, etc.)

Aproximadamente unos 7-8 platos, que vienen a ser entre el 8-10% de su carta.

7. ¿Qué volumen de pastas utilizan en su carta (kilos x mes o algo referencial)?

Alrededor de 7-10 Kgs/mes (el precio de compra es aprox. S/9 x kg.).

8. ¿Utilizan pastas italianas u otras importadas en su carta?

Utilizan pastas secas (70%) importadas. Las pastas frescas (30%) son preparadas con producción propia. Hay platos específicos que usan pastas importadas.

9. Si es que no utilizan:

- a. ¿Por qué motivo no utilizan pastas italianas? (precio, calidad, mala experiencia con los proveedores, problemas de abastecimiento, etc.)
- b. ¿Estarían dispuestos a utilizar pastas italianas? ¿por qué?

10. Si es que utilizan pastas italianas:

- a. ¿Quién les provee el producto?

No supo responder el nombre, pero asegura que hay un distribuidor directo para pastas, no compran en supermercados.

- b. ¿Con que frecuencia compran este producto?

Mensual.

- c. ¿Cuál es su volumen que compran? (en cajas o kilos)

Alrededor de 7-10 Kgs/mes.

- d. ¿Puede decirnos cuanto desembolsa aproximadamente por dicha compra?

Aproximadamente S/ 8.80 por kilo.

- e. ¿Está satisfecho con el precio del producto? ¿por qué?

Ellos privilegian la calidad por encima del precio; el precio no es un factor determinante para la elección del producto.

- f. ¿Está satisfecho con la calidad del producto? ¿por qué?

En términos generales, sostienen que el producto importado (pastas) tiene mayor composición de huevo y lo hace de mejor calidad y sabor.

- g. ¿Qué otras razones son influyentes para que compre este producto?

Definitivamente depende de la aprobación del Chef (dueño). El recibe muestras y en función a su experiencia determina si se compra.

- h. ¿Está satisfecho con el nivel de servicio de su proveedor respecto a este producto? (tanto logístico como administrativo) ¿Por qué? ¿Qué problemas comunes suelen presentarse?

No presenta problemas.

- i. ¿Qué características asignaría a un proveedor ideal para pastas importadas?

Ninguna en especial.

- j. ¿Cuáles son los criterios de selección que un proveedor de pastas importadas debe reunir para trabajar con ustedes?

Depende del Chef, él decide.

- k. ¿Cuál es su política y condición de pagos?

Las normales del sistema, ninguna en especial.

- l. ¿Utiliza algún otro producto italiano? (Salsas, aceite de oliva, vinagre, etc.)

Utilizan aceite de oliva importado, pero no detalló la marca, ni la procedencia.

Anexo 4: Juicio de Experto - Pastas

Ficha Técnica 1 – Estudio Exploratorio

Objetivos: Determinar el segmento objetivo para las pastas Agnesi.

Fecha y lugar de Realización: Se llevó a cabo el 05 de Diciembre de 2014, en el Restaurante Dánica

Responsable: La entrevista fue realizada por Claudio Navarro.

Entrevistado: Mauricio Pimentel Espinoza

Extracto del entrevistado:

Chef ejecutivo con amplia experiencia en restaurantes de prestigio del medio local, profesional en Administración de Empresas Universidad del Pacífico. Egresado de la carrera de Gastronomía del Instituto de los Andes. Más de nueve años de experiencia en reconocidos restaurantes de Lima y alrededor de cinco años de experiencia como jefe de cocina en restaurantes con especialidad en pastas:

- Restaurant Dánica Caffè: Jefe de cocina
- Restaurant El 550: Chef asesor
- Restaurant KAMCHA: Chef ejecutivo
- Restaurant CAPLINA: Chef ejecutivo
- Restaurant OSÉ: Jefe de cocina
- Restaurante PIACERE Pasta Gourmet: Jefe de cocina - Supervisor general
- Restaurante LA ROSA NAÚTICA: Prácticas pre profesionales
- Restaurante La BODEGA DE LA TRATTORIA: Prácticas pre profesionales

Cuestionario:

1) [Cuál sería una definición de GOURMET?](#)

Es un insumo o producto de alta calidad, con características especiales: textura, sabor, olor, presentación, etc.

2) ¿Consideras que existe una línea de pastas gourmet en el Perú? ¿Por qué?

Si hay, las que conozco son de marca Agnesi.

3) ¿Cuáles son los tipos de pasta que se encuentran en el Perú?

Desde mi punto de vista hay:

- Casera, las que compran las amas de casa.
- Artesanal, las que están en un rango de accesibilidad promedio.
- Gourmet, de mayor calidad y precio.

4) ¿Cuál es la característica principal que debe tener una pasta para ser considerada de calidad o gourmet?

Debe cumplir con los requisitos de sabor, textura y controles que la acrediten.

5) ¿Cuáles son las principales características de una pasta artesanal?

- Tiempo de cocción más rápido.
- De consumo inmediato, menos tiempo de vida.
- Da la sensación de hacerse en casa.
- Sabor y textura más agradable que las fabricadas en forma masiva.

6) ¿Crees que hay competencia entre la pasta importada italiana y la artesanal?

Si, pues la artesanal agrega un plus de ser más hogareña que es el cliché de lo italiano. Lo italiano te lleva a cenas, almuerzos familiares, al igual que lo artesanal.

Aparte, los dos tipos de pasta tienen menor tiempo de cocción que una fabricada de modo masivo.

También en el sabor, pues al no tener preservantes, conservan más sus características organolépticas (características de un insumo de calidad).

7) ¿Qué tipo de pastas demanda o prefiere un restaurante especializado en comida italiana?

Los más similares a la pasta fresca, casera, artesanal, que cubra sus costos y que pueda ser almacenada por el tiempo de vida.

8) ¿Qué opinión, en cuanto a la calidad de producto, tienes sobre los fideos Agnesi?

Los he probado y son de buena calidad y sabor. Considero que no los consumiría de forma constante (consumo diario o frecuente), por una cuestión de costumbre.

9) ¿Cuál consideras que es el mercado al que está dirigido las pastas Agnesi?

Los hogares de mayor nivel adquisitivo (A1), los conocedores de productos Gourmet, los restaurantes top.

10) ¿Crees que los fideos nacionales, incluyendo Don Vittorio Oro, son de calidad como los importados (Agnesi)?

No son competencia por el mismo hecho de la calidad, eso no quita que pueda hacerle pelea si entran con fuerza y realmente sea un producto que cumpla con los requisitos que caracterizan al público y mercado al que se dirigen.

Ficha Técnica 2 – Estudio Exploratorio

Objetivo: Determinar el segmento objetivo para las pastas Agnesi.

Fecha y lugar de Realización: Se llevó a cabo el 16 de Junio de 2015, en las instalaciones del Hotel Casa Andina Miraflores.

Responsable: La entrevista fue realizada por Ketty Portilla.

Entrevistado: Javier Morante – Chef Corporativo Casa Andina

Extracto del entrevistado:

- Restaurant: Restaurantes Alma de los Hoteles Casa Andina Private Collection en Lima, Aqp, Trujillo, Cuzco, Valle Sagrado y Puno.
- Restaurant: Hotel Double Tree Hilton Paracas.
- Restaurant: Hotel Double Tree Hilton Pardo
- Restaurant: Hotel Sonesta El Oliva. Restaurante El Olivar.
- Restaurant: Hotel Melia. Restaurante El Tambo.

Cuestionario:

1) **Cuál sería una definición de GOURMET?**

Es una palabra que define calidad en elaboración para poder llegar a un producto de primera.

- 2) ¿Consideras que existe una línea de pastas gourmet en el Perú? ¿Por qué?

No lo considere sin embargo hay opciones importadas.

- 3) ¿Cuáles son los tipos de pasta que se encuentran en el Perú?

Las más comunes son el tallarín grueso, spaghetti clásico, el linguini, cabello de ángel, penne pasta, rigattoni y tornillo.

- 4) ¿Cuál es la característica principal que debe tener una pasta para ser considerada de calidad o gourmet?

Que su cocción final no se pase. Si bien depende en cuanto tiempo se debe poner al agua, debe ser una pasta consistente que tenga un poco de permanencia en lo posible.

- 5) ¿Cuáles son las principales características de una pasta artesanal?

Que se cocina muy rápido y es muy fresca en sabor.

- 6) ¿Crees que hay competencia entre la pasta importada italiana y la artesanal?

Si creo que compiten. Si bien la italiana es reconocida a nivel mundial, creo que con la artesanal se le podría hacer la competencia. Entiendo que mucho preferirán pasta artesanal.

- 7) ¿Qué tipo de pastas demanda o prefiere un restaurante especializado en comida italiana?

Ñoquis y pasta rellena. A veces pasta larga.

8) ¿Qué opinión, en cuanto a la calidad de producto, tienes sobre los fideos Agnesi?

Muy buena.

9) ¿Cuál consideras que es el mercado al que está dirigido las pastas Agnesi?

Aficionados de la cocina y a restaurantes.

10) ¿Crees que los fideos nacionales, incluyendo Don Vittorio Oro, son de calidad como los importados (Agnesi)?

No compiten. Agnesi es superior.

Anexo 5: Encuesta a Consumidores

FICHA TECNICA

Objetivos	Conocer la percepción del consumidor que compra pastas gourmet (hábitos de compra, consumo y atributos)
Criterios	La data resultante proporcionará información para la toma de decisiones en la gerencia de Danilza. El cuestionario ha sido elaborado tomando en cuenta la disponibilidad del entrevistado. El cuestionario cumple con los requerimientos de edición y codificación
Filtro	Mercado efectivo de consumidores de pastas gourmet
Alcance	Supermercados donde se distribuyen las pastas de Danilza en Lima
Tipo	No probabilístico. Muestreo por cuotas (rasgo base de cuota: % de ventas)

Nº Pregunta	Perfil del Consumidor
2	✓ Pregunta Filtro
21	✓ Edad
21	✓ Genero
21	✓ Nivel socioeconómico
21	✓ Composición familiar
21	✓ Lugar de residencia
	Hábitos de compras de pastas gourmet
3	✓ Frecuencia
6	✓ Razones de compra
14,15,16	✓ Roles de compra (Influenciador/decisor)
4	✓ Conocimiento de las pastas gourmet
20	✓ Productos complementarios
10,11	✓ Medio o fuente de información para compra
	Hábitos de consumo de pastas gourmet
5	✓ Tipos de pastas gourmet mas consumidas
7	✓ Lugar de consumo
8,9	✓ Razones de consumo
	Competencia en las marcas de pastas importadas
12	✓ Conocimiento de las pastas artesanales
13	✓ Atributos de las pastas artesanales
	Precio de las pastas gourmet
16	✓ Nivel de percepción sobre los precios
	Preferencias
19	✓ Lugar ideal de compra
18	✓ Promociones esperadas
17	✓ Medios de difusión esperados

CUESTIONARIO - PASTAS GOURMET

1.- ¿Cómo definiría pastas gourmet?

(Detallar según respuesta)

Precisar la definición de pastas gourmet al entrevistado, antes de pasar a la siguiente pregunta:

"Es un insumo o producto de alta calidad (importado o artesanal), con características especiales: textura, sabor, olor, presentación"

(Definición tomada de el juicio de expertos)

2.- ¿Usted compra pastas gourmet?

(Mostrar el afiches con las precisiones al consumidor para que responda objetivamente)

(Únicamente seleccionar una opción)

☐

Si

☐

No

Si su respuesta fue "Si" continúe con la pregunta 3 del cuestionario.

Si su respuesta fue "No" responda ¿Por qué? y finalice el cuestionario

3.- ¿Con que frecuencia compra pastas gourmet?

(Únicamente seleccionar una opción)

☐

Compro 3 veces al mes o más

☐

Compro 2 veces al mes

☐

Compro 1 vez al mes

☐

Menos de 1 vez al mes (cada mes y medio, 2 meses o más)

4.- ¿Qué marcas de pastas gourmet en general conoce?

(Detallar según respuesta)

5.- De las siguientes marcas de pastas gourmet, indique el nivel de consumo por cada una
Use los siguiente niveles:

No la he consumido (1)

Muy poco consumo (2)

Consumo regular (3)

Alto consumo (4)

☐

Colavita

☐

De Cecco

☐

Barilla

☐

Montanara

☐

Agnesi

6.- ¿Planea Ud. adquirir una pasta gourmet antes de comprarla o se decide en el momento por alguna motivación?

(Únicamente seleccionar una opción)

☐

Planeo previamente comprarla por que la necesito para algo específico

☐

Planeo previamente comprarla por que forma parte de mi lista de compras

☐

Pienso previamente comprarla, pero sin saber que marca

☐

No planeo comprarla, solo lo hago cuando trae alguna promoción o por algo que me llamó la atención

7.- ¿Dónde consume con mayor frecuencia los platos de pasta gourmet?

(Únicamente seleccionar una opción)

- ☐ En mi propia casa
- ☐ En casa de amigos/familiares (evento o celebración)
- ☐ En restaurantes (incluye trattorias)

8.- ¿Qué razón le motiva a comprar o consumir pastas gourmet?

(Detallar según respuesta)

9.- Al escoger una marca específica de pasta gourmet ¿En qué basa su elección?

(Detallar según respuesta)

10.- Por lo general ¿Cómo se informa de la pasta gourmet que quiere comprar?

(Únicamente seleccionar una opción y/o detallar)

- ☐ Me lo recomiendan fuentes cercanas (amigos, familia, conocidos)
- ☐ Recibo una muestra gratis o lo pruebo como degustación
- ☐ Me fijo en la información de la etiqueta
- ☐ Lo recibo como regalo y al gustarme decido comprarlo
- ☐ Otro _____

11.- ¿A través de que medio se entera de la pasta gourmet que quiere comprar?

(Puede seleccionar mas de una opción)

- ☐ Por publicidad en revistas, periódicos o paneles
- ☐ Por publicidad a través de correos o redes sociales
- ☐ En supermercados y tiendas virtuales (supermercados y/o bogegas online)
- ☐ En eventos o ferias gastronómicas

12.- ¿Conoce Ud. alguna marca(s) de pastas artesanales en general?

(Únicamente seleccionar una opción)

- ☐ Si
- ☐ No

Si su respuesta fue "Si" detalle que marcas conoce y pase a la siguiente pregunta

Si su respuesta fue "No" pase a la pregunta 14

13.- ¿Qué atributos diría Ud. que tienen las pastas artesanales, que las diferencia de otras pastas?

(Detallar según respuesta)

14.- En general, cuando va a comprar pastas gourmet ¿Lo hace solo o acompañado?

(Únicamente seleccionar una opción)

- ☐ Solo
- ☐ Acompañado

Si su respuesta fue "Solo" continúe con la pregunta 16 del cuestionario.

Si su respuesta fue "Acompañado" continúe con la siguiente pregunta

15.- En general, cuando va a comprar pastas gourmet ¿Quién lo acompaña?

(Únicamente seleccionar una opción)

- ☐ Compro acompañado de mi pareja
- ☐ Compro acompañado de un familiar
- ☐ Compro acompañado de un(a) amigo(a)

16.- Indique en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones cuando compra una pasta gourmet:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Me interesa mucho la opinión de mi acompañante sobre el producto	☐	☐	☐	☐	☐
Dedico bastante tiempo en el lugar de venta para elegir la marca que quiero	☐	☐	☐	☐	☐
Es más probable que elija la que se encuentre mejor localizada en los pasillos	☐	☐	☐	☐	☐
Es importante que sea importada, sobre todo de origen italiano	☐	☐	☐	☐	☐
Elijo las que tengan el mejor valor nutricional	☐	☐	☐	☐	☐
El precio afecta mi decisión de usar pasta importada o pasta nacional para algún plato	☐	☐	☐	☐	☐

Me preocupa que el producto sea amigable con el medio ambiente

17.- ¿Cuál sería el medio ideal para que Ud. se informe sobre pastas gourmet?

(Detallar según respuesta)

18.- ¿Qué promociones le gustaría encontrar en pastas gourmet?

(Detallar según respuesta)

19.- ¿Cuál piensa Ud. que es el lugar ideal para comprar pastas gourmet?

(Únicamente seleccionar una opción y/o detallar)

☐

Supermercados/minimarkets

☐

Bodegas importadoras

☐

Mercados Mayoristas

☐

Tiendas online

☐

Otro

20.- Indique en qué grado estaría dispuesto a comprar los siguientes productos complementarios a la pasta gourmet:

Totalmente dispuesto

Dispuesto

Medianamente dispuesto

Levemente
dispuesto

No dispuesto

Vinagres Importado	☐	☐	☐	☐	☐
Aceites de Oliva importados	☐	☐	☐	☐	☐
Salsas y Pestos importados	☐	☐	☐	☐	☐
Polentas y Sémolas importadas	☐	☐	☐	☐	☐
Pastas Integrales importadas	☐	☐	☐	☐	☐

21.- Datos personales

Edad	¿Cual es su rango de ingresos mensuales?
☐ 18-25	☐ Menos de 1,500
☐ 26-35	☐ Entre 1,500 y 3,000
☐ 36-55	☐ Entre 3,000 y 5,000
☐ 55 a más	☐ Mas de 5,000

¿Tiene hijos?

☐

Si

☐

No

Genero

☐

Masculino

☐

Femenino

¿Cuántos hijos tiene?

¿Cuál es su estado civil?

¿Cuál es su ocupación?

¿En qué distrito reside?

Anexo 6: Análisis de Encuestas a Consumidores

Alcance: Encuestas consumidor final

Tabla 1. Distribución General de Encuestas

Plaza	Si	No	Total
Wong Chacarilla	9	7	16
Wong Ovalo Gutierrez	18	16	34
Wong San Borja	16	7	23
Plaza Vea San Borja	7	4	11
Vivanda Miraflores Benavides	9	11	20
Vivanda Magdalena	13	17	30
Total Lima Tradicional	72	62	134
	54%	46%	
Metro Plaza Norte	22	13	35
Plaza Vea Puente Piedra	19	22	41
Tottus MegaPlaza	4	16	20
Total Lima Norte	45	51	96
	47%	53%	

Perfil del Consumidor

Edades

El publico es mas joven en Lima tradicional, mientras que Lima Norte concentra Edades Mayores.

Lima tradicional se muestra mayor en Ingresos de 3000-5000 soles (37%), mientras que Lima Norte el 64% son menores a 1500 soles.

Ingresos

Perfil del Consumidor

¿Tiene hijos?

La mayoría de entrevistados SI tiene hijos. La menor cantidad de hijos se aprecia en Lima tradicional, mientras que en Lima Norte esta un poco mas balanceado

Numero de Hijos

Perfil del Consumidor

Estado Civil

La mayoría de entrevistadas es Casada en general. Se determinó que su ocupación, tanto para Lima tradicional como Lima Norte, es Ama de Casa (>50%)

Ocupación

Perfil del Consumidor

Consumo (compra) de pastas gourmet

¿Por que no compra pastas gourmet?

Lima Tradicional

Precio elevado	39%
Prefiere nacionales	33%

Lima Norte

Precio elevado	50%
Prefiere nacionales	31%

La mayoría respondió que no compraba pastas gourmet por el precio, seguido de preferencia por las pastas nacionales. El factor precio se agudizó mas en Lima Norte (50%)

Perfil del Consumidor

¿Cómo definiría pastas gourmet?

Lima Tradicional

Lima Norte

La mayoría definió como pastas gourmet a las de origen importado

Hábitos de Compra

¿Con que **frecuencia** compra pastas gourmet?

- Los que si consumen pastas gourmet, lo hacen mayormente con frecuencia mensual o menor; se pronuncia mas en Lima Norte.

Hábitos de Compra

Razones de Compra

- En Lima Norte la mayoría planea comprarla para algún motivo específico. En Lima tradicional las razones están mas balanceadas.

Hábitos de Compra

Conocimiento de Marcas

- Agnesi es la mas conocida en Lima Tradicional con 32%, mientras que en Lima Norte obtiene el 22% siendo superada por Barilla con 31%

Hábitos de Compra

Productos Complementarios

Lima Tradicional tiene mayor disponibilidad a comprar otros productos gourmet, especialmente Vinagres y Aceites. Estos productos también son mayoría en **Lima Norte**, sin embargo la disponibilidad de compras es mucho menor.

Hábitos de Compra

Por lo general ¿**Cómo se informa** de la pasta gourmet que quiere comprar?

- La mayoría lo hace por recomendaciones de fuentes cercanas, mientras que un porcentaje menor lo hace por la referencia del empaque.

Hábitos de Consumo (Competencia)

- La pasta más conocida en Lima Tradicional es Barilla, que tiene los porcentajes más elevados de consumo regular y alto. Agnesi resalta en muy poco consumo.

Hábitos de Consumo (Competencia)

No la he consumido

Consumo regular

Muy poco consumo

Alto consumo

- En Lima Norte se concentra muy poco consumo, en donde Barilla tiene mayor porcentaje. Agnesi iguala a Barilla en consumo regular.

Hábitos de Consumo

¿**Dónde consume** con mayor frecuencia los platos de pastas gourmet?

- La mayoría las consume en casa, mientras que un porcentaje considerable de Lima tradicional las consume en restaurantes.

Hábitos de Consumo

Razones de Consumo

- Lima tradicional las consume mayormente por su calidad, textura o sabor (64%), mientras que Lima Norte las consume para variar o probar una pasta diferente (49%)

Hábitos de Consumo

Al escoger una marca específica de pasta gourmet ¿En qué basa su **elección**?

- La mayoría en Lima Tradicional se guía por la Calidad de la Marca, mientras que en Lima Norte por el Empaque o Portada del producto.

Hábitos de Consumo

¿Conoce Ud. algunas marca(s) de **pastas artesanales** en general?

Lima Tradicional

Lima Norte

- Las mas mencionadas fueron Don Italo, La Montanara y San Ceferino

Precios

¿El **precio afecta mi decisión** de usar pasta importada o pasta nacional para algún plato?

- Aproximadamente 50% del mercado que consume pastas gourmet opina que el precio SI afecta la decisión de compra. Lima tradicional y Plaza Norte denotan 50% y 42% consecutivamente.

Preferencias

Promociones Esperadas

- La mayoría de entrevistadas indicó que esperan promociones de descuento en los precios. Este porcentaje es mayor en Lima Norte con 69%. Por otro lado las promociones 2x1 o 3x2 son la segunda opción en ambas Limas con 23 y 27% consecutivamente

Preferencias

¿Cuál piensa Ud. que es el **lugar ideal para comprar** pastas gourmet?

- Casi todos los encuestados tiene preferencia por las cadenas de supermercados (97% y 93%)

Anexo 7: Juicio de Experto – Empresas Importadoras de Productos de Consumo

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivos: Recopilar la información necesaria para conocer el perfil de una empresa con las características de Danilza (importadora de productos gourmet con mayor venta en el canal de supermercados), conocer las variables principales para estas empresas en la industria, definir la competencia directa y determinar los factores claves de éxito.

Método: El tipo de técnica usada fue la entrevista exhaustiva. Las preguntas se desarrollaron en base a una guía de pautas.

Fecha y lugar de Realización: Se llevó a cabo el 29 de Enero de 2015, en la casa del entrevistado, empezando a las 07:00pm aproximadamente.

Responsable: La entrevista fue realizada por Miguel Peña y Ketty Portilla.

Entrevistado: Giuliano Valdivia – experto en el negocio de las empresas importadoras y/o exportadoras de productos de consumo, agronegocios, consultorías, etc. Tiene experiencia en el área comercial de empresas como Valle Alto y es actualmente el Gerente Comercial de Danilza S.A.

Registro de la Información: Se tomaron apuntes en base a la información prioritaria.

Extracto del entrevistado:

Es Ingeniero de Industria Alimentaria, estudiante del Ph.D. en Gobierno de Organizaciones del PAD-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, con Maestría en Administración Estratégica de Empresas por CENTRUM Católica y Magíster en Agronegocios por la Universidad Nacional Agraria La Molina, especialista en dirección estratégica y estudios realizados en Harvard Business School.

Tiene sólida experiencia en agricultura, agronegocios, retail, ventas, logística, calidad, producción, proyectos y capacitación en el sector agrícola. Desarrolladas habilidades de planeamiento, comunicación, negociación, iniciativa y creatividad. Ingles nivel avanzado, alemán e italiano nivel intermedio.

Giuliano Valdivia Toma el cargo de la gerencia comercial desde Julio del 2014. Sin embargo acompaña al dueño de la empresa, como una asesoría externa desde el año 2011, en especial en la introducción del producto Wonderful Pistachos.

Desarrollo de la entrevista:

La entrevista se desarrolló espontáneamente, considerando la guía. De inicio se comentó al entrevistado nuestra intención de tener un criterio más objetivo de toda la información analizada sobre la industria de productos de consumo, en base a su opinión como experto, lo que optimiza la definición y las ponderaciones que desarrollamos en las matrices para el análisis interno y el diseño de las estrategias de Danilza.

Primera parte:

1. ¿Por qué es importante el proceso de codificación de productos en los supermercados?

Es el acceso a los supermercados. Tú puedes tener todos los productos (nacionales o importados) pero si tu producto no está codificado, no entra al supermercado. Una vez que la compradora codifica tu producto es tu carta abierta a tu orden de compra. Danilza presenta todos sus productos a la compradora por que consideramos que es la que tiene el olfato del mercado, presentamos ideas y muestras y dependiendo si a la compradora le gustó lo vamos codificando con las muestras, hacemos un primer pedido

y tramitamos los registros. Anteriormente lo que hacíamos era traer los productos, los presentábamos pero si decían que no, era el problema de ¿adónde lo vendes? Tienes que ir al canal horizontal u otros sitios y así se te hace más difícil.

Entonces la codificación de productos es eso, que la compradora reconoce que el producto es bueno, va a tener potencial y automáticamente estas dentro del clúster del supermercado.

Actualmente para Danilza, este tema ¿estaría dentro de las debilidades o las fortalezas?

A la fecha, de todos nuestros productos prácticamente el 98% están codificados. Nuestra fortaleza que es que toda la comercialización que hacemos, la hacemos por retail. Lo ideal es que seas una importadora-distribuidora, generalmente todas las distribuidoras se orientan a lo que es el canal horizontal, pero en nuestro caso llega el producto y defrente lo metemos al supermercado, que también nos da la mayor facturación, entonces estamos orientados a ese mercado.

Podemos decir entonces que el aspecto de la distribución no lo han desarrollado todavía

La distribución del canal horizontal es lo que estamos haciendo ahora; estamos en hoteles, algunos restaurantes, catering pero aún sentimos que nos falta mucho por recorrer. Estamos especializados en supermercados, pero no especializados en el canal horizontal.

2. ¿Cuáles consideras que serían las variables principales para esta industria que importa productos de consumo? Específicamente podemos hablar de los productos tipo gourmet (los líderes de los que hemos hablado y comparado anteriormente importan productos de consumo en general), considerando tu experiencia académica y profesional en todas las empresas en las que has trabajado. Estas

variables deben ser consideradas también como aspectos que valora el cliente.

Yo creo que en este caso Danilza se ha separado o diferenciado de los demás importadores básicamente en el manejo de productos gourmet y esto conlleva a un ticket promedio alto, orientados a un segmento A-B, entonces creo que nuestra primera diferenciación es la **calidad y la imagen de marca (productos "top)**. Luego de eso el **Precio** que nuestros clientes pagan es alto y eso nos permite tener un buen margen, apuntamos a productos de una rotación mediana pero con un alto margen. Lo que hace la competencia es apuntar a un ticket promedio más bajo pero obligatoriamente debe mover un mayor **volumen**. La ganancia de toda distribuidora normal está en función al volumen de ventas y al poco margen, en nuestro caso la figura está al revés. Entonces ese es nuestro enfoque, vender productos gourmet que se mueven relativamente fuerte, no como productos masivos, pero que nos dejan un margen interesante.

Entonces ese es nuestro enfoque, apuntamos a productos con trayectoria en el mercado, que sean marcas reconocidas en el país de origen, con lo cual nosotros podemos aprovechar esa imagen de marca que tienen, porque nosotros en inversión en **publicidad** no es que gastemos demasiado dinero; ponemos el producto en la góndola, hacemos impulso, salimos en los encartes, pero no vas a ver propaganda en TV ni en radio, no vas a ver paneles en la calle. Nuestro enfoque principal es el punto de venta, en tener buen trabajo con los mercaderistas y tener una buena exhibición en la tienda (mientras más frentes tengas mejor).

Sobre lo que has descrito, considerando a Danilza como empresa ¿podríamos añadir el tema de Infraestructura y Capacidad?

Lo bueno que tiene Danilza es que es una empresa solvente, tiene espalda para invertir en nuevos proyectos. Una característica es que nosotros no

trabajamos con bancos (no nos apalancamos). En infraestructura todo lo que tenemos es alquilado.

Considerándose como una empresa ideal para esta industria ¿crees que esta variable es importante?

Es **sumamente importante**. En una anterior empresa en la que estaba, algo que nos ayudaba mucho frente a los bancos para apalancarnos, era que teníamos un local y un almacén propio, porque cuando locales propios tu ya los manejas a tu manera y eso te sirve también para cuando te visitan proveedores potenciales que quieres enganchar y demuestras que eres sólido, por otro lado cuando vas a los bancos ya tienes un patrimonio y eso te puede ayudar. Danilza no trabaja con bancos, mueve capital propio y le va bien, pero va a llegar un momento en que tienes que crecer y debes apalancarte. En la posición en la que estamos, si bien es cierto hay una buena facturación en ventas, en activos fijos estamos en cero.

¿Y qué opinas acerca del sistema logístico que debe tener este tipo de empresas?

El **sistema logístico** de Danilza actualmente es una debilidad. Estamos orientados netamente a hacer despachos a Supermercados (4 despachos semanales a Cencosud, Tottus, SPSA), pero cuando tenemos que hacer el despacho a hoteles, restaurantes y otros clientes que tenemos, nos cuesta ordenarnos, por ejemplo de los 10 despachos programados en un día, solo salen 8 y 2 siempre se quedan en el camino. Por otro lado tenemos un mal **servicio postventa** por que no es solo que no dejamos el producto al cliente, ha habido casos en que dejamos los productos al cliente pero no le avisamos, ni siquiera le avisamos al vendedor, entonces ese es un tema que falta trabajar más. Creo que el tema logístico para este tipo de empresas tiene que estar muy bien puesto.

El tema de la satisfacción del consumidor y el servicio post-venta ¿deben ser variables a considerar?

Si. Para la satisfacción del consumidor ¿qué hace el supermercado? Si un consumidor tiene un reclamo respecto al producto, el supermercado va a derivar la responsabilidad a quien lo trae. En el caso de Danilza, nosotros debemos responder rápidamente ante los tema de calidad, por ejemplo en los pistachos, a veces se han encontrado unas pelusitas que son propias del producto (porque son productos secos) entonces se responde asertivamente para cada caso y se dan productos regalo. No hay un área o persona con esta responsabilidad, los propios mercaderistas están capacitados respecto a las características de nuestros productos y pueden responder a los reclamos, pero si los temas son delicados vamos Daniel o yo.

¿Y qué opinas acerca de la tecnología y equipos que deben tener este tipo de empresas?

Es clave para el tema del **manejo de información**. Es otra deficiencia que actualmente tiene Danilza, no tenemos un buen sistema implementado. En otras empresas de esta industria, te metes al sistema y emites tu reporte: reportes de contabilidad, de stock, de ventas, incluso proyectas tu flujo de caja. A la fecha actual el sistema no funciona de esa manera, además tenemos problemas con el ingreso de información al sistema (no cuadra mi físico con mi stock del sistema, no está valorizado el inventario, contabilidad demora mucho en emitir balances) entonces hay ciertas deficiencias que creo que parte primero de la **competencia de personal** con la que se cuenta y segundo de la tecnología que disponemos, que tiene falencias y estamos tratando de corregirlas.

Y en el tema logístico, hablando del uso de tecnología para la parte operativa ¿consideras que es importante?

Es muy importante para Danilza y para cualquier empresa saber cuánto dinero tiene en su inventario, pero si en función a ello lo ves por el lado comercial, lo que tú haces en el lado comercial es salir a vender lo que tienes, sino sabes que tienes estas frito (que es lo que a veces nos pasa),

llegan los pedidos pero no se tienen los productos, por ejemplo de diez ítems al final se pueden despachar solo cuatro.

[Complementando lo ya mencionado ¿qué opinas del personal competente que debe tener este tipo de empresas?](#)

Es pieza clave, fíjate que en algún momento puedes empezar el negocio con personal operativo barato, pero al final lo barato te sale caro, porque si no tienes el nivel de gente con los conocimientos requeridos, eso te va a agravar varias cosas. Si quieres trabajar la información óptimamente y que los sistemas que implementen funcionen, necesitas tener un personal con buen nivel de conocimiento. Igual para el área comercial, si quieres tener un buen vendedor necesitas formar un equipo de vendedores y para ello debes trabajar por lo menos con dos vendedores experimentados para que transmitan su eficiencia al equipo, y todo ello obviamente te cuesta más. Lo que hemos hecho es por ejemplo, gente que ha sido mercaderista y conoce muy bien los productos, los estamos pasando como vendedores.

[¿Los mercaderistas son clave para este tipo de empresas?](#)

Exacto. La parte de **mercaderismo** es clave porque ellos son los que te hacen la imagen en el supermercado; siempre vas a ver a chicos acomodando la góndola y asesorando a los clientes que hacen preguntas, por eso nos preocupamos en que todos los chicos estén capacitados conozcan muy bien las bondades de nuestros productos, son ellos finalmente los que están en contacto con los consumidores.

[¿Esto es una práctica común en empresas de este tipo o es algo que Danilza refuerza?](#)

Lo que está pasando ahora es que la mayoría de empresas están tercerizando el mercaderismo. Pero creo que manejar el mercaderismo es una fortaleza para nosotros, porque nuestros mercaderistas están identificados con nuestra marca, entonces van a ponerse la camiseta por nuestra marca y van a luchar porque nuestros productos tengan mayor

exhibición, a diferencia que si estuvieran en un outsourcing, en donde solo se limitarían a cuadrarte tu espacio y punto.

Entonces puedes ahorrar en costos, pero no tienes el control.

Acuérdate que cuando tu tercerizas no necesariamente ven tu marca, pueden tener cinco o seis líneas más. Tenemos un proyecto para tercerizar en otros segmentos desatendidos, para comprobar si incrementamos venta llegando a todos los puntos y así ganaríamos más. Vamos a ver cómo nos va.

3. De todas estas variables que me han comentado ¿cuál crees que tendría menor impacto para el éxito de esta empresa?

Específicamente para el caso de supermercados, creo que la **logística para supermercados**, si bien puedo tener un área de logística propia también puedo tercerizarla, porque es un despacho semanal el que hago viene el camión y recarga. Para el caso del canal horizontal si necesito una logística propia, entonces depende de cómo te dirijas al canal. Pienso que todos factores inciden en como enfocas el negocio y según ello estableces como los debes manejar.

En resumen necesitas un productos de calidad, una buen exhibición y con ello un equipo de mercaderistas que conozcan el producto y que sepan prevenir temas de calidad (verifiquen los productos próximos a la fecha de vencimiento y apliquen el FIFO, si ven productos con problemas inmediatamente sacarlos y mermarlos). El precio también es otra variable sensible, porque si volamos con el precio y nos alejamos de la competencia, por más que sea un producto gourmet ya conocido la gente igual va a generar cierta resistencia a comprarlo. Y si lo bajamos mucho a nivel de lo masivo (acercándonos a lo nacional) van a pensar que la calidad

es mala, entonces la colocación de precios es un tema sensible que se debe analizar muy bien.

4. ¿Qué opinas del mercado virtual y las redes sociales? El manejo de estos canales de comunicación es ahora una práctica bastante desarrollada por otras empresas, pero ¿qué tanto se maneja en importadoras de productos de consumo gourmet?

Todas las tiendas tienen su página web en donde sacan sus publicaciones y sus encartes virtuales o sus packs virtuales. Yo creo que la que funciona mejor es la de Wong, que tiene su página de compras por internet y funciona bien y nosotros participamos en algunas de esas ofertas, pero yo no le veo que tenga tanta fuerza como un “linio” o coma una de esas empresas que se mueven por compras virtuales a ese nivel; todavía están en pañales.

Mencionaba también el uso de las redes sociales, por ejemplo hay algunas empresas que tienden a vender por aquí y también a promocionar sus productos gourmet (que también venden a supermercados), pero la venta aquí se acompaña con ciertas campañas y un reforzamiento de marca. Creo que han tenido bastante acogida, he revisado algunas páginas en facebook y hay muchos fans, likes y comentarios actualizados, considerando que es un canal de comunicación muy común en el segmento al cual se dirigen, entonces ¿qué tanto se aprovecha de estos canales de comunicación?

Todavía no se aprovecha. Yo creo que el tema del negocio virtual, para las empresas de esta industria, aun está en pañales. La gente aun tiene mucho miedo a pasar la información de sus tarjetas por internet, entonces en el caso de los elementos que nosotros manejamos no lo consideramos. Necesitaríamos un área especial para generar un tráfico constante (una persona que este metida en la fan page y/o pagina web, pasando

información, respondiendo y todo lo demás). Hicimos un intento de crear una fanpage pero esta estacionada, entonces por nuestro lado en este aspecto estamos bloqueados, porque ya hemos visto que para hacer esto necesitamos un personal especializado, es todo un tema aparte y también implica mucho el tema de distribución, porque si vendemos por ahí tenemos que llevarlo y si ya estamos cojeando en la distribución, adicionando esto nos complicamos.

Por el lado de las promociones que hacen las cadenas, los encartes que encuentras en los diarios también los publican en internet y algunos son diferentes, entonces en esto nosotros participamos con productos promocionales, pero si venden bien y es la venta del supermercado.

Paginas como Perufarma y como los otros ofrecen sus productos por internet y no sé qué tal acogida tengan en compras, pero por lo pronto nosotros queremos entrar en un proyecto de hacer una pasarela de pagos para la venta de los productos pero todavía estamos analizándolo bien porque no es hacer un fanpage en facebook solamente, va un diseño, un arte, la línea comunicacional; el otro día nos dieron la información sobre todo lo que costaba y en verdad si quieres hacerlo bien te va a costar mucho.

¿Y si fuera como un tema solamente promocional? sin pensar en la venta y/o distribución

Por un tema promocional nos colgamos de lo que hace el supermercado, queremos salir en las puertas del supermercado y aparecemos. Pero por nosotros directamente, todavía no hemos entrado en eso.

De repente más con la idea de reforzar las marcas, con el mismo objetivo que tienen los mercaderistas, pero hacerlo a través de las redes sociales. En el caso de Química Suiza por ejemplo tienen una línea comunicacional muy relacionada al tema de la salud, curiosidades y tips, y también hay una frecuencia en estas comunicaciones.

Queremos entrar en eso, queremos posicionar las marcas, pero todavía estamos viendo el ¿Cómo?

¿Podrías considerarlo como una variable nueva?

De que tenemos que entrar al **canal virtual**, tenemos que entrar. Eso está como un objetivo, tenemos que estar allí si o si, pero es esencial la forma en cómo te comunicas.

¿Esto implica una fuerte inversión?

No es poner la foto y dejar que se mueva solo sino es definir ¿quién se va a encargar de eso? Necesitas más que todo un diseñador gráfico que sepa de computación, crear gráficos, que sepa temas de comunicación, entonces necesitas pagarle a alguien preparado y debes pagarle bien, sino no funciona, porque si voy a poner a un mercaderista a que mueva la fanpage no funciona.

5. ¿Qué variable puedes añadir a todo lo ya mencionado, que de alguna forma cambie o rompa el esquema actual de este negocio?

Yo creo que romperíamos el esquema teniendo una buena operación logística. Si voy netamente al tema de números (para ganar más dinero) pienso que debemos ser más eficientes en la logística, porque por la logística no estoy llegando a puntos que debo llegar y estoy perdiendo ventas. Otro tema clave, que siento nos está atrasando, es el tema de la tecnología en el manejo de información. Tener un buen sistema nos va a ayudar mucho en las decisiones que estamos tomando y en corregir las falencias que actualmente tenemos, sobre todo en el tema de despachos; como te comenté anteriormente los casos de despachos no realizados, son venta que dejaste de hacer y afecta la relación con el cliente porque ya no va a querer el pedido o va a pedirte menos la próxima vez, entonces eso te va mermando y no podemos llegar a mas sitios porque no sabemos cómo,

necesitamos conseguir información y/o comprar cartera de clientes de lo que es hoteles, restaurantes, catering y otros puntos que compren productos alimenticios de un ticket promedio alto, que ya existen, nosotros nos movemos fuerte por la San Isidro, Miraflores, Barranco, pero también hay restaurantes en Comas, San Martín (Lima Norte), que todavía no conocemos. Lo que ahora estamos haciendo es un ruteo, enviamos a nuestros vendedores para encontrar nuevos puntos y yo los controlo que mapeen bien cada distrito que les estamos dando.

6. ¿Han invertido alguna vez en el auspicio de ferias gastronómicas o en ferias que involucren al sector hotelero? ¿Tienen presencia allí?

No participamos mucho en ferias gastronómicas y de ese tipo, tenemos una cartera ya establecida que ya hemos venido trabajando y manejando, pero si nos falta entrar en actividades puntuales para el tema de hoteles y restaurantes.

Resumen de la primera parte:

Se perfila la industria en comparación a empresas importadoras de productos de consumo, especializadas en canales de supermercados y segmentos de alto ticket promedio, haciendo énfasis en la importación y despacho más que en la distribución, identificando Adrimpex, Pastificio Classico y Wong como el modelo de referencia para esta Industria.

Variables mencionadas que se analizarán:

- Precio
- Logística
- Infraestructura y capacidad
- Alto volumen en Ventas

- Inversión en Publicidad
- Prestigio y experiencia
- Certificaciones
- Calidad e Imagen de marcas
- Sistemas de información
- Personal competente
- Servicio Post-venta
- Satisfacción de consumidores
- Mercaderismo
- Canal Virtual
- Participación en ferias

Segunda parte:

Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa:

Logística interna: Las actividades que incluyen en la logística interna son desde que se desaduana, llega al almacén, guardo y despacho.

Fortaleza: El almacén cumple con los parámetros de temperatura.

Debilidades:

a) Infraestructura: no tienen un patio de maniobra, nos falta infraestructura, cuando llega el contenedor descargamos en la calle. Paramos el tránsito. Tenemos otro almacén en Punta Hermosa es amplio pero el problema es que es muy caliente.

b) Manejo de Información: nunca cuadra el stock con el sistema.

Operaciones: Las actividades tienen que ver con el despacho de mercadería a los canales. Somos una empresa importadora, compramos y vendemos.

Fortaleza: Lo hacemos muy bien para el caso de canales supermercados,
Debilidades: y lo hacemos de regular para mal para el caso de los canales horizontales. Nos falta estructurar bien las operaciones, que funcione tipo Coca-Cola, parece que hacemos una mala ruta, tenemos 2 unidades propias para reparto y nos falta tiempo.

Logística externa: Por ese lado tiene que ver con Aduanas y nos va bien.

Mercadotecnia:

Debilidades: Creo que tenemos una debilidad, es mas no hacemos actividades de marketing, lo que podemos asumir como actividades de marketing es cuando aparecemos en encartes en los supermercados, en los catálogos que tenemos que aparecer allí (Cencosud), para el caso de SPSA tenemos que pagar para que aparezca la marca y aparte hacer un descuento. Pero una actividad de marketing o una campaña no la hemos hecho.

Para el canal horizontal nos colgamos de los supermercados, les mostramos que los productos que le estamos vendiendo también lo encuentran en el supermercado.

Servicios: es el servicio que le brindamos al supermercado y al otro canal. Nosotros tenemos mercaderistas propios capacitados por nosotros y todos conocen las características del producto así como los vendedores del canal conocen muy bien el producto.

Recursos Humanos:

Debemos enfocarnos en mejorar la calidad del personal que tenemos, el personal actual no es malo, hace su mejor esfuerzo, pero podríamos tener personal de mayor calidad y eso depende del sueldo.

Tecnología:

Debilidades: Es otro tema del que adolecemos, sistema hay pero el personal no tiene el énfasis o la actitud para el manejo, lo utilizan como pueden. Cuando necesito un reporte de venta lo saco por facturación, pero cuando necesito cuanto de unidades de venta por cadena, no lo tengo. Tengo que presionar al contador una semana para que me lo de.

El sistema que usamos es el Sisgeco y funciona, pero si tuviera la opción de cambiarlo lo haría.

En logística lo registrado en el sistema no cuadra con el inventario, siempre hay diferencias.

(Le comento que en Perufarma usan radiofrecuencia para el conteo de mercadería, me responde:) Todavía no llegamos a ese nivel por la cantidad de ítems que se maneja, en pastas manejamos alrededor de 55 códigos, en pistachos 13 códigos, etc, el inventario valorizado es aprox. 1 MM de soles, pero en unidades es menos. Mientras que en Perufarma tiene de todo y más productos pequeños.

Infraestructura:

No tenemos infraestructura propia, todo es alquilado. A pesar que tenemos capital propio, Danilza tarde o temprano tiene que apoyarse en los bancos.

Eso te da otra imagen frente a visitas que tengas del extranjero.

Competencia

Si vamos por las marcas: Barilla, Colavita, De Cecco, Pastificio, entonces quienes traen esas marcas son Adriatica de Importaciones (Barilla), Pastificio importa la pasta que se llama Pastificio, el cual (como empresa) no tiene nada que ver con pastas italianas porque elaboran pastas artesanales, pero las importa y Colavita las importa Wong.

¿Si nosotros quisiéramos identificar empresas parecidas a Danilza en cuanto a sus actividades de la cadena de valor, cuáles serían?

Empresa parecida a la nuestra no creo que haya, porque la mayoría de empresas importadoras tiene muy bien establecido el canal de distribución horizontal y después apuntan a entrar a la distribución en los supermercados. En nuestro caso toda nuestra importación va al canal del supermercado y el 20% se distribuye en el canal horizontal.

No nos podemos comparar con empresas importadoras porque todos importan una gran variedad de productos. Nosotros somos una empresa mediana que está especializada en el tema del supermercado, y todo lo que nosotros traemos son productos top, productos caros que nos cuesta venderlos en el mercado.

Nos podríamos comparar con **Valle Alto**, los que hacen la fruta seca en snack, porque vamos al mismo canal, pero Valle Alto produce, importa las frutas secas, tiene una planta de empacado y distribuye a los supermercados.

Puede ser también **Il Pastificio**, aparte de hacer su pasta artesanal, importa aceite de oliva y pasta, van al mismo canal pero la diferencia es que también tienen su propio canal.

Los supermercados son nuestros aliados, si no es por ellos no vendo.

Perufarma y Quimica Suiza, es lo que a nosotros nos gustaría llegar a ser, no es competencia.

Anexo 8: Informe de Focus Group

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Conocer la percepción de los trabajadores de Danilza sobre el ambiente laboral e identificar el nivel de motivación e identificación con la empresa.
- Identificar las fortalezas y debilidades de Danilza desde la percepción de los trabajadores.
- Conocer las expectativas de los trabajadores sobre las condiciones ideales de trabajo y de crecimiento en la empresa.

METODOLOGIA

Técnica: Grupos focales

Instrumento: Guía de indagación

Muestra: **2 grupos focales**, conformados por trabajadores de Danilza, tanto del área administrativa como de ventas. La convocatoria de los investigados estuvo a cargo del cliente.

Fecha de campo: Noviembre de 2014.

RESULTADOS

Perfil de los investigados

La mayoría de investigados tiene menos de 4 años trabajando en Danilza e ingresaron a la empresa por recomendaciones o aviso de otros trabajadores. La minoría tiene una relación de muchos años con la compañía

Percepción general de Danilza

Organigrama

Todos los investigados identifican claramente dos posiciones: la gerencia general y la gerencia comercial. Luego de estas posiciones, no queda clara, para todos, la conformación de Danilza. El segmento de vendedores identifica además las jefaturas de ventas y operaciones, pero los administrativos no tienen claro qué jefaturas existen.

La gerencia comercial es nueva y encuentran justificada por el crecimiento de la compañía.

La visión y misión

Intuitivamente se identifica como visión de Danilza **alcanzar el liderazgo y reconocimiento en la importación de los productos.**

Los trabajadores no identifican la misión de la compañía y se les hace difícil hacer una propuesta de la misma. Más aún por los momentos de cambio que viven en la compañía que les está siendo difícil de asimilar.

Sin embargo, se puede identificar algunos aspectos básicos que se reconoce en Danilza sobre la cual se puede trabajar la misión: **uso de productos de primera calidad y la innovación.**

*"Siempre estamos compitiendo con KMC. Se aspira a ser el líder"-
Vendedores.*

Estos cambios en la política de la compañía ha desmejorado el clima, los trabajadores perciben que han perdido algunos beneficios, pero sobretodo en la relación con la gerencia general se ha generado distanciamiento y existe poca empatía. Aspectos que sentían con la dirección anterior.

“Ya no se siente el trato horizontal de antes, ahora trata de parecerse a las más grandes, las reglas”- Vendedores

“El papá era una persona muy cercana. Se preocupaba por el personal y la cia. El hijo tiene otra forma de ver las cosas y hay cambios. No hay tanto acercamiento”- Administrativos

Con respecto a los valores de Danilza se reconoce la **formalidad en el pago de las remuneraciones de los trabajadores y el pago completo de los beneficios sociales.**

Percepción del crecimiento

El crecimiento de Danilza es notorio, se evidencia a través de la mayor cantidad de contenedores de productos que se trae, el ingreso a más canales de venta, nuevos locales, mayor cantidad de trabajadores, etc. Sin embargo, se percibe que el crecimiento de la empresa no ha ido a la par con el crecimiento de los trabajadores y el reconocimiento del empleador.

Se espera que Danilza siga creciendo, las expectativas en 5 años son que la compañía tenga su propio local y que incremente su línea de productos. Algunos trabajadores de venta creen que Danilza tercerizará las ventas, como hacen las empresas grandes.

Fortalezas percibidas

- Se coincide en señalar que la principal fortaleza que tiene Danilza es su **equipo humano**. En el caso de los vendedores por la experiencia que aportan y la unidad que existe en el área. Los administrativos por el compromiso, responsabilidad y lealtad.

“El equipo es fuerte. Son unidos, se apoyan. Nunca sus productos están desabastecidos”- Vendedores

“Sus trabajadores. Tienen compromiso, responsables por ellos mismo”- Administrativos

- **El pago puntual de las remuneraciones y pago completo de beneficios sociales.** Señalado por ambos segmentos investigados.

Debilidades

- En general se identifica **falta de engranaje entre las áreas por poca comunicación.** Se percibe poca unión entre áreas.
- Los administrativos identifican **falta de organización y de especificaciones de las funciones de cada trabajador.** No tienen claro para qué gerencia trabajan y cuáles son sus labores específicas.
- Para los vendedores, una debilidad importante es la falta de recursos logísticos para sus labores. Se percibe que el crecimiento en ventas no ha ido en paralelo con la logística. Esto se evidencia de diversas formas, principalmente con la **falta de personal en Almacén** para cubrir los repartos, tarea que lo vienen haciendo ellos, con el perjuicio de restarles tiempo para vender. También se señala la falta de espacio para los productos, haciendo que **exista menos stock** para cubrir los pedidos.
- **Falta de herramientas para ventas:** computadoras para realizar los reportes, servicio de internet en sus Smartphones para enviar fotos y responder de manera más oportuna correos.

“Nosotros, ventas, estamos organizados, pero no nos apoyan las jefaturas”- Vendedores

“Conflictos entre áreas con almacén, facturación y no somos un engranaje. Entre todos. Los problemas son p.e. Los despachos que no llegan la mercadería”- Administrativos.

¿Danilza empresa familiar?

Desde la percepción de los trabajadores ya no lo es. Dejó de serlo con el fallecimiento del Sr. Zorrilla padre y al quedarse únicamente el hijo a cargo de Danilza.

Las nuevas políticas de trabajo de la compañía con un trato más distante también influirían en este cambio de percepción de los investigados.

“El señor tiene la idea de que tiene que dejar de ser una cia familiar, y no debe ser tan paternal, sino una cia fría, como las cias grandes, y muchas cosas que se hacían antes ya no se hacen. Ya no conversamos con el gerente tan fácilmente, sino con el gerente comercial. Antes salía espontáneamente a comer”- Vendedores

Ellos en la compañía

Los vendedores de Danilza muestran mayor disfrute de su trabajo, probablemente porque pasan mayor tiempo en campo y cuentan con más libertad de manejo de su labor en relación al personal administrativo. Estos últimos señalan trabajar bajo mucha presión, control y con un horario estricto.

“Hay bastante trabajo y presión. Almorzamos trabajando. Tienes que estar conectada por si hay pedidos”- Administrativos

Segmento de vendedores

- Se muestra más a gusto en la empresa. Se sienten escuchados por sus jefes, y con cierta libertad para gestionar sus ventas. Como equipo, están más cohesionados y se apoyan para cubrir sus pedidos u otros.
- Como representantes de Danilza sienten que son respetados en los canales de venta por el buen desempeño que tienen y pro actividad.
- Ellos perciben que su remuneración está por debajo del mercado, sobre todo por la experiencia que tienen, no son vendedores novatos, sino con una importante trayectoria y conocimiento del mercado que sienten agrega valor a la compañía.
- Se señalan a compañías como Ricocan, Tabernero y KMC que ofrecen mayores remuneraciones. Se calcula que están entre 15% a 20% por debajo del mercado, comparativamente.

“Nos dejan gestionar. Eso es verdad, el Sr. esta dispuesto a escuchar nuevas ideas”- Vendedores

“Yo tengo 10 años en autoservicios, se ha sabido valorar, se siente cuando llegamos al autoservicio, te saludan, te preguntan cuándo se va a necesitar gente. Sienten un respeto por nosotros”- Vendedores

“Trabajamos directamente con el jefe de área, ponte abarrotes y este tiene un jefe de división, se plantea un trabajo en ventas, como acomodar la góndola, se les brinda capacitaciones a la gente de Wong, Vivanda sobre nuestros productos y por eso tenemos una buena relación”- Vendedores

Segmento de administrativos

- Trabajan de manera cohibida compartiendo el mismo piso con la gerencia general.
- Manifiestan que tiene mucha recarga de trabajo, no disponiendo de un horario para almorzar y quedándose muchas veces horas extras.
- También señalan su incomodidad porque se les limita materiales básicos para su trabajo: papel bon, grapas, etc llevándoles a ingeniarlos para conseguirlos.
- Otro tema que resaltan es que están “prohibidos de enfermarse”, la gerencia general manifiesta su fastidio en estos casos.
- Los trabajadores con ingresos más recientes a la empresa perciben que su remuneración es inferior al mercado por la cantidad de responsabilidades que se asume. En el caso del resto, no se tiene claro.

“El hijo está metido acá, antes estaba en la calle, él grita. Ahora hay un gerente comercial”- Administrativos

Proyecciones laborales

La mayoría sostiene interés en convertirse en trabajadores independientes. Los vendedores quisieran seguir en ventas, pero manejando una cartera de clientes propia. Algunos desearían una jefatura en Danilza.

Los administrativos buscarían también mayor autonomía, a través, de la incursión en negocios o trabajando para el Estado. Existe la creencia de que trabajar en una entidad pública los beneficiaría en obtener una mejor remuneración y menos horas de trabajo.

Es decir, la mayoría no se vislumbra en Danilza en los próximos 3 o 5 años por una búsqueda de crecimiento económico y condiciones de trabajo. Más aun expresan estos deseos en una etapa en la que se siente desazón por los cambios de la compañía.

“Ser independiente. Ser tu propio jefe. El tema de ventas es amplio, cuando vas conociendo sabes que puedes vender muchas cosas. Se aprende, y haces contactos, tengo propuestas pero tengo una familia y decidir de la noche a la mañana”- Vendedores
“Trabajando en una empresa pública. Trabajas menos y ganas más y tienes feriados”- Administrativos

Beneficios actuales

- Sueldo completo en planilla
- Bonificaciones por productividad (ventas). Las cuales se dan en dinero o en vales de consumo.
- Bonificación 1 vez al año (administrativos). El monto del bono varía entre los trabajadores, en algunos casos es el 100%, en otros el 70%, 30%. Se desconoce el criterio que usa la compañía para estos montos.

Se desconoce una política de incrementos de sueldos. Se señala que este año ha habido incrementos para nadie, pero el año pasado les dieron el bono.

Evaluación de desempeño

No tienen claro cómo se evalúa su desempeño, no existen formas conocidas y criterios de evaluación. En el caso de los vendedores, indirectamente se evalúa a través de las reuniones de su área para determinar los objetivos de ventas. Los administrativos reciben comentarios verbales del gerente en función a un desempeño específico.

¿Recomendarían trabajar en Danilza?

Vendedores y administrativos señalaron que no recomendarían pero por distintas razones:

- Los vendedores: Sueldos por debajo del mercado y demasiada exigencia sin reconocimiento
- Administrativos: Temor a quedar mal con la gerencia de Danilza

*No, porque los cambios son muy bruscos. El papá era más humanitario. Ahora hay asesores que le dicen no. El sueldo”-
Vendedores*

Oportunidades de mejora

Desde la percepción de los trabajadores investigados se recomiendan algunos cambios para mejorar el clima laboral:

- Motivar al personal con incentivos económicos y capacitaciones (temas de venta, logística)
- Incrementar el número de personal en logística
- Organizar las áreas. Organigrama, manual de funciones
- Realizar actividades de confraternidad fuera de la oficina.

En términos generales, los trabajadores esperan ser valorados por su trabajo y motivados no solo económicamente sino en las condiciones de trabajo, feedback y confianza hacia ellos.

CONCLUSIONES

- Existe malestar entre los investigados por los “cambios bruscos” que están experimentando en Danilza. Estos cambios se entienden se vienen dando con el cambio de gerencia de la compañía y la intención de dejar ser vista como una compañía paternalista y familiar.
- Sin embargo, desde la percepción de los trabajadores estos cambios no son favorables para el clima de la organización, y perciben un

trato frío y distante de la gerencia y condiciones de trabajo rigurosas. Esta situación ha generado que se sientan desmotivados.

- Los vendedores de Danilza tienen mucha experiencia y están bien relacionados por lo que sienten que si las condiciones de Danilza no mejoran podrían encontrar otras oportunidades en el mercado sin dificultad.
- El personal administrativo se siente más abrumado con el trabajo y las condiciones austeras para realizar su labor.
- En general no encuentran línea de carrera en Danilza, porque no conocen las políticas de crecimiento y han venido observando la inclusión de asesores y gente externa. En algunos casos (vendedores) existiría las expectativas de una jefatura.
- Las fortalezas de Danilza están en el personal que tiene, identificado con la empresa, hasta hace poco por el liderazgo del anterior gerente.
- Otra ventaja que identifican en Danilza es la puntualidad en los pagos y la formalidad de la empresa en reconocer los beneficios completos de sus trabajadores. Estos aspectos otorgan seguridad al trabajador.
- Sus debilidades están en varios frentes: clima, condiciones de trabajo y recursos logísticos.
- Con respecto a las remuneraciones, los vendedores tienen más presente la distancia entre su remuneración actual y la oferta del mercado, que el personal administrativo.
- Las expectativas generales de los trabajadores es que se mejore las condiciones de trabajo contando con las herramientas necesarias para realizar sus labores. Así como trabajar en el clima de la organización, en el engranaje y comunicación entre las áreas, conociendo claramente las funciones y competencias de cada una.

Anexo 9: Participación en Pastas 2014

Venta pastas (todas)

CENCOSUD Ene-Ago 2014
Venta en Soles

Agnesi + Misura = 3% participación

Año 2014										
TODAS LAS MARCAS	Enero	febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Total general	%
Don Vittorio	81,270.0	69,327.0	80,142.0	75,911.0	81,449.0	87,823.0	79,514.0	104,343.0	659,779.0	37.4%
Nicolini	46,100.0	67,634.0	57,825.0	46,683.0	43,176.0	50,883.0	51,054.0	55,080.0	418,435.0	23.7%
Molitalia	45,273.0	32,202.0	46,935.0	37,061.0	47,876.0	46,181.0	47,692.0	38,332.0	341,552.0	19.3%
Wong	15,021.0	10,883.0	10,844.0	10,898.0	9,259.0	7,221.0	7,894.0	10,040.0	82,060.0	4.6%
La Montanara	6,126.0	5,624.0	6,602.0	5,825.0	6,572.0	6,273.0	6,289.0	6,598.0	49,909.0	2.8%
Agnesi	6,212.0	5,571.0	5,730.0	5,527.0	4,853.0	5,059.0	4,953.0	6,055.0	43,960.0	2.5%
Barilla	3,827.0	3,945.0	5,474.0	3,613.0	3,830.0	3,466.0	4,579.0	6,326.0	35,060.0	2.0%
Santa Catalina	3,377.0	3,123.0	3,580.0	3,288.0	3,670.0	3,412.0	3,100.0	5,545.0	29,095.0	1.6%
Colavita	4,086.0	2,718.0	2,755.0	3,615.0	2,201.0	4,838.0	3,838.0	3,701.0	27,752.0	1.6%
De Cecco	2,837.0	1,695.0	2,833.0	2,206.0	3,057.0	1,880.0	1,860.0	1,124.0	17,492.0	1.0%
Misura	1,256.0	1,129.0	1,350.0	1,088.0	769.0	711.0	583.0	915.0	7,801.0	0.4%
Il Pastificio	988.0	943.0	984.0	889.0	939.0	768.0	708.0	840.0	7,059.0	0.4%
Fansi	781.0	641.0	799.0	830.0	885.0	836.0	840.0	865.0	6,477.0	0.4%
Age	727.0	646.0	829.0	710.0	766.0	633.0	580.0	620.0	5,511.0	0.3%
Nnova	242.0	475.0	1,016.0	820.0	774.0	666.0	624.0	691.0	5,308.0	0.3%
Sumaq	512.0	492.0	601.0	442.0	610.0	434.0	343.0	475.0	3,909.0	0.2%

Venta pasta importadas

CENCOSUD Ene-Ago 2014
Venta en Soles

Agnesi + Misura = 30% participación

Venta pastas gourmet

CENCOSUD Ene-Ago 2014
Venta en Soles

Pasta artesanal nacional

Anexo 10: Análisis de Importación de Pastas 2010-2014

Importación de pastas de Italia (Kg.Neto)

Año	Kg. Netos	Variac%
2010	301,923	
2011	997,798	230%
2012	378,078	-62%
2013	499,043	32%
2014	686,500	38%

Importación de pastas Total (Kg.Neto)

Nota: Se cae importación de Chile

Año	Kg. Netos	Variac%
2010	1626324.97	
2011	1,741,806	7%
2012	4,254,161	144%
2013	5,132,087	21%
2014	1,131,994	-78%

Importación Pastas Italia (fuente SUNAT)

Año	Kg. Netos	Variac%
2010	217,800	
2011	297,602	37%
2012	245,222	-18%
2013	418,134	71%
2014	481,889	15%

Importación Comercial de pastas de Italia (Kg.Neto)

No incluye importación de instituciones religiosas

Año	Kg. Netos	Variac%
2010	283,146	
2011	379,283	34%
2012	356,543	-6%
2013	491,691	38%
2014	544,062	11%

CAGR	31%
------	-----

PBI	30%
-----	-----

2010	8.79%
2011	6.93%
2012	6.36%
2013	4.96%
2014	3.00%

Anexo 11: Ventas por Marca 2011-2014

rs	(Todas)	
tipodoc	(Varios elementos)	
moneda	(Todas)	

Soles				Agno			
Familia	SubFamilia	des	2011	2012	2013	2014	
AGNESI	CORTES ESPECIALES		2,771	2,727	5,492	1,958	
	PASTAS AL HUEVO		20,928	22,004	26,527	8,355	
	PASTAS CORTAS		16,720	17,793	22,629	6,779	
	PASTAS INTEGRALES					32	
	PASTAS LARGAS		11,246	14,913	18,658	6,506	
	POLENTAS Y SEMOLAS		6,811	6,654	8,707	2,927	
	SALSAS Y PESTOS		9,590	13,540	16,495	6,063	
	SubFamilia sin defin				33		
Total AGNESI			68,065	77,631	98,541	32,620	
BUDDY FRUITS	GOMITAS					11	
	PURE					20	
Total BUDDY FRUITS						31	
CREMONINI	ACEITES DE OLIVA				1,834	2,000	
	VINAGRES		9,158	3,680	53	472	
Total CREMONINI			9,158	3,680	1,887	2,472	
DE NIRO	CORTES ESPECIALES		1,073	2,290	3,418	1,112	
	PASTAS CORTAS		1,358	2,031	3,840	1,592	
	PASTAS LARGAS		437	638	906	259	
Total DE NIRO			2,868	4,959	8,164	2,963	
LAMBRUSCO	VINOS ESPUMANTES			2,841	1,128	223	
Total LAMBRUSCO				2,841	1,128	223	
MISURA	GALLETAS		2,296	3,186	5,094	1,233	
	PASTAS CORTAS			393	2,457	973	
	PASTAS INTEGRALES		4,658	5,470	6,581	1,474	
	PASTAS LARGAS			188	1,544	551	
Total MISURA			6,954	9,237	15,676	4,231	
OLITALIA	ACEITES DE OLIVA		15,156	10,191		113	
	VINAGRES		3,548	10,066	10,262	3,833	
Total OLITALIA			18,704	20,257	10,375	3,833	
RISO FLORA	ARROZ		6,635	6,058	4,557	1,561	
Total RISO FLORA			6,635	6,058	4,557	1,561	
SAPORI	GALLETAS		2,777	2,238	3,078	930	
	PANETONES		1,221	2,598	2,984	79	
	PANFORTES		649	195	62	286	
Total SAPORI			4,647	5,030	6,124	1,295	
WONDERFUL	PISTACHOS		1,416	13,268	19,984	5,388	
	SubFamilia sin defin			282	3,900	991	
Total WONDERFUL			1,416	13,549	23,884	6,379	
Total general			118,446	143,243	170,336	55,609	

Ventas	2011	2012	2013
Contabilidad		4,022,940	4,378,65
			9%

								Fest			
				2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
57%	57%	342,098	AGNESI	68,065	77,631	98,541	<u>97,861</u>	57.5%	54.2%	57.9%	58.7%
67%	10%	60,836	OLITALIA	18,704	20,257	10,375	<u>11,500</u>	15.8%	14.1%	6.1%	6.9%
77%	10%	57,986	WONDERFUL	1,416	13,549	23,884	<u>19,136</u>	1.2%	9.5%	14.0%	11.5%
84%	7%	44,560	MISURA	6,954	9,237	15,676	<u>12,693</u>	5.9%	6.4%	9.2%	7.6%
89%	4%	24,878	DE NIRO	2,868	4,959	8,164	<u>8,888</u>	2.4%	3.5%	4.8%	5.3%
92%	4%	22,142	CREMONINI	9,158	3,680	1,887	<u>7,416</u>	7.7%	2.6%	1.1%	4.4%
96%	4%	21,933	RISO FLORA	6,635	6,058	4,557	<u>4,682</u>	5.6%	4.2%	2.7%	2.8%
99%	3%	19,687	SAPORI	4,647	5,030	6,124	<u>3,885</u>	3.9%	3.5%	3.6%	2.3%
100%	1%	4,639	LAMBRUSCO	0	2,841	1,128	<u>670</u>	0.0%	2.0%	0.7%	0.4%
100%	0%	93	BUDDY FRUITS	0	0	0	<u>93</u>	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
		598,852	Ventas	118,446	143,243	170,336	166,826	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
					21%	19%	-2%

Detalle por marca y tipo

			Venta en Soles			
Familia	SubFamilia	Tipo	2011	2012	2013	2014
AGNESI	CORTES ESPECIALES	PASTAS	69,563.1	76,312.3	92,273.9	112,580.3
	PASTAS AL HUEVO	PASTAS	520,440.8	554,147.3	602,727.3	545,258.5
	PASTAS CORTAS	PASTAS	502,785.7	547,659.5	593,964.9	548,630.5
	PASTAS INTEGRALES	PASTAS				240.5
	PASTAS LARGAS	PASTAS	422,696.9	623,479.4	641,756.5	626,396.2
	POLENTAS Y SEMOLAS	PASTAS	167,575.9	169,697.9	195,183.4	171,664.0
	SALSAS Y PESTOS	SALSAS y PESTOS	193,275.6	244,594.7	353,311.1	381,509.6
Total AGNESI			1,876,338.0	2,215,891.1	2,479,217.1	2,386,279.6
BUDDY FRUITS	GOMITAS	OTROS				59,658.6
	PURE	OTROS				91,731.5
Total BUDDY FRUITS						151,390.1
CREMONINI	ACEITES DE OLIVA	ACEITES Y VINAGRES			16,087.0	400,903.3
	VINAGRES	ACEITES Y VINAGRES	244,096.6	116,986.8	508.1	46,547.2
Total CREMONINI			244,096.6	116,986.8	16,595.1	447,450.6
DE NIRO	CORTES ESPECIALES	PASTAS	29,618.8	67,569.1	128,884.0	152,252.2
	PASTAS CORTAS	PASTAS	42,539.9	82,425.4	165,266.9	218,086.0
	PASTAS LARGAS	PASTAS	15,901.4	34,088.6	58,741.8	59,122.6
Total DE NIRO			88,060.1	184,083.1	352,892.6	429,460.8
LAMBRUSCO	VINOS ESPUMANTES	OTROS		49,981.3	23,407.2	
Total LAMBRUSCO				49,981.3	23,407.2	0.0
MISURA	GALLETAS	GALLETAS Y PANETONES	52,787.8	65,077.0	90,011.2	67,230.9
	PASTAS CORTAS	PASTAS		10,887.5	39,512.0	51,370.0
	PASTAS INTEGRALES	PASTAS	189,442.3	215,216.6	203,068.8	115,732.1
	PASTAS LARGAS	PASTAS		5,746.6	31,948.7	41,165.1
Total MISURA			242,230.1	296,927.7	364,540.6	275,498.2
OLITALIA	ACEITES DE OLIVA	ACEITES Y VINAGRES	182,572.0	122,274.9	326.3	0.0
	VINAGRES	ACEITES Y VINAGRES	42,303.0	206,022.1	274,240.8	
Total OLITALIA			224,875.0	328,297.0	274,567.1	0.0
RISO FLORA	ARROZ	ARROZ	84,067.1	63,209.7	59,137.4	56,709.0
Total RISO FLORA			84,067.1	63,209.7	59,137.4	56,709.0
SAPORI	GALLETAS	GALLETAS Y PANETONES	56,018.2	51,024.8	56,793.5	4,744.8
	PANETONES	GALLETAS Y PANETONES	50,723.7	47,299.4	34,777.7	3,413.9
	PANFORTES	GALLETAS Y PANETONES	16,493.8	7,109.8	1,645.3	0.0
Total SAPORI			123,235.7	105,434.1	93,216.6	8,158.7
WONDERFUL	PISTACHOS	PISTACHOS	122,302.6	1,150,880.3	1,314,366.0	1,204,190.0
Total WONDERFUL			122,302.6	1,150,880.3	1,314,366.0	1,204,190.0
STASH TEA	STASH TEA	OTROS	0.0	0.0	0.0	63,081.0
Total STASH TEA			0.0	0.0	0.0	63,081.0
Total general			3,005,205.2	4,511,691.2	4,977,939.7	5,022,217.9

Resumen

	2011	2012	2013	2014
PASTAS	1,960,564.8	2,387,230.2	2,753,328.2	2,642,498.0
SALSAS y PESTOS	193,275.6	244,594.7	353,311.1	381,509.6
ACEITES Y VINAGRES	468,971.6	445,283.8	291,162.2	447,450.6
ARROZ	84,067.1	63,209.7	59,137.4	56,709.0
GALLETAS Y PANETONES	176,023.5	170,511.0	183,227.7	75,389.7
PISTACHOS	122,302.6	1,150,880.3	1,314,366.0	1,204,190.0
OTROS	0.0	49,981.3	23,407.2	214,471.1
	3,005,205.2	4,511,691.0	4,977,939.8	5,022,217.9

	2011	2012	2013	2014
AGNESI	1,876,338.0	2,215,891.1	2,479,217.1	2,386,279.6
BUDDY FRUITS	0.0	0.0	0.0	151,390.1
CREMONINI	244,096.6	116,986.8	16,595.1	447,450.6
DE NIRO	88,060.1	184,083.1	352,892.6	429,460.8
LAMBRUSCO	0.0	49,981.3	23,407.2	0.0
MISURA	242,230.1	296,927.7	364,540.6	275,498.2
OLITALIA	224,875.0	328,297.0	274,567.1	0.0
RISO FLORA	84,067.1	63,209.7	59,137.4	56,709.0
SAPORI	123,235.7	105,434.1	93,216.6	8,158.7
WONDERFUL	122,302.6	1,150,880.3	1,314,366.0	1,204,190.0
STASH TEA	0.0	0.0	0.0	63,081.0
	3,005,205.2	4,511,691.1	4,977,939.7	5,022,217.9

Pastas	2011	2012	2013	2014
Agnesi	1,683,062.4	1,971,296.4	2,125,906.0	2,004,770.0
De Niro	88,060.1	184,083.1	352,892.7	429,460.8
Misura	189,442.3	231,850.7	274,529.5	208,267.3
	1,960,564.8	2,387,230.2	2,753,328.2	2,642,498.0

Anexo 12: Estados Financieros 2014

DANILZA S.A.C.

BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre del 2014

(Expresado en Nuevos Soles)

ACTIVO

Activo Corriente

Caja y Bancos - Nota 1	669,497.00
Cuentas por cobrar comerciales - Nota 2	1,315,731.42
Existencias - Nota 3	615,319.00
Total Activo Corriente	<u>2,600,547.42</u>

Inmuebles maquinaria y equipo	314,551.00
Depreciación acumulada	(14,1156.07)
Inmuebles maquinaria y equipo neto - Nota 4	173,394.93

TOTAL ACTIVO	<u>2,773,942.35</u>
---------------------	----------------------------

PASIVO Y PATRIMONIO

Pasivo Corriente

Tributos por pagar - Nota 5	14,133.78
Cuentras por pagar comerciales - Nota 6	320,881.38
Total Pasivo Corriente	<u>335,015.16</u>

Pasivo Corriente

Capital	161,840.00
Resultados acumulados	2,019,519.51
Resultado del ejercicio	257,567.68
	<u>2,438,927.19</u>

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>2,773,942.35</u>
----------------------------------	----------------------------

DANILZA S.A.

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS POR FUNCION

Al 31 de diciembre del 2014

(Expresado en Nuevos Soles)

	<u>2014</u>	
<u>Ventas</u>		
Productos terminados	5,022,217.97	100.00%
Descuentos, rebajas y bonificaciones	-23,914.04	0.48%
	<u>4,998,303.93</u>	99.52%
Costo de Ventas - Nota 8	-2,373,653.04	47.49%
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	<u>2,624,650.89</u>	52.51%
Gastos de Administración	-1,245,523.85	24.92%
Gastos de Ventas	-923,728.31	18.48%
UTILIDAD (PERDIDA) OPERATIVA	<u>455,398.73</u>	9.11%
<u>Otros ingresos y egresos</u>		
Ingresos Diversos	0.00	0.00%
Gastos Diversos	0.00	0.00%
Ingresos Financieros	7,207.81	0.14%
Gastos Financieros	-239,000.04	4.78%
Otros ingresos y egresos	144,347.33	2.89%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPTO A LA RENTA	<u>367,953.83</u>	7.36%
Impuesto a la Renta	-110,386.15	2.21%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	<u><u>257,567.68</u></u>	5.15%
Patrimonio	2,394,015.00	
	ROE	10.8%
	Gasto/Ingreso	43.2%
	Gasto operativo	2,169,252.16

Anexo 13: Costo de Capital del Accionista

Modelo CAPM

Los cálculos son con el beta desapalancado (proyecto sin deuda)

Beta Desapalancado EEUU	1.23	Industria: Food Wholesalers
T anr	1.44%	Bonos del tesoro público USA a 5 años
T mcdo	13.20%	Indice Dow Jones a 5 años
Prima mercado	11.76%	
Inflación EEUU	1.50%	Inflación acumulada 2015
Inflación Peru	3.50%	Estimado proyección cierre 2015 BCR
Riesgo pais Peru	2.29	

BETA desapalancado	1.23	
Ke EEUU nom	15.90%	
Ke EEUU real	14.19%	
Ke Peru real	16.48%	Precios constantes
Ke Peru nom	20.56%	

Anexo 14: Exhibición en Góndolas de Supermercados

Productos de Danilza

METRO PLAZA NORTE (INDEPENDENCIA)

METRO PLAZA NORTE (INDEPENDENCIA)

PLAZA VEA UNIVERSITARIA (LOS OLIVOS)

The image displays a variety of Agnesi brand pasta products on a supermarket shelf. The top row features boxes of 'Cannelloni' in 'Speciale' packaging, each with a price tag of 9.50. Below this, there are several packages of 'Festaiola' in 'Pappardelle all'uovo' (pappardelle with egg) and 'Tagliatelle all'uovo' (tagliatelle with egg) varieties, with price tags ranging from 10.19 to 11.89. The bottom section shows more boxes of 'Festaiola' in 'Tagliolini all'uovo' (tagliolini with egg) and 'Tagliatelle Paglia d'Uovo' (tagliatelle with egg) varieties, with price tags of 11.55 and 13.55. The Agnesi logo, featuring a ship, is visible on all packaging.

SUPERMERCADOS VIVANDA (MAGDALENA)

Pastas Agnesi

AGNESI Festaioia TAGLIOLINI di UOVO
\$11.55

AGNESI Festaioia TAGLIATELLE PAGLIA + FENO
\$11.55

AGNESI Festaioia TAGLIOLINI di UOVO
\$12.50

AGNESI
BASILICO
OLIVE

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. Decimoprimera edición México: Pearson Educación, 2008.

GITMAN Lawrence J. **Principios de administración financiera**. Decimoprimera edición. México: Pearson Educación, 2003.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. **Alignment**. Como alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard. España: Ediciones Gestión 2000, 2005.

KAPLAN Robert S. y NORTON David P. **Mapas Estratégicos**: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. España: Gestión 2000.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. **The Balanced Scorecard**: Translating strategy into action. España: Gestión 2000, 2009

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. **The Execution Premium**. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. España: Ediciones Deusto, 2008.

KHADEM, Riaz. **Alineación Total**. Colombia: Editorial Norma 2008.

KIM W. Chan y MAUBORGNE Renée, **La Estrategia del Océano Azul**. Colombia: Grupo Editorial Norma, 2005.

KOTLER, Philip. **Dirección de Mercadotecnia**. Análisis, planeación, implementación y control. España: Prentice Hall 1996.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: From Products to Customers to the Human Spirit. EEUU: Wiley 2010.

MARTINEZ Daniel y MILLA Artemio. **La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral**. España: Ediciones Díaz de Santos 2005.

NAVAS LOPEZ, José Emilio; GUERRAS MARTIN, Luis Ángel. **La dirección estratégica de la empresa, Teoría y Aplicación** 3a Ed. Madrid ; Civitas, 2004

OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. **Generación de modelos de negocio**. “Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores”. España: Centro Libros PAPF, S. L. U. 2011.

PMI. **Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos** (PMBOK). Cuarta edición Estados Unidos: PMI, 2008.

PORTER Michael E. **Estrategia Competitiva**: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. España: Editorial Pirámide, 2009

PORTER, Michael. **Ventaja Competitiva**: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.F.: Continental, 1997.

SPONSOR MANAGEMENT CONSULTING, “Guía práctica de implantación del Balanced Scorecard. **Mapas Estratégicos**”. Editorial Prentice Hall, México 1996.

THOMPSON, Arthur A. y PETERAF, Margaret A. **Administración Estratégica, Teoría y casos**. Decimoctava edición México: McGraw-Hill Educación, 2012.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ALIMENTOS ARGENTINOS. “Cadena Pastas Alimenticias”. En su: Informe de Producto. [en línea]. Argentina: MINAGRI, 2012. [citado Noviembre 2012]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/Pastas/Secas/Secas_2012/Pastas_secas_2012.pdf

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU. “Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017”. En su: Reporte de inflación. [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado setiembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015-presentacion.pdf>

BID: “Siete de cada 10 peruanos pertenecen a la clase media” En: **Gestión**. [en línea]. (PE): 06/06/2013. [citado 06 junio 2013]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/bid-siete-cada-10-peruanos-pertenecen-clase-media-2068008>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA: “Guía para Diseño y construcción de indicadores”. [en línea]. Colombia: DANE. Adobe Acrobat. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_a_construccion_interpretacion_indicadores.pdf

FISCHMAN, David. ¿Hay diferencia entre clima laboral y cultura empresarial?. [en línea]. Davidfischman.com. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.davidfischman.com/articulos/detalle.php?lang=es&id=24>

GESTION.PE. Scotiabank: “Empleo formal en el Perú crecerá 2.8% en el 2015” En: **Gestión**. [en línea]. Perú 2014. [citado Noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/empleo-formal-peru-crecera-28-2015-preve-scotiabank-2112802>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA. “Consumo per cápita de los principales alimentos 2008 - 2009”. En su: **Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares**. [en línea]. Lima: INEI, 2012. [citado Mayo 2012]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf

INTERNATIONAL PASTA ORGANISATION. “Producción de Pastas Alimenticias en el mundo 2011”. En su: **Estadísticas**. [en línea]. México: IPO, 2012. [citado Octubre 2012]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.internationalpasta.org/index.aspx?id=20>

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. “Ley de impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial”. **Decreto Supremo N°013-2013** [en línea]. Perú 2015. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.mintra.gob.pe/normaCompletaSNIL.php?id=3300>

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. **Decreto Supremo N°005-2012** [en línea]. Perú 2015. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2012-04-25_005-2012-TR_2254.pdf

MINISTERIO DE ECONOMICA Y FINANZAS. “Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017 MEF”. En su: **Marco Macroeconómico**. [en línea]. Lima: MEF, 2014. [citado Abril 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

PERU21, “Facebook y seis datos sobre su impacto en el Perú” En: **Perú21**. [en línea]. (PE): 20/01/2015. [citado 20 enero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://peru21.pe/redes-sociales/facebook-seis-datos-sobre-impacto-esta-red-social-peru-2209849>

PERU21.PE. Mercedes Aráoz: “Impulsar la economía a partir de un mercado poco atendido” En: **Perú21**. [en línea]. Perú 2015. [citado Mayo 2015]. Disponible en: <http://peru21.pe/opinion/mercedes-araoz-impulsar-economia-partir-mercado-poco-atendido-2218485>

PRICE WATERHOUSE COOPER. “Estudio de empresas familiares”. En su: **Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú**. [en línea]. Lima: PWC, 2012. [citado 2012]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.pwc.com/es_PE/pe/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf

SCOTIABANK. “Reporte Semanal del 8 al 12 de Setiembre del 2014, año 15 - número 32”. En su: **Reporte Semanal**. [en línea]. Lima: SCOTIABANK, 2014. [citado Setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2014/semana_set8_12.pdf

SCOTIABANK. “Industria Farinácea”. En su: **Departamento de estudios económicos**. Lima: SCOTIABANK, 2014. [citado diciembre 2014]. Adobe Acrobat.

SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS. “Industria de elaboración de fideos y productos farináceos”. En su: **Informe del Instituto de Estudios Económicos y Sociales**. [en línea]. Perú: SNI, 2014. [citado Marzo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2014/03/RE_Industria_Fideos_Marzo2014.pdf

SUNAT. “Nota de Prensa N° 146-2014”. En su: **Notas de Prensa - Lima**. [en línea]. Lima: SUNAT, 2014. [citado Junio 2014]. Microsoft Word. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/salaprensa/2014/junio/NotaPrensa-N146-2014.doc>

SUNAT. **Orientación Aduanera Importación, Base Legal**. [en línea]. Lima: sunat.gob.pe, 2010. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/importacion/base_legal.html

---. **Relación de subpartida nacional. Descripción de partida**. [en línea]. Lima: SUNAT. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias?accion=buscarPartida&esframe=1>

WARD, Karen y NEUMANN, Frederic. **“Consumer in 2050. The rise of the EM middle class”**. [en línea]. HSBC, Octubre 2012. [citado octubre 2012]. Adobe Acrobat. Disponible en: https://www.hsbc.com.vn/1/PA_ES_Content_Mgmt/content/vietnam/abouthsbc/newsroom/attached_files/HSBC_report_Consumer_in_2050_EN.pdf