UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROCANTE 2017 – 2019

Trabajo de Investigación para optar el Grado de Maestro en Administración de Negocios (MBA)

LUIS POOL NÚÑEZ ESCARCENA

RUBÉN LEONARDO UEMA UYEDA

YANE HELANIE RAMÓN ESPINOZA

Asesor:
Dr. Edmundo Casavilca Maldonado

Lima – Perú
2018

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROCANTE, 2018 - 2020

Resumen

De acuerdo al informe del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF, 2018) las medianas y pequeñas empresas (Mypes) representan casi la totalidad de empresas en el país (99%) y generan más de los dos tercios del empleo total nacional (70%). Sin embargo, de acuerdo al Ministerio de la Producción (Produce), solo aportan el 24% del valor agregado nacional, el cual es menor a los países de la región (30%), lo cual es un signo de la escasa productividad de este segmento. El plan gerencial propuesto, tiene por objetivo elaborar un plan estratégico para la empresa Crocante, dedicada desde hace más de 16 años a la producción y comercialización de panes y pasteles, teniendo además como actividad secundaria la venta de productos complementarios. Este plan se desarrolló considerando el horizonte de implementación en el periodo 2018 – 2020 y sienta las bases para que a futuro la empresa logre su consolidación y reconocimiento como una empresa de panadería y pastelería líder en la zona este del distrito de La Molina. La consolidación de la empresa se refiere al logro de efectividad y eficiencia en la creación de valor a través de sus actividades operativas y de gestión, aprovechando sus ventajas competitivas actuales, potenciándolas y generando nuevas; siendo fieles a sus principios éticos y cumplimiento de la ley, así como, al respeto por sus empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. Asimismo, el logro del reconocimiento como empresa líder en el sector de panadería y pastelería, se encuentra sustentado en la calidad de sus productos y servicios, conocimiento y atención de las necesidades del mercado, innovación tecnológica y respeto por el medio ambiente. Todo ello debe ser alcanzable con la adecuada toma de decisiones estratégicas en la implementación del presente plan. La justificación para la

elaboración del plan estratégico de la empresa Crocante se refiere precisamente a la consideración proactiva de sus fortalezas con base en sus ventajas competitivas y experiencia en el negocio, de sus debilidades en cuanto a la gestión, y, al mejor aprovechamiento y manejo de las oportunidades y amenazas del entorno. El plan estratégico se desarrolló en tres etapas. En la primera etapa, considerada de diagnóstico y evaluación, se identificó la existencia, formal o no, de la visión, misión, valores, objetivos y estrategias; se evaluó y definió en los casos necesarios. En esta etapa también se realizó la evaluación interna y externa, es decir, el cómo se desarrollan las actividades operativas y de gestión que sustentan el negocio y el cómo la empresa considera y da respuesta a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, tanto en el mercado como en la industria, se elaboraron las matrices de análisis como son: Matriz EFE, Matriz EFI, MPC. Obtenidos los resultados y conclusiones de esta primera etapa, capítulos I al V, se prosiguió con la segunda etapa que comprendió la definición de los objetivos estratégicos, el diseño de las estrategias posibles para dicha empresa (mediante la elaboración de las matrices de administración estratégica FODA, IE, BCG, MP) y el uso de las técnicas de prospectiva estratégica a fin de evaluar los posibles escenarios a futuro. Finalmente, se seleccionaron las estrategias a implementar (capítulos VI y VII). En la tercera etapa se desarrolló la evaluación económica en la que en primer lugar se analizó el resultado de los indicadores económicos y reportes financieros sin la implementación de la estrategia y luego se compararon con el resultado obtenido considerando la implementación de la estrategia seleccionada. Como se observa, la implementación de las estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercados son las más convenientes para la organización empresarial, dada la

situación actual, ya que con ellas se logra no solo iniciar el proceso de consolidación de la empresa (resultado de indicadores) sino también el posicionamiento de marca que le abre nuevos horizontes a futuro

El capítulo final, capítulo IX, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 17

CAPÍTULO I

LA EMPRESA 19

1.1 Antecedentes 19

1.2 Descripción del negocio 21

1.3 Ciclo de vida de la empresa 23

1.3.1 Etapa de desarrollo 23

1.3.2 Etapa de introducción 23

1.3.3 Etapa de crecimiento 24

1.3.4 Etapa de madurez 24

1.3.5 Etapa de declinación 24

1.4 Estructura organizacional actual de la empresa 26

CAPÍTULO II

VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA 30

2.1 Visión 30

2.1.1 No existe la visión empresarial. 30

2.1.2 Matriz de la visión propuesta para la empresa 31

2.1.3 Visión propuesta 33

2.2 Misión 33

2.2.1 Misión actual de la empresa 33

2.2.2 Análisis de la misión actual 33

2.2.3 Propuesta de la misión 34

2.3 Valores..... 36

2.3.1 Valores actuales de la empresa..... 37

2.3.2 Análisis de los valores actuales. 37

2.3.3 Valores propuestos. 38

CAPÍTULO III

ANÁLISIS EXTERNO 40

3.1 Tendencias de las variables del entorno..... 40

3.1.1 Análisis Político-Gubernamental. 40

3.1.2 Análisis Económico. 43

3.1.3 Análisis legal y normativo 50

3.1.4 Análisis cultural. 54

3.1.5 Análisis Tecnológico 55

3.1.6 Análisis Ecológico 56

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA 57

4.1 Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta) 57

4.2 Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria..... 62

4.2.1 Amenaza de nuevos entrantes. 63

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores. 64

4.2.3 Poder de negociación de los compradores. 65

4.2.4 Amenaza de productos sustitutos. 66

4.2.5 Intensidad de la rivalidad de los competidores. 66

4.3 Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas 68

4.4 Análisis del grado de atractividad de la industria 70

4.5 Matriz del perfil competitivo MPC..... 71

4.6 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) 77

CAPÍTULO V

ANÁLISIS INTERNO 81

5.1 Fortalezas y debilidades 81

5.2 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia, Servicios, adquisiciones, recursos humanos, tecnología, infraestructura..... 82

5.2.1 Actividades primarias (Operaciones). 83

5.2.2 Actividades secundarias (o de apoyo). 93

5.2.3 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor. 96

5.2.4 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa. Matriz VRIO. 100

5.2.5 Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI. 102

CAPÍTULO VI

FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS 105

6.1 Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos 105

6.1.1 Objetivos Estratégicos. 105

6.1.2 Análisis de los objetivos estratégicos..... 106

6.2 Diseño y formulación de estrategias 106

6.2.1 Modelo Océano Azul. 106

6.2.2 Lienzo de la estrategia actual de la empresa.....107
6.2.3 Lienzo de la estrategia de la industria.....109
6.2.4 Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear) 110
6.2.5 Lienzo de la nueva estrategia considerada.....112
6.3 Matrices de formulación de estrategias 113
6.3.1 Matriz FODA.....114
6.3.2 Matriz Peyea 118
6.3.3 Matriz interna – externa (IE). 123
6.3.4 Matriz Boston Consulting Group – BCG. 126
6.3.5 Matriz de la gran estrategia 131

CAPÍTULO VII

SELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA..... 113

7.1 Matriz de selección.....134
7.2 Método de escenarios 136
7.2.1 Descripción de escenarios. 142
7.2.2 Comparación de estrategias con escenarios.....147
7.2.3 Matriz cuantitativa de planeación estratégica MCPE 147
7.2.4 Descripción de estrategia seleccionada 152
7.2.5 Descripción de estrategia contingente.....153
7.3 Implementación de la estrategia.....154
7.3.1 Balanced Scorecard (BSC) 156

CAPÍTULO VIII

EVALUACIÓN 158

8.1 Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia) 158
8.1.1 Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia). 161
8.1.2 Balance general (situación actual y con la nueva estrategia). 165
8.1.3 Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia). 168
8.1.4 Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia). 169
8.1.5 Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros). 173
8.2 Calculo del COK 174
8.3 Cálculo del VAN y TIR 175
CONCLUSIONES 176
RECOMENDACIONES.....177
REFERENCIAS 178
APÉNDICE 184
APÉNDICE A 185
APÉNDICE B 206
APÉNDICE C 223
APÉNDICE D 229
ANEXO 01 232
ANEXO 02 233
ANEXO 03 234

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de Vida de un producto 24
Figura 2. Organigrama de la empresa Crocante 26
Figura 3. Plan de Impulso Económico 2018 – 2021 44
Figura 4. Proyección del PBI, 2017- 2021 48
Figura 5: Panadería taller. 58
Figura 6. Panadería puerta abierta 58
Figura 7. Panadería Snack. 59
Figura 8. Panadería restaurante 59
Figura 9. Precio mensual de trigo por tonelada 64
Figura 10. Ubicación de la panadería Crocante y la competencia directa 72
Figura 11.Panadería Crocante 73
Figura 12. Panadería Leo 73
Figura 13. Panadería Panimik SAC. 73
Figura 14. La cadena genérica de valor. 83
Figura 15. Flujo de logística interna de la empresa Crocante 84
Figura 16. Máquina de mezclado y amasado 87
Figura 17. Cortado en máquina divisora 88
Figura 18. Embolado y forma de la masa 88
Figura 19. Pintado o acabado de panes especiales 89
Figura 20. Horneado del pan 90
Figura 21. Valoración de la empresa Crocante frente a la industria 108
Figura 22. Crocante vs. Industria 109
Figura 23. Lienzo de la nueva estrategia considerada para la empresa Crocante. 113

Figura 24. Matriz PEYEA para la empresa Crocante 122

Figura 25. Matriz Interna – Externa (IE) Regiones. 124

Figura 26. Matriz Interna - Externa (IE) para la empresa Crocante..... 125

Figura 27. Matriz BCG para la empresa Crocante 129

Figura 28. Matriz de la Gran Estrategia para la empresa Crocante 133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de la visión propuesta para la empresa Crocante 32

Tabla 2. Los nueve componentes de la declaración de misión para la empresa Crocante 35

Tabla 3. Análisis de los valores actuales de la empresa Crocante 37

Tabla 4. Ejes y lineamientos prioritarios de la política general de gobierno al 2021 42

Tabla 5. Producto Bruto Interno por sectores económicos, 2015 - 2017 (Variaciones porcentuales reales) 47

Tabla 6. Indicadores del consumo privado, 2015 - 2017 (Variación porcentual anual) 49

Tabla 7. Importación de trigo, 2015 - 2016 50

Tabla 8. Matriz de atractividad de las cinco fuerzas de Porter 70

Tabla 9. Matriz del perfil competitivo para la empresa Crocante 75

Tabla 10. Matriz de los factores externos (EFE) para la empresa Crocante 80

Tabla 11. Diagrama de flujo vertical del proceso de producción – turno mañana 91

Tabla 12. Diagrama de flujo vertical del proceso de producción – turno tarde 92

Tabla 13. Máquinas y muebles de producción - empresa Crocante 94

Tabla 14. Actividades primarias de la empresa Crocante y su competencia 97

Tabla 15. Actividades secundarias de la empresa Crocante y su competencia 98

Tabla 16. Matriz VRIO 100

Tabla 17. Matriz VRIO para la empresa Crocante 101

Tabla 18. Matriz EFI para la empresa Crocante 103

Tabla 19. Análisis de los objetivos estratégicos para la empresa Crocante 106

Tabla 20. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear) 110

Tabla 21. Matriz FODA para la empresa Crocante 117
Tabla 22. Factores de la matriz PEYEA para la empresa Crocante 121
Tabla 23. Estrategias alternativas más frecuentes 135
Tabla 24. Descripción de escenarios 2018 - 2020 143
Tabla 25. Construcción de escenarios I y II 144
Tabla 26. Estrategias seleccionadas – Escenarios I y II 147
Tabla 27. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica 150
Tabla 28. Matriz de Rumelt para la empresa Crocante 152
Tabla 29. Análisis Balanced Scorecard para la empresa Crocante 157
Tabla 30. Gastos por la implementación de la estrategia 160
Tabla 31. Resumen de gastos según plan 161
Tabla 32. Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin estrategia (en miles de soles) 162
Tabla 33. Estado de ganancias y pérdidas con la implementación de la estrategia (en nuevos soles) 164
Tabla 34. Balance general de Crocante sin estrategia (en miles de soles) 166
Tabla 35. Balance general proyectado con la implementación de la estrategia (miles de soles) 167
Tabla 36. Flujo de efectivo proyectado sin estrategia (en miles de soles) 168
Tabla 37. Flujo de efectivo proyectado con la implementación de la estrategia (miles de soles) 169
Tabla 38. Flujo de caja sin estrategia - Proyectado (en miles de soles) 170
Tabla 39. Flujo de caja proyectado con la implementación de la estrategia (en miles de soles) 172

Tabla 40. Ratios financieros sin estrategia..... 173

Tabla 41. Ratios financieros con implementación de la estrategia..... 173

Tabla 42. Cálculo del COK nominal 174

Tabla 43. Cálculo del VAN y TIR..... 175

Introducción

El Perú es un país de emprendedores, prueba de ello es la infinidad de negocios que vemos cuando caminamos por las calles de cualquier rincón del país. Sea en el norte, centro o sur, siempre se hay negocios y/o personas que negocian con productos y/o servicios, sean pequeños, medianos o grandes.

La panadería Crocante es una empresa familiar que no es ajena a la realidad del país, fue fundada el 2002 y, como muchas panaderías, Crocante se dedica a la producción de una gran variedad de panes, que van desde el famoso pan francés, pan de yema, pan ciabatta; hasta deliciosas variaciones como son sus inconfundibles rosquitas en forma de trenzas y circulares.

Este trabajo de investigación es con la propuesta del planeamiento estratégico de Crocante, para el periodo 2018-2020, con el fin de lograr consolidarse en el competitivo mercado de panaderías, en donde cada día es una lucha constante por ganar participación de mercado y obtener mayor rentabilidad, asegurando la sostenibilidad del negocio en el tiempo, a través de objetivos y estrategias planteadas.

El plan estratégico consta de ocho capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el primer capítulo, se presenta todo lo referente a la empresa; sus antecedentes, la descripción del negocio y en qué etapa del ciclo de vida se encuentra. Además, se muestra cómo es la estructura de la organización.

En el segundo capítulo, se analiza y desarrolla la visión, misión y valores de la empresa. Se estudia la situación actual y se propone la nueva versión tomando en cuenta el sentimiento y deseos de los dueños del negocio.

En el tercer capítulo, se hace un análisis del entorno externo. Se analiza las tendencias de todas las variables del mercado que pueden afectar al negocio: se consideran también los aspectos desde lo político, gubernamental, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico.

En el cuarto capítulo se esboza el análisis de la industria. Analizaremos la demanda y oferta, pasando por las cinco fuerzas competitivas de Porter, para luego hacer el análisis de la matriz del perfil competitivo (MPC), terminando con la matriz de evaluación de factores externos (EFE). En este capítulo, nos apoyamos de entrevistas a profundidad a expertos de la industria.

A continuación, el quinto capítulo trata del análisis interno de la empresa. Se analiza exhaustivamente la cadena de valor de la panadería y se compara con la competencia para identificar la ventaja competitiva; terminando con la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Pasando al capítulo seis, se formulan los objetivos y las estrategias de la empresa. Se analiza el modelo del Océano Azul y las matrices de formulación de estrategias; en tal sentido, se desarrollan las matrices FODA, PEYEA, Interna – Externa (IE), Bostong Consulting Group (BCG) y la Gran Estrategia.

En el capítulo siete, se desarrolla la matriz de selección, la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico y matriz de Rumelt. Con esto se selecciona la estrategia a seguir y la estrategia contingente.

Por último, en el capítulo ocho, se realiza la evaluación financiera y el impacto que tendrá sobre la empresa y las estrategias a seguir. Finalmente, se arriba a las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

La empresa

1.1 Antecedentes

Crocante nació como una forma de generar ingresos adicionales para sus propietarios. El inicio de sus operaciones data del año 2002 y gracias a la dedicación de los dueños, es que actualmente cuenta con más de16 años en el mercado. Mantienen una administración empírica por lo que no han contado con ningún plan estratégico hasta el momento.

La primera aproximación al sector de panadería y pastelería se produjo en la década del cuarenta cuando la abuela del actual propietario Antonia Espinoza, decide emprender un negocio de panadería alquilando un horno artesanal en el cual hacía panes típicos de Jauja (Región Junín, Perú). Poco a poco fue perfeccionándose y con el crecimiento de las ventas la familia decidió comprar un horno y centrar los esfuerzos en el rubro de panificación. Luego de algunos años de crisis y oportunidades, y de la repentina muerte de doña Antonia, la familia abandonó el negocio.

Por los años noventa, Nora Espinoza observó que sus hijos enfrentaban problemas económicos ya que los ingresos eran insuficientes para cubrir sus gastos. La familia contaba con un capital y varias opciones de inversión. Nora recuerda que ya había experimentado un escenario similar y sabía que el negocio de panificación tenía una buena rentabilidad y rápido retorno de inversión, más aún que uno de sus sobrinos tenía una panadería y podía ayudarlos con el emprendimiento. Es así que la familia decide abrir la primera panadería en 1996, en

la Urbanización Achirana en Santa Anita, bajo su liderazgo. Gracias a su experiencia y dedicación, el negocio prospera y se abren nuevas panaderías.

En el 2002, Ricardo Núñez, hijo de Nora, observó una oportunidad al haberse inaugurado el Hospital Carlos Alcántara en la cuadra 12 de la Av. Los Constructores en el distrito de La Molina. A pesar que existen otras panaderías, Ricardo, sabe que su producto es superior y que puede ser el líder en ese mercado, es así que decide independizarse y continuar la línea de emprendimiento, así nace la panadería Crocante.

Desde el inicio de sus operaciones la panadería Crocante ha mantenido un crecimiento en las ventas pero, desconociendo si estas se optimizaron o se logró ser eficiente en el gasto, sin embargo, son conscientes que dichos resultados no obedecen a una estrategia ni al establecimiento de metas. Estas son algunas de las razones por las que los dueños han decidido aceptar la realización de un Plan Estratégico para potenciar el crecimiento y consolidación del negocio, así como, alcanzar el liderazgo en el sector de la zona este del distrito de La Molina.

La panadería se encuentra registrada como persona natural con negocio a nombre de Ricardo Luis Nuñez Espinoza, cuyo nombre comercial es Crocante. La actividad económica principal, ante SUNAT, es la elaboración de productos de panadería, CIIU15417. Actualmente, se encuentra en el régimen MYPE tributario (RMT) y en lo laboral en el régimen pequeña empresa. El domicilio fiscal y local de la panadería es Av. Los Constructores N° 1191. Urb. Santa Patricia, 3era etapa, La Molina, Lima.

1.2 Descripción del negocio

La finalidad de la panadería Crocante es proveer a los vecinos y clientes eventuales de panes y pasteles hechos con insumos de calidad, de buen sabor y textura, realizados en el mismo día y en un extenso horario de atención.

La elaboración de panes es la actividad principal del negocio, un 60% de las ventas corresponde a estos productos, destacando el pan francés. Las otras variedades de pan que se ofrecen son los clásicos panes de yema, carioco, ciabatta; y las trencitas que es un pan andino y de buena acogida por los clientes. La oferta de pasteles dulces considera a los tradicionales milhojas, pionono, orejas y queques; entre los salados las empanadas de carne y de pollo. En total estos generan el 25% de las ventas que incluyen los subproductos como son el budín, las tostadas y el pan rallado. Entre los productos complementarios, que generan el 15% restante de las ventas, se consideran los embutidos, café, yogurt y jugos envasados (ver Apéndice A).

A juicio de los propietarios, son cuatro los factores claves que han permitido a Crocante mantenerse en el mercado y generar utilidades: 1. empleo de insumos de calidad, 2. continuidad en la atención (los siete días de la semana incluidos los días feriados de 6:00 a 23:00 horas), 3. Ubicación geográfica (en una avenida principal, a escasos metros de un hospital y dos iglesias, y coincidiendo con un paradero oficial) y 4. Receta secreta (uso de “sobre masa” y “masa madre”) que permite ofrecer productos de buen sabor y textura.

El empleo de insumos de calidad, corroborado por los proveedores en el apéndice B, ubican en una mejor posición a los productos de Crocante en comparación a los productos de las otras panaderías de la zona. En cuanto al

horario de atención y la frecuencia, son características que los clientes valoran juntamente con la posibilidad de contar con pan recién horneado durante más horas del día, ya que ellos manifiestan que a diferencia de otras panaderías, Crocante siempre atiende. La posibilidad de contar con pan caliente durante más horas al día se explica por la producción durante la mañana y no en horario nocturno que es la práctica común de las panaderías puerta abierta o comúnmente llamadas de barrio (ver Apéndice A y B).

La ubicación geografía es otro aspecto importante para Crocante desde su apertura. Entre los clientes no solo se encuentran los vecinos (amas de casa y adultos mayores en su mayoría), sino también las personas que se atienden en el hospital y los peatones que transitan por la zona y utilizan el paradero oficial del corredor rojo, recientemente inaugurado, cuya ubicación coincide con el frente del local de la panadería. Los fines de semana acuden los clientes - feligreses que asisten a las iglesias próximas al local.

De acuerdo a las estimaciones realizadas por los propietarios, de lunes a viernes el 50% de las ventas corresponden a los vecinos, el 40% provienen del hospital y el 10% son de clientes que viven a cinco cuadras o más de la panadería. De todos estos, los vecinos consumen todos los productos dando preferencia al pan francés y los del hospital consumen pan especial (pan trencitas o cualquier pan diferente del pan francés), empanadas o pasteles. Los que vienen de distancias mayores lo hacen por el pan francés, empanadas y rosquitas (ver Apéndice A).

En cuanto a la receta, esta considera el uso de un ingrediente que, a juicio de los expertos, es responsable de dar el sabor y la textura adecuada a los productos

de panadería y pastelería artesanal, la “masa madre” que cada vez es menos utilizada y está siendo reemplazada por saborizantes químicos (ver Apéndice B).

1.3 Ciclo de vida de la empresa

Su ciclo de vida está directamente relacionado a las ventas y utilidades, variación del mercado y competidores. Así mismo, nos sirve como marco de referencia, pues dependiendo en qué etapa se encuentra un producto, se desarrolla la estrategia de la empresa.

Es de mucha utilidad para los gerentes pues les permite conocer en dónde se ubica el producto o empresa en la actualidad y planificar la estrategia de cara al futuro. Todas las empresas, al menos las que nacen con fines de lucro, buscan maximizar los ingresos y la utilidad de la misma.

En la Figura 1 se visualizan cada una de las cinco etapas del ciclo de vida de un producto en las que se pueden desarrollar e implementar estrategias, las cuales señalamos a continuación:

1.3.1 Etapa de desarrollo.

Se inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla la idea para un nuevo producto. Los ingresos por ventas son cero mientras los costos de inversión de la compañía se incrementan.

1.3.2 Etapa de introducción.

Pasada la etapa de desarrollo, continúa la de introducción como periodo de crecimiento lento de las ventas y utilidades nulas debido a los grandes gastos de la introducción del producto.

1.3.3 Etapa de crecimiento.

Periodo de aceptación rápida en el mercado y de incremento en las utilidades.

1.3.4 Etapa de madurez.

Periodo en que disminuye el crecimiento de las ventas, porque el producto ya ganó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. El nivel de utilidades se estanca o incluso disminuye a causa de los crecientes gastos de marketing para defender el producto frente a la competencia.

1.3.5 Etapa de declinación.

Las ventas y utilidades disminuyen.

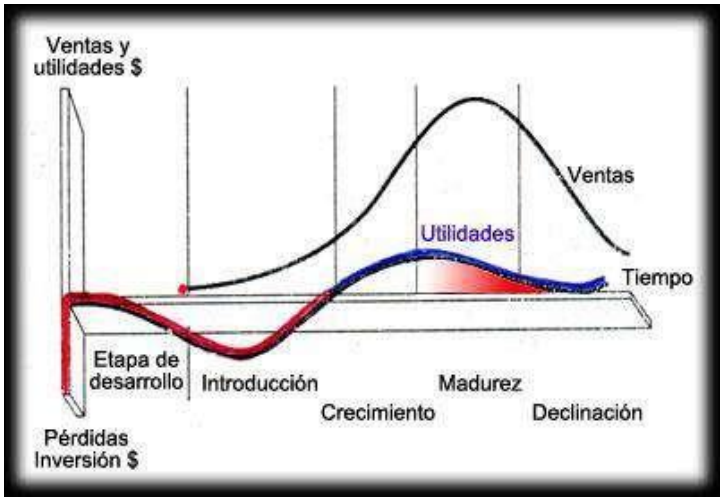


Figura 1. Ciclo de vida de un producto. Tomado de *Marketing* (p. 273), por P. Kotler y G. Armstrong, 2012, México, D.F.: Pearson Educación.

Desde su creación, Crocante gestiona su administración y operación de acuerdo al mejor criterio y pensamiento que Ricardo Núñez, propietario, tiene acerca de la panadería. Su vasta experiencia en el negocio, junto con sus ganas de hacer empresa y la buena intuición lo ha llevado a generar ventas promedio de S/290,000 anuales en el periodo 2011 – 2016 con utilidad neta promedio anual de

14% sobre las ventas en el mismo periodo (se observa reducción en costos y nulo gasto en marketing). Sin embargo, dicho resultado no es alentador si se analizan las tasas de crecimiento anuales (por ejemplo, se observa una tasa de crecimiento negativa en los años 2014 y 2015 de -9% y -17% respectivamente y de 4% en el 2016) además de otros factores como el incremento del activo corriente (en 40% en los últimos tres años por inventarios de mercadería, suministros diversos y efectivo en caja).

Como se señaló en los párrafos anteriores, las empresas tienen su ciclo de vida y Crocante no es ajena a esto. Teniendo en consideración las ventas y utilidades, se podría concluir que el negocio se encuentra en la etapa de madurez.

Las ventas de Crocante no han crecido constantemente en los últimos tres años, entre las razones posibles que pueden explicar esta situación, se pueden considerar el fortalecimiento de la competencia por captar mayor mercado en la zona geográfica de influencia, las nuevas tendencias en la industria por los formatos de panadería tipo snack o restaurante, las nuevas tendencias del mercado con consumidores que modifican su estilo de vida y reducen el consumo de pan en su dieta o se inclinan por el consumo de productos enriquecidos y/o envasados, o por una débil gestión dado que Crocante no ha trabajado la variable marketing.

Respecto a la posibilidad de atraer un mayor número de clientes durante la etapa de madurez, Hartline (2012) señala que: “se tiene que encontrar alguna innovación de producto lo suficientemente significativa para atraer a grandes números de clientes. La ventana de oportunidad con frecuencia permanece abierta para nuevas funciones y variantes del producto” (p.220).

1.4 Estructura organizacional actual de la empresa

La empresa no cuenta con un manual de organización y funciones (MOF), sin embargo, los colaboradores y el dueño sí identifican la cadena de mandos y las funciones de cada puesto. Con la información proporcionada por estos se elaboró la estructura organizacional de la empresa y se realizó la descripción de las funciones de cada puesto (ver Apéndice A y Apéndice C) tomando como base conceptual lo señalado al respecto por Robbins en su libro Comportamiento Organizacional (Robbins, 2004): “Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo” (pág. 425). Respecto a la cadena de mandos el autor precisa: “La cadena de mandos es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quien reporta a quien” (pág. 429).

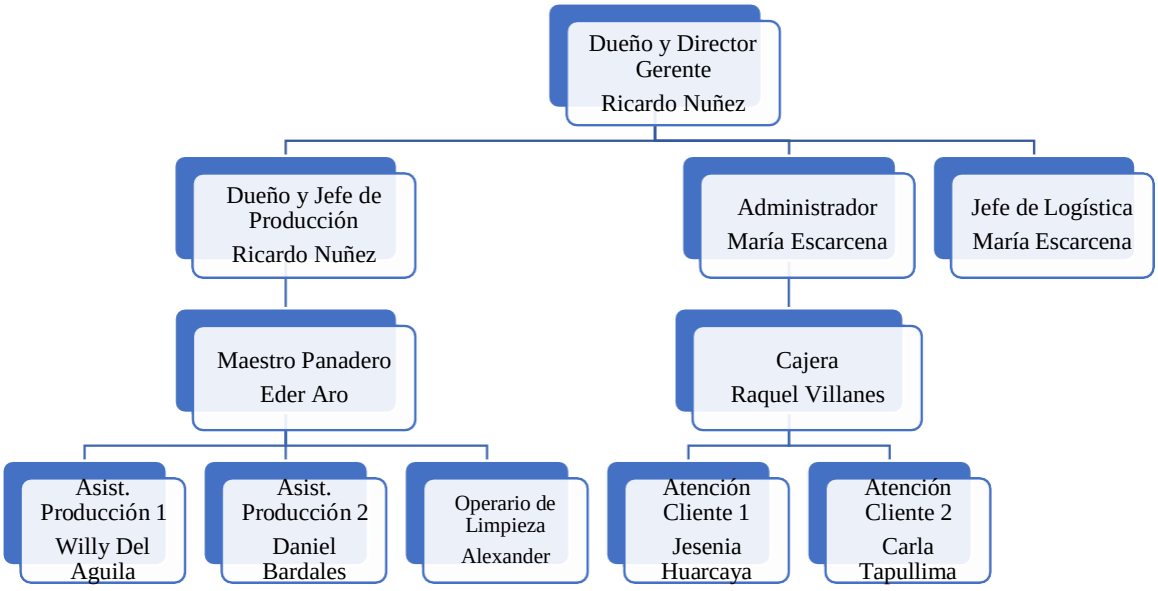


Figura 2. Organigrama de la empresa Crocante.

Como se observa en la Figura 2, la estructura organizacional de Crocante es simple y muy común en empresas familiares pequeñas. Robbins (2004) la define

así: “La estructura simple es una organización “plana”; por lo regular tiene sólo dos o tres niveles verticales (...) Se practica sobre todo en pequeñas empresas en las que el gerente y el dueño son la misma persona” (pág. 433).

Asimismo, con referencia al análisis de puestos, Robbins (2004) señala que: “es la elaboración de una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinación de las relaciones de un puesto con otros y definición de los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente” (pág. 489).

A continuación, se realiza la descripción de puestos habiendo empleado el método de entrevistas. Como sostiene Robbins (2014), durante el proceso “Se entrevista a fondo a trabajadores seleccionados. Los resultados de varias entrevistas se combinan en un solo análisis de puestos” (p.490).

Director - gerente

El puesto se encuentra a cargo del dueño de la empresa, Sr. Ricardo Nuñez. Es responsable de la dirección de la empresa.

Jefe de producción

Ricardo Nuñez, también está a cargo de este puesto y tiene como función principal resguardar las recetas de los productos que elabora la empresa. Él es el encargado de proporcionar al maestro panadero los insumos secos según las especificaciones de cada receta, programar y supervisar la producción. También se encarga de entrevistar y contratar al personal de producción.

Administrador

Esta responsabilidad la asume María Elena Escarcena, esposa del propietario y se encarga de controlar las ventas del día, la recaudación diaria y de contratar al personal de caja y de atención al público. A su vez reporta al gerente todas las incidencias.

Jefe de logística

El puesto se encuentra a cargo de María Elena Escarcena quien es responsable del control de inventarios y de la compra de los insumos para la producción de panes y pasteles, así como, de la compra de los productos complementarios. Esta empleada también reporta al gerente.

Maestro panadero

Es el encargado de la elaboración de panes y pasteles. Realiza la mezcla de los insumos, controla el punto de la masa, supervisa el tiempo de horneado y la higiene durante todo el proceso de producción. Reporta al jefe de producción y tiene a su cargo a los dos asistentes de producción y al operario de limpieza.

Asistente de producción

Personal de apoyo en la producción del pan (corte, embolado y bajar, estirar y cubrir la masa). Además, es el encargado de poner en orden las latas en la cámara. También apoya en la limpieza. Reporta directamente al maestro panadero.

Operario de limpieza

Encargado de la limpieza del área de producción. Reporta directamente al maestro panadero.

Cajera

Se encarga de la recaudación por la venta directa de todos los productos, es su responsabilidad contar con sencillo al momento de iniciar su labor; así como verificar la autenticidad de los billetes recibidos. Adicionalmente, controla el stock de los productos, específicamente de los panes y pasteles en exhibición y lo comunica al maestro panadero a fin de prioricen el horneado del producto que corresponde. Controla al personal de atención al público.

Atención al cliente

Personal encargado de la entrega de los productos. Deben tener buen trato, iniciativa, ser amables y puntuales. Tienen como responsabilidad conocer los productos y precios. Deben contar con dos años de experiencia en atención al público. Dependen de la cajera de turno.

CAPÍTULO II

Visión, misión y valores de la empresa

Con este capítulo se da inicio al desarrollo del modelo de administración estratégica aplicado al plan, el mismo que es desarrollado por Fred R. David en 1989 en su libro How Companies Define Their Mission. Como en todo proceso de administración estratégica, el plan desarrollado dará respuesta a tres preguntas: ¿En dónde estamos en este momento? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo llegaremos ahí? (David, 2013, pág. 13).

La evaluación de la visión, misión y valores vigentes se realiza en este capítulo y forma parte de la respuesta a la primera pregunta ¿En dónde estamos en este momento?

2.1 Visión

La visión es una declaración o conjunto de ideas que nos permiten conocer cuáles son las aspiraciones de una persona, grupo de personas, empresas, gobiernos, etc. Es decir, lo que se quiere lograr en un tiempo determinado.

Para David (2013, pág. 45), declaración de visión debe responder a la pregunta: ¿en qué queremos convertirnos?, además, debe ser motivadora, breve y contar con la aportación del mayor número de directivos y empleados. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada.

2.1.1 No existe la visión empresarial.

Crocante no cuenta con una declaración de visión. Los dirigentes de la empresa, el gerente y la administradora, tienen aspiraciones de cómo quieren que la

empresa sea reconocida a futuro, sin embargo, no cuentan con una declaración formal.

2.1.2 Matriz de la visión propuesta para la empresa.

Para Bennis y Nanus (1985) sostiene que el punto crítico de una visión es que articula una percepción de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización con una condición que es mejor —de alguna manera importante− de lo que ahora existe. Esto implica, según lo señalado que es una meta que atrae y siempre se refiere a un estado futuro, una condición que no existe actualmente y que nunca existió antes.

En tal sentido, afirman, que “con una visión, el líder suministra el muy importante puente entre el presente y el futuro de la organización. Una visión compartida del futuro también sugiere medidas que sean eficaces para la organización y para sus partes.

Por lo tanto, la visión ayuda a que sus miembros distingan entre lo que es bueno y lo que es malo para la organización, y lo que bien vale la pena querer alcanzar.

Por último, las personas pueden tomar decisiones difíciles sin tener que recurrir siempre a los niveles más altos de la organización, porque saben qué resultados y qué fines se desean.

A través de la Tabla 1 se presenta la matriz de la visión propuesta para Crocante, considerando los conceptos planteados en el párrafo anterior por Bennis y Nanus que se resumen en los siguientes aspectos básicos: en primer lugar que toda declaración de visión debe reflejar un futuro realista, creíble y atractivo para la

empresa y debe aspirar a una condición mejor de lo que ahora la empresa es y debe fijar una meta atractiva.

En tal sentido, toda declaración de visión debe reflejar una condición que no existe actualmente y que no existió antes y debe mostrar las aspiraciones del dueño y de los colaboradores e inspirar a realizar acciones que contribuyan a alcanzar los fines que se desean.

Además, una declaración de visión debería poder responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué queremos ser en el futuro? ¿Qué resultados esperamos? ¿Cómo queremos vernos?

Tabla 1
Matriz de la visión propuesta para la empresa Crocante

¿Qué queremos llegar a ser en el futuro?
Una empresa líder en el negocio de panadería y pastelería en la zona este del distrito de La Molina.
¿Qué resultados esperamos?
Ser reconocida por nuestros clientes, proveedores y competencia como una empresa líder en la zona este del distrito de La Molina, que brinda productos y servicios de calidad, saludables, que cuenta con personal capacitado y que valora a sus clientes.
¿Cómo queremos vernos?
Como una empresa sólida e innovadora, que brinda productos hechos con insumos de calidad, que cuenta con personal calificado profesionalmente con calidad humana, y cuya prioridad son sus clientes.

Nota: Adaptado de Bennis y Nanus, 1985 y David, 2013.

2.1.3 Visión propuesta.

La visión propuesta para Crocante se plantea en términos de la matriz desarrollada en el punto anterior: “Ser una empresa de panadería y pastelería consolidada y reconocida como líder en la zona este del distrito de La Molina, por la calidad de sus productos, eficiencia en sus procesos y por el servicio cálido, honesto, responsable y profesional de su personal”.

2.2 Misión

Para este trabajo se define la misión en los términos expuestos por David (2013) “La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental:” ¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva (…) la declaración de misión revela lo que una organización quiere ser y a quien quiere servir.” (p. 45)

2.2.1 Misión actual de la empresa.

La empresa no cuenta con una declaración de misión, sin embargo, en la entrevista realizada a los dueños (Apéndice A) a la pregunta planteada por David: se obtiene la siguiente respuesta: “Vender panes, pasteles y abarrotes”.

2.2.2 Análisis de la misión actual.

El análisis de la misión actual se realizó tomando como base la definición de esta señalada en la Tabla 2 y en ese sentido, se considera que la declaración de misión a proponer debe mostrar el propósito de la empresa y cuál es su razón de

ser, así como especificar con claridad el rubro del negocio, el rumbo futuro que se desea seguir y a qué tipo de cliente está orientado el servicio.

2.2.3 Propuesta de la misión.

La propuesta de declaración de misión se elaboró considerando los nueve componentes que toda declaración efectiva debe considerar y a juicio de varios estudiosos, profesionales y académicos de la administración estratégica (David, 2013, pág. 51) los cuales se exponen en la Tabla 2, en donde se establecen los nueve componentes de la declaración de misión para la empresa Crocante:

Tabla 2

Los nueve componentes de la declaración de misión para la empresa Crocante

Clientes
¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Creemos que nuestra principal responsabilidad es con los clientes que consumen nuestros productos: Los vecinos que viven en el área de influencia, los pacientes y familiares que acuden al hospital, los feligreses de las iglesias que consumen los fines de semana y los clientes que viven fuera del área de influencia.
Productos y servicios
¿Cuáles son los principales productos que ofrece la empresa?
Los productos que elabora Crocante son el panes y pasteles, destacando el pan francés, que se diferencian por su calidad: buenos insumos, sin preservantes ni conservantes, frescos y calientes; preparados en el día, en un ambiente higienico y a la vista del cliente.
Mercados
Nuestro enfasis está en la zona de influencia pero queremos alcanzar toda la zona este del distrito de La Molina.
Tecnología
Somos concientes del avance tecnológico en el sector y los beneficios que brinda a los clientes, medio ambiente y trabajadores.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.
Somos concientes de la necesiad de nuestros clientes por contar con un producto de calidad a cualquier hora del día y que al mismo tiempo permita a los dueños obtener las ganancias esperadas.
Filosofía
Somos personas que buscamos lo mejor, hacemos lo mejor por ser mejores, por mejorar día a día en beneficio nuestro, de nuestros clientes, trabajadores y la sociedad en general.
Autoconcepto (Competencia distintiva)
Hacemos panes y pasteles artesanales, hechos con insumos de calidad y cariño, nos esforzamos por brindar un producto recién salido del horno, pan caliente durante mas tiempo a lo largo del día, con el sabor y textura que satisface a las personas, familias, trabajadores y público en general quienes desean productos de calidad y una excelente atención.
Preocupación por la imagen pública
Compartimos la obligacion de ofrecer un producto saludable y de buen sabor, que contribuye a la dieta diaria de personas que valoran la salud fisica y valoran la experiencia de saborear un producto delicioso.
Preocupación por los empleados
Motivar, recompensar y retener al personal con talento y que comparte nuestros valores brindandoles buenas condiciones laborales, compensaciones , capacitaciones, buen clima laboral y oportunidad de crecimiento.

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 53), por F.R. David, 2013, México, D.F.: Pearson. Elaborado a partir de las fuentes consultadas.

La declaración de misión propuesta para la panadería Crocante es: “Somos la panadería y pastelería de la zona este del distrito de La Molina que proporciona la experiencia de disfrutar panes y pasteles artesanales y de calidad, preparados por

personal capacitado, motivado y dispuesto a brindar la mejor experiencia a sus clientes. Nos preocupamos por mejorar día a día para beneficio de nuestra clientela, trabajadores, dueños y la sociedad en general; estando atentos a los cambios tecnológicos y contribuyendo con la salud y bienestar de la población".

2.3 Valores

Georeg Bohlander (2015) señala que los valores centrales de una organización son las fuertes y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones (pág. 52). Los valores de una empresa son definidos y practicados en primer lugar por sus líderes o directivos.

Burke, (1979, citado en Bennis y Nanus, 1985), presidente y CEO de Johnson & Johnson, declara la importancia de los valores para el éxito de las empresas a largo plazo cuando sostiene que:

> (…) con demasiada frecuencia, en este y en otros negocios, la gente se inclina a pensar: mejor hagamos esto porque si no lo hacemos, se reflejará en las ventas en un plazo corto. Este documento es permite afirmar: Un momento, no tengo que hacer eso. La administración me ha dicho que nos interesa realmente el largo plazo, y está interesada en que yo opere sobre este conjunto de principios. De modo que no lo haré Ahora no creo, realmente, que puedan imponérseles a los demás las convicciones o las creencias propias. Sin embargo, creo que si de verdad entiendo lo que hace funcionar el negocio, entonces puedo estimularlo a usted para que piense en los hechos y se dé cuenta de cuán pragmática es la filosofía cuando se trata de manejar con éxito un negocio. (Bennis & Nanus, 1985, pág. 72 y 73).

De lo anterior, podemos afirmar que los valores de una empresa son más que buenos deseos o buenos modales. Los valores son principios perdurables, no modificables en el corto plazo, son los que guían las decisiones de los diferentes niveles de responsabilidad en la empresa y que en algunos casos pueden determinar la permanencia de estas en el tiempo.

2.3.1 Valores actuales de la empresa.

Los valores actuales de la empresa (Apéndice A), son la iniciativa, limpieza y orden, puntualidad, compromiso, liderazgo, superación personal, empatía y constancia de vender; es decir ser un negocio rentable.

2.3.2 Análisis de los valores actuales.

En la Tabla 3, presentamos el análisis de los valores actuales de Crocante en comparación con los beneficios que estos generan a los clientes, empleados y accionistas.

Tabla 3
Análisis de los valores actuales de la empresa Crocante

Valores actuales	**Aporte para:**		
	Clientes	**Empleados**	**Accionistas**
Iniciativa y creatividad	Mejor producto, mejor servicio y nuevos productos	Cumple expectativa del dueño	Utilidades
Limpieza y orden	Mejor producto y mejor atención	Cumple función	Satisfacción
Puntualidad	Mejor servicio	Cumple horario	Satisfacción
Compromiso	Mejor servicio	Cumple expectativa del dueño	Satisfacción/ Utilidades
Liderazgo		Cumple expectativa del dueño	Satisfacción
Superación personal		Cumple expectativa del dueño	Satisfacción
Empatía	Mejor servicio	Cumple expectativa del dueño	Satisfacción
Constancia de vender diariamente	Mejor servicio	Cumple expectativa del dueño	Utilidades

Nota: Elaborada en base a entrevistas a los colaboradores de la empresa Crocante

En los valores actuales de la empresa Crocante, se reflejan actitudes, acciones y buenos deseos que probablemente en determinadas circunstancias, contribuyen a satisfacer los requerimientos de los clientes, dueños y empleados; sin embargo, tienen poco impacto en la toma de decisiones en un contexto competitivo como es el rubro de las panaderías.

2.3.3 Valores propuestos.

Los valores propuestos para Crocante se definieron en base a las conclusiones señaladas en los acápites anteriores, a las convicciones, creencias y prácticas de los propietarios (Ver Apéndice A). Los valores propuestos se caracterizan por ser atemporales y por facilitar la toma de decisiones a todo nivel de responsabilidad. Los valores propuestos son los siguientes:

Asumir la iniciativa empresarial.

Definida a partir de lo señalado por Covey (2015), en el sentido que asumir la iniciativa no significa ser insistente, molesto o agresivo, ya que el sentido simple del concepto es “reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan”. (pág. 105) y que las personas que toman la iniciativa son las que hacen lo necesario para lograr los objetivos, respetando principios y valores correctos en su toma de decisiones.

Principio de espíritu de equipo.

Entendido en los términos de Mulder y Ortiz (2001), se refiere al fomento de relaciones de colaboración, en el contexto laboral y empresarial, con un amplio sentido de “cooperación o de competencia, para que todos orienten su trabajo a

favor de la “concertación de intereses entorno a un objetivo común que finalmente favorece al colaborador, a los accionistas y clientes”. (pág. 97).

Principio de la honestidad.

Definido por los dueños como el hecho de realizar y promover actos de honradez, justicia y verdad. Dichos actos deben aplicarse en todas las relaciones que involucren a los dueños, empleados, clientes, proveedores y otros.

Principio de la responsabilidad.

Definido por Mulder y Ortiz (2001) como el principio que cada colaborador es “responsable y consciente que la consecución de un determinado resultado depende de él, a fin de tener la garantía que si emprende una actividad no la abandonará hasta conseguirla”. (pág. 91).

Capítulo III

Análisis externo

A continuación, se evaluarán las fuerzas externas, aquellas sobre las que la empresa no tiene poder de control pero que, sin embargo, pueden afectarla o beneficiarla dependiendo como responda a ellas. La importancia de este análisis puede resumirse con la frase de Darwin (1909) “la especie que sobrevive no es la más fuerte ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta al cambio” (Darwin, 1909).

3.1 Tendencias de las variables del entorno

En tal sentido, el análisis del entorno busca identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía individual. Las auditorías externas revelan las oportunidades y amenazas claves a las que se enfrenta la compañía, permitiendo que los gerentes formulen estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de esas amenazas El marco teórico de esta sección se centra en los aportes de Hill (Hill & jones, 2014) y Fred R. David. (David, 2013)

3.1.1 Análisis Político-Gubernamental.

David (2013) “Los factores políticos gubernamentales pueden representar oportunidades o amenazas claves para las organizaciones de todo tamaño” (pág. 68). En efecto, las empresas operan en el marco del estado de derecho y las políticas de gobierno que rigen en los territorios donde desarrollan sus actividades empresariales, el Perú no es la excepción y por ello su consideración es importante,

ya que pueden determinar la realización o no de inversiones o la continuidad de las mismas.

La Constitución Política del Perú - 1993: en el Título III – Del Régimen Económico – Capítulo I (artículos 58° al 65°) establece las bases para el desarrollo de la actividad empresarial privada y la promoción de la pequeña empresa. A continuación, se citan los artículos relevantes para el plan:

Artículo 59°.- El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

Artículo 60°.- El Estado reconoce el pluralismo económico. La economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa (…) La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal.

Artículo 65°.- El estado defiende el interés de los consumidores y usuarios. Para tal efecto garantiza el derecho a la información sobre los bienes y servicios que se encuentran a su disposición en el mercado. Asimismo, vela, en particular, por la salud y seguridad de la población.

Política general de gobierno.

Mediante el D.S 056 – 2018 – PCM (23/05/2018) el Estado dio a conocer el conjunto de políticas priorizadas (ejes y lineamientos) que se desarrollarán al 2021. Dichas políticas se encuentran en concordancia con las Políticas de Estado, el Plan

Estratégico de Desarrollo Nacional y la propuesta de imagen del futuro del Perú al 2030, y son de aplicación inmediata por todos los niveles de gobierno (nacional, regional y local) y las entidades dependientes de ellos, y por lo cual fijan el contexto político gubernamental que la actividad económica empresarial deberá desarrollarse hasta el 2021. Mediante la Tabla 4 presentamos los ejes y lineamientos prioritarios de la Política General de Gobierno al 2021.

Tabla 4
Ejes y lineamientos prioritarios de la política general de gobierno al 2021

1.- Integridad y lucha contra la corrupción	2.- Fortalecimiento Institucional contra la corrupción	3.- Crecimiento equitativo, competitivo y sostenible	4.- Desarrollo social y bienestar de la población	5.- Descentralización efectiva para el desarrollo
• Combatir la corrupción y las actividades ilícitas en todas sus formas. • Asegurar la transparencia en todas las entidades gubernamentales.	• Construir consensos políticos y sociales para el desarrollo en democracia. • Fortalecer las capacidades del Estado para atender efectivamente las necesidades ciudadanas, considerando sus condiciones de vulnerabilidad y diversidad cultural.	• Recuperar la estabilidad fiscal en las finanzas públicas. • Potenciar la inversión pública y privada descentralizada y sostenible. • Acelerar el proceso de reconstrucción con cambios, con énfasis en prevención. • Fomentar la competitividad basada en las potencialidades de desarrollo económico de cada territorio, facilitando su articulación al mercado nacional e internacional, asegurando el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y del patrimonio cultural. • Reducir la pobreza y pobreza extrema tanto a nivel rural como urbano. • Fomentar la generación de empleo formal y de calidad, con énfasis en los jóvenes.	• Reducir la anemia infantil en niños y niñas de 6 a 35 meses, con enfoque en la prevención. • Brindar servicios de salud de calidad, oportunos, con capacidad resolutiva y con enfoque territorial. • Mejorar los niveles de logros de aprendizaje de los estudiantes con énfasis en los grupos con mayores brechas • Aumentar la cobertura sostenible de servicios de agua y saneamiento. • Mejorar la seguridad ciudadana, con énfasis en la delincuencia común y organizada. • Promover la igualdad y no discriminación entre hombres y mujeres, así como garantizar la protección de la niñez, la adolescencia y las mujeres frente a todo tipo de violencia.	• Institucionalizar la articulación territorial de las políticas nacionales. • Promover, desde los distintos ámbitos territoriales del país, alianzas estratégicas para su desarrollo sostenible.

Nota: Elaborada en base al Decreto Supremo 056 – 2018 – PCM.

Cabe señalar que las políticas de gobierno antes señaladas corresponden al periodo del presidente Martin Vizcarra, quien asumió el cargo de Presidente de la República luego de la crisis política que concluyó con el gobierno de Pedro Pablo

Kuczynski (solicitud de vacancia por el Congreso de la República por vínculos con el caso Odebrecht y posterior renuncia el 22/03/2018).

3.1.2 Análisis Económico.

Para esta parte del estudio de investigación, debemos indicar, que los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias, en el sentido que sostiene David (2013) “el tipo de cambio, la tasa de interés, la tendencia del producto bruto interno (PBI), los niveles de consumo, los niveles de productividad, la política económica de los gobiernos, fluctuaciones de precios internacionales, etc. son factores económicos cuyo comportamiento suelen significar oportunidades y amenazas para las empresas”. (p.65). A continuación, se revisan algunas de ellas.

Política económica vigente del 2018 al 2021.

Con fecha 27/04/2018, el nuevo gobierno, a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), expuso su plan de trabajo en materia económica. Este Plan de Impulso Económico además de pretender el fortalecimiento de las cuentas fiscales, busca impulsar la economía en el corto y mediano plazo a través de medidas que permitan un crecimiento del PBI de 5% hacia fines de 2021 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). En la Figura 3 se presenta el Plan de Impulso Económico 2018 – 2021, resaltando aquellas medidas con impacto en la actividad empresarial como son las relacionadas a la administración tributaria y las de impulso a la productividad.

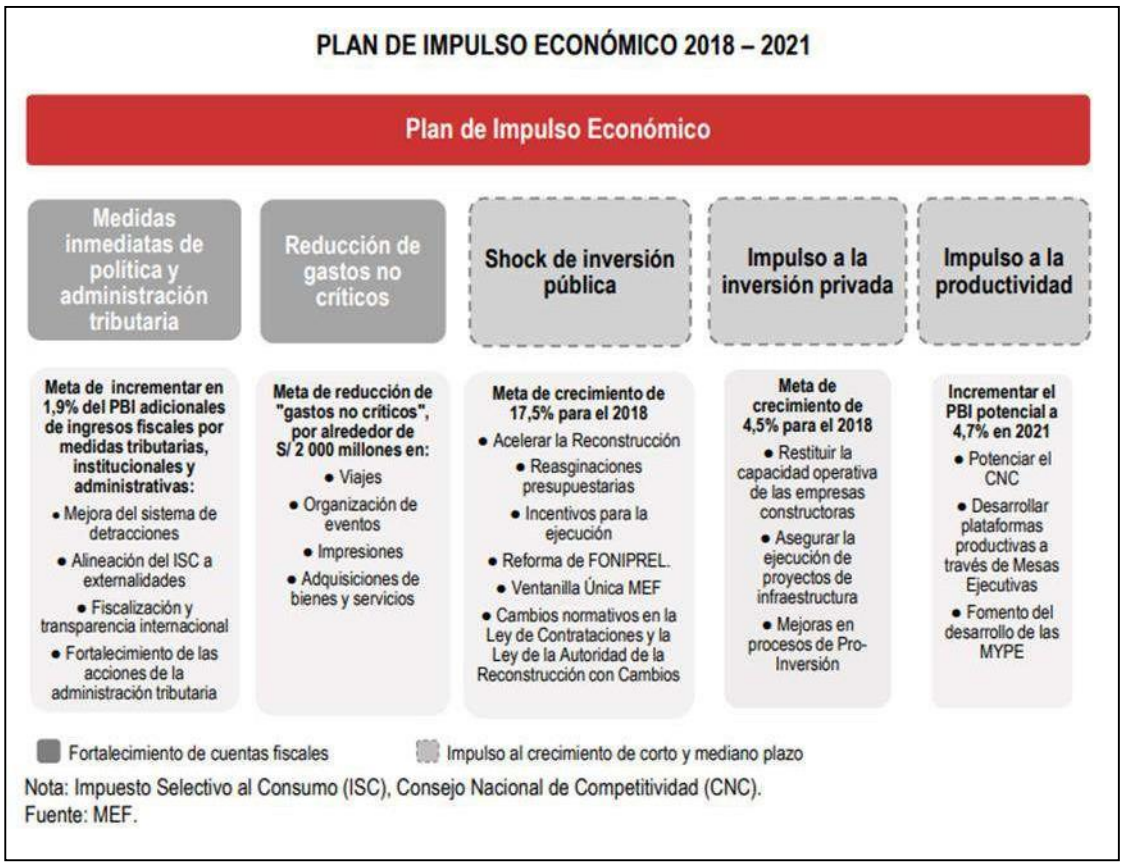


Figura 3. Plan de impulso económico 2018 – 2021. Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas (2018).

Medidas de administración tributaria.

El gobierno buscará revertir las reformas tributarias adoptadas en los últimos años, así como, el crecimiento de la evasión y elusión que causaron una menor recaudación fiscal[1]. Para ello, mejorará el sistema tributario mediante la modificación de las bases imponibles, tasas, deducciones, créditos, entre otros, las cuales permitirán corregir las distorsiones en los regímenes del impuesto a la renta de personas y empresas, ya que a la fecha solo la quinta parte de los trabajadores

[1] Se estima que el incumplimiento del Impuesto a la Renta alcanzó su máximo histórico de 56,9% de la recaudación potencial en 2016, en tanto que el del Impuesto General a las Ventas se situó en 35,9%, el más alto de los últimos siete años. Estos factores explican que la presión tributaria de Perú se ubique en el penúltimo puesto del ranking de estadísticas tributarias de Latinoamérica y el Caribe (19,1% del PBI), muy por debajo de la recaudación de los países miembros de la OECD (25,2% del PBI) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

pagan impuesto a la renta; y los tramos vigentes de clasificación MYPE que consideran como pequeña y micro empresa incluso a aquellas con ventas anuales de hasta S/ 7,1 millones y S/ 600 mil al año, respectivamente (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Impulso a la productividad.

De acuerdo a lo informado por el MEF, la productividad en nuestro país cada vez crece menos[2]. Ante esta situación, el gobierno ha establecido tres ejes de acción: (i) el potenciamiento del Consejo Nacional de Competitividad (CNC), (ii) el desarrollo de plataformas estratégicas de competitividad sectorial, y (iii) el fomento de estrategias efectivas para el desarrollo de las microempresas y pequeñas empresas (MYPE)[3]. Precisamente, en lo referente al eje 3, el gobierno fomentará el desarrollo de las MYPE a través de la implementación de medidas orientadas a aprovechar las economías de escala, mejorar las condiciones de financiamiento y la implementación de experiencias internacionales de éxito. Otorgará a las MYPE incentivos para invertir en capital mediante la devolución del IGV por compra de activo fijo y capital de trabajo con la finalidad de fomentar el crecimiento económico e implementará un plan que aborde los problemas de la productividad y formalización del mercado laboral (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

---

[2] De acuerdo con el ranking de competitividad del Foro Económico Mundial 2017-2018 (WEF, por sus siglas en inglés), Perú ocupa la posición 72 de 137 países, por detrás de economías de la región como Chile (33), México (51) y Colombia (66). Esta posición refleja un deterioro de nueve ubicaciones en los últimos seis años, lo que se asocia a un crecimiento cada vez menor de la productividad en el país (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

[3] Las MYPE representan casi la totalidad de empresas en el país (99%) y generan más de los dos tercios del empleo total nacional (70%). Sin embargo, de acuerdo con Produce, solo aportan el 24% del valor agregado nacional, menor a los países de la región (30%) y de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (60%), lo cual es un signo de la escasa productividad de este segmento (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Producto Bruto Interno (PBI).

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), informa que la economía peruana creció 2,5% en el 2017 luego de un 4% en el 2016. Tal desempeño fue consecuencia de la desaceleración de los sectores primarios (crecimiento del 2,9% en comparación al 10% registrado en el 2016), a los efectos del Fenómeno del Niño Costero (FNC) y a la crisis política por los casos de corrupción (Lava Jato – Odrebrecht). Respecto a los sectores no primarios, el crecimiento fue similar al registrado en el 2016 (2,4%), y explicado por el bajo desempeño de los rubros de comercio y servicios y la leve recuperación de la manufactura no primaria que se contrajo en -0,9% (menor a lo obtenido en años anteriores), (ver Tabla 5). La manufactura no primaria, vinculada al consumo masivo interno como la industria de alimentos y bebidas a la cual pertenecen los productos de panadería y pastelería, aumentó 0,2% destacando el aumento de la producción de productos alimenticios diversos, de calzado y de otros artículos de papel y cartón. Por el contrario, disminuyó la producción de productos de tocador y limpieza, productos lácteos, y menor demanda de algunos productos de esta categoría (Banco Central de Reserva del Perú, 2018).

Tabla 5

Producto Bruto Interno por sectores económicos, 2015 - 2017 (Variaciones porcentuales reales)

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES ECONÓMICOS 1/
(Variaciones porcentuales reales)

	2015	2016	2017	Promedio 2008-2017
Agropecuario 2/	**3,5**	**2,7**	**2,6**	**3,6**
Agrícola	2,3	1,8	2,6	3,3
Pecuario	5,2	3,7	2,7	4,7
Pesca	**15,9**	**-10,1**	**4,7**	**-2,1**
Minería e hidrocarburos 3/	**9,5**	**16,3**	**3,2**	**4,6**
Minería metálica	15,7	21,2	4,2	4,3
Hidrocarburos	-11,5	-5,1	-2,4	3,3
Manufactura 4/	**-1,5**	**-1,4**	**-0,3**	**1,9**
Recursos primarios	1,8	-0,6	1,9	0,3
Manufactura no primaria	-2,6	-1,6	-0,9	2,5
Electricidad y agua	**5,9**	**7,3**	**1,1**	**5,5**
Construcción	**-5,8**	**-3,1**	**2,2**	**6,2**
Comercio	**3,9**	**1,8**	**1,0**	**5,5**
Servicios	**4,2**	**4,0**	**3,4**	**5,8**
PRODUCTO BRUTO INTERNO	**3,3**	**4,0**	**2,5**	**4,9**
Nota:				
PBI primario	6,9	10,0	2,9	3,6
PBI no primario	2,4	2,4	2,4	5,3

1/ Preliminar.
2/ Incluye el sector silvícola.
3/ Incluye minería no metálica y servicios conexos.
4/ Incluye servicios conexos.

Nota: Tomado de Banco Central de Reserva del Perú (2018).

En el primer trimestre del 2018, la manufactura no primaria creció 1.4% mientras que el PBI en un 3.2% (Banco Central de Reserva del Perú, 2018). Los resultados iniciales hacen prever que a final de año se logrará las cifras esperadas por el MEF y el repunte de la economía con lo cual se puede esperar una recuperación de la industria de alimentos y bebidas. En la Figura 4 se muestran las proyecciones de crecimiento del PBI planteadas por el MEF.

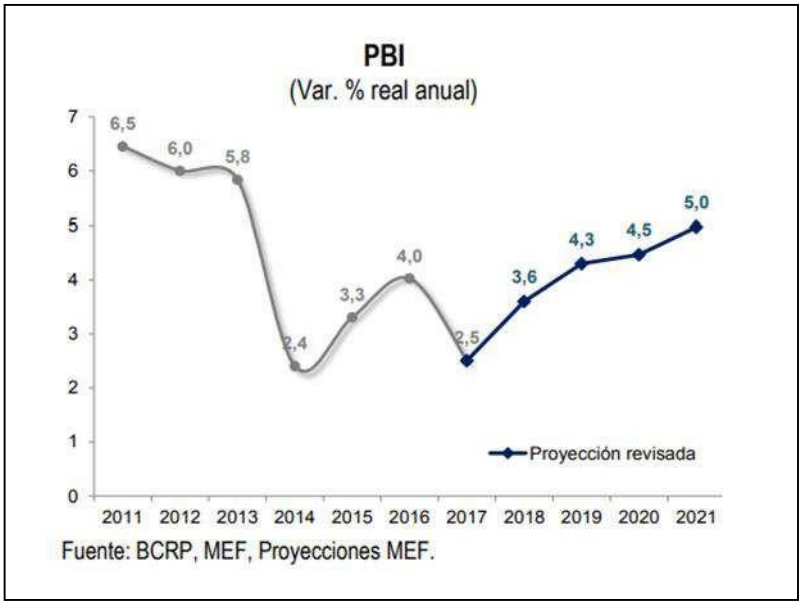


Figura 4. Proyección del PBI, 2017- 2021. Tomado de Banco Central de Reserva del Perú (2018).

Consumo Privado.

También afectado por los efectos del Fenómeno del Niño Costero se observó un menor dinamismo en el consumo. El gasto de consumo del sector privado creció menos que en el 2016 alcanzando un 2,5% en el 2017 (Tabla 6). Como consecuencia, la mayor parte de indicadores (empleo, masa salarial, confianza y ventas al por menor) mostraron un importante deterioro. Similarmente, el desempleo en Lima Metropolitana aumentó ligeramente, el crédito de consumo se redujo y las importaciones de bienes de consumo duradero crecieron (Banco Central de Reserva del Perú, 2018).

Tabla 6

Indicadores del consumo privado, 2015 - 2017 (Variación porcentual anual)

INDICADORES DEL CONSUMO PRIVADO
(Variación porcentual anual)

	2015	2016	2017
PEA ocupada de Lima Metropolitana	1,0	1,8	1,5
Masa salarial real de Lima Metropolitana	2,4	3,0	-0,7
Tasa de desempleo de Lima Metropolitana	6,5	6,8	6,9
Índice de Confianza del Consumidor Apoyo	61	64	61
Índice de expectativa de la situación familiar a 12 meses	68	65	64
Crédito de consumo real	9,6	7,1	5,2
Ventas al por menor	3,5	2,1	0,6
Importaciones de bienes de consumo	-0,7	-3,2	5,0
No duraderos	1,8	-4,2	4,6
Duradero	-5,3	-3,0	2,2

Fuente: BCRP, INEI y Apoyo.

Nota: Tomado de Banco Central de Reserva del Perú (2018).

Precio del petróleo.

Actualmente el precio del petróleo es estable, sin embargo, observamos que hay una tendencia a la baja en el precio de este bien (América Economía, 2017). Esto impacta en el costo de los proveedores y gastos de operación de las empresas del sector.

Precio del trigo.

El precio del trigo es estable, pero observamos que hay una tendencia a la baja en el precio de este bien dada la constante implementación tecnológica de los principales productores del mundo (ver Tabla 7). Esto impacta en el costo de nuestros proveedores y nuestros gastos de operación (Agrodataperu, 2016).

Tabla 7

Importación de trigo, 2015 - 2016

MES	2,016			2,015		
	CIF	KILOS	PREC. PROM	CIF	KILOS	PREC. PROM
ENERO	32,163,085	131,291,659	0.245	34,455,902	113,657,877	0.303
FEBRERO	28,472,490	116,489,192	0.244	32,973,359	109,025,490	0.302
MARZO	38,359,489	157,024,094	0.244	43,911,311	146,971,045	0.299
ABRIL	17,306,994	74,257,314	0.233	26,958,872	92,276,988	0.292
MAYO	20,960,761	88,734,894	0.236	40,783,225	140,644,385	0.290
JUNIO	64,799,351	275,192,370	0.235	47,547,725	175,059,875	0.272
JULIO	30,417,240	132,301,265	0.230	56,581,061	206,400,090	0.274
AGOSTO	44,195,477	195,202,810	0.226	40,624,021	155,313,066	0.262
SEPTIEMBRE	23,633,884	101,440,381	0.233	39,954,324	154,942,949	0.258
OCTUBRE	33,953,642	153,066,356	0.222	44,537,707	181,141,968	0.246
NOVIEMBRE	37,088,673	158,588,682	0.234	32,961,060	132,243,622	0.249
DICIEMBRE	15,762,578	69,489,342	0.227	19,084,229	76,518,103	0.249
TOTALES	**387,113,662**	**1,653,078,359**	**0.234**	**460,372,796**	**1,684,195,458**	**0.273**
PROMEDIO MES	**32,259,472**	**137,756,530**		**38,364,400**	**140,349,621**	
% CREC. PROMEDIO	**-16%**	**-2%**	**-14.3%**	**16%**	**-2%**	**-14.6%**

Nota: Tomado de Agrodataperu (2016). Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT).

Incremento del salario mínimo.

Desde el primero de abril del 2018 la remuneración mínima vital (RMV) es de S/930,00 (Perú 21, 2018), ocasionando un efecto inmediato sobre los costos laborales.

3.1.3 Análisis legal y normativo.

El gobierno nacional a través de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), institución adscrita al Ministerio de Salud (MINSA) es el órgano técnico normativo en los aspectos relacionados a la higiene alimentaria y como tal dispone los requisitos sanitarios que deben cumplir los productos de panadería y pastelería, así como los establecimientos que los elaboran y expenden (MINSA, 2011). Las municipalidades, la Municipalidad de La Molina en este caso, son las responsables de la difusión y supervisión de la aplicación de la normatividad dada por DIGESA.

Normatividad de aplicación a nivel nacional.

A continuación, se listan las normas legales y la base técnica establecidas por el Estado y que por tal enmarcan la actividad de elaboración de panes y pasteles:

Normas legales.

- *Ley N° 26842, Ley General de Salud.*
- *Ley Nº 29571, Código de protección y defensa del consumidor.*
- *RM N° 1020 – 2010 / MINSA Norma Sanitaria para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería.*
- *Decreto Legislativo N° 1062 que aprueba la Ley de Inocuidad de los Alimentos.*
- *Decreto Supremo N° 034-2008-AG que aprueba el Reglamento de la Ley de Inocuidad de los Alimentos.*
- *Decreto Supremo Nº 012-2006-SA, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28314, Ley que dispone la fortificación de harinas con micronutrientes.*
- *Decreto Supremo Nº 003-2005-SA, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27932, Ley que prohíbe el uso de la sustancia química bromato de potasio en la elaboración del pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano.*
- *Decreto Supremo 007-98-SA que aprueba el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.*

- *Resolución Ministerial N° 449-2006/MINSA que aprueba la Norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas*
- *Resolución Ministerial N° 461-2007/MINSA, que aprueba la Guía Técnica para el Análisis Microbiológico de Superficies en contacto con Alimentos y Bebidas.*
- *Resolución Ministerial N° 591-2008/MINSA que aprueba la Norma sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano.*
- *Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA que aprueba la Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines.*

Base técnica.

Programa Conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias. Comisión del Codex Alimentarius. Higiene de los Alimentos. Textos Básicos. 3ª edición FAO/OMS 2003.

Normas Técnicas Peruanas: NTP 206.001.1981.GALLETAS. Requisitos; NTP 206.002.1981.BIZCOCHOS. Requisitos; NTP 206.004.1988, PAN DE MOLDE. Pan blanco y pan integral y sus productos tostados; NTP 206.018.1984 OBLEAS. Requisitos.

La amplia y exigente normatividad actual en el tema sanitario para la apertura y funcionamiento de panaderías y pastelerías podría desincentivar la apertura de nuevos negocios.

Normatividad de aplicación local.

La Municipalidad de La Molina regula la actividad empresarial mediante las siguientes normas:

TUO del Reglamento de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios, Normas Complementarias sobre Estándares de calidad y Niveles Operacionales para las Actividades Urbanas en el Distrito de La Molina. Decreto de Alcaldía 010 -2016.

Ordenanza N° 149 – 2007 Normas para el Otorgamiento de Licencia Municipal de Funcionamiento en el Distrito de La Molina

Las normas antes mencionadas abordan diferentes aspectos operacionales de las actividades empresariales que se desarrollan en el distrito y en el caso específico de las panaderías de barrio, establecen que las nuevas licencias se otorgarán siempre que los locales se ubiquen en una avenida y esquina. Así también, fijan límites máximos en cuanto a fuerza motriz, potencia instalada, horario de trabajo, aforo, almacenamiento y manipulación de materiales, sistema de extracción mediante campana, dimensiones de publicidad o anuncios y prohibiciones respecto a poner stickers, pegar papeles o propagandas de los productos que se expenden, entre otros.

La reglamentación en el distrito de La Molina, en cuanto al otorgamiento de licencias de funcionamiento, podría desincentivar el ingreso de nuevos competidores por el incremento en los costos, sin embargo, abre la posibilidad al ingreso de otro tipo de competencia como los minimarket tipo tiendas “Tambo” que pueden expender panes y pasteles envasados.

3.1.4 Análisis cultural.

En un mundo globalizado, David (2013) sostiene que “las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que vivimos, trabajamos, producimos y consumimos. Las nuevas tendencias dan lugar a un tipo diferente de consumidor y, por consiguiente, provocan el surgimiento de una necesidad de productos, servicios y estrategias distintos” (p. 67).

Consumo de panes y pasteles.

La Asociación Peruana de Empresarios de Panadería y Pastelería consideran que Lima está incrementando su consumo de pan y pasteles *per cápita,* también considera la nueva tendencia de consumo de panes enriquecidos, su dirigente declaró para el diario La República lo siguiente: “el mayor consumo se concentra en los panes integrales y el ciabatta, pero, la preferencia por los nuevos tipos de pan, como los integrales y los enriquecidos con quinua, kiwicha, cañihua y ajonjolí, también ha aumentado y se distancia, cada vez más, del tradicional pan francés”, Además, recalcó que hace 30 años el consumo del pan tradicional era del 90% y ahora ha disminuido hasta el 40%. (Diario La República).

En cuanto al consumo de panes envasados, los sectores A y B por un tema de tiempo y practicidad prefieren consumir panes envasados (pan de molde), lo que da un indicio de la tendencia de consumo en los próximos años (América Economía).

Por el lado de los pasteles, si bien el consumo es estacional se incrementa en invierno y también por el boom de la comida peruana. Cómo señala Perú21, el comensal peruano se caracteriza no solo por disfrutar de la buena comida, sino también porque no puede resistir la dulce tentación de un postre. La oferta de

pastelerías es bastante variada en cuanto a precios y productos. Es por ello que hay que marcar la diferencia en la calidad (Perú21, 2014).

Movilidad urbana.

Desde el año 2014 la Municipalidad Metropolitana de Lima y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, vienen trabajando en la implementación de un Sistema Integrado de Transporte. A la fecha, dicho sistema considera los servicios del Metropolitano, el Metro de Lima) y los Corredores Complementarios. El sistema, entre muchos beneficios y consecuencias, está generando el desplazamiento de la población hacia puntos de concentración denominados paraderos oficiales, originando que sectores de bajo o moderado tránsito peatonal en el pasado ahora se presenten con un incremento en el flujo de peatones lo que conlleva al aumento de la actividad comercial en la zona.

Cabe precisar, que el denominado Corredor Rojo, Ruta 209 (el servicio se presta de lunes a domingo de 5:00 h a 23:55 h), transita por la Av. Los Constructores y ha establecido un paradero oficial a escasos metros de Crocante.

3.1.5 Análisis Tecnológico.

David (2013) afirma que en casi todas las “industrias, las firmas más preparadas desde la perspectiva tecnológica obtienen una ventaja competitiva abrumadora sobre los rivales menos competentes”, (p.61).

Tecnología en la producción - Hornos de cocción diferenciada.

El desarrollo tecnológico en hornos y otros equipos de panadería es ya una realidad en el sector, su uso será un diferenciador y permitirán reducir costos. Por ejemplo, actualmente son pocas las panaderías con hornos de cocción diferenciada,

lo cual permite optimizar el uso del espacio en el horno y reducir el tiempo en la elaboración del pan, (Ver Apéndice B).

Tecnología de información.

Hoy en día la información es instantánea y sin mayores filtros, pero sus efectos pueden ser beneficiosos o perjudiciales. Las decisiones correctas requieren de información exacta, veraz y a tiempo. Las decisiones de producción, compras, financieras, etc. necesitan un manejo adecuado de la información a través de software de oficina y no de registros manuales. En el mismo sentido, la tecnología contribuye a brindar un mejor servicio a los clientes en aspectos como la rapidez en la atención.

Por otro lado, el acceso masivo a Internet puede ser determinante para una empresa, ya sea positiva o negativamente, el manejo de un reclamo o queja puede afectar la imagen de esta. Se requiere personal capacitado para el manejo de los reclamos y quejas, y respuestas rápidas. Esta variable incrementa el poder de negociación del cliente.

3.1.6 Análisis Ecológico.

Conciencia Ecológica.

La regulación municipal y del estado, así como, el interés de la población es cada vez en mayor en lo referente al daño ecológico que pueden causar las empresas en su entorno. Esto las obliga a mantener estándares o recurrir a certificaciones que garanticen su aporte y cuidado en favor del medio ambiente (Diario El Comercio).

Capítulo IV

Análisis de la industria

En la primera sección del presente capítulo se describe el mercado y la industria en los que opera Crocante. Posteriormente, continúa el análisis de las cinco fuerzas competitivas, para culminar con la construcción de las primeras matrices estratégicas tales como la matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas competitivas, la matriz de perfil competitivo (MPC) y finalmente la matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

4.1 Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta)

Los productos de panificación se encuentran enmarcados dentro de la industria de alimentos y bebidas. Los productos de panadería y pastelería se caracterizan porque su insumo principal es la harina (que puede ser de cereales, integrales o leguminosas) y porque su principal proceso de cocción es el horneado. Comprenden productos de panadería industrial, productos de panadería tradicional (artesanal), queques, pasteles, galletas y pastas.

En el Perú existen tres tipos de panaderías (Apéndice B): panadería artesanal, panadería *retail* y la panadería industrial. El tipo de panadería artesanal tiene a su vez una sub clasificación en la cual podemos distinguir hasta cuatro tipos de panaderías:

Panadería taller.

También conocida como panadería cerrada y que no realiza venta directa al público. Elabora panes y pasteles (ver Figura 5).

Figura 5: Panadería taller.

Panadería puerta abierta.

Son las panaderías conocidas comúnmente como panaderías de barrio. Se dedican a la elaboración y venta de panes. Normalmente, se ubican en calles y avenidas, (ver Figura 6).

Figura 6. Panadería puerta abierta.

Panadería snack.

Son las panaderías/cafeterías en donde además de la elaboración y venta de panes y pasteles en mostrador, se venden otros productos de preparación rápida

(sándwiches, postres, refrescos, café, etc.) que incluyen productos de panadería y que pueden consumirse en sus instalaciones pues cuentan con el mobiliario apropiado (ver Figura 7).

Figura 7. Panadería Snack.

Panadería restaurante.

Son panaderías que además de la venta de panes (artesanal y envasado) y pasteles ofrecen otros productos más elaborados y que no necesariamente incluyen los panes o pasteles (platos de fondo, ensaladas de verdura, ensaladas de fruta, bebidas, etc.), ver Figura 8.

Figura 8. Panadería restaurante.

Crocante se ubica en el tipo de panadería artesanal, en la sub clasificación de panadería puerta abierta.

En cuanto a estadísticas respecto a la oferta, no existe data oficial a nivel Lima ni respecto a la zona de influencia. En cuanto a la información a nivel nacional, ASPAN, Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería, maneja información de los años 2013 y 2015. En el 2013, por ejemplo, informó que a nivel nacional se estimaba la existencia de 18 mil panaderías formales y que estas generaban 200 mil puestos de trabajo de los cuales sólo el 20% correspondía a mano de obra calificada, haciendo notar la alta rotación existente en el sector. En el mismo informe, a través de su presidente, Sr. Pio Pantoja, también señaló que cada peruano consumía unos 30 kg de pan al año, pero que en otros países de la región la cifra era el doble; precisando que solo el 0.5% de las panaderías utiliza insumos andinos en la elaboración de sus productos. En el 2015, a través del diario La República, (Grupo La República Publicaciones, 2015), ASPAN informó que el consumo de pan per cápita se había incrementado a 35 kg y que la mayor demanda se concentró en el pan integral y ciabatta, así también, destacó la preferencia por los nuevos tipos de pan, como los integrales y los enriquecidos con quinua, kiwicha, cañihua y ajonjolí. Además, recalcó que hace 30 años el consumo del pan tradicional era del 90% y ahora ha disminuido hasta el 40%; sin embargo, el porcentaje de consumo en Perú sigue siendo bajo, comparado con el de otros países de la región como Chile (95 kilos per cápita) y Argentina (75 kilos per cápita) y, fuera de la región, Alemania (110 kilos per cápita).

A continuación, algunas conclusiones y data estadística respecto al desarrollo del mercado e industria de productos elaborados con harina de trigo a nivel mundial.

Dicha información ha sido tomada de la investigación realizada por la Agencia de Investigación Euromonitor Internacional, Break, Cakes and Pastries: a Global Market Overiew (Panes, pasteles y pastas: Una visión global del mercado) realiza con información de los años 2008 a 2013[4]: Cada año se venden US$366 billones de productos horneados (panes, tortas y pasteles) de los cuales $226 billones corresponde a ventas de pan, $80 billones a tortas/queques y $60 billones a pasteles.

Se verifica que, en términos de volumen, se venden 141 millones de toneladas de productos de panadería. El pan representa la proporción más significativa ya que alcanza más de un 85% de las ventas y de este el 63% corresponde al pan artesanal. En términos de valor el pan representa un 62% de las ventas debido al menor precio de este respecto a los pasteles y tortas".

En otro aspecto se indica que el crecimiento del sector en el periodo de estudio se debió a la mayor participación de los pasteles y tortas pues el pan decreció en dicho periodo. Este descenso en las ventas se debió básicamente a que el producto se encuentra en una etapa de madurez y a la creciente popularidad de las dietas.

Asimismo, las ventas del pan artesanal cayeron respecto a las del pan envasado debido a que los productos empaquetados tienen la ventaja de mostrar los beneficios nutricionales y la fecha de caducidad lo que permite que estos productos se perciban como más seguros para la salud.

Es importante tener en cuenta, como se indica en el informe, el tema de la salud y bienestar como elementos importantes para añadir valor al pan. Para

---

[4] Adaptado de Break, cakes and pastries: a global market overview. Jun 2014. Euromonitor International

aumentar las ventas, los fabricantes están buscando una fusión entre el sabor y la salud a través de la adición de fibra y verduras o una mezcla de proteínas y fibra. En el mundo emergente, sin embargo, la demanda de pastelería está siendo impulsada por la innovación del sabor y los precios económicos.

Además, las panaderías tradicionales o independientes siguen siendo el canal más importante, aunque vienen perdiendo espacio debido al aumento de panaderías dentro de los supermercados e hipermercados quienes ofrecen precios más bajos y la comodidad de comprar todo en un solo lugar. Por último, los consumidores de Oriente Medio y América Latina, cuentan ahora con más accesibilidad y variedad de productos por lo que han surgido comercios minoristas modernos que les brindan la posibilidad de consumir alimentos distintos a un sándwich o pastel en un café.

4.2 Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

Se describe y analiza el impacto de las cinco fuerzas competitivas a fin de determinar la posición de Crocante en la industria, tal como lo señalan Hitt y Hoskisson, (2010, p. 66):

> (…) El modelo de las cinco fuerzas de la competencia abarca la amenaza de nuevos entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. Cuando la empresa estudia estas fuerzas encuentra una posición dentro de una industria desde la cual puede influir en las fuerzas a su favor o protegerse del poder de las fuerzas con el fin de incrementar su posibilidad de obtener rendimientos superiores al promedio.

4.2.1 Amenaza de nuevos entrantes.

Mediante el análisis de las barreras de entrada a la industria y las represalias esperadas por parte de las que ya forman parte de ella, se determinará la probabilidad de que otras empresas entren a esta.

Economías de escala.

Las eficiencias en costos alcanzadas por las panaderías establecidas no son fáciles de lograr en el corto plazo por los nuevos entrantes.

Diferenciación de productos.

Si bien los clientes identifican ciertos productos o servicios en las panaderías ya establecidas, existe la posibilidad que los nuevos entrantes puedan mejorar o imitar dichos productos o incluso introducir nuevos que sean del agrado de los clientes.

Requerimientos de capital.

Las nuevas panaderías podrían contar con recursos para invertir en equipos más eficientes o en personal calificado (maestros panaderos) e incluso captar trabajadores de las panaderías ya establecidas.

Políticas públicas y legales.

La legislación vigente hace menos atractiva la industria, ya que exige el cumplimiento de condiciones superiores a las que tuvieron que cumplir las panaderías ya establecidas (en cuanto a ubicación, metraje y producción), lo cual eleva el monto de inversión requerido para la apertura de una panadería, sin embargo, de contar con los requerimientos solicitados su cumplimiento resulta beneficioso (Norma sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de

productos de panificación, galletería y pastelería (RM N°1020-2010 MINSA[5] y el Decreto Legislativo N° 1222 del 24/09/2016[6]).

Por el lado de las represalias, ASPAN estima que no existe posibilidad que las empresas establecidas puedan evitar la llegada de nuevos competidores, y de contar estas con el capital requerido (un aproximado de US$50 mil) pueden significar una amenaza para las panaderías ya establecidas (Apéndice B).

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores son básicamente de harina de trigo, que es el insumo principal (70%); de insumos secos como la levadura, manteca, azúcar y sal; y mano de obra.

El precio del insumo principal se fija internacionalmente y en los últimos años ha tendido a la baja como lo muestra la Figura 9.

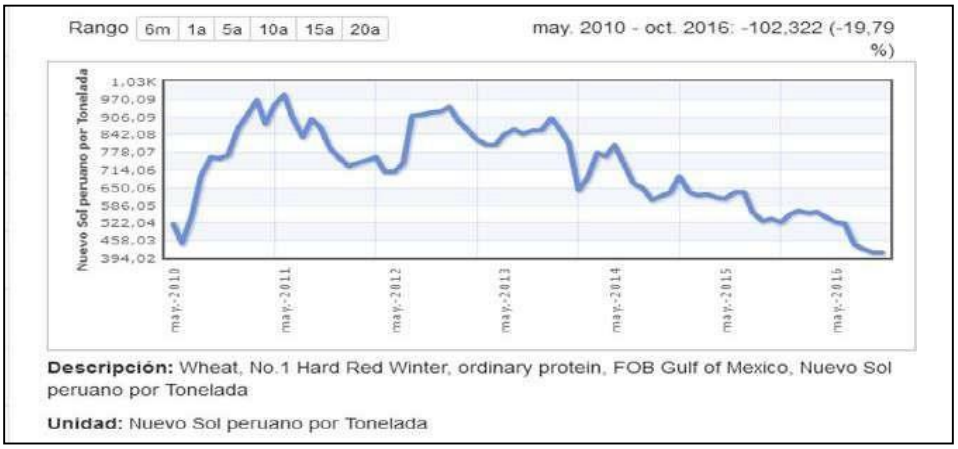


Figura 9. Precio mensual de trigo por tonelada. Tomado de www.worldbank.org.

[5] Norma Sanitaria para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería. http://www.digesa.sld.pe/orientacion/NORMA%20DE%20PANADERIAS.pdf

[6] El presente Decreto Legislativo tiene por objeto optimizar los procesos administrativos y fortalecer el control sanitario e inocuidad de los alimentos industrializados destinados al consumo humano y productos pesqueros y acuícolas, a fin de facilitar el comercio. http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/09/25/1292138-1.html

En el Perú, el 90% de la harina de trigo utilizada en la industria es importada. En cuanto a la adquisición de insumos secos, existe una fuerte competencia por lo que las empresas comercializadoras realizan campañas de fidelización (descuentos) por la compra de mayor cantidad. En ambos casos, proveedores de harina de trigo y de insumos secos, tienen escasa posibilidad de manejar precios pues las empresas pueden adquirir dichos insumos a través de proveedores extranjeros (con las facilidades que brinda internet es fácil contactar nuevos proveedores) -ver Apéndice B: entrevista a proveedores.

Finalmente, un impacto importante a considerar es el relacionado al poder de los proveedores de la fuerza laboral, básicamente por los maestros panaderos que constituyen mano de obra calificada. Ellos podrían optar por una mejor oferta de trabajo, en cuanto a salario y condiciones laborales en supermercados o nuevos competidores.

4.2.3 Poder de negociación de los compradores.

El poder de negociación de los compradores por precio no es significativo. Sin embargo, en caso modifiquen sus patrones de consumo pueden mejorar su posición (por ejemplo, tendencia a consumir pan enriquecido o envasado).

En este punto es importante considerar el poder que les concede internet a los consumidores en lo referente al uso de las redes sociales para hacer pública la calificación que otorga al producto o servicio. En caso la calificación sea negativa puede afectar la imagen de la panadería considerando que gran parte de sus contactos se ubiquen dentro de la zona de influencia de esta.

4.2.4 Amenaza de productos sustitutos.

Como señalan Hitt, Ireland, y Hoskisson, (2010, p. 58) los productos sustitutos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan pocos o ningún costo por cambiar de un producto a otro y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia.

No se considera una amenaza significativa en la actualidad, pero de darse un cambio radical en los patrones de consumo, si se consideraría como importante. Hitt, Ireland, & Hoskisson (2010) “Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria” (pg. 57). De acuerdo a esta definición se consideran productos sustitutos del pan a los cereales deshidratados y enriquecidos, las legumbres (como el camote, la papa, la yuca o el choclo), las tortillas (torrejas), el tamal, entre otros, sin embargo, los precios son más altos y además se incurre en costos de cambio.

4.2.5 Intensidad de la rivalidad de los competidores.

La intensidad de la rivalidad de los competidores está dada por las cinco fuerzas de Porter y para determinar dicha intensidad se han seleccionado cuatro condiciones que provocan una alta rivalidad entre las compañías competidoras. Dichas condiciones forman parte de las 15 condiciones consideras por David para la evaluación de la rivalidad entre compañías competidoras (David, 2013, pág. 77), (Anexo 01),se han seleccionado de manera objetiva considerado la información obtenida in situ y también recabada a través de los expertos y propietarios (Apéndices A y B). Las cuatro condiciones que a continuación se comentan son las

referidas, en primer término, a la semejanza en el tamaño de las compañías competidoras: el régimen tributario al que pertenecen Crocante y la competencia es el régimen MYPE tributario y de acuerdo a la normatividad vigente los ingresos netos no pueden superar a 1700 UIT.

Un segundo aspecto es la similitud en la capacidad de las compañías competidoras: Crocante y la competencia coinciden mayormente en el tipo organización y dirección, recursos humanos, el producto y servicio, la forma de venta, y el manejo del marketing. Además, los productos son perecederos: de acuerdo a la normatividad vigente los panes y pasteles artesanales son aptos para el consumo humano hasta las 48 horas desde su producción.

Asimismo, cuando los rivales venden productos/servicios similares: Crocante y la competencia son panaderías puerta abierta que fabrican panes y pasteles artesanales, así como productos complementarios a estos.

En tal sentido, habiendo desarrollado las condiciones seleccionadas se procede a desarrollar la intensidad en base a numerosos competidores o competidores equilibrados. De acuerdo a la calificación del tipo de panaderías dada a inicio del presente capítulo, en la industria existen diversos competidores, sin embargo, en la zona de influencia de Crocante se consideran dos competidores que son del mismo tipo de panadería, es decir, panaderías puerta abierta.

Crecimiento lento de la industria. La producción de panes y pasteles artesanales viene cediendo espacio a la elaboración de panes envasados cuyo consumo excede las 48 horas a lo que se suma la posibilidad de contar con información nutricional y especifica del vencimiento del producto en el empaque. De otro lado, el número de panaderías puerta abierta se viene reduciendo en los

últimos años y en contrapartida el número de panaderías tipo retail, snack y restaurante vienen creciendo (Ver Apéndice B).

Debemos considerar que la ausencia de diferenciación costos bajos por cambiar. La diferenciación en productos básicos como el pan es mínima y por tal se intensifica la competencia entre las empresas. La diferenciación se da en mayor medida en el servicio, porque los intereses estratégicos son altos. La rivalidad entre las empresas se intensifica por lograr una mayor participación en el mercado sobre todo por la ubicación geográfica (en la zona se ubica el seguro social que genera una demanda interesante).

Asimismo, las altas barreras para la salida., porque en la industria las barreras de salida de impacto son las relacionadas al costo del capital humano (liquidación de trabajadores), las barreras emocionales de los dueños por la identificación con su negocio y en menor medida lo referente a los activos como hornos y maquinas propias del giro del negocio.

4.3 Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

Como resultado del análisis realizado a cada una de las cinco fuerzas competitivas de la industria, presentamos a continuación la matriz de atractividad, Tabla 8, para la industria panadera ubicada en la zona este del distrito de La Molina.

Para la elaboración y análisis de la matriz se ha tomado como referencia los tres pasos planteados por David (2013, p. 76) que se expresan en identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa; además en evaluar que tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía y por último en este aspecto se debe tomar en cuenta o considerar la

fuerza conjunta de los elementos. En otras palabras, decidir si para la empresa vale la pena entrar o permanecer en la industria.

La matriz contempla cada una de las cinco fuerzas competitivas de la industria, las cuales se ubican en la columna izquierda de la Tabla 8. En la parte central, se muestran las calificaciones que señalan el nivel de atractividad, definidas mediante la asignación de valores del uno al cinco, donde uno significa que la industria es poco atractiva y cinco que es muy atractiva, en relación a la fuerza analizada. El análisis o evaluación de cada fuerza respecto a su impacto en la compañía puede visualizarse en la columna final de la derecha.

Tabla 8

Matriz de atractividad de las cinco fuerzas de Porter

Cinco Fuerzas Competitivas	**Atractividad (De: 1 Muy poco atractivo, a 5 Muy atractivo)**					**Análisis**
Calificación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Amenaza de nuevos entrantes.						
Barreras de entradas			√			
Economías de escala.			√			
Diferenciación de productos.				√		Existe una posibilidad media de ingreso de nuevos competidores dado que algunas barreras de entrada son un poco restrictivas.
Requerimientos de capital.				√		
Desventajas de costes independientes de las economías de escala.	√					
Políticas públicas.			√			
Represalias esperadas			√			Existe una posibilidad normal de ingreso de nuevos competidores.
Poder de negociación de los proveedores.					√	Muy alta probabilidad de ingreso de nuevos competidores por el bajo poder de los proveedores.
Poder de negociación de los compradores.			√			Existe una posibilidad normal de negociación de los compradores.
Amenazas de productos sustitutos.				√		Alta probabilidad de ingreso de nuevos competidores por la baja amenaza de productos sutitutos.
Intensidad de la rivalidad de los competidores						
Numerosos competidores o competidores quilibrados.				√		
Crecimiento lento de la industria.		√				Existe una posibilidad media de ingreso de nuevos competidores, ya que la intensidad de rivalidad de los competidores no es muy restrictiva.
Ausencia de diferenciación, costos bajos por cambiar.				√		
Intereses estratégicos altos.	√					
Altas barreras para la salida.				√		
Evaluación general				√		Es una industria con buena atractividad

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 76), por F.R. David, 2013, México, D.F.: Pearson.

Cada una de las fuerzas evaluadas ha obtenido una calificación igual o superior a tres, por lo que en la evaluación general se considera una calificación igual a cuatro para la industria. Concluimos que la industria en la cual opera Crocante es atractiva tanto para que permanezca en ella como para el ingreso de nuevos competidores.

4.4 Análisis del grado de atractividad de la industria

Como señala Porter, las cinco fuerzas competitivas: competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales, reflejan

el hecho que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los competidores potenciales y los productos sustitutos son todos los “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento. En un sentido más amplio, podríamos designar la competencia como rivalidad ampliada o extensa.

En base a lo señalado y al contexto actual, se considera que la industria es atractiva. Ello se sustenta en lo poco restrictivas que son las barreras de entrada y en la poca probabilidad que surjan represalias por parte de las empresas ya establecidas y, a que la intensidad de la rivalidad entre competidores pueda aumentar ante la presencia de las panaderías retail y las panaderías restaurante. Las fuerzas que hacen atractiva la industria son el bajo poder de negociación que tienen los proveedores, la baja amenaza de los productos sustitutos y en menor medida el bajo poder de negociación de los compradores.

4.5 Matriz del perfil competitivo MPC

La matriz, sostiene David (2013) de perfil competitivo (MPC) “identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación a la posición estratégica de una firma muestra” (David, 2013).

Para construir la matriz de perfil competitivo de Crocante, firma muestra, se procedió en primer lugar a identificar a su competencia, lo cual se logró a través de la información obtenida mediante fuentes primarias (entrevista a los propietarios,

expertos en la zona de influencia y clientes (Ver Apéndice A y B) y a la definición del radio de influencia[7].

Crocante se ubica prácticamente en el centro del cuadrante de las avenidas antes mencionadas, muy próxima al hospital Alcántara, dos templos y un paradero oficial recientemente inaugurado. El cuadrante de influencia está delimitado por: la Av. Ingenieros, la calle Bastidas, la calle José Ingenieros y la calle Javier Heraud (Ver Figura 10).

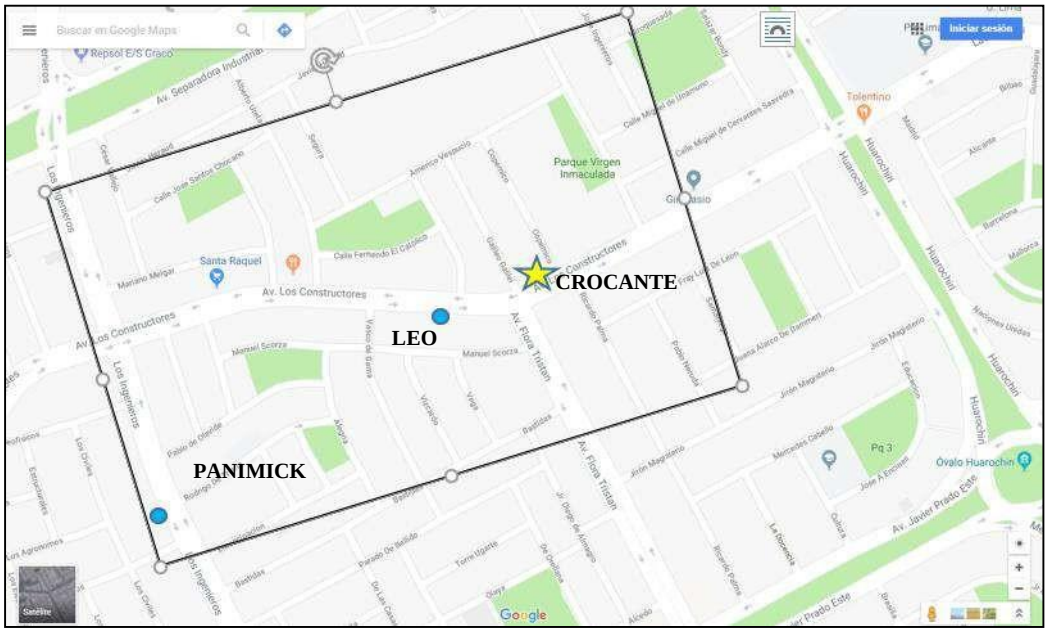


Figura 10. Ubicación de la panadería Crocante y la competencia directa. Adaptado de https://Google.com/mymaps/viewer

La panadería Crocante se encuentra ubicada en Av. De Los Constructores N°1191, Urb. Santa Patricia - La Molina (ver Figura 11). La panadería Leo se ubica en Av. De Los Constructores N° 1151, Urb. Santa Patricia - La Molina, (ver Figura 12), y la panadería Panimick se localiza en Av. Los Ingenieros N° 392, Urb. Santa Patricia - La Molina (ver Figura 13).

[7] Hemos definido el radio de influencia de crocante a 400 metros a la redonda.

Figura 11.Panadería Crocante.

Figura 12. Panadería Leo.

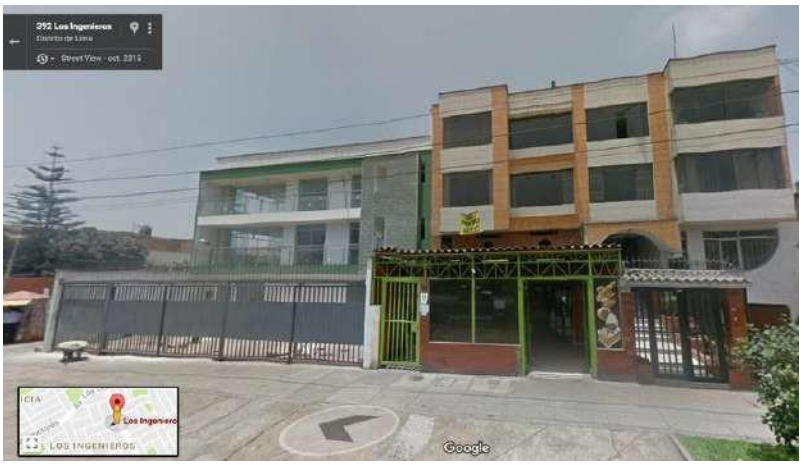


Figura 13. Panadería Panimik SAC.

Como segundo paso se determinó los factores críticos de éxito se definió las fortalezas y debilidades estratégicas de Crocante en comparación con su

competencia. “Los factores críticos de éxito de una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2= debilidad menor y 1 = debilidad principal” (David, 2013, pág. 83):

Son siete los factores críticos de éxito considerados en la matriz MCP de Crocante y se presentan a través de la Tabla 9. La determinación de los factores críticos de éxito, la asignación del peso a cada factor y calificación para cada empresa se realizó considerando las mismas fuentes utilizadas para la determinación de la competencia.

Al considerar la matriz se observa que Crocante alcanzó un peso ponderado total de 2,66, seguida por la panadería Panimix que registró un peso total de 2,55 y finalmente la panadería Leo que alcanzó un 2,43.

Tabla 9

Matriz del perfil competitivo para la empresa Crocante

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	Crocante		Panadería Leo		Panimix	
		CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.
Local alquilado	13%	1	0,13	4	0,52	3	0,39
Plan de Marketing	17%	1	0,17	3	0,51	2	0,34
Los Productos no son estandarizados	9%	2	0,18	2	0,18	2	0,18
La recaudación y facturación se realiza de forma manual	13%	2	0,26	3	0,39	4	0,52
Know how: Fórmula y forma de producción	19%	4	0,76	2	0,38	3	0,57
Ubicación: es la más cercana al Seguro / paradero oficial / iglesia.	16%	4	0,64	2	0,32	1	0,16
Pan Caliente durante casi todas las horas de atención	13%	4	0,52	1	0,13	3	0,39
Total	100%		**2,66**		**2,43**		**2,55**

Nota: Adaptado de Conceptos de administración estratégica (p. 83), por F.R. David, 2013, México, D.F.: Pearson.

El resultado muestra que la panadería Crocante tiene una mejor posición que sus competidores en tres factores críticos:

En el aspecto del know *how* que garantiza el sabor y contextura de los productos, los clientes, (Apéndice D), diferenciaron los productos de Crocante por estas características y ello fue corroborado por los expertos, ya que por un lado los proveedores de insumos confirmaron que Crocante adquiría insumos de mejor calidad que la competencia y, por otro lado, los expertos del sector señalaron que las características diferenciales de un buen producto artesanal se basa en la calidad de los insumos, la forma de preparación de la masa, el tiempo de fermentación y el uso de “masa madre”.

Referente a la ubicación próxima al hospital, paradero oficial y templos. La empresa Crocante genera un mayor flujo de clientes durante todo el día de una manera frecuente a la semana.

En tal sentido, la posibilidad que los clientes cuenten con un margen mayor de tiempo para ser atendidos y sobretodo, encontrar pan caliente. La mayoría de las panaderías realizan la producción en horario nocturno lo que solo les permite contar con pan caliente en determinadas horas del día.

Sin embargo, para Crocante la elaboración del pan inicia a las 5:30am y concluye antes las 22:00 horas, lo que les permite contar con pan caliente más veces al día. Así también, a diferencia de la competencia, Crocante atiende los 7 días de la semana de 6:00 h a 23:00 horas, incluidos feriados.

Así también, debemos mencionar tres de los factores críticos que representan debilidades para la exitosa marcha empresarial.

Crocante no cuenta con tecnología para sus procesos administrativos. La emisión de comprobantes de pago y tickets es manual (no cuenta con caja registradora). Se considera una debilidad principal debido a que afecta directamente al cliente, ya que causa la generación de cuellos de botella en las horas pico de atención durante el pago y la emisión de los comprobantes en caja y la posterior entrega del producto. Se comprobó in situ que tanto Panimick como la panadería Leo cuentan con cajas registradoras lo que les permite fluidez en la atención. Por otro lado, no cuentan con un control automatizado de los inventarios ni del volumen de producción.

-El local de Crocante es alquilado en tanto que la panadería Leo cuanta con local propio. Se desconoce la situación del local de la panadería Panimick.

- Plan de marketing, Crocante no cuenta con un plan de marketing, el posicionamiento de marca es nulo y si bien el dueño conoce el mercado y a la competencia nunca han realizado un estudio formal al respecto ya que su enfoque está en el producto. En el exterior del local no se visualiza el nombre de la panadería, (ver Figura 11), solo cuenta con un sticker, de aproximadamente 30 centímetros, ubicado en el interior, en la zona de exhibición de los productos. Los clientes identifican a la panadería por su ubicación y no por su nombre. En cuanto a la competencia, utilizan banners con su nombre e imágenes de los productos que elaboran. Los clientes si las identifican por sus nombres.

4.6 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

A continuación, presentamos la matriz EFE para Crocante (Tabla 10) la misma que resulta del análisis externo realizado en el capítulo tres y la situación de la industria tratada en las primeras secciones del presente capítulo. Como resultado

de dicho análisis se identificaron las oportunidades y amenazas que Crocante debe tener en cuenta.

Como señala David (2013): “La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013, pág. 80).

La elaboración de la matriz EFE para Crocante se realizó siguiendo las instrucciones y ejemplos dados por David.

Primeramente, se listaron los factores externos clave, es decir, los factores relevantes para la empresa y su industria. Se obtuvo como resultado ocho factores externos clave como oportunidades y ocho factores externos clave como amenazas

Como segundo paso, se asignó una ponderación a cada uno de los factores seleccionados. En esta etapa David (2013) señala lo siguiente:

> Asigne a cada factor una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa (...) La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0. (p. 81)

En la matriz EFE para Crocante, se asignó a cada factor una ponderación mínima de 0.04 (menos importante) y una ponderación máxima en 0.10 (muy importante).

Como tercer paso David (2013) señala:

> Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa (…) Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos". (David, 2013, p. 81).

El siguiente paso es calcular la puntuación ponderada. Este cálculo se realiza multiplicando la ponderación de cada factor por su calificación y, posteriormente, se suman las puntuaciones obtenidas con el fin de determinar el ponderado total para la empresa. Según David (2013):

> La puntuación ponderada total promedio es de 2.5 una puntuación total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria (...) Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (p. 81)

Las calificaciones asignadas a los factores claves de la matriz EFE para Crocante reflejan cómo la empresa está respondiendo en la actualidad a dichos factores. Así, el 44% de los factores claves recibieron una calificación de 1.0, lo que significa que la respuesta de la empresa ante estos factores es deficiente. Un 25 % de los factores recibió una calificación de 2.0 revelando que la respuesta a estos factores es promedio y que por lo tanto maneja una brecha de mejora en la que debería poner más énfasis. Otros tres factores recibieron una calificación de 3.0 lo

que muestra una respuesta adecuada por encima del promedio de la industria y finalmente dos de los factores recibió una calificación de 4.0 lo que revela que las acciones estratégicas tomadas frente a estos dos factores son las adecuadas.

Tabla 10
Matriz de los factores externos (EFE) para la empresa Crocante

		Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
OPORTUNIDADES - O				
1	Aumento del transito peatonal por el establecimiento de un paradero oficial del Corredor Rojo en la acera contingua a Crocante.	0,08	4	0,32
2	La normatividad sanitaria y local vigente es más restrictiva y desalienta el ingreso de nuevos competidores.	0,04	2	0,08
3	Tendencia hacia el consumo de panes enriquecidos	0,07	1	0,07
4	Incremento en el uso de internet y redes sociales facilita la aproximación de las empresas a los clientes - marketing	0,05	1	0,05
5	Preferencia del consumidor por panaderías tipo snack.	0,06	2	0,12
6	Incremento del consumo de pasteles.	0,10	3	0,3
7	MEF proyecta crecimiento del PBI para el periodo 2018 - 2021 (5% al 2021)= incremento del PBI de la Industria de alimentos	0,05	1	0,05
8	Politica economica a favor de las MYPE promueve productividad en el sector	0,03	1	0,03
AMENAZAS - A				
1	Bajas barreras de ingreso de nuevos competidores	0,06	3	0,18
2	Tendencia hacia el consumo de pan envasado.	0,08	2	0,16
3	Incremento en el uso de internet y redes sociales facilita la difusión de eventualidades u errores involuntarios	0,05	1	0,05
4	Apertura de Super mercado y Market's proximos a la zona de influencia	0,06	2	0,12
5	La competencia puede copiar el horario de atención o parte de la formula para la elaboración del pan	0,10	4	0,4
6	Captación de personal clave (área de producción) por la competencia.	0,11	3	0,33
7	Fortalecimiento de las acciones de la administración tributaria = posibles multas por omisión o error en la emisión de comprobantes	0,03	1	0,03
8	Tendencia hacia una normatividad más restrictiva a favor del cuidado del medio ambiente = incremento del precio del combustible.	0,03	1	0,03
EFE		**1,00**		**2,32**

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 81), por F.R. David, 2013, México, D.F.: Pearson.

La calificación obtenida de la matriz EFE de Crocante, una puntuación ponderada total de 2,32, se ubica por debajo del promedio de 2.5 por lo que se puede concluir que la empresa no está respondiendo de manera adecuada frente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.

Capítulo V

Análisis interno

5.1 Fortalezas y debilidades

El desarrollo del presente capítulo se sustenta en una auditoría interna realizada a la empresa con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades. Se analizó la cadena de valor, se comparó con la competencia, se identificaron las ventajas competitivas y finalmente se diseñó la matriz de evaluación de factores internos EFI. Tal como lo sugiere Fred R. David

En tal sentido, se sostiene que “Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración clara de la misión, proporcionan las bases para establecer los objetivos y las estrategias, cuya finalidad es aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades”. (David, 2013, pág. 94). Así también, De Carollis señala:

> Hablar de análisis interno, es referirnos a los recursos, capacidades y ventajas competitivas de cada empresa y/o negocio. Los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y son agrupados con el fin de crear tales capacidades. A su vez, éstas son la fuente de las competencias centrales de la empresa, las cuales son la base de las ventajas competitivas (D.M, 2003)

Tal como lo recomienda David, se involucró a los dueños de Crocante dentro del proceso (David, 2013, pág. 96)

5.2 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia, Servicios, adquisiciones, recursos humanos, tecnología, infraestructura

Para analizar una empresa, se tiene que utilizar un método que permita evaluar cada área, con el fin de conocer e identificar cada detalle de la empresa. Mejorar lo que se viene haciendo mal y potenciar lo que se está haciendo bien.

Para Michael Porter, profesor de Harvard Business School, la cadena de valor es un método sistemático por el cual se dividen las actividades de la empresa para analizar cada una ellas y la forma en que se interrelacionan y crean valor al producto o servicio con el objetivo de obtener ventaja competitiva ya sea en liderazgo en costos o en diferenciación.

La ventaja competitiva, se logra identificando la actividad que la empresa hace de forma tan eficiente, que logra que sus costos sean más bajos que los de la competencia o diferenciándose de esta y que lo hace difícil o casi imposible de imitar, generando valor a la empresa.

Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. (Porter, 2010).

En la Figura 14, se aprecia la cadena valor dividida en dos grupos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o también denominadas actividades secundarias.

Figura 14. La cadena genérica de valor. Tomado de *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*, por M. Porter, 2010, Madrid: Ediciones Pirámide.

5.2.1 Actividades primarias (Operaciones).

Son las que intervienen directamente en la creación o producción del producto o servicio. Pueden dividirse en cinco categorías genéricas, como se muestra en la Figura 14.

Logística de entrada o interna.

Descripción del proceso que va desde la recepción de materia prima e insumos para la fabricación y comercialización del pan y los pasteles, así como, la recepción de los productos complementarios que comercializa Crocante; pasando por control de calidad y hacer las devoluciones según sea el caso, para finalmente almacenarlos.

Los productos que comercializa Crocante, se dividen en tres grupos: Panes (francés y especiales), Pasteles y productos complementarios (embutidos y bebidas). El flujo de logística interna de Crocante se muestra mediante la Figura 15:

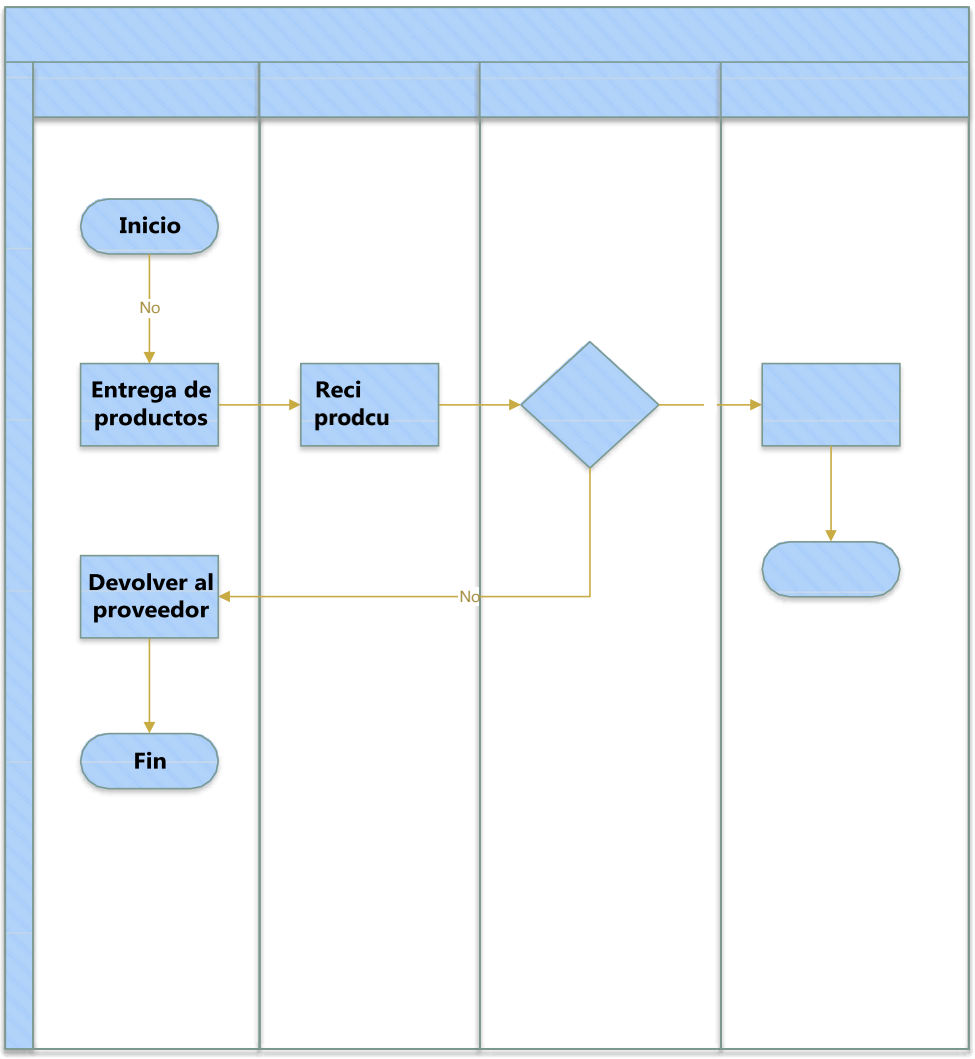


Figura 15. Flujo de logística interna de la empresa Crocante.

Recepción del pedido.

Una vez realizado el pedido, los productos se reciben en la panadería y se dejan provisionalmente en el área de recepción. Previamente se verifica que dicho espacio se encuentre en orden y limpio. Los productos se reciben una vez a la semana.

Control de calidad.

Descargados los productos, se procede a realizar el control de calidad antes de su almacenamiento. Se verifica el estado de conservación y la fecha de vencimiento de cada producto. En el caso exista algún producto deficiente, se

procede a devolver inmediatamente. No se reciben productos en mal estado, vencidos o próximos a vencer (por lo menos tienen que vencer 6 meses después de la recepción, de lo contrario, son rechazados).

Almacenaje.

Habiendo pasado por el proceso de control de calidad, se procede a almacenar los productos en la panadería. Se dejan los productos en el área de almacenaje, guardando todos los cuidados para su buen mantenimiento y evitar que se deterioren. Sin embargo, aquellos productos que hubieran quedado desabastecidos, se reponen en las góndolas correspondientes.

Operaciones / Producción.

El proceso de producción del pan, descrito por el dueño y el maestro panadero, (ver Apéndice A) consiste en:

Requerimiento de producción de pan.

El administrador de la panadería, dependiendo del día, hace el requerimiento de la cantidad de panes al área de producción.

Realizamos trabajo de campo para entrevistar a los clientes y se detectó que existen dos tipos de clientes en estos días: Las personas que viven o trabajan por la zona aledaña y las personas que, por algún motivo, van al hospital de Essalud, estos pueden ser pacientes o acompañantes.

Respecto a la afluencia de clientes a la panadería, según el administrador, de lunes a viernes la demanda es constante, sin embargo, aumenta en los fines de semana.

Sin considerar el horneado, existen dos turnos para la producción del pan, donde siempre hay un maestro panadero: primer turno de 7am a 12pm y segundo turno de 5pm a 10pm.

Selección.

Una vez que se conoce el requerimiento de producción, se seleccionan los ingredientes necesarios para cumplir con lo planificado.

Se seleccionan los siguientes ingredientes: harina, manteca, mejoradores, levadura y agua y luego la “mezcla secreta del dueño de Crocante”, esta mezcla lleva azúcar, sal, masa madre y otros ingredientes que el dueño se reserva el derecho de no revelar. Esta mezcla es separada por el dueño en porciones homogéneas para que los operarios agreguen en su debido momento.

Pesado.

Teniendo listo los ingredientes seleccionados, se procede al pesaje de cada uno de ellos de acuerdo a lo estipulado en la fórmula de producción.

Mezclado y amasado.

Una vez que tenemos todos los ingredientes pesados, se mezclan y amasan los ingredientes en la máquina amasadora - sobadora para finalmente obtener una masa uniforme (ver Figura 16).

De acuerdo a las precisiones brindadas por el maestro panadero, un buen producto será el resultado de una buena masa (buena consistencia, suave, seca, fácil de manejar y sin que se pegue en la máquina).

Otro punto importante dentro del proceso de producción es el orden en el que se agregan los ingredientes durante la preparación de la masa (previamente los ingredientes son agrupados y clasificados como secos y húmedos). Respetar el

orden en la adición de los ingredientes permite que la masa logre el “punto liga”, nivel en el cual, la masa adquiere una resistencia elástica logrando estirarse lo más que se pueda y quedar lo más delgada posible.

Figura 16. Máquina de mezclado y amasado. Tomado de http://rodwenvega.galeon.com/proceso.htm

Cortado manual.

Una vez amasada, la masa uniforme es colocada en la mesa de trabajo. En esta etapa, los panaderos toman con sus manos trozos de la masa para cortarlos en partes homogéneas. Este proceso es manual.

Cortado en máquina divisora.

Teniendo la masa cortada en partes homogéneas, la pasamos a la máquina divisora, (ver Figura 17). Esta etapa sirve para realizar cortes de peso uniforme dependiendo del tipo de pan a elaborar. A su vez, se prepara la mesa de trabajo que debe estar limpia.

Figura 17. Cortado en máquina divisora. Adaptado de http://rodwenvega.galeon.com/proceso.ht

Embolado y forma.

Teniendo la masa cortada en pesos homogéneos, se procede a embolar y dar forma dependiendo del tipo de pan, tal como se muestra en la Figura 18. Esta parte del proceso es muy importante pues si las bolas no están bien formadas, los panes saldrán deformes.

Figura 18. Embolado y forma de la masa. Tomado de http://rodwenvega.galeon.com/proceso.htm

Reposado y volteado.

Las masas uniformes pasan al área de reposo en sus respectivas bandejas (también llamadas latas) en donde se les da vuelta para luego permanecer en reposo durante el proceso de fermentación. Crocante trabaja con 16 latas, las mismas que tienen capacidad para 24 panes cada una.

Fermentación.

Habiendo reposado la masa, se deja fermentar con la temperatura adecuada, la misma que debe fluctuar entre 20 a 30°C hasta antes de iniciar el horneado.

Pintado o acabado.

Los panes especiales son dirigidos hacia este proceso a fin de dar el acabado para la presentación final. Los panes son pintados o adornados con algún insumo adicional como ajonjolí, huevo, etc. (ver Figura 19).

Figura 19. Pintado o acabado de panes especiales. Tomado de http://rodwenvega.galeon.com/proceso.htm

Horneado.

Los panes se hornean entre 180°C y 200°C en un tiempo máximo aproximado de 20 minutos.

Crocante tiene 4 turnos para hornear los panes:

Primer turno: se inicia a las 6am y termina aproximadamente a las 8am con un intervalo de 15 minutos entre cada horneada.

Segundo turno: se inicia a las 11am y termina aproximadamente a la 1pm con un intervalo de 25 minutos entre cada horneada.

Tercer turno: se inicia a las 3pm y termina aproximadamente a las 7pm con un intervalo de 15 minutos entre cada horneada.

Cuarto turno: se inicia a las 8pm y termina aproximadamente a las 10pm con un intervalo de 30 minutos entre cada horneada.

El intervalo de tiempo por horneada en cada turno varía dependiendo de la afluencia de público.

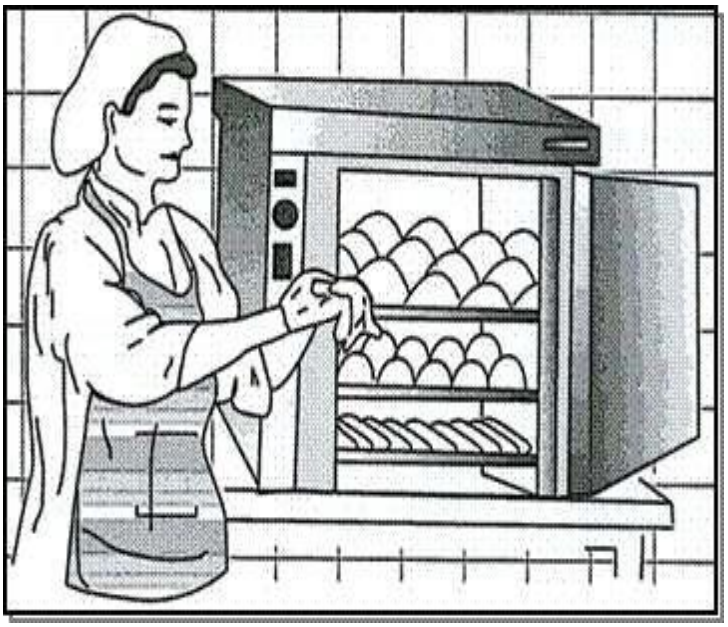


Figura 20. Horneado del pan. Tomado de http://rodwenvega.galeon.com/proceso.htm

Por medio de las Tablas 11 y 12 presentamos los diagramas de flujo vertical del proceso de producción por turnos:

Tabla 11

Diagrama de flujo vertical del proceso de producción – turno mañana

Actividad	Recursos humanos	Distrancia en metros	Tiempo en horas					
Requerimiento de pan	1		0.02	X				
Selección de ingredientes	1		0.08	X				
Control de calidad de materia prima e insumos	1		0.08			X		
Traslado a balanza	1	2	0.08		X			
Pesado de los ingredientes	1		0.08	X				
Traslado a máquina Amasadora - sobadora	1	1	0.01		X			
Mezclado y amasado de los ingredientes	1		0.33	X				
Traslado a mesa de trabajo	1	1	0.01		X			
Cortado manual de la masa	3		0.03	X				
Traslado a máquina Divisora	1	3	0.01		X			
Cortado de la masa en partes homogéneas	1		0.05	X				
Traslado de la masa a mesa de trabajo	1	0.5	0.01		X			
Se embola y da forma a la masa	3		0.25	X				
Traslado de las bandejas a la mesa	1	1.5	0.05		X			
Traslado de las bandejas al área de reposo	1	1.5	0.05					
Reposado de la masa embolada en sus bandejas			1.00				X	
Se da vuelta a la masa	2		0.17	X				
Reposado de la masa embolada en sus bandejas			0.08				X	
Traslado de la masa al área de fermentado	1	1	0.05		X			
Fermentación de la masa			5.00				X	
Traslado de la masa a la mesa de trabajo	1	1.5	0.05		X			
Acabado final de la masa - pintado de la masa	1		0.08	X				
Traslado de bandejas a apiladoras	1	2	0.03		X			
Traslado de bandejas al horno	1	3	0.03		X			
Horneado de las masas	2		0.33	X				
Traslado de las bandejas de pan a apiladoras	1	3	0.05		X			
Traslado de pan a exhibidores	1	2	0.03		X			
Almacenamiento de panes en exhibidores								X (T)
Almacenamiento de panes en bandejas								X (T)
		23.00	**8.07**					

Tabla 12

Diagrama de flujo vertical del proceso de producción – turno tarde

Actividad	Recursos humanos	Distrancia en metros	Tiempo en horas					
Requerimiento de pan	1		0.02	X				
Selección de ingredientes	1		0.08	X				
Control de calidad de materia prima e insumos	1		0.08			X		
Traslado a balanza	1	2	0.08		X			
Pesado de los ingredientes	1		0.08	X				
Traslado a máquina Amasadora - sobadora	1	1	0.01		X			
Mezclado y amasado de los ingredientes	1		0.33	X				
Traslado a mesa de trabajo	1	1	0.01		X			
Cortado manual de la masa	3		0.03	X				
Traslado a máquina Divisora	1	3	0.01		X			
Cortado de la masa en partes homogéneas	1		0.05	X				
Traslado de la masa a mesa de trabajo	1	0.5	0.01		X			
Se embola y da forma a la masa	3		0.25	X				
Traslado de las bandejas a la mesa	1	1.5	0.05		X			
Traslado de las bandejas al área de reposo	1	1.5	0.05					
Reposado de la masa embolada en sus bandejas			1.00				X	
Se da vuelta a la masa	2		0.17	X				
Reposado de la masa embolada en sus bandejas			0.08				X	
Traslado de la masa al área de fermentado	1	1	0.05		X			
Fermentación de la masa			8.50				X	
Traslado de la masa a la mesa de trabajo	1	1.5	0.05		X			
Acabado final de la masa - pintado de la masa	1		0.08	X				
Traslado de bandejas a apiladoras	1	2	0.03		X			
Traslado de bandejas al horno	1	3	0.03		X			
Horneado de las masas	2		0.33	X				
Traslado de las bandejas de pan a apiladoras	1	3	0.05		X			
Traslado de pan a exhibidores	1	2	0.03		X			
Almacenamiento de panes en exhibidores								X (T)
Almacenamiento de panes en bandejas								X (T)
		23.00	**11.57**					

La diferencia del proceso de producción entre los turnos mañana y tarde se da en el proceso de fermentación. En el turno tarde, la masa reposa fermentándose durante tres horas más que lo considerado en el turno de la mañana.

Logística de salida o externa.

Dado el espacio reducido que existe para el almacenamiento y exhibición del producto, los panes se almacenan en dos lugares, una parte en las góndolas para

su exhibición listos para la entrega a los clientes y la otra se deja en las latas donde se reponen en las góndolas.

Los pasteles y embutidos se almacenan en la vitrina exhibidora y los abarrotes en cada estantería.

Marketing y ventas.

Actualmente, Crocante no cuenta con un plan de marketing ni implementa acciones ya sea para incrementar la venta, generar mayor afluencia al local o recordación de marca. Tampoco invierte en una estrategia de marketing. Solo recibe a sus clientes pacientemente sin ninguna acción proactiva.

Servicio post venta.

La forma en la que Crocante ha fidelizado a sus clientes es realizando una actividad de entrega de premios cada fin de año, donde les brinda tickets a sus clientes y, en una fecha determinada, rifan canastas con productos de la panadería y otros.

5.2.2 Actividades secundarias (o de apoyo).

Son las que dan apoyo a las actividades primarias para que la empresa pueda funcionar de manera óptima y eficiente. Buscan que las actividades primarias sean más eficientes.

Adquisición (compras).

Cada domingo, se realiza el inventario de todos los productos con el fin de realizar los pedidos en la semana siguiente y, de haber productos en estado de descomposición o deterioro, se eliminan dándoles de baja en la hoja de control que hace las veces de un kardex. Usualmente no se identifican productos malogrados,

es decir, la merma en este caso es mínima e incluso nula. No existe política de compras.

Desarrollo tecnológico.

Actualmente, no se cuenta con un sistema de información y procesamiento de datos. El manejo de inventario, contabilidad, facturación, cobranza, los pedidos, etc., se realizan de forma manual.

Por otro lado, no existe un plan de mantenimiento de máquinas y equipos. La Tabla 13 nos muestra la lista de máquinas y muebles con los que cuenta Crocante para la producción y según su antigüedad.

Tabla 13
Máquinas y muebles de producción - empresa Crocante

Tipo/uso de la máquina	**Antigüedad**	**Marca**	**Combustible**
Amasadora - sobadora	15 años	Amce	Electricidad
Divisora de pan	15 años	Amce	Electricidad
Horno	15 años	Amce	Elect. / Petrol
Exhibidora de panes	15 años	Nova	Electricidad
Exhibidora de embutidos	15 años	Nova	Electricidad
Rebanadora de pan molde	10 años	Nova	Electricidad
Congeladora	10 años	Coldex	Electricidad
Cortadora de embutidos	5 años	Berkel	Electricidad
Microondas	5 años	LG	Electricidad
Balanza	6 meses	Miray	Ninguno
Mesa de trabajo	10 años	Nova	Ninguno

Nota: Elaborado en base a información contable de la empresa Crocante.

Recursos Humanos.

No se cuenta con un procedimiento ni una política para el reclutamiento del personal. Cuando se necesita cubrir un puesto la primera opción es solicitar a los colaboradores que recomienden a algún conocido.

En el caso del área de producción, la rotación de personal es baja y no es requisito que cuenten con experiencia previa en el sector, ya que es política de la empresa formar a sus panaderos. Los colaboradores nuevos ingresan desarrollando labores de limpieza y con el tiempo y, según su desempeño, van ascendiendo en medida que van aprendiendo todos los procesos. En cada etapa del rol que le corresponde, el personal pasa por un exhaustivo programa de capacitación.

En el área de ventas y atención al cliente, la rotación de personal es alta, según el Administrador, de 2 a 3 veces al año.

Infraestructura de la empresa.

La cobranza, contabilidad, inventario, finanzas y en general toda la operación del negocio se maneja manualmente. No cuentan con sistemas de información integrados.

El local está ubicado en una zona estratégicamente buena. Crocante es la panadería más cercana al hospital de Essalud, próximo a un paradero oficial recientemente inaugurado y a corta distancia de las iglesias de la comunidad. El área destinada para la producción, almacenamiento, atención y ventas, es de 38.5m^2, más 50m^2 de retiro, que actualmente no se utiliza.

El horario de atención es de 6 a.m. a 11 p.m., lo cual permite atender en diferentes turnos a los distintos clientes. Los que requieren pan, en tres turnos:

mañana - desayuno, tarde- lonche y noche-cena; y los que requieren pasteles a lo largo del día.

Respecto a la organización, la empresa cuenta con un director gerente que también hace las veces de jefe de producción, un administrador quien también es jefe de logística, un maestro panadero, 2 asistentes de producción, un operario de limpieza, una cajera y dos personas en el área de atención al cliente. Importante mencionar que, en el área de producción, siempre cuentan con tres personas trabajando por turno.

El local es vigilado mediante una cámara interna para controlar que los colaboradores cumplan con el proceso de producción y con las normas de higiene e inocuidad requeridas en establecimientos que producen alimentos.

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

El benchmarking es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer la victoria en el mercado (David, 2013, pág. 121).

A través de esta herramienta, buscamos comparar nuestras actividades internas con las de la competencia para conocer nuestra situación respecto a ellos, mejorar las actividades en que no somos tan fuertes y fortalecer aquellas actividades donde somos superiores.

Para que un recurso o capacidad sean fuente de ventaja competitiva deben permitir que la empresa otorgue un valor superior al que proporcionan los

competidores y desempeñe una actividad que cree valor y que los competidores no lo puedan realizar.

Tal como lo señalan Hitt, Ireland y Hoskisson, (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2010, pág. 90).

En las tablas siguientes, 14 y 15, analizamos las actividades primarias y secundarias de la empresa Crocante, para determinar si estas son superiores, equivalentes o inferiores a las de sus competidores.

Tabla 14
Actividades primarias de la empresa Crocante y su competencia

Actividad	**Crocante**	**Panadería Leo**	**Panimick**
Logística interna	Inferior	Superior	Superior
Operaciones	Superior	Inferior	Inferior
Logística externa	Inferior	Equivalente	Equivalente
Mercadotecnia	Inferior	Equivalente	Equivalente
Serv. Post venta	Equivalente	Equivalente	Equivalente

Nota: Adaptado de Administración estratégica. Competividad y globalización. Conceptos y casos (7ª ed., p. 90), por M. Hitt, D, Ireland y R. Hoskisson, 2010, México, D.F.: Thomson.

Descripción de la actividad secundaria frente a la competencia.

Logística interna.

Se considera una actividad inferior dado que Crocante cuenta con un área de recepción reducida en comparación a la competencia. Sus dos competidores, cuentan con un espacio y acceso que no interfiere con la atención a los clientes, lo cual permite mayor comodidad para la recepción y verificación de los productos.

Operaciones.

Considerada como una actividad superior y fortaleza de Crocante. Maneja tiempos e insumos de calidad para que, junto con la “mezcla secreta”, se obtenga un producto valorado por los clientes por su sabor y textura, así también, ofrece pan caliente la mayor cantidad de veces al día.

Logística externa.

Se considera una actividad inferior para Crocante debido al espacio reducido con que cuenta para la exhibición de sus productos y atención al público en comparación a la competencia.

Mercadotecnia.

Aún cuando ninguno de los participantes invierte en marketing, se considera como una actividad inferior para Crocante, debido a que esta ni siquiera cuenta en su fachada con el nombre de la panadería, por lo cual, los clientes no conocen ni identifican la marca.

Servicio Post venta.

Se considera como una actividad equivalente para todas las empresas.

Tabla 15
Actividades secundarias de la empresa Crocante y su competencia

Actividad	**Crocante**	**Panadería Leo**	**Panimick**
Adquisiciones	Equivalente	Equivalente	Equivalente
RRHH	Superior	Inferior	Inferior
Tecnología	Inferior	Superior	Superior
Infraestructura	Inferior	Superior	Equivalente

Nota: Adaptado de Administración estratégica. Competividad y globalización. Conceptos y casos (7ª ed., p. 91), por M. Hitt, D, Ireland y R. Hoskisson, 2010, México, D.F.: Thomson

Descripción de la actividad secundaria frente a la competencia.

Adquisiciones.

Se considera una actividad equivalente pues tanto Crocante como sus competidores realizan inventarios para programar sus compras, por lo que minimiza el riesgo de tener mermas, sin embargo, ninguno cuenta con una política de compras establecida (identificado a través de información proporcionada por los proveedores, ver Apéndice B).

Recursos Humanos.

A diferencia de Crocante, sus competidores tienen alta rotación de personal en el área de producción por lo que se considera una actividad superior para Crocante, ya que la poca rotación en producción permite a Crocante ofrecer el mismo producto (en cuanto a sabor, peso, etc.) la mayor parte del año.

Tecnología.

Se considera una actividad inferior dado que la mayoría de las máquinas de Crocante registran una antigüedad de entre 10 y 16 años. En cierta forma, mantienen tecnología obsoleta frente a sus competidores.

Infraestructura.

La panadería Leo, tiene ordenado e implementado su sistema de información. La caja, producción, sistema de inventario y contabilidad están integrados. Por su parte, Panimick, maneja las operaciones de caja y pedidos de manera automatizada. En el caso de Crocante, no maneja ningún sistema, razón por la cual se considera una actividad inferior.

5.2.4 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa. Matriz VRIO.

Jay B. Barney (2001), profesor de importantes universidades de Estados Unidos, indica que para que una capacidad, recurso o fortaleza logre ser una ventaja competitiva, debe reunir cuatro criterios (ver Tabla 16).

Valiosas (V): el recurso debe ser valioso para la empresa, debe ayudar a explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas.

Rareza (R): la fortaleza debe ser rara, es decir, muy pocos deben tenerla.

Imitable (I): debe ser difícil y/o costoso de imitar.

Organización (O): la empresa debe estar 100% preparada para poder explotar y aprovechar esta fortaleza

Por otro lado, nos indica también que, dependiendo de la combinación entre los cuatro criterios que tiene determinada capacidad o recurso, tendrá implicancias o consecuencias en su competitividad y desempeño económico.

Tabla 16
Matriz VRIO

V	R	I	O	Consecuencia para la competencia	Implicaciones para el desempeño
No	-	-	No	Desventaja competitiva	Rendimientos inferiores al promedio
Sí	No	-	Sí / No	Paridad en la competencia	Rendimientos promedio
Sí	Sí	No	Sí / No	Ventaja competitiva temporal	Rendimientos entre promedio y superiores al promedio
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio

Nota: Tomado de *Gaining and sustaining competitive advantage* (2ª ed.), por J.B. Barney, 2001, New Jersey: Prentice Hall.

Por consiguiente, siguiendo lo expuesto por Jay B. Barney, desarrollamos la matriz VRIO para Crocante la cual presentamos a través de la Tabla 17:

Tabla 17
Matriz VRIO para la empresa Crocante

	Fortalezas	V	R	I	O	Consecuencia para la competencia
1	Insumos, materia prima de calidad.	Sí	No	No	No	Paridad en la competencia
2	Pan Caliente durante casi todas las horas de atención	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
3	Horario de atención de 6:00 am a 11:00 pm	Sí	No	No	Sí	Paridad en la competencia
4	Personal con experiencia, para llegar a su puesto pasan por un proceso de capacitación que les permite estar preparados	Sí	No	No	Sí	Paridad en la competencia
5	Ubicación: es la más cercana al Seguro / urbanización / iglesia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
6	Volumen de producción permite optimizar recursos.	Sí	No	No	Sí	Paridad en la competencia
7	Volumen de producción permite obtener un producto de calidad	Sí	No	No	Sí	Paridad en la competencia
8	Control del personal mediante cámaras de vigilancia	Sí	No	No	No	Paridad en la competencia
9	En cada turno, siempre hay 3 personas con el conocimiento de maestro panadero	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
10	Productos complementarios con fecha de fabricación reciente	Sí	No	No	Sí	Paridad en la competencia
11	Área disponible sin utilizar	Sí	No	No	Sí	Paridad en la competencia
12	Baja rotación de personal de producción	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
13	**Know how: Fórmula y forma de producción**	**Sí**	**Sí**	**Sí**	**Sí**	**Ventaja competitiva sostenible**

Nota: Adaptado de *Gaining and sustaining competitive advantage* (2ª ed.), por J.B. Barney, 2001, New Jersey: Prentice Hall.

5.2.5 Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.

Según Fred R. David, *La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis* dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (David, 2013, pág. 122).

La construcción de la matriz EFI para Crocante se realizó considerando los cinco pasos propuestos por David, el primero, realizando el listado de fortalezas y debilidades identificadas durante el proceso de auditoría interna. El segundo, evaluando cada factor respecto a su importancia en el éxito de la empresa en la industria para lo cual a cada factor (fortaleza y debilidad) se asignó una ponderación entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0. En tercer lugar, se asignó una calificación del 1 al 4 a cada factor. Si es fortaleza, se asigna 3 (fortaleza normal) o 4 (fortaleza importante). En el caso de las debilidades, se asigna 1 (debilidad importante) o 2 (debilidad baja),la calificación de los factores se basa en la empresa. Finalmente, se multiplica cada peso por su calificación para obtener una ponderación por factor y luego se procede a sumar todas las ponderaciones para obtener un número que va entre 1.0 y 4.0, donde 2.5 es el promedio. Tener un número muy por debajo de 2.5, significa que la organización está teniendo grandes debilidades. Por el contrario, al tener un número final muy por encima de 2.5, significa que la empresa es muy fuerte internamente.

A través de la Tabla 18 presentamos la matriz EFI para Crocante. Las fortalezas y debilidades listadas, así como, las ponderaciones y calificaciones

asignadas tienen como base la revisión y análisis realizados sobre las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor, el benchmarking y los resultados de la aplicación de la matriz VRIO.

Tabla 18
Matriz EFI para la empresa Crocante

		Peso	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS - F				
1	Utilización de insumos de calidad.	0,08	3	0,24
2	Se cuenta con pan caliente mas veces al día en una proporción de 3/1 respecto a la competencia	0,08	4	0,32
3	Amplio horario de atención, de lunes a viernes de 6:00 h a 23:00 h incluidos domingos y feridos.	0,08	3	0,24
4	Baja rotación del personal de producción en comparación con la competencia.	0,06	3	0,18
5	La ubicación de Crocante es la más próxima al hospital, paradero oficial y templos.	0,12	4	0,48
6	Know how: Fórmula y forma de producción	0,13	4	0,52
DEBILIDADES - D				
1	Plan de mantenimiento de maquinaria y equipos inexistente	0,05	2	0,10
2	Los Productos no son estandarizados en cuanto a tamaño y peso	0,05	2	0,10
3	El área de venta y atención al cliente ocupa menos del 15% del área total de uso.	0,08	1	0,08
4	La panadería no cuenta con un plan de marketing	0,10	1	0,10
5	Local es alquilado	0,08	1	0,08
6	La recaudación y facturación se realiza de forma manual lo que genera que los cliente esperen aproximadamente un 30%más de lo que esperan en la competencia	0,09	2	0,18
	EFI	**1,00**		**2,62**

Nota: Adaptado de Conceptos de administración estratégica (14ª ed.), por F. R. Davis, 2013, México, D.F: Pearson Educación.

Como podemos observar, el resultado ponderado es de 2,62, cifra ligeramente superior al 2.5 que define el nivel promedio. La empresa, al parecer, está realizando esfuerzos por potenciar sus fortalezas y procurar manejar de forma adecuada sus debilidades internas para así responder al mercado, sin embargo, estos no son suficientes ya que la diferencia respecto al promedio es solo de 0,12 puntos.

Se concluye con esta matriz que Crocante tiene la posibilidad de mejorar sus operaciones, procedimientos, políticas y estrategias, potenciando sus fortalezas más significativas: 1. Ubicación y 2. Know how, en cuanto a fórmula y forma de producción de los panes; y mejorar o implementar acciones para el mejor manejo de áreas como marketing, recaudación y facturación.

CAPÍTULO VI

Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

David (2013) sostiene que:

> Aunque se realice de manera informal a manos de un emprendedor o propietario individual, el proceso de administración estratégica puede mejorar en gran medida el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas (…) la falta de conocimientos en administración estratégica constituye un serio obstáculo para muchos dueños de pequeñas empresas (…) la administración estratégica en las pequeñas empresas es más informal que en las grandes, pero aquellas que aplican la administración estratégica tienen mejor desempeño de las que no lo hacen (David, 2013, págs. 161,162).

Concluida la etapa de diagnóstico y evaluación de la situación actual, se procede con definir los objetivos estratégicos y elaborar las matrices de administración estratégica.

6.1 Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

El mismo autor es de la idea que “Los objetivos de largo plazo son los resultados que se espera alcanzar después de la implementación de las estrategias. El plazo para alcanzar dichos objetivos debe ser congruente con el tiempo determinado para la ejecución de las estrategias el cual por lo general se desarrolla en el lapso de 2 a 5 años” (David, 2013, pág. 132 y 133).

6.1.1 Objetivos Estratégicos.

A continuación, se definen los objetivos estratégicos de Crocante basados en el rumbo fijado por la visión, misión y valores propuestos, así como, en las brechas

identificadas durante el análisis realizado sobre los aspectos internos y externos del negocio. Dichos objetivos se esperan alcanzar en el horizonte de tres años.

Los objetivos estratégicos planteados para Crocante son el incrementar ventas y la de incrementar rentabilidad.

6.1.2 Análisis de los objetivos estratégicos.

Mediante la Figura 19 presentamos el análisis de los objetivos estratégicos planteados para Crocante.

Tabla 19
Análisis de los objetivos estratégicos para la empresa Crocante

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Acciones o iniciativas
Incrementar Rentabilidad	Incrementar ventas en 15%, 10% y 10% los siguientes 3 años	Contratar a un consultor para que optimice los procesos de ventas
		Capacitación constante del personal de ventas
		Remodelar área de ventas y layout
Incrementar Productividad	Incrementar el ROE en un mínimo de 10% a partir del segundo año	Contratar a un consultor para que optimice los procesos de producción
	Incrementar el ROA en un mínimo de 10% a partir del segundo año	Capacitación constante del personal de producción
		Implementar mantenimiento periódico de equipos

6.2 Diseño y formulación de estrategias

A continuación, presentamos el diseño y formulación de estrategias.

6.2.1 Modelo Océano Azul.

La estrategia Océano Azul, creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, expone cómo crear nuevas estrategias basadas en la innovación y crear nuevos mercados, dejando de lado la lucha por ganar terreno en un mercado donde el principal objetivo es la pelea constante entre una empresa y la competencia.

Los autores, para ilustrar mejor la idea, hacen referencia a un universo competitivo con dos océanos:

Océano Rojo.

Significa que representan a todas las industrias que existen en la actualidad, (Kim & Mauborgne, 2008). Son los mercados en donde las industrias luchan constantemente frente a la competencia por arrebatar un poco de participación de mercado, hasta el punto de saturarse y comenzar a disminuir rentabilidad y crecimiento. Algunos competidores salen del mercado e impera la lucha por la sobrevivencia.

Océano Azul.

Es todo lo contrario, pues se representan a todas las industrias que no existen en la actualidad, (Kim & Mauborgne, 2008). Son mercados que aún no están explotados ni aprovechados y donde se tiene que crear y desarrollar la demanda. El crecimiento es sostenible en el tiempo y la oportunidad de generar rentabilidad es mayor.

¿Cuál es el océano azul para crocante?

6.2.2 Lienzo de la estrategia actual de la empresa.

Analizar este lienzo, permitió realizar un diagnóstico y determinar la situación actual en que se encuentra Crocante dentro de las variables que son importantes y relevantes para la industria, es decir, de vital importancia para la sobrevivencia y competencia de toda panadería; las mismas que se colocaron en el Eje X de la Figura 21.

La curva del Figura 21 muestra la valoración de Crocante frente a la industria, las variables relevantes se definieron en base a información de fuentes primarias (ver Apéndice B).

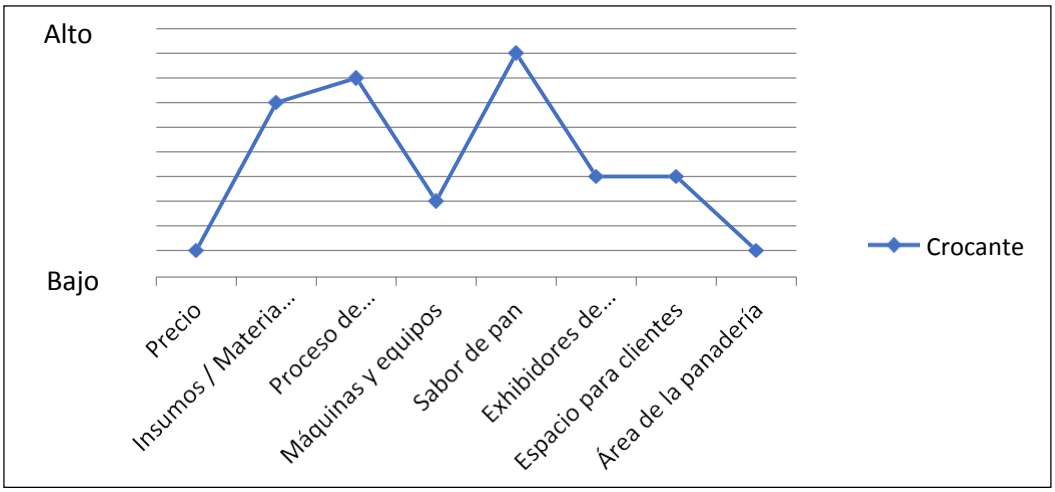


Figura 21. Valoración de la empresa Crocante frente a la industria.

Tal como se señaló en los capítulos anteriores, para Crocante el uso de insumos y materia prima seleccionada son la base primordial para la elaboración de sus productos lo cual finalmente permite obtener un sabor del pan de calidad superior.

En cuanto al precio, la mayoría de panaderías maneja el mismo precio, no existe diferencia sustancial entre Crocante y la industria.

Las máquinas y equipos que posee Crocante se consideran obsoletos en comparación a la nueva tecnología que facilita algunos procesos de producción, como es el horneado de mayor cantidad.

Por último, el metraje del local representa una debilidad debido a su menor dimensión respecto a la industria.

6.2.3 Lienzo de la estrategia de la industria.

La industria de panaderías como Crocante, valora las variables descritas en el Figura 21.

Como podemos apreciar en la Figura 22, la industria en la que se desarrolla Crocante invierte mucho en máquinas y equipos de producción, además de los exhibidores y cuentan con mayor espacio para los clientes, en comparación de Crocante.

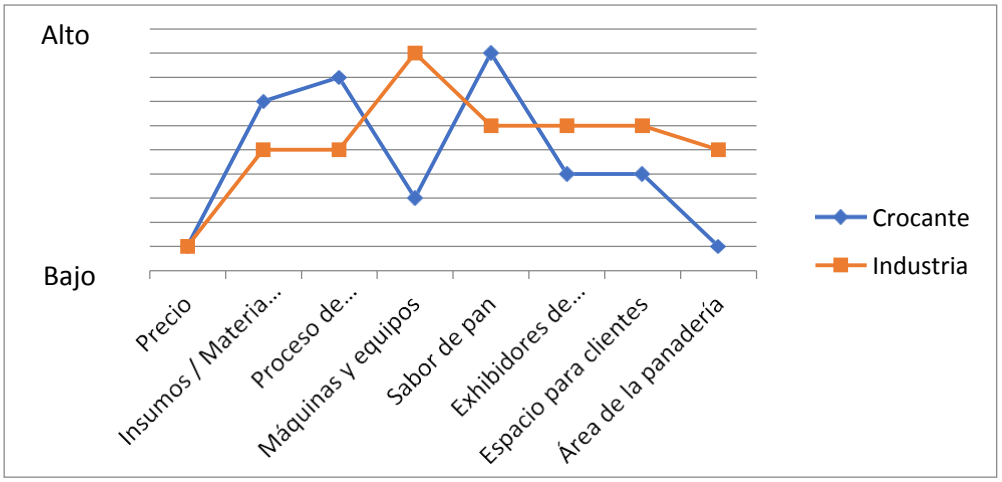


Figura 22. Crocante vs. industria

Como se observa en ambos lienzos, la industria no considera como variable relevante el marketing. La mayoría de estas empresas, administradas por emprendedores, no lo consideran como una inversión, sino como un gasto y otros no cuentan con la capacidad y conocimiento para desarrollar un plan de marketing (ver Apéndice B).

En conclusión, Crocante se encuentra en un nivel superlativo en cuanto a los insumos y materia prima lo cual le permite obtener un producto que se destaca por el sabor, característica que, en opinión de los expertos, ver Apéndice B, se distingue como una fortaleza en las panaderías tipo Crocante.

6.2.4 Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).

Antes de hablar de la matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear), W. Chan Kim y Renée Mauborgne, en su libro “La estrategia del Océano Azul”, desarrollaron el esquema de las cuatro acciones, en la que nos indican que, a fin de romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo y crear nueva curva de valor, es preciso plantear cuatro preguntas clave tendientes a cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de una industria:

¿Cuáles variables, que la industria da por sentadas, se deben eliminar?

¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?

¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?

¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

La matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear) es una herramienta que ayuda a crear océanos azules. Esta matriz complementa el esquema antes mencionado y hace que la empresa actúe luego de hacerse las cuatro preguntas con el fin de crear una nueva curva de valor (ver la tabla 20).

Tabla 20
Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)

Eliminar	Incrementar
	Precio
	Insumos / Materia prima
	Proceso de producción
	Máquinas y equipos
	Sabor de pan
	Espacio para clientes
	Área de la panadería

Reducir	Crear
Exhibidores de productos	Excelencia en Servicio al cliente Nuevos productos (Panes envasados y/o enriquecidos, pasteles, otros) Marketing

Nota: Adaptado de *La estrategia del océano azul* (p. 39), por W. C. Kim y R. Mauborgne, 2008, Bógota: Norma.

Como indica la Tabla 20, Crocante debe **incrementar**, entre otros, el precio, insumos y materia prima. Por otro lado, debe **reducir** los exhibidores y productos para ganar espacio para los clientes y el área.

Los autores indican que las características de la estrategia deben tener: En primer lugar, el foco: alejadas de la competencia y bajo costo e innovadoras en valor; divergencia: orientarse a los océanos rojos y un mensaje contundente, que significa un mensaje claro que comunique con honestidad y autenticidad, teniendo en cuenta las características de la estrategia, se recomienda desarrollar tres nuevas variables:

Excelencia en servicio al cliente.

Todas las panaderías se especializan en los productos, sin embargo, queremos tener la excelencia en el servicio de venta y post venta, similar a las mejores prácticas, como es el caso de supermercados Wong.

Nuevos productos (Panes envasados y/o enriquecidos, pasteles y otros).

La propuesta de nuevos productos hará que Crocante consolide su diferenciación frente a sus competidores, haciendo que el know how que tiene respecto a la producción y sabor del pan, y que ya es valorado por los clientes, se traslade a sus nuevos productos.

Marketing.

Desarrollo de un plan de marketing que incluya conocimiento e imagen de la panadería, fidelización y aumento de venta vía marketing digital.

6.2.5 Lienzo de la nueva estrategia considerada.

La Figura 23, presenta la nueva curva de la estrategia de Crocante.

Como se puede apreciar, se aumenta el precio, se mejora el proceso de producción con la estandarización, se adquiere nueva tecnología en cuanto a las máquinas y equipos, y se disminuyen los exhibidores. Esto significa que la nueva estrategia estará enfocada en: la excelencia en el servicio, los nuevos productos (panes envasados y/o enriquecidos) y el desarrollo e implementación de un plan de marketing.

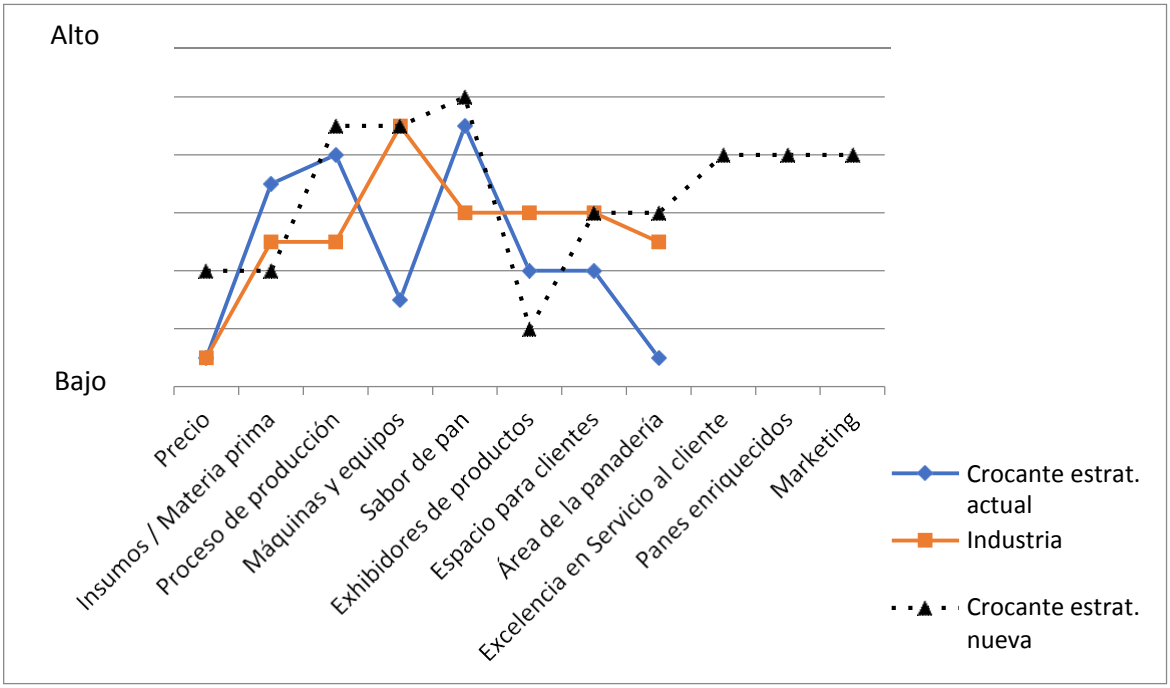


Figura 23. Lienzo de la nueva estrategia considerada para la empresa Crocante.

6.3 Matrices de formulación de estrategias

Como señala David (2013), al sostener que:

> La etapa de adecuación del modelo de formulación de estrategias consta de 5 técnicas que se pueden utilizar en cualquier secuencia: matriz FODA, matriz PEYEA, matriz BCG, matriz IE y matriz de la estrategia principal. Estas herramientas dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para combinar las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortaleza internas. La adecuación entre los factores cruciales para el éxito, tanto externos como internos, es la clave para generar estrategias alternativas factibles. (p. 175)

A continuación, se presentan las matrices de adecuación y decisión las cuales fueron elaboradas teniendo como base principal los resultados obtenidos en las matrices EFI, EFE y MCP desarrolladas en los capítulos anteriores.

6.3.1 Matriz FODA.

“La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas), y estrategias DA (debilidades-amenazas)”. (David, 2013, pág. 176)

La matriz se construye listando los factores claves de oportunidades externas, amenazas externas, fortalezas internas y debilidades internas generados en las matrices EFE y EFI. Posteriormente, en las celdas etiquetadas como estrategias FO, DO, FA y DA, se registran las estrategias resultantes según corresponda, es decir, en la celda FO se registran las estrategias resultantes de la utilización de las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas; en la celda DO se registran las estrategias resultantes de aprovechar las oportunidades minimizando el impacto de las debilidades internas; Seguidamente, en la celda FA, se registran las estrategias resultantes de utilizar las fortalezas internas para reaccionar frente a las amenazas externas. Por último, en la celda DA se registran las estrategias que permitirán adecuar las debilidades internas para minimizar el impacto de las amenazas externas.

La Tabla 21 muestra la matriz FODA, matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, elaborada para la panadería Crocante. Como se observa, con los insumos obtenidos de las matrices EFE y EFI se han obtenido cuatro tipos de estrategias para Crocante. Al utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades se generaron cuatro estrategias FO, de las cuales tres son estrategias de desarrollo de producto y una de penetración de mercado. Así mismo,

se han generado tres estrategias DO, una de desarrollo de producto, una de penetración de mercado y una de reducción de gastos. De igual forma, sostenidos en las fortalezas de la empresa y minimizando el impacto de las amenazas externas se generaron dos estrategias FA, una de desarrollo de producto y una de penetración de mercado; finalmente, dos estrategias de desarrollo de productos y una de reducción de gastos en el cuadrante DA.

Resumiendo, la matriz FODA nos proporciona las siguientes estrategias posibles:

Estrategias de desarrollo de producto.

Estas se expresan en crear líneas de panes saludables y/o enriquecidos; elaborar nuevos tipos de pasteles, elaboración de otros productos preparados, elaborar productos envasados, mejorar el servicio de atención al cliente, reduciendo el tiempo en la recaudación y despacho y, además, establecer el formato de venta por peso.

Dado que Crocante cuenta con productos exitosos como el pan, las rosquitas y trencitas, la idea es atraer a la clientela, que ya conoce la calidad y sabor de los productos, para que pruebe los nuevos.

En el caso de la atención al cliente, como es sabido, la competencia cuenta con procesos automatizados de recaudación y facturación, así como, una mejor distribución del espacio dedicado a la atención de clientes. Crocante pierde clientes por la generación de cuellos de botella en hora pico debido a los procesos manuales y el espacio reducido.

Se estima que la implementación de la estrategia de desarrollo de producto a través de la mejora, modificación o innovación de productos y servicios, generará un aumento en los niveles de ventas de la empresa.

Estrategias de penetración de mercado.

Elaborar e implementar un plan de marketing hacia los clientes para identificar a Crocante por su ubicación (Seguro) o por los productos (la panadería de las trencitas o del pan caliente). Otra limitación es el bajo nivel de comunicación que tiene con sus clientes, ya que ignoran que Crocante es la panadería con un horario de atención que incluye fechas festivas.

Implementar un plan de marketing incrementará la recordación y posicionamiento de la marca, así como mejorar la comunicación comercial con sus clientes permitiendo, en el corto plazo, incrementar la participación de mercado de los productos y servicios de Crocante y en consecuencia un aumento de las ventas entre los clientes cautivos y generar un nuevo flujo de clientes.

Estrategia de recorte de gastos.

Automatizar procesos e implementar sistemas de control de gastos.

La estrategia de recorte de gastos busca fortalecer las competencias distintivas básicas de la organización con el propósito de revertir el descenso en las ventas y utilidades (David, 2013, pág. 146). La automatización de procesos administrativos (recaudación) y de ventas, así como, las mejoras en la gestión de inventarios generarán eficiencias que contribuirán al incremento de las ventas.

Las estrategias generadas en la matriz FODA son alternativas factibles que no necesariamente se implementaran en su totalidad (David, 2013, pág. 177).

Tabla 21

Matriz FODA para la empresa Crocante

		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
		1	Utilización de insumos de calidad.	1	Plan de mantenimiento de maquinaria y equipos inexistente
		2	Se cuenta con pan caliente mas veces al día en una proporción de 3/1 respecto a la competencia	2	Los Productos no son estandarizados en cuanto a tamaño y peso
		3	Amplio horario de atención, de lunes a viernes de 6:00 h a 23:00 h incluidos domingos y feridos.	3	El área de venta y atención al cliente ocupa menos del 15% del área total de uso.
		4	Baja rotación del personal de producción en comparación con la competencia.	4	La panadería no cuenta con un plan de marketing
		5	La ubicación de Crocante es la más próxima al hospital, paradero oficial y templos.	5	Local es alquilado
		6	Know how: Fórmula y forma de producción	6	La recaudación y facturación se realiza de forma manual lo que genera que los cliente esperen aproximadamente un 30%más de lo que esperan en la competencia
OPORTUNIDADES - O		**ESTRATEGIAS - FO - OFENSIVAS**		**ESTRATEGIAS - DO - ADAPTATIVAS**	
1	Aumento del transito peatonal por el establecimiento de un paradero oficial del Corredor Rojo en la acera contingua a Crocante.	Desarrollo de productos : 1.- Crear líneas de productos saludables y/o enriquecidos. (O1 O3,O7, F1) 2.- Producir nuevos tipos de pasteles. (O1, O6, O7, F1) 3.- Elaboración de otros productos (F1,F3,F5,O1,O5)		Desarrollo de producto: 1.- Mejorar la atención al cliente (servicio) con automatización de la recaudación, y facturación, así como, con la remodelación el área de atención al cliente . (D3, D5, D6, O5)	
2	La normatividad sanitaria y local vigente es más restrictiva y desalienta el ingreso de nuevos competidores.	Penetración de mercado: 1.- Elaborar e implementar un plan de Marketing. (F3,F5, F6, O5, O3,		Penetración de mercado: 1.- Elaborar e implementar un plan de Marketing. (D4, O4)	
3	Tendencia hacia el consumo de panes enriquecidos			Recorte de gastos: 1.- Automatizar procesos y sistemas de control de gastos (D1, D2, D6, O8)	
4	Incremento en el uso de internet y redes sociales facilita la aproximación de las empresas a los clientes - marketing				
5	Preferencia del consumidor por panaderías tipo snack.				
6	Incremento del consumo de pasteles.				
7	MEF proyecta crecimiento del PBI para el periodo 2018 - 2021 (5% al 2021)= incremento del PBI de la Industria de alimentos				
8	Politica economica a favor de las MYPE promueve productividad en el sector				
AMENAZAS - A		**ESTRATEGIAS - FA - REACTIVAS**		**ESTRATEGIAS -DA - DEFENSIVAS**	
1	Bajas barreras de ingreso de nuevos competidores (Monto de inversión US$ 50 000,00)	Desarrollo de productos : 1.- Crear líneas de productos envasados. (F1, F4, F3, F5,A1, A2, A4)		Desarrollo de productos : 1.- Establecer un formato de venta por peso. (D2, A1). 2.- Crear líneas de productos envasados (D2, D6,D3, A1, A2, A4,A5,)	
2	Tendencia hacia el consumo de pan envasado.	Penetración de mercado: 1.- Elaborar e implementar un plan de Marketing. (F1, F2, F3, F5, A3)		Recorte de gastos: 1.- Automatizar procesos y sistemas de control de gastos (D6, A7)	
3	Incremento en el uso de internet y redes sociales facilita la difusión de eventualidades u errores involuntarios				
4	Apertura de Super mercado y Market's próximos a la zona de influencia que comercializan productos de panadería y pastelería envasados.				
5	La competencia puede copiar el horario de atención o parte de la formula para la elaboración del pan				
6	Captación de personal clave (área de producción) por la competencia.				
7	Fortalecimiento de las acciones de la administración tributaria = posibles multas por omisión o error en la emisión de comprobantes				
8	Tendencia hacia una normatividad más restrictiva a favor del cuidado del medio ambiente = incremento del precio del combustible.				

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 177), por F.R. David, 2013, México, D.F.: Pearson Educación.

6.3.2 Matriz Peyea.

En la Tabla 22 se representa la matriz Peyea para Crocante. Dicha matriz fue elaborada en base al análisis de las variables financieras y competitivas consideradas relevantes para la organización y, a los aspectos considerados en las matrices EFI y EFE. Como señala David, (2013).

Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas:(la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]). Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización. , (David, 2013, pág. 179)

En primer lugar, desarrollamos el análisis de las variables relevantes que definen la fuerza financiera [FF], la ventaja competitiva [VC], la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]:

Fuerza financiera.

Crocante trabaja con capital propio.

La razón circulante de Crocante muestra que la empresa tiene la capacidad de afrontar sus compromisos de corto plazo. El último año no registró pasivos corrientes y en los dos años anteriores la ratio se ubicó en 2,03 y 5,28.

Crocante no ha registrado problemas de liquidez incluso en los años en los que debía afrontar deudas con los bancos. El ratio de capital de trabajo en los últimos 3

años ha sido positivo: S/ 38 515,00 en el año -3, S/ 21 116,00 en el año -2 y S/ 61 667,00 en el año -1.

En cuanto a la rotación de inventarios (Coste mercancías vendidas/Promedio inventarios = N veces), para el año -2 fue de 7 y para el año -1 fue de 5 lo que significa que insumos y suministros permanecieron en almacén en promedio dos meses antes de ser procesados y venderse.

Ventaja competitiva.

Alta participación en el mercado. Adicional a la demanda propia de los vecinos situados en su área de influencia, gracias a su ubicación, Crocante cuenta con la demanda que generan el seguro –hospital y las dos iglesias, todas ellas ubicadas a escasos metros del local. Así también, en la acera próxima a la panadería se ubica un paradero oficial.

Know how. Cuentan con una fórmula secreta para la elaboración del pan (pan francés y otros como el pan trencita de alta demanda). Lo cual ha valido el reconocimiento del buen sabor por sus clientes.

Productos de calidad. Crocante utiliza insumos de calidad para la elaboración de los panes y pasteles, ver Apéndice B entrevista a expertos.

Conocimiento tecnológico. Es un área en la que Crocante necesita mejorar pues la tecnología que usa para el proceso productivo data de hace 10 a 15 años (Apéndice A). Así mismo, necesita implementar tecnología en los procesos de recaudación, control de inventarios y contabilidad, mediante un control sobre competidores y proveedores. En su zona de influencia Crocante tiene mayor poder de negociación con

los proveedores respecto a su competencia, ya que negocia descuentos por pago al contado y aprovecha descuentos por compras en cantidad. (ver Apéndice B).

Estabilidad del entorno.

De acuerdo a los cambios tecnológicos, ya que en la actualidad existe tecnología para la industria panadera que, además de reducir costos, es amigable con el medio ambiente, ver Apéndice B. Crocante necesita entender ello e invertir en un proceso de modernización de equipos de producción. Por el lado de administrativo, necesita contar con sistemas de información y además aprovechar los beneficios que brinda internet para los negocios.

La tasa de inflación se mantiene en el rango meta planteado por el gobierno, el mismo que se representa con un rango de precios en los productos de la competencia, los precios de Crocante y la competencia se mantienen en el mismo nivel. Hay que tener en cuenta la presión competitiva, si bien Crocante ha tenido un buen manejo de la competencia directa debe prepararse para enfrentar la presión competitiva de los nuevos formatos de panadería y la expansión de las tiendas retail que venden panes y pasteles envasados.

En los tiempos actuales la elasticidad del precio corre de acuerdo a la demanda, teniendo en cuenta que el pan es un bien inelástico, la variación en precio no afecta a la demanda de manera permanente.

Fortaleza industrial.

Potencial de crecimiento. La industria tiene potencial de crecimiento tanto por innovación de productos como por los nuevos formatos de panadería. Potencial de

utilidades. La industria es atractiva ya que permite la generación de utilidades. Estabilidad financiera, el gobierno facilita y promueve la inversión. Productividad, relacionada con el cambio tecnológico y el perfeccionamiento de la mano de obra que impacta de manera importante en la industria puesto que se hace necesaria la innovación en equipos de panificación, pero al mismo tiempo la capacitación de la mano de obra. La industria se encuentra ante este desafío y debe trabajar para que tanto empresas como trabajadores se beneficien en la búsqueda de elevar la productividad de la industria para beneficio de los clientes y accionistas. En este contexto el gobierno está promoviendo el incremento de la productividad de las MYPE mediante beneficios tributarios.

Tabla 22

Factores de la matriz PEYEA para la empresa Crocante

Dimensión Interna: Fortaleza Financiera (FF)		1	2	3	4	5	6	7		
1 Capital Propio	Peor						x		Mejor	6
2 Liquidez	Peor							x	Mejor	7
3 Capital de Trabajo	Peor						x		Mejor	6
4 Rotación de inventarios	Peor					x			Mejor	5
									24	6,00

Dimensión Externa: Estabilidad del entorno (EE)		-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7		
1 Cambios tecnológicos	Mejor					x			Peor	-4
2 Tasa de inflación	Mejor				x				Peor	-3
3 Rango de precios de los productos de la competencia	Mejor					x			Peor	-4
4 Presión competitiva	Mejor						x		Peor	-5
5 Elasticidad precio de la demanda	Mejor			x					Peor	2
									-14	-2,80

Dimensión Interna: Ventaja Competitiva (VC)		-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7		
1 Participación en el mercado	Mejor		x						Peor	-2
2 Know How	Mejor	x							Peor	-1
3 Ciclo de vida del producto	Mejor			x					Peor	-3
4 Conocimiento tecnológico	Mejor						x		Peor	-6
5 Control sobre proveedores y competidores	Mejor				x				Peor	-4
									-16	-3,20

Dimensión Externa: Fortaleza Industrial (FI)		1	2	3	4	5	6	7		
1 Potencial de crecimiento	Peor					x			Mejor	5
2 Potencial de utilidades	Peor				x				Mejor	4
3 Estabilidad financiera	Peor						x		Mejor	6
4 Productividad	Peor				x				Mejor	4
									19	4,75

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 181), por F.R. David, 2013, México, D.F.: Pearson Educación.

Obtenidas las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC, se grafican los resultados en los ejes de la matriz Peyea, para luego trazar los puntos y obtener

finalmente el vector direccional (eje x = 1,55 y eje y = 3,20) (ver Figura 24).

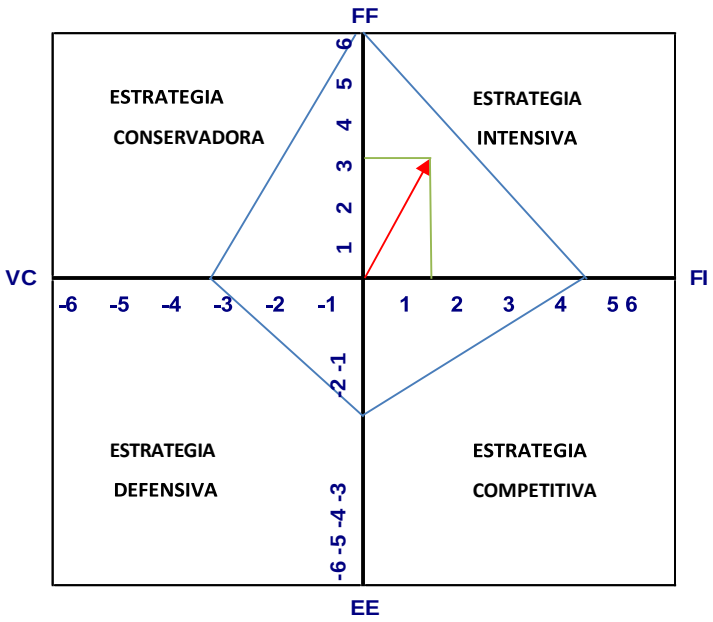


Figura 24. Matriz PEYEA para la empresa Crocante.

Tomando como referencia los ejemplos de perfiles estratégicos considerados por David y los resultados obtenidos en la matriz PYEA para Crocante (posición del vector direccional), podemos señalar que Crocante es una empresa con un perfil agresivo cuya fortaleza financiera es un factor dominante en la industria. Según David (2013): "Cuando el vector direccional de una empresa se ubica en el cuadrante agresivo (el cuadrante superior derecho) de la matriz PEYEA, significa que la organización está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de 1) aprovechar las oportunidades externas, 2) superar las debilidades internas, y 3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, dependiendo de las circunstancias que enfrente la empresa, podrían ser factibles las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación (David, 2013, pág. 180).

De los siete tipos de estrategia que recomienda F. David para las empresas ubicadas en el cuadrante agresivo, dadas la evaluación interna y externa, así como, al alcance del plan (tres años), se considera factible para Crocante la posibilidad de desarrollar las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de producto.

6.3.3 Matriz interna – externa (IE).

Al igual que la matriz FODA, la matriz interna – externa (IE) se elabora teniendo como insumo las matrices EFE y EFI. David (2013) lo indica así:

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje yEn el eje x de la matriz IE, un puntaje total ponderado de EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 es considerado promedio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 se considera como fuerte. De manera similar pero sobre el eje y, un puntaje total ponderado de EFE de 1.0 a 1.99 se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera medio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 alto (David, 2013, pág. 188). A continuación, a través de la Figura 25, presentamos una matriz IE en la cual podemos visualizar tres regiones diferentes.

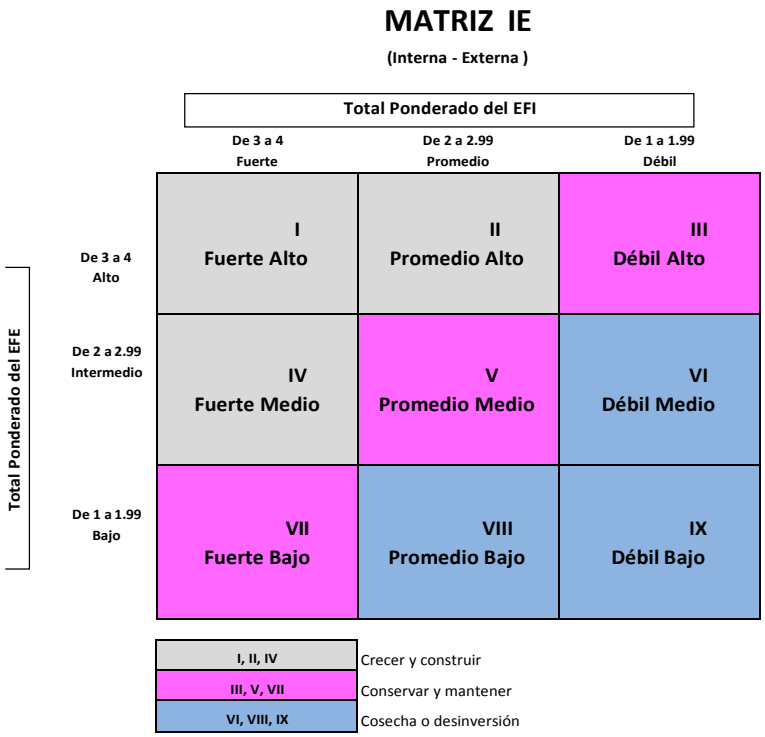


Figura 25. Matriz Interna – Externa (IE) Regiones. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p.187), por F. R. David, 2013, México, D.F.: Pearson Educación.

Cada región define una determinada posición estratégica (David, 2013, pág. 187):

Primera región = crecer y construir. Expresada en los cuadrantes I, II y IV. La posición estratégica Intensiva lo que se entiende como la penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y la posición estratégica de integración: Integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal.

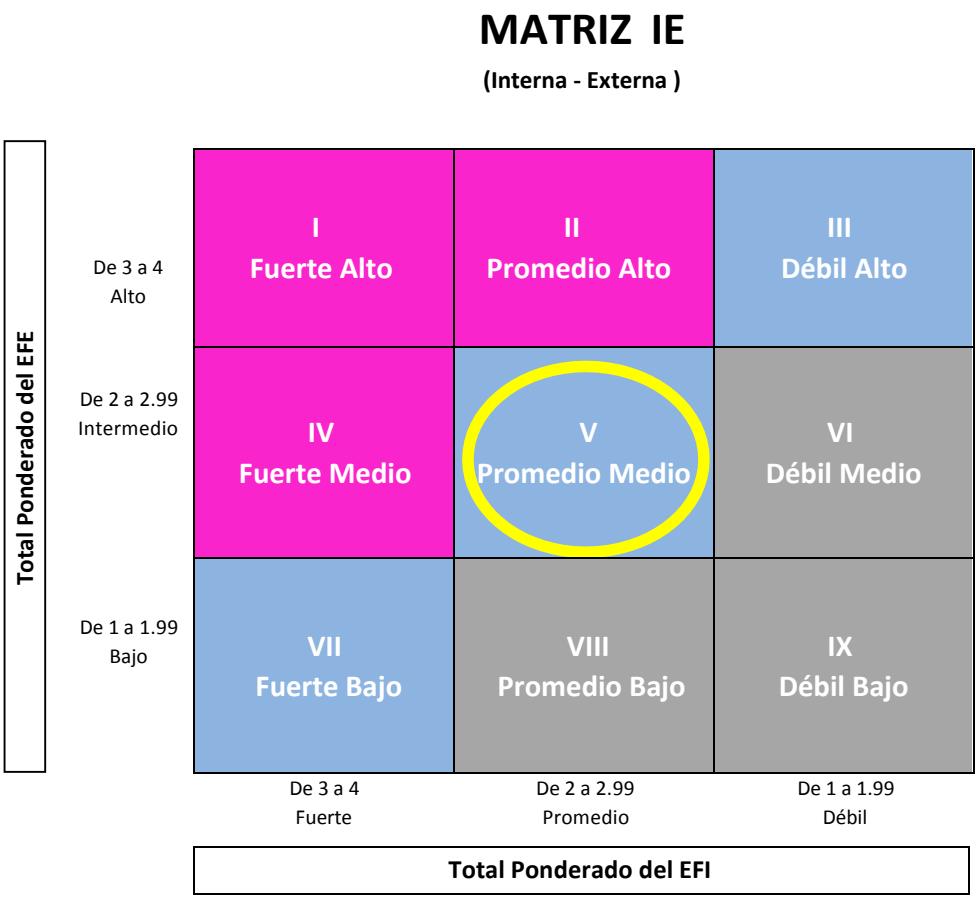
Segunda región = conservar y mantener. Entendida como los cuadrantes III, V y VII.

Posición estratégica: Penetración de mercado y desarrollo de producto.

Tercera región = cosecha y desinversión. Fijada en los cuadrantes VI, VIII y IX.

Posición estratégica: Desinversión.

A continuación, la matriz IE para Crocante (ver Figura 26), considerando los puntajes obtenidos en las matrices EFE y EFI elaboradas en las secciones precedentes: Matriz EFE = 2,32 y Matriz EFI = 2,62.



EFI	**2,62**
EFE	**2,32**

Figura 26. Matriz interna - externa (IE) para la empresa Crocante

Como observamos en el Figura 26, Crocante se ubica en el cuadrante V de la segunda región (conservar y mantener) y, de acuerdo a lo recomendado por David (2013), las empresas ubicadas en esta región se benefician con una posición

estratégica intensiva en las estrategias de penetración de mercado y el desarrollo de productos.

6.3.4 Matriz Boston Consulting Group – BCG.

La matriz BCG (conocida también como matriz de crecimiento-participación) representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria La participación relativa en el mercado se define como la proporción de la participación del mercado (o ingresos) de la división en una industria determinada respecto de la participación de mercado (o ingresos) de la mayor rival en esa industria El punto medio del eje x suele fijarse en .50, lo cual corresponde a una división con la mitad de la participación del mercado de la empresa líder en la industria Los porcentajes de la tasa de crecimiento en el eje y podrían ir de -20 a + 20% con 0.0 como punto medio Los rangos numéricos mencionados son los que suelen utilizarse en los ejes x y y, sin embargo, es posible utilizar otros valores que se consideren adecuados para determinadas organizaciones, digamos -10 a +10%. El principal beneficio de la matriz BCG es que resalta la importancia del flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diferentes divisiones de una organización. (David, 2013, págs. 182 - 185).

La elaboración de la matriz BCG para Crocante considera la tasa de crecimiento de las ventas del sector para el 2016 fue estimada en 2,5% (Diario El Comercio, 2017) y la participación de las divisiones en la generación de ingresos en panaderías tipo de Crocante según: un tercio de los ingresos provenientes del pan, otro tercio de la

pastelería y el último tercio de la venta de embutidos (Diario El Comercio, 2017). Por el lado de Crocante, la tasa de crecimiento de las ventas del 2015 al 2016 fue de -0,8% y la participación de las divisiones en la generación de ingresos se estimó en: panes 60 %, pasteles 25 % y complementarios (incluye embutidos y abarrotes) 15 %, en ese orden (Apéndice A).

En cuanto a la representación gráfica de la matriz BCG, se tomó como referencia la descripción realizada por David.

Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz BCG reciben el nombre de “interrogantes” o “incógnitas” las del cuadrante II se llaman “estrellas”, las del cuadrante III se denominan “vacas lecheras” o “vacas de dinero”, y las divisiones del cuadrante IV son conocidas como “perros” . (David, 2013, pág. 184).

Mediante la Figura 27 se muestra la matriz BCG para Crocante, la cual considera en el cuadrante I la división embutidos, la cual si bien no es un producto derivado de la harina de trigo si es un producto ampliamente reconocido como complementario al pan. Según F. David, las divisiones ubicadas en este cuadrante tienen una baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento… la organización tiene que decidir si debe fortalecerlos mediante una estrategia intensiva (ya sea de penetración de mercados, de desarrollo de mercado o de desarrollo de producto) o venderlos (2013, pág. 184 y 185).

La división de embutidos de Crocante se considerada en este cuadrante debido al comportamiento de las ventas e ingresos que siguen la misma tendencia que la industria, nivel de consumo considerado como bajo y altas expectativas de crecimiento

a futuro. El consumo per cápita de embutidos en Perú es de 2,5 kilos mientras que en otros países de la región es de 12 a 14 kilos y en los países europeos llega a 30 kilos (América Retail, 2017).

En el cuadrante II se ubica la división pasteles debido a su creciente demanda en el mercado y en particular para Crocante, ya que a la demanda generada por los clientes regulares se suma la demanda del hospital durante la mañana y media tarde (significan el 40% de las ventas según el dueño); este rubro a la fecha es responsable del 25% de los ingresos con un margen promedio del 50% (ver Apéndice A). Para F. David (2013, pág. 185), las divisiones ubicadas en este cuadrante se caracterizan por: representar las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para la empresa. Compiten en una industria con tasa de crecimiento elevada y reciben considerables inversiones para conservar o fortalecer sus posiciones dominantes. Las estrategias que podrían ser adecuadas para estas divisiones son la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

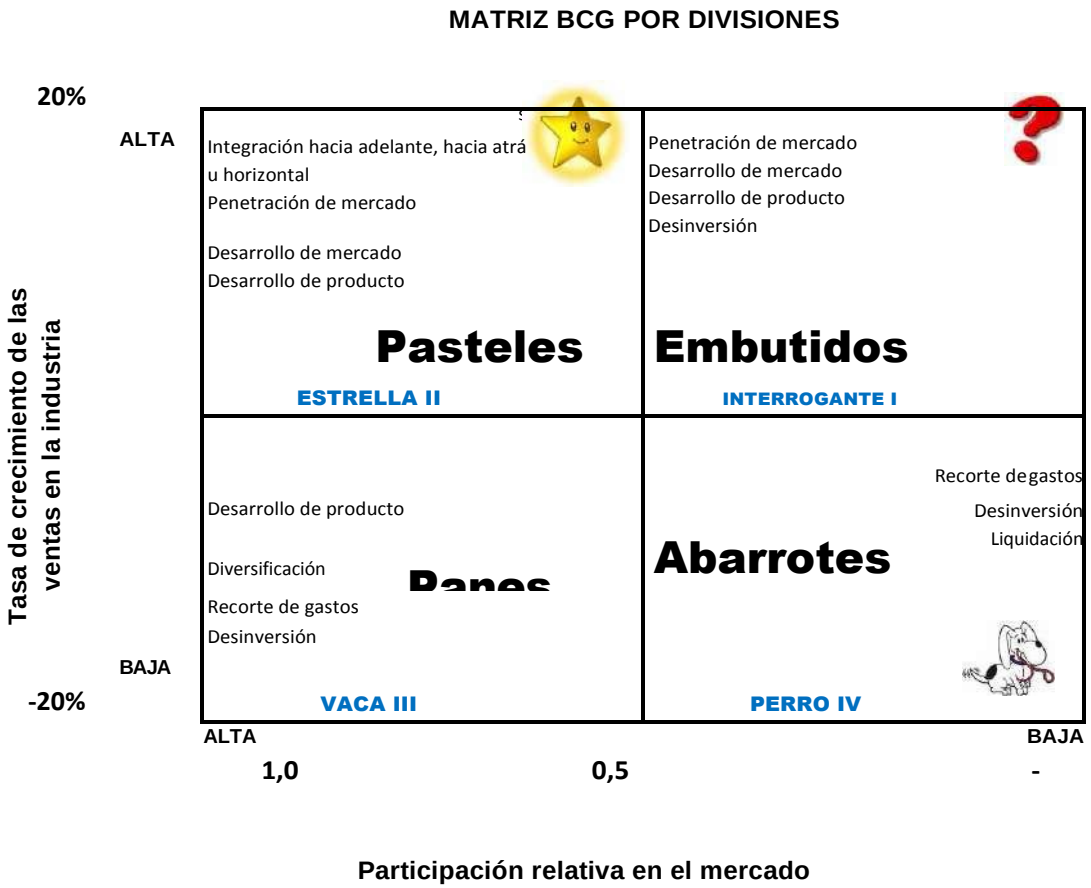


Figura 27. Matriz BCG para la empresa Crocante. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (pp.182 - a84), por F. R. David, 2013, México, D.F.: Pearson Educación.

La división de panes se ubica en el cuadrante III, denominado vacas lecheras (o vacas de dinero). Para Crocante la división de panes, tradicionales, es la responsable del 60% de los ingresos que genera la panadería y tal vez por ello es la división que concentra la atención de los dueños. Para David (2013), las divisiones ubicadas en este cuadrante tienen las siguientes características:

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una alta participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Reciben el nombre de vacas lecheras porque generan más efectivo del que necesitan, así que frecuentemente se les debe “ordeñar”. Las divisiones consideradas vacas lecheras

deben ser manejadas de manera que conserven su sólida posición durante tanto

tiempo como sea posible. El desarrollo de productos o la diversificación podrían ser estrategias atractivas para los negocios fuertes que entran en esta clasificación. No obstante, a medida que una división vaca lechera se debilita, el recorte de los gastos o la desinversión podrían ser las estrategias más adecuadas. (David, 2013, pág. 185).

La división de productos complementarios se ubica en el cuadrante IV debido a que su participación en el negocio es marginal. Se trata de productos que pueden consumirse al mismo tiempo que el pan pero que no son adquiridos con la misma frecuencia, por ejemplo: lácteos, café, azúcar, jugos procesados, conservas de pescado, etc. Por otro lado, también expenden productos propios de una bodega como por ejemplo aceite, papel higiénico, etc. cuya rotación es lenta debido que normalmente se adquieren en bodegas o supermercados. Para F. David, las divisiones ubicadas en este cuadrante se caracterizan por: baja participación relativa en el mercado y porque compiten en una industria de lento o nulo crecimiento. En este caso David recomienda la liquidación o recorte de gastos. (David, 2013, pág. 185).

La matriz BCG elaborada para Crocante ha permitido identificar las estrategias que Crocante podría aplicar para cada una de sus divisiones: Desarrollo de productos, desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales en las divisiones de pasteles y panes a fin de incrementar las ventas en el mercado presente (50% clientes que viven cerca y 40% clientes del hospital).

Penetración de mercados, buscar una mayor participación de mercado para las divisiones de pasteles y panes a través de mayores esfuerzos de marketing basados en el sabor y calidad de los productos y la desinversión, en la división de abarrotes,

sobre todo en aquellos que no relacionados con el negocio, que son de lenta rotación y dejarían espacio de almacenamiento y exhibición para los otros productos.

6.3.5 Matriz de la gran estrategia.

Denominada como gran estrategia o matriz de la estrategia principal, también nos proporciona estrategias de posible aplicación. F. David señala: “Todas las organizaciones (y las divisiones de las mismas) pueden hallar su lugar en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de esta matriz… La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y crecimiento de mercado (o industria). Cualquier industria cuyas ventas superen el 5% de aumento anual puede considerarse de rápido crecimiento.” (David, 2013, pág. 189).

Mediante la Figura 28 presentamos la matriz de la estrategia principal, ubicando a Crocante en el cuadrante I. Dicha ubicación se sostiene al evaluar la posición de competitiva basada en el buen sabor y calidad de sus productos en sus divisiones de panes y pasteles, además, en el caso de la división de panes se añade la ventaja competitiva de contar con pan caliente durante más tiempo del día. También se considera como ventaja competitiva la ubicación del local (próxima al hospital, iglesias de la zona y paradero oficial). Tal como se visualiza en la Figura 28, son siete las estrategias adecuadas para las empresas ubicadas en el cuadrante I, sin embargo, dependerá de las condiciones de la empresa la elección de las estrategias posibles de aplicar, F. David señala:

> Una estrategia adecuada para ellas es la concentración ininterrumpida en los mercados (penetración de mercado y desarrollo de mercado) y productos

> actuales (desarrollo de producto). No es aconsejable que las organizaciones localizadas en el cuadrante I realicen cambios notables en sus ventajas competitivas ya consolidadas. Cuando la organización del cuadrante I tiene un exceso de recursos, las estrategias efectivas son la integración hacia atrás, la integración hacia adelante y la integración horizontal. Si la empresa del cuadrante I está demasiado enfocada en un solo producto, la diversificación relacionada podría reducir los riesgos asociados al ampliar la línea de productos. Las empresas del cuadrante I pueden permitirse aprovechar las oportunidades externas que se presentan en varias áreas, e incluso asumir riesgos de manera decidida cuando sea necesario. (David, 2013, pág. 189 y 190)

Al respecto, para el caso de Crocante, en el corto y mediano plazo se eligen las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto a fin de aprovechar las ventajas competitivas ya consolidadas. En el largo plazo se adicionarían estrategias de diversificación relacionada a fin de diversificar el riesgo.

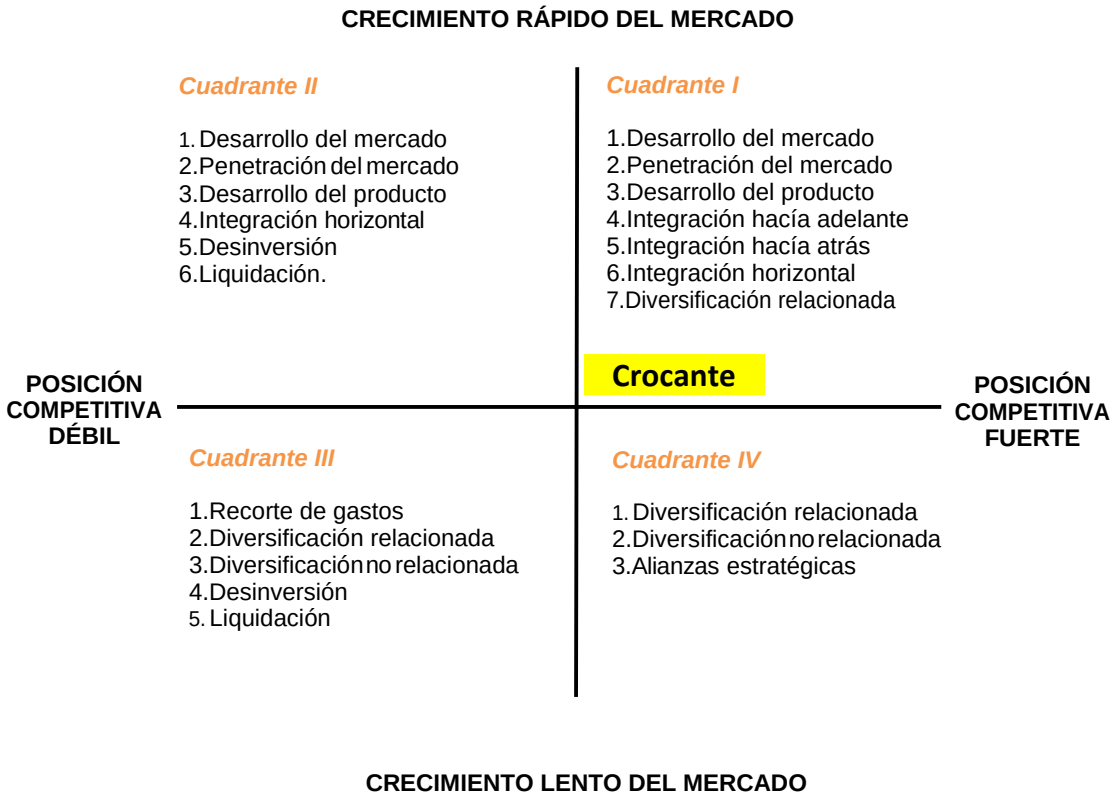


Figura 28. Matriz de la gran estrategia para la empresa Crocante. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 190), por F. R. David, 2013, México, D.F.: Pearson Educación.

CAPÍTULO VII

Selección e implementación de la estrategia

David (2013, p. 190) sostiene que “el análisis y la intuición ofrecen la base para la toma de decisiones relacionadas con la formulación de estrategias”.

En tal sentido, el siguiente capítulo aborda la etapa de decisión y en él se definen las estrategias seleccionadas, así como las estrategias adicionales.

Así también, en la parte final se describe la aplicación de las estrategias seleccionadas y se presenta la herramienta que permite monitorear la implementación

7.1 Matriz de selección

Las matrices desarrolladas en el capítulo anterior dieron como resultado una lista de estrategias alternativas de posible aplicación. Mediante la Tabla 23 se muestra un total de ocho tipos de estrategias las cuales se han ordenado según la frecuencia con que fueron resultando en cada técnica/matriz desarrollada.

En la columna final, etiquetada como total, se anota la suma total de las veces con que cada estrategia alternativa resultó durante todo el proceso de formulación. Como se observa, las estrategias desarrollo de producto y penetración de mercado, con calificación total de 5, fueron las que resultaron más frecuentemente durante el proceso de elaboración de las matrices en la etapa de formulación. Si bien esta apreciación no define qué estrategia elegir si da una idea de cuál o cuáles podrían examinarse a mayor profundidad.

Tabla 23

Estrategias alternativas más frecuentes.

Estrategias Alternativas para Crocante	FODA	IE	PEYEA	BCG	MEP	Total
Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
Desarrollo de mercado	X		X	X	X	4
Integración horizontal, hacia adelante, hacia atrás			X	X	X	3
Diversificación (relacionada o no relacionada)			X	X	X	3
Recorte de gastos	X			X		2
Desinversión - División de abarrotes				X		1
Liquidación - División de abarrotes				X		1

En cuanto a los tipos de estrategias con mayor calificación:

Desarrollo de producto: Dado que este tipo de estrategia busca aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos (David, 2013) se plantea lo siguiente. Desarrollar una línea de panes enriquecidos mediante una línea de panes envasados que permita ampliar la variedad de pasteles y mejorar el servicio de atención minimizando el tiempo en la recaudación y entrega de producto.

Penetración de Mercado: Estrategia muy utilizada sola o en combinación con otras estrategias, se basa en buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing (David, 2013), se plantea lo siguiente:

Implementar un plan de marketing consistente en acciones de publicidad, artículos de promoción de ventas (bolsas de papel), diseño e instalación del logotipo de la empresa, creación de cuenta en redes sociales, entre otros. En cuanto a las demás

estrategias que se señalan en la Tabla 23 se desarrollan las más significativas, puntuación de tres:

Desarrollo de mercado: esto debe suponer la introducción de productos y servicios presentes en una nueva área geográfica (David, 2013) se descarta evaluación dado que Crocante en el corto plazo necesita documentar, sistematizar y automatizar diferentes procesos y además no cuenta con un posicionamiento de marca o mecanismo de promoción que le pueda ayudar a generar una demanda inicial, para alcanzar la integración hacia adelante, hacia atrás u horizontal: Se descarta en el plazo del alcance del presente plan a consideración de los propietarios.

7.2 Método de escenarios

De acuerdo a lo señalado por Indacochea (2015), sostiene que “los escenarios constituyen una herramienta importante en el planeamiento estratégico de las organizaciones y su principal mérito no es predecir el futuro sino ayudar a dar respuestas para poder desarrollar las estrategias a futuro”. En este sentido, estableceremos los escenarios y evaluaremos en qué medida estos impactaran a cada una de las estrategias alternativas factibles antes de seleccionar la estrategia a aplicar.

El método de construcción de escenarios que consideraremos es el planteado por Godet (1993) al sostener que:

> El método de los escenarios comprende dos fases: la construcción de la base y, a partir de esta base, la elaboración de escenarios que conducen al establecimiento de previsiones… La primera fase del método de los escenarios pretende construir la «base», es decir, una «imagen» del estado actual del

sistema constituido por el fenómeno estudiado y su entorno, a partir de la cual podrá desarrollarse el estudio prospectivo. (p.)

De acuerdo a lo señalado en el párrafo anterior, se construirá la “base”, es decir, la situación actual de la industria y su entorno tomando como referencia el análisis interno y externo considerado en los capítulos tres y cuatro. Por otro lado, como referente del futuro para el análisis prospectivo, se considera los objetivos estratégicos y las megatendencias del Plan Bicentenario para el 2021 elaborado por el CEPLAN[8].

Descripción de escenarios considerados en la construcción de la base para la descripción del entorno. El estado de derecho vigente garantiza la actividad empresarial privada, promoviendo las pequeñas empresas en todas sus modalidades. Así mismo, defiende el interés de los consumidores y usuarios velando por su la salud y seguridad. La política de gobierno vigente para el periodo 2018 – 2021 tiene como uno de sus ejes el crecimiento equitativo, competitivo y sostenible. En concordancia con el punto anterior, la política económica para el periodo 2018 - 2020 está enfocada en brindar las condiciones macroeconómicas para el desarrollo de la actividad empresarial con especial énfasis en las MYPE. Crecimiento de la economía en 4% en el 2016 y 2,5% en 2017 y proyecciones para alcanzar un crecimiento del 3,6% en 2018 y 5% al 2021 (Banco Central de Reserva del Perú, 2018).

Tendencia a la baja en el precio del petróleo (América Economía, 2017), tendencia a la baja en el precio de la harina de trigo (Agrodataperu, 2016), incremento

[8] Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN.

de los costos laborales por el incremento de la RMV, cumplimiento de requisitos para el otorgamiento de licencias municipales de funcionamiento y saneamiento es más restrictivo (Municipalidad de La Molina, 2007), creación de empleo insuficiente. Solo uno de cada diez ingresa al mercado laboral formal cada año. En el 2015 la tasa de variación del empleo formal fue de 0,9% y a agosto 2016 se ubicaba en 0,3% (Diario Gestión, 2016), tendencia a un mayor consumo de pan enriquecido (Diario La República, 2015), tendencia a un mayor consumo de pan envasado por los sectores económicos A y B (América Economía, 2015) y el consumidor peruano utiliza las redes sociales para difundir sus denuncias por servicios deficientes o insatisfactorios afectando la reputación de las empresas en caso no se atiendan rápidamente (Diario El Comercio, 2016) y finalmente, tendencia a proteger el medio ambiente por lo que las empresas requieren elevar sus estándares o recurren a certificaciones (Diario El Comercio, 2017).

Situación de la industria.

En la industria existen tres tipos de panaderías: panadería artesanal, panadería retail y panadería industrial. La panadería artesanal, donde se ubica Crocante, tiene a su vez una sub calificación en la cual podemos distinguir hasta cuatro tipos de panadería: panadería taller, panadería puerta abierta, panadería snack y panadería restaurante, no existe información estadística oficial del número de panaderías en la zona de estudio. En promedio cada peruano consume 30 kg de pan al año (Diario la República, 2015). Solo el 0,5% de panaderías elabora productos enriquecidos (Diario La Prensa, 2013). Referentes del futuro - Objetivos estratégicos del Plan Bicentario al

2021 (CEPLAN): 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 mejora de la tributación promedio anual en 5 puntos respecto del PBI. Una reducción de la pobreza a menos del 10% de la población.

Referente del futuro – Megatendencias (CEPLAN).

La globalización: Tendencia a la generalización de los acuerdos de integración bajo diversas modalidades, desde una simple concesión unilateral de preferencias, como el ATPDEA[9], hasta el establecimiento de áreas de libre comercio y la conformación de mercados comunes.

La democracia global: el malestar popular reflejado a consecuencia de los malos gobiernos en américa latina supone que seguirán presentándose conflictos sociales caracterizados por el desorden y la violencia.

Las telecomunicaciones y el uso del internet: El efecto más interesante de esta megatendencia es su impacto en la reducción de las brechas de acceso a la información, incluso de los sectores de bajos ingresos de los países en vías de

[9] ATPDEA, Andean Trade Promotion and Drug Eradication ACT (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga).

desarrollo. A medida que esta tendencia se afiance, se abrirán nuevas oportunidades de negocios y de desarrollo.

El envejecimiento demográfico y la migración internacional: En países como el Perú, con una creciente expansión del estrato de personas en edad de trabajar, la limitada formación técnica y profesional de esta fuerza laboral restringirá sus posibilidades de realización profesional o laboral en los países desarrollados, con el riesgo de permanecer como desocupados crónicos.

El cambio climático: Se estima que las alteraciones de los ecosistemas incidirán negativamente en las condiciones de competitividad económica de los países, afectando severamente a la población asentada en las ciudades costeras (dotación de servicios de agua, alcantarillado y salubridad), la productividad agrícola (principalmente la de régimen de secano), la producción de alimentos de origen agrícola, la preservación de la biodiversidad y la generación de energía hidroeléctrica. Estudios recientes estiman una incidencia creciente de los efectos negativos del cambio climático en el producto bruto interno (PBI).

La preocupación por el ambiente y la preferencia por los productos naturales: La conciencia mundial acerca de los impactos de las actividades humanas sobre la biodiversidad y la naturaleza se intensificará… Al mismo tiempo, la preferencia por los productos orgánicos y naturales —alimentos, medicamentos, calzado, ropa, muebles, adornos, productos de tocador—, asociados a una vida más sana y a una producción más limpia que no daña ni contamina el medio ambiente, abrirá nuevas oportunidades de negocios para países como el Perú.

El desarrollo biotecnológico y la ingeniería genética: Podrá mejorar la alimentación (utilizable en los programas sociales vinculados al proceso de erradicación de la pobreza) y tener otros usos no alimentarios, como la producción de plásticos biodegradables, aceites vegetales y biocombustibles. Asimismo, la ingeniería genética ofrece la posibilidad de incrementar significativamente el rendimiento de la producción agrícola y la oferta de alimentos. Para desarrollar la biotecnología y la ingeniería genética en el Perú se requiere adecuar y mejorar la educación en dichos nuevos campos y sus especialidades, considerando la biodiversidad y las potencialidades de las diversas regiones.

El desarrollo de la nanotecnología y la robótica: Manipular la materia a escala atómica será la clave del siglo XXI y el nuevo motor del crecimiento mundial. La materia manipulada a escala tan minúscula muestra fenómenos y propiedades totalmente novedosas. Los científicos utilizarán la nanotecnología para crear materiales, aparatos y sistemas poco costosos y con propiedades únicas. Esta tecnología promete beneficios de todo tipo… hasta soluciones más eficientes a problemas ambientales y de otras áreas… Adicionalmente, el desarrollo de la cibernética posibilitará usos nuevos y generalizados de robots en las actividades productivas y domésticas, así como en los servicios públicos.

Habiendo construido la “base” mediante información disponible[10], se procede a seleccionar las variables claves, a nivel macro, a partir de las cuales definiremos los escenarios: Demografía, ecología, tecnología, político social y economía.

7.2.1 Descripción de escenarios.

A continuación, se describen los escenarios basado en los lineamientos planteados por Godet quien distingue los posibles escenarios de la siguiente manera:

> Clásicamente se distinguen los escenarios posibles, es decir, todo lo que se puede imaginar; los escenarios realizables, es decir, todo lo que es posible habida cuenta de las restricciones y los escenarios deseables que se encuentran en alguna parte dentro de lo posible pero no son todos necesariamente realizables. (Godet, 1993).

Mediante la Tabla 24 describimos los escenarios para el periodo 2018 – 2021.

[10] Construir la base toma como mínimo entre 12 y 18 meses y debe contarse con información especializada y especialistas en cada tema (Godet, 1993).

Tabla 24

Descripción de escenarios 2018 - 2020

	Escenarios 2018 – 2020		
Demografía	**1**	**2**	**3**
Tasa de crecimiento poblacional	Tendencia a baja < 1%	Estable = 1%	Tendencia al alza >1%
Distribución de la pirámide poblacional	Más adulto	Más Jóvenes	Estancado
Estructura poblacional según NSE	Mayoría A-B	Mayoría C	Mayoría D-E
Ecología	**1**	**2**	**3**
Efectos del cambio climático	Muy graves	Moderado	Sin efectos
Alteraciones en el ecosistema incide en PBI	Incidencia alta PBI < 3%	Incidencia moderada PBI = 3% - 5%	Incidencia baja PBI > 5% a 10%
Preferencia por productos orgánicos y naturales	Baja	Estancado	Alto
Tecnología	**1**	**2**	**3**
Desarrollo de nuevas tecnologías y uso indispensable de internet.	Estancado	Moderado	Creciente
Intensificación en el uso de redes sociales en campañas de marketing y denuncias por servicios deficientes	Alto	Moderado	Bajo

Continúa en la página 144

Continuación de la Tabla 24

Uso de biotecnología para obtener, modificar o mejorar productos	Estancado	Moderado	Creciente
Economía	**1**	**2**	**3**
Crecimiento del PBI	Bajo < 3%	Estable 3% - 5%	Alto 5% a 10%
Ingreso per cápita	Disminuye	Estable	Crece
Política de importaciones	Proteccionismo	Estable	TLC
Político y Social	**1**	**2**	**3**
Conflictos sociales	Disminuyen	Estable	Se acentúan
Mercado laboral	Decrece empleo	Estable	Crece empleo
Estabilidad Política	Sin cambios	Inestabilidad moderada	Inestabilidad aguda
Estabilidad Jurídica	Se debilita	Se mantiene estable	Se fortalece

Nota: Adaptado de Godet (1993).

A partir de estas alternativas, se definen dos escenarios coherentes y posibles, siendo uno de ellos muy probable y el otro poco probable. Presentamos dichos escenarios a través de la Tabla 25.

Tabla 25
Construcción de escenarios I y II

Escenarios	**I (más probable)**	**II (menos probable)**
Demografía		
Tasa de crecimiento poblacional	Estable	Tendencia a la baja <1%
Distribución de la pirámide poblacional	Más adulto	Estancado
Estructura poblacional según NSE	Mayoría C	Mayoría A-B

Continúa en la página 145

Continuación de la Tabla 25

Ecología		
Efectos del cambio climático	Moderados	Sin efectos
Alteraciones en el ecosistema incide en PBI	Incidencia moderada PBI = 3% - 5%	Incidencia baja PBI > 5% - 10%
Preferencia por productos orgánicos y naturales	Alto	Estancado
Escenarios	**I (más probable)**	**II (menos probable)**
Tecnología		
Desarrollo de nuevas tecnologías en diversos campos y el uso indispensable de internet.	Creciente	Moderado
Intensificación en el uso de redes sociales para campañas de marketing y denuncias por servicios deficientes.	Alto	Moderado
Uso de la biotecnología para obtener, modificar o mejorar productos	Creciente	Moderado
Economía		
Crecimiento del PBI	Estable 3% - 5%	PBI < al 3%
Ingreso per cápita	Estable	Crece
Política de importaciones	Estable	Proteccionismo
Político y Social		
Conflictos sociales	Estable	Se acentúan
Mercado laboral	Estable	Decrece empleo
Estabilidad Política	Inestabilidad moderada	Inestabilidad aguda
Estabilidad Jurídica	Se mantiene estable	Se debilita

A continuación, describimos los escenarios planteados:

Escenario I (más probable).

La tasa de crecimiento de la población se mantiene sin alteraciones perteneciendo la mayoría al NSE C. Se observa más población adulta que ensancha el estrato de personas en edad de trabajar al elevarse la edad de jubilación. Los efectos moderados del cambio climático no afectan significativamente al PBI el cual se mantiene en el rango de 3% a 5% y en consecuencia el ingreso per cápita se mantiene estable. La política de importaciones se desarrolla sin variaciones significativas. La mayoría de las personas prefiere productos orgánicos y naturales, intensificándose el uso de la biotecnología, nanotecnología y robótica a fin de mejorar productos y procesos. En cuanto a la tecnología de información, los desarrollos surgen en diferentes sectores. Asimismo, el uso de internet se vuelve indispensable tanto en las empresas como a nivel personal. En lo referente a lo político y social, se espera que los conflictos sociales y laborales no se acentúen, que el orden jurídico se mantenga estable, aunque se prevé moderada inestabilidad política.

Escenario II (menos probable).

No existen cambios significativos en la estructura demográfica. Al no presentarse efectos negativos a consecuencia del cambio climático las personas no muestran interés por el cuidado del medio ambiente, los productos saludables ni las mejoras de los procesos productivos. Las empresas no invierten en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías e incluso el uso del internet se vuelve moderado al priorizar los temas de seguridad. La política de importaciones se vuelve proteccionista. Lo anterior afecta al PBI que se sitúa a tasas menores al 3% impactando en el ingreso per cápita.

En lo referente a lo político y social, los conflictos sociales y laborales se acentúan, el orden jurídico se debilita y se genera inestabilidad política.

7.2.2 Comparación de estrategias con escenarios.

Teniendo en consideración los escenarios posibles en los que Crocante debe desarrollar sus estrategias, identificaremos los impactos de estos en las estrategias seleccionadas. Los resultados los presentamos a continuación a través de la Tabla 26.

Tabla 26
Estrategias seleccionadas – Escenarios I y II

Estrategias seleccionadas	Escenario I (más probable)	Escenario II (menos probable)
Desarrollo de producto (desarrollara productos enriquecidos, envasados, nuevos tipos de pasteles, mejorar el servicio)	Altamente favorable	Poco favorable
Penetración de mercado (desarrollar e implementar un plan de marketing que promocione los productos actuales y logre el posicionamiento de la marca)	Altamente favorable	Favorable

Observamos que en el escenario I (más probable) se genera un escenario favorable para la implementación de las estrategias seleccionadas.

7.2.3 Matriz cuantitativa de planeación estratégica MCPE.

Como señala David, la matriz MCPE indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas al igual que otras herramientas analíticas de formulación de estrategias, la MCPE exige una buena intuición (David, 2013, pág. 191).

Esta matriz, tiene como insumos las matrices elaboradas previamente, nos referimos por un lado a las matrices EFI, EFE y de perfil competitivo (MCP), y por otro a las matrices FODA, IE, PEYEA, BCG y la matriz de la estrategia principal.

Las estrategias seleccionadas que se ponderan en la matriz son dos: Desarrollo de productos (productos enriquecidos y/o envasados, nueva línea de pasteles y mejora en el servicio) y penetración de mercado (desarrollo e implementación un plan de marketing para captar más clientes, elevar el ticket promedio y lograr posicionamiento de marca).

Para elaborar esta matriz, como se muestra en la Tabla 27 se tiene que seguir seis pasos:

Se colocan los factores internos y externos de las matrices EFI y EFE al lado izquierdo.

Se le asigna la misma ponderación o peso de las matrices EFI y EFE.

Se revisa las matrices FODA, IE, PEYEA, BCG y la matriz de la estrategia principal y se seleccionan las estrategias que la empresa debe considerar y se colocan en la parte superior.

Se determina el puntaje de atractividad (PA). Este va en el rango del 1 al 4, donde el 1 = no es atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo y 4 = altamente atractivo. Para asignar esta puntuación, la decisión está en función a la relevancia que tiene cada factor en relación a la estrategia seleccionada.

Se multiplica el peso por el puntaje de atractividad para obtener la calificación del atractivo (CA). Mientras más alto sea el puntaje, relativamente mejor será el atractivo de la estrategia seleccionada.

Por último, se suman los (CA) de cada estrategia para obtener el gran total. El puntaje mayor será la estrategia que sea más atractiva para la empresa.

Tabla 27

Matriz cuantitativa de la planeación estratégica

¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?			1.- Desarrollo de productos (panes enriquecidos o envasados y pasteles)		2.- Desarrollo de servicio		3.- Implementar plan de marketing	
	Matriz EFI	**Peso**	**Calif.**	**P x C**	**Calif.**	**P x C**	**Calif.**	**P x C**
FORTALEZAS								
1	Utilización de insumos de calidad.	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24
2	Se cuenta con pan caliente mas veces al día en una proporción de 3/1	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24
3	Amplio horario de atención, de lunes a viernes de 6:00 h a 23:00 h incluidos domingos y feridos.	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
4	Baja rotación del personal de producción en comparación con la competencia.	0,06	4	0,24	1	0,06	3	0,18
5	La ubicación de Crocante es la más próxima al hospital, paradero oficial y templos.	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24
6	know how: Fórmula y forma de producción	0,13	4	0,52	2	0,26	3	0,39
DEBILIDADES								
1	Plan de mantenimiento de maquinaria y equipos inexistente	0,05	3	0,15	4	0,20	1	0,05
2	Los Productos no son estandarizados en cuanto a tamaño y peso	0,05	4	0,20	1	0,05	3	0,15
3	El área de venta y atención al cliente ocupa menos del 15% del área total	0,08	1	0,08	4	0,32	3	0,24
4	La panadería no cuenta con un plan de marketing	0,10	1	0,10	2	0,20	4	0,40
5	Local es alquilado	0,08	-	0,00	0	0,00	0	0,00
6	La recaudación y facturación se realiza de forma manual lo que genera que los cliente esperen aproximadamente un 30%más de lo que esperan en la	0,09	1	0,09	4	0,36	3	0,27
	SUMATORIA DE F Y D	1,00		2,66		2,45		2,64
	Matriz EFE	**Peso**	**Calif.**	**P x C**	**Calif.**	**P x C**	Calif.	**P x C**
OPC								
1	Aumento del transito peatonal por el establecimiento de un paradero oficial del Corredor Rojo en la acera contingua a Crocante.	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
2	La normatividad sanitaria y local vigente es más restrictiva y desalienta el ingreso de nuevos competidores.	0,04	-	0,00	-	0,00	-	0,00
3	Tendencia hacia el consumo de panes enriquecidos	0,07	4	0,28	1	0,07	3	0,21
4	Incremento en el uso de internet y redes sociales facilita la aproximación de las empresas a los clientes - marketing	0,05	1	0,05	2	0,10	4	0,20
5	Preferencia del consumidor por panaderías tipo snack.	0,06	-	0,00	-	0,00	-	0,00
6	Incremento del consumo de pasteles.	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30
7	MEF proyecta crecimiento del PBI para el periodo 2018 - 2021 (5% al 2021)= incremento del PBI de la Industria de alimentos	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10
8	Politica economica a favor de las MYPE promueve productividad en el sector	0,03	4	0,12	3	0,09	1	0,03
AMENAZAS								
1	Bajas barreras de ingreso de nuevos competidores (Monto de inversión US$ 50 000,00)	0,06	-	0,00	-	0,00	-	0,00
2	Tendencia hacia el consumo de pan envasado.	0,08	4	0,32	1	0,08	2	0,16
3	Incremento en el uso de internet y redes sociales facilita la difusión de eventualidades u errores involuntarios	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,20
4	Apertura de Super mercado y Market's próximos a la zona de influencia que comercializan productos de panadería y pastelería envasados.	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18
5	La competencia puede copiar el horario de atención o parte de la formula para la elaboración del pan	0,10	3	0,30	4	0,40	1	0,10
6	Captación de personal clave (área de producción) por la competencia.	0,11	-	0,00	-	0,00	-	0,00
7	Fortalecimiento de las acciones de la administración tributaria = posibles multas por omisión o error en la emisión de comprobantes	0,03	-	0,00	-	0,00	-	0,00
8	Tendencia hacia una normatividad más restrictiva a favor del cuidado del medio ambiente = incremento del precio del combustible.	0,03	3,00	0,09	1,00	0,03	4,00	0,12
	SUMATORIA DE O Y R	**1,00**		**2,37**		**1,63**		**1,76**
	TOTALES			**5,03**		**4,08**		**4,40**

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 192), por F. R. David, 2013, México, D.F: Pearson Educación.

Como muestra la matriz MCPE, la estrategia que relativamente es más atractiva es la de desarrollo de producto con puntuación de 5,03, seguida por la estrategia de penetración de mercados con una puntación de 4,40 y la estrategia de desarrollo de servicio con 4,08 de puntuación.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, esta matriz nos da la importancia relativa de cuál es la mejor alternativa para que la empresa implemente.

Para determinar cuál será la estrategia a implementar, utilizaremos la matriz de Rumelt, la cual se basa en cuatro criterios para poder elegir y seleccionar la mejor alternativa entre las estrategias (D´Alessio, 2014, pág. 124): al explicar que la matriz se sostiene en:

Consistencia: la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes.

Consonancia: la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurren.

Ventaja: la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.

Factibilidad: la estrategia no debe originar un sobrecosto en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución.

Mediante la Tabla 28 presentamos la matriz de Rumelt para Crocante.

Tabla 28

Matriz de Rumelt para la empresa Crocante

TIPO DE ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
1.- DESARROLLO DE PRODUCTOS	Elaboración de productos envasados, enriquecidos y pasteles	Sí	Sí	Sí	Sí	**Sí**
2.- PENETRACIÓN DE MERCADOS	Desarrollar plan de marketing	Sí	Sí	No	Sí	**No**
3.- DESARROLLO DE SERVICIOS	Mejorar el servicio de recaudación y entrega del producto	Sí	Sí	Sí	Sí	**Sí**

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (p. 412), por F. D´Alessio, 2015, Lima: Pearson.

De esta matriz concluimos que, de todas las estrategias analizadas en la matriz MCPE, sólo dos de ellas se aceptan para poder implementarse. Las dos estrategias que se aceptan son el desarrollo de producto y el desarrollo de servicio.

7.2.4 Descripción de estrategia seleccionada.

Como resultado de la evaluación de las estrategias mediante la matriz de Rumelt, quedaron dos estrategias posibles para implementar. De esas dos, la estrategia elegida es: Desarrollo de producto.

David (2013, p. 179) señala que la estrategia de desarrollo de productos busca un aumento en las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. En tal sentido, Crocante es reconocida por utilizar insumos de buena calidad, por comercializar productos del día y por ofrecer productos de buen sabor. Estas cualidades ya reconocidas por lo clientes permiten a la empresa tomar la opción de incrementar sus ventas a través de la implementación de una estrategia de desarrollo de productos. Crocante incursionara en el rubro de la elaboración de productos envasados a través del pan de molde y en el rubro de pasteles a través de la línea de

pasteles salados (actualmente solo elaboran empanadas de pollo y carne, pero existen otras variedades como las de queso, ají de gallina, lomo, aceituna, etc.).

Ambos rubros son tendencia en la industria. Respecto a la elaboración de productos enriquecidos, se descarta dicha opción pues de acuerdo a lo informado por lo propietarios este tipo de productos son estacionales y normalmente las personas siempre compran regresan al consumo de los panes tradicionales, ya que estos normalmente se consumen en familia y no todos los miembros gustan de los panes enriquecidos.

En la misma línea, la estrategia de desarrollo de servicio que consiste en reducir el tiempo de atención en la recaudación y mejorar la zona de entrega y exhibición de los productos. Los clientes normalmente deben realizar dos filas, una para la recaudación y facturación y otra para la entrega. Las dos primeras se realizan de forma manual y esto toma en promedio un 30% a más del tiempo que les toma en otra panadería. Por otro lado, lo reducido del espacio para la entrega del producto genera desorden y malestar entre los clientes.

7.2.5 Descripción de estrategia contingente.

La estrategia contingente es penetración de mercado: Elaborar plan de marketing tradicional (offline), es hacer las gestiones para colocar el nombre de la panadería “Crocante” visible para los clientes. Desarrollar logotipo de Crocante. Desarrollar isotipo de Crocante. Posicionar la marca mediante volanteo, uniformes al personal, merchandising personalizado con nombre de la empresa. Esto sería en las bolsas personalizadas y todo lo relacionado a que la panadería entregue a sus clientes.

Aumentar la cantidad de clientes a través de alianzas estratégicas con empresas para aumentar la colocación de productos. Implementar sistema de CRM para obtener información acerca de sus clientes y poder segmentarlos, conocer sus preferencias y sus hábitos de consumo. Fidelizar a los clientes actuales con promociones atractivas, previo conocimiento del cliente. En este aspecto, elaborar plan de marketing digital (online): Crear la marca de manera digital. Usar herramientas como las páginas web, las redes sociales, buscadores y móviles.

Acciones.

Hacer que los clientes interactúen con Crocante. Es importante escuchar lo que los clientes y no clientes opinan sobre Crocante y las tendencias del rubro.

Usar herramientas como Google para usar la analítica, conversiones, etc.

Crear blogs para que los clientes y no clientes, puedan comentar acerca de las tendencias de las nuevas panaderías y sus preferencias.

Medir los resultados y el impacto de cada una de las campañas que se lancen desde el marketing digital.

7.3 Implementación de la estrategia

A continuación se describe la aplicación de la estrategia seleccionada teniendo en cuenta no solo los aspectos financieros sino también los no financieros, pues ambos son importantes para la implementación de plan estratégico. Al respecto, David (2013) sostiene que:

> Las medidas y las razones financieras son de vital importancia en la planificación estratégica, pero igual relevancia tienen otros factores, como el servicio al

> cliente, la moral de los empleados, la calidad del producto, el abatimiento de la contaminación, la ética de los negocios, la responsabilidad social y la participación comunitaria. (p. 135)

En el caso de Crocante, se considera que los aspectos no financieros relevantes para la implementación de la estrategia son la moral de los empleados y la calidad del producto. La moral de los empleados, entendida como productividad y el compromiso en el desempeño de las funciones, el servicio al cliente y clima laboral. La calidad del producto, entendida como el compromiso por mantener y/o mejorar la calidad de los productos y servicios sin perjuicio del medioambiente, la sociedad y bajo principios éticos. Ambos aspectos aunados a la conducción de la gerencia permitirán el éxito en la implementación de la estrategia. La conducción de la gerencia es de vital importancia, ya que debe ser capaz de lograr el compromiso de los empleados en la consecución exitosa de la implementación. Al respecto, David (2013) cita a Dale McConey:

> Hasta el plan estratégico con la técnica más perfecta servirá de poco si no se implementa. Muchas organizaciones tienden a malgastar tiempo, dinero y esfuerzo en desarrollar un plan estratégico, sin embargo, consideran los medios y las circunstancias en las que ha de implementarse como algo secundario. El cambio se produce a través de la implementación y la evaluación, no a través del plan. Se logra más con un plan técnicamente imperfecto bien implementado que con un plan perfecto que nunca se pone en práctica. (p. 17)

La herramienta comúnmente usada para el monitoreo de la implementación de la estrategia es el Cuadro de Mando Integral, que en inglés se denomina Balanced Scorecard (BSC).

7.3.1 Balanced Scorecard (BSC).

David (2013, p. 296) señala que “es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento”.

A continuación, describimos las cuatro perspectivas para Crocante a través de la Tabla 29:

Tabla 29

Análisis Balanced Scorecard para la empresa Crocante

Objetivos	Medición	Meta	Expectativa de tiempo	Responsable	Indicador
Perspectiva financiera					
Incrementar rentabilidad	Ventas anuales	Incremento Año 1: 15% Incremento Año 2: 10% Incremento Año 3: 10%	3 años	Administrador	(*100
	Costo de venta	Reducir costo a 55% de las ventas.	Año 3	Jefe de producción	(*100
	Unidades producidas	Incrementar unidades producidas en 15%	Año 1	Jefe de producción	(*100
Perspectiva del cliente					
Mejorar la calidad de los productos	Encuesta de satisfacción al cliente	80% de satisfacción	Semestral	Administrador	(*100
Reducir el tiempo de atención	Encuesta de satisfacción al cliente	Año 1: 90% de satisfacción Año 2: 95% de satisfacción Año 3: 95% de satisfacción	3 años	Administrador	(*100
Perpectiva de los procesos internos					
Desarrollar nuevos productos.	Productos desarrollados	Desarrollo de 3 productos	Anual	Jefe de producción	# de productos desarrollados
Implementar sistema computarizado para la gestión del negocio	Sistema de gestión implementado	Implementar el sistema computarizado en todas las áreas.	Año 1	Administrador	# de áreas en donde se implementó el Sistema
Estandarizar procesos y productos	Manual de procesos y producto	Elaborar manual	Anual	Jefe de producción	Manual de procesos y productos elaborado
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento					
Incrementar las habilidades blandas y técnicas de los colaboradores mediante el desarrollo e implementación del plan de capacitación	# de capacitaciones implementadas y # de colaboradores con nota aprobatoria	3 capacitaciones al año 100% de colaboradores con nota aprobatoria	Anual	Administrador	# capacitaciones brindadas al año (*100
Eliminar paralización de los equipos por fallas técnicas	# fallas registradas	Cero fallas	Anual	Administrador	# de fallas presentadas al año

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 297), por F. R. David, 2013, México, D.F: Pearson Educación.

CAPÍTULO VIII

Evaluación

En este capítulo nos enfocaremos en el análisis financiero de la empresa, así como en el impacto de la nueva estrategia. Ahora bien, es importante dar un marco teórico que sustente la proyección de los estados financieros actuales como los de la nueva estrategia.

8.1 Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia)

Para desarrollar los siguientes puntos del capítulo financiero necesitamos una base teórica, la misma que nos fue enseñada a lo largo de la Maestría. A continuación, haremos un breve resumen de los siguientes conceptos:

Valor del dinero en el tiempo.

De acuerdo a Lawrence J. Gitman y Chad J. Zutter, el valor tiempo del dinero se refiere a la observación de que es mejor recibir dinero en el futuro inmediato que más adelante. Esta afirmación se demuestra en que al tener hoy podemos invertirlo y obtener un rendimiento por este. Otro punto importante es entender que no podemos comparar el dinero de hoy con el de mañana, ambos deben estar expresados en el mismo tiempo.

Riesgo y rendimiento.

De acuerdo a Lawrence J. Gitman y Chad J. Zutter, el modelo de valuación del activo CAPM relaciona el riesgo y rendimiento, este modelo nos ayudará a obtener la tasa de rendimiento para traer nuestros flujos de caja al presente y

evaluar la estrategia elegida. El modelo vincula el riesgo no diversificable y los rendimientos esperados. Así también, el modelo supone un mercado eficiente (información perfecta, iguales expectativas sobre los valores, no hay restricciones a la inversión, impuestos, los inversionistas son racionales, tienen aversión al riesgo).

Flujos de caja libre.

No es otra cosa que el efectivo disponible para los inversionistas, luego de pagar todos los compromisos operativos e inversión en activos.

Plan de ventas.

De acuerdo a Glen A. Welsch tiene tres componentes: Objetivos de la empresa, estrategias de la empresa y pronóstico de ventas. Glen también señala que existen consideraciones que debemos tener en cuenta para la planificación de ventas: Características de la compañía (empresa local, tres grupos de productos, venta al contado, etc.), costos (rango relevante, utilización del plan de ventas), personal disponible (se cuenta con personal calificado para realizar su función, así como potenciales reemplazos), dimensiones de tiempo (la proyección será anual, en base a el registro histórico, estacionalidad, aplicación de la estrategia), grado de sofisticación de la administración (será gradual, la administración aún es emperica).

Existen diversos métodos para proyectar las ventas: Enfoque causal, se identifican las variables que determinan las ventas, se diferencian en dos: aquellas en las que la compañía no tiene control y sobre las que si tiene control.

Método basado en criterios, método estadístico y método de propósito específico. Para mayor detalle revisar Presupuesto: Planificación y Control de utilidades de Glen A. Welsh.

Este proyecto considera una combinación de métodos: Estadístico (tenemos información de ventas y producción diaria) y el enfoque causal (opinión de la gerencia para la identificación de variables controlables y no controlables).

Crocante está trabajando al 40% de su capacidad, de acuerdo al análisis del dueño de la panadería. El horario de atención es amplio, hay disponibilidad de efectivo al ser la cobranza en efectivo.

A continuación, a través de las Tablas 29 y 30, presentamos los gastos en los que se incurrirá por la implementación de la estrategia elegida, estos incluyen los sobre costos laborales de ley, los cuales están alineados con los objetivos estratégicos:

Tabla 30
Gastos por la implementación de la estrategia

Acciones o iniciativas	Plan	2018	2019	2020
Contratar a un consultor para que optimice los procesos de ventas	Operativo	5,000.00		
Capacitación constante del personal de ventas	Recurso Humanos	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Remodelar área de ventas y layout	Administración	23,064.81		
Contratar a un consultor para que optimice los procesos de producción	Operativo	5,000.00	3,000.00	3,000.00
Capacitación constante del personal de producción	Recurso Humanos	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Implementar mantenimiento periódico de equipos	Operativo	7,000.00	3,411.29	3,792.42
		50,064.81	**16,411.29**	**16,792.42**

Tabla 31
Resumen de gastos según plan

Plan	2018	2019	2020
Plan de Operativo	17,000.00	6,411.29	6,792.42
Plan de Recurso Humanos	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Plan de Administración	23,064.81		
Total	50,064.81	16,411.29	16,792.42

8.1.1 Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia).

Situación Actual.

A través de la Tabla 31 presentamos el estado de resultados de Crocante por los años -3,- 2 y -111 y la proyección para el periodo 2018 – 2020.

[11] A solicitud de los dueños no se reporta la denominación de los años. En la sección de anexos se adjunta la información de sustento.

Tabla 32

Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin estrategia (en miles de soles)

Estado de Ganancias y perdidas Crocante	Año -3	Año -2	Año -1	2018	2019	2020
Ventas	**627,894**	**544,676**	**581,728**	**621,300**	**663,565**	**708,704**
Costo de ventas	-362,966	-276,965	-324,306	-341,715	-364,961	-389,787
	-0.58	-0.51	-0.56	-0.55	-0.55	-0.55
Utilidad bruta	**264,928**	**267,711**	**257,422**	**279,585**	**298,604**	**318,917**
Gastos operativos						
Gastos de administración	-72,992	-76,927	-80,327	-85,791	-91,627	-97,860
Gastos de ventas	-109,489	-115,391	-106,813	-124,260	-132,713	-141,741
Gastos financieros						
Utilidad de operación	**82,447**	**75,393**	**70,282**	**69,534**	**74,264**	**79,316**
Ingresos financieros	10	6	1			
Otros ingresos			5,261			
Otros egresos						
UAI	82,457	75,399	75,543	69,534	74,264	79,316
Impuesto a la renta	-23,088	-21,112		-24,082	-25,720	-27,470
Utilidad neta	**59,369**	**54,287**	**75,543**	**45,452**	**48,544**	**51,846**

Nota: Fuente: Estados financieros de la empresa Crocante.

Con la estrategia.

Producto de la aplicación de la estrategia las ventas tendrán un incremento del 15%, 10% y 10% en 2018, 2019 y 2020 respectivamente. Así también, el costo de ventas será el 55% de la venta en los años antes señalados (ver Tabla 32).

Tabla 33

Estado de ganancias y pérdidas con la implementación de la estrategia (en nuevos soles)

Estado de Ganancias y perdidas Crocante	Año -3	Año -2	Año -1	2018	2019	2020
Ventas	627,894	544,676	581,728	**668,987**	**735,886**	**809,475**
Costo de ventas	-362,966	-276,965	-324,306	-367,943	-404,737	-445,211
	-58%	-51%	-56%	-0.55	-0.55	-0.55
Utilidad bruta	264,928	267,711	257,422	**301,044**	**331,149**	**364,264**
Gastos operativos	0	0	0			
Gastos de administración	-72,992	-76,927	-80,327	-135,856	-108,039	-114,653
Gastos de ventas	-109,489	-115,391	-106,813	-124,260	-132,713	-141,741
Gastos financieros	0	0	0			
Utilidad de operación	82,447	75,393	70,282	**40,928**	**90,397**	**107,870**
Ingresos financieros	10	6	1			
Otros ingresos	0	0	5,261			
Otros egresos	0	0	0			
UAI	82,457	75,399	75,543	40,928	90,397	107,870
Impuesto a la renta	-23,088	-21,112	0	10,035	11,038	12,142
Utilidad neta	59,369	54,287	75,543	**50,963**	**101,435**	**120,012**

Nota: Fuente: Estados financieros de la empresa Crocante.

8.1.2 Balance general (situación actual y con la nueva estrategia).

La proyección del balance General se realizó considerando el estado de resultados proyectado y la participación de cada cuenta al cierre del ejercicio de los últimos 2 periodos.

Situación actual.

A través de la Tabla 33 presentamos el balance general de Crocante en condiciones normales, es decir, sin considerar la estrategia.

Tabla 34

Balance general de Crocante sin estrategia (en miles de soles)

Balance Crocante	Año -3	Año -2	Año -1	2018	2019	2020
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja y Bancos	84,743	7,291	2,879	6,390	15,360	2,400
Clientes		65,970	8,146	13,000	10,000	8,000
Cuentas por cobrar diversas						
Mercaderías	159,134	141,184	187,120	143,000	138,000	150,000
Total Activo Corriente	**243,877**	**214,445**	**198,145**	**162,390**	**163,360**	**160,400**
Activo No Corriente						
Inmueble, maquinaria y equipo	91,186	189,886	189,886	180,000	170,000	160,000
Intangibles						
Deprec. Inmueble, maq y equipo	-64,830	-83,067	-92,186	-80,000	-80,000	-80,000
Otros activos	14,629	14,333	1,416	14,333	14,333	14,333
Total Activo No Corriente	**40,985**	**121,152**	**99,116**	**114,333**	**104,333**	**94,333**
TOTAL ACTIVO	**284,862**	**335,597**	**297,261**	**276,723**	**267,693**	**254,733**
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Compensación por tiempo de servicio	559	622	566	582	582	582
Proveedores	1,017					
Cuentas por pagar diversas						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**1,576**	**622**	**566**	**582**	**582**	**582**
PATRIMONIO						
Capital	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Reservas	170,829	229,575	191,152	176,607	162,847	144,835
Resultados acumulados						
Utilidades del ejercicio Antes del I R	82,457	75,400	75,543	69,534	74,264	79,316
TOTAL PATRIMONIO	**283,286**	**334,975**	**296,695**	**276,141**	**267,111**	**254,151**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**284,862**	**335,597**	**297,261**	**276,723**	**267,693**	**254,733**

Nota: Fuente: Balance General de la empresa Crocante.

Con estrategia.

En la Tabla 34 presentamos el balance general proyectado considerando la implementación de la estrategia.

Tabla 35

Balance general proyectado con la implementación de la estrategia (miles de soles)

Balance Crocante	Año -3	Año -2	Año -1	2018	2019	2020
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja y Bancos	84,743	7,291	2,879	11,576	14,135	33,774
Clientes		65,970	8,146			
Cuentas por cobrar diversas						
Mercaderías	159,134	141,184	187,120	156,769	164,607	172,838
Total Activo Corriente	**243,877**	**214,445**	**198,145**	**168,345**	**178,742**	**206,612**
	56%	42%	63%	61%	61%	58%
Activo No Corriente						
Inmueble, maquinaria y equipo	91,186	189,886	189,886	200,000	190,000	180,000
Intangibles						
Deprec. Inmueble, maq y equipo	-64,830	-83,067	-92,186	-110,000	-100,000	-90,000
Otros activos	14,629	14,333	1,416			
Total Activo No Corriente	**40,985**	**121,152**	**99,116**	**90,000**	**90,000**	**90,000**
TOTAL ACTIVO	**284,862**	**335,597**	**297,261**	**258,345**	**268,742**	**296,612**
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Compensación por tiempo de servicio	559	622	566	722	722	722
Proveedores	1,017					
Cuentas por pagar diversas						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**1,576**	**622**	**566**	**722**	**722**	**722**
PATRIMONIO						
Capital	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Reservas	170,829	229,575	191,152	186,695	147,623	158,020
Resultados acumulados						
Utilidades del ejercicio Antes del I R	82,457	75,400	75,543	40,928	90,397	107,870
TOTAL PATRIMONIO	**283,286**	**334,975**	**296,695**	**257,623**	**268,020**	**295,890**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**284,862**	**335,597**	**297,261**	**258,345**	**268,742**	**296,612**

Nota: Fuente: Balance General de la empresa Crocante.

8.1.3 Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).

Situación actual.

A través de la Tabla 35, presentamos el flujo de efectivo de Crocante sin la implementación de la estrategia.

Tabla 36

Flujo de efectivo proyectado sin estrategia (en miles de soles)

Flujo de Efectivo	Año -2	Año -1	2018	2019	2020
Flujo de efectivo derivado de las actividades operativas					
Utilidades netas después de impuestos	54,287	75,543	45,452	48,544	51,846
Depreciación	18,237	9,119	-12,186	0	0
Disminución en las cuentas por cobrar	-65,970	57,824	-4,854	3,000	2,000
Disminución en los inventarios	17,950	-45,936	44,120	5,000	-12,000
Aumento en las cuentas por pagar	-63	56	-16	0	0
Disminución en los cargos por pagar					
Efectivo derivado de las actividades operativas	**24,441**	**96,606**	**72,516**	**56,544**	**41,846**
Flujo de efectivo derivado de actividades de inversión					
Aumento en los activos fijo brutos	50,735	-38,336	-20,538	-9,030	-12,960
Cambio en las inversiones patrimoniales en otras empresas	0	0	0	0	0
Efectivo derivado de las actividades de inversión	**50,735**	**-38,336**	**-20,538**	**-9,030**	**-12,960**
Flujo de efectivo derivado de actividades financieras					
Disminución en las cuentas por pagar	-954	-56	16	0	0
Aumento en la deuda a largo plazo	0	0	0	0	0
Cambios en el capital patrimonial de los accionistas	0	0	0	0	0
Dividendos pagados	51,689	-38,280	-20,554	-9,030	-12,960
Efectivo derivado de las actividades financieras	**50,735**	**-38,336**	**-20,538**	**-9,030**	**-12,960**
Aumento neto del efectivo y los valores negociables	**24,441**	**96,606**	**72,516**	**56,544**	**41,846**

Nota: Fuente: Estados financieros de la empresa Crocante.

Con la estrategia.

En la Tabla 36 mostramos el flujo de efectivo de Crocante proyectado con la implementación de la estrategia.

Tabla 37

Flujo de efectivo proyectado con la implementación de la estrategia (miles de soles)

Flujo de Efectivo	Año -2	Año -1	2018	2019	2020
Flujo de efectivo derivado de las actividades operativas					
Utilidades netas después de impuestos	54,287	75,543	51,846	101,435	120,012
Depreciación	-18,237	-9,119	92,186		
Disminución en las cuentas por cobrar	-65,970	57,824	8,146		
Disminución en los inventarios	17,950	-45,936	187,120		
Aumento en las cuentas por pagar	-63	56	-16		
Disminución en los cargos por pagar					
Efectivo derivado de las actividades operativas	**-12,033**	**78,368**	**339,282**	**101,435**	**120,012**
Flujo de efectivo derivado de actividades de inversión					
Aumento en los activos fijo brutos	50,735	-38,336	-297,261		258,345
Cambio en las inversiones patrimoniales en otras empresas					
Efectivo derivado de las actividades de inversión	**50,735**	**-38,336**	**-297,261**	**0**	**258,345**
Flujo de efectivo derivado de actividades financieras					
Disminución en las cuentas por pagar	-954	-56	-566	0	722
Aumento en la deuda a largo plazo	0	0	0	49,469	17,473
Cambios en el capital patrimonial de los accionistas	51,689	-38,280	-12,960		0
Dividendos pagados	51,689	-38,280	-266,695		227,623
Efectivo derivado de las actividades financieras	**102,424**	**-76,616**	**-280,221**	**49,469**	**245,818**
Aumento neto del efectivo y los valores negociables	**-63,722**	**116,648**	**322,242**	**51,966**	**132,539**

Nota: Fuente: Estados financieros de la empresa Crocante.

8.1.4 Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia).

Situación actual.

Mediante la Tabla 37 presentamos la proyección del flujo de caja actual.

Tabla 38

Flujo de caja sin estrategia - Proyectado (en miles de soles)

Flujo de Caja	Año -3	Año -2	Año -1	2018	2019	2020
Ventas	627,894.00	544,676.00	581,728.00	621,300.49	663,564.93	708,704.44
Costo de ventas	-362,966.00	-276,965.00	-324,306.00	-341,715.27	-364,960.71	-389,787.44
-	-0.58	-0.51	-0.56	-0.55	-0.55	-0.55
Utilidad bruta	264,928.00	267,711.00	257,422.00	279,585.22	298,604.22	318,917.00
Gastos operativos	-	-	-	-	-	-
Gastos de administración	-72,992.00	-76,927.00	-80,327.00	-85,791.31	-91,627.32	-97,860.34
Gastos de ventas	-109,489.00	-115,391.00	-106,813.00	-124,260.10	-132,712.99	-141,740.89
Gastos financieros	-	-	-	-	-	-
Utilidad de operación	82,447.00	75,393.00	70,282.00	69,533.82	74,263.91	79,315.77
Ingresos financieros	10.00	6.00	0.62	-	-	-
Otros ingresos	-	-	5,260.53	-	-	-
Otros egresos	-	-	-	-	-	-
UAI	82,457.00	75,399.00	75,543.15	69,533.82	74,263.91	79,315.77
Impuesto a la renta	-23,088.00	-21,112.00	-	-24,082.02	-25,720.21	-27,469.85
Utilidad neta	59,369.00	54,287.00	75,543.15	45,451.80	48,543.70	51,845.92
Depreciación	-64,830	-83,067	-92,186	-80,000	-80,000	-80,000
Amortización						
Flujo de Caja Operativo	**124,199.00**	**137,354.00**	**167,729.15**	**125,451.80**	**128,543.70**	**131,845.92**

Nota: Fuente: Estados financieros de la empresa Crocante.

Con estrategia.

A través de la Tabla 38 presentamos el flujo de caja proyectado considerando la implementación de la estrategia.

Tabla 39

Flujo de caja proyectado con la implementación de la estrategia (en miles de soles)

Flujo de Caja	Año -3	Año -2	Año -1	2018	2019	2020
Ventas	627,894.00	544,676.00	581,728.00	668,987.20	735,885.92	809,474.51
Costo de ventas	-362,966.00	-276,965.00	-324,306.00	-367,942.96	-404,737.26	-445,210.98
Utilidad bruta	264,928.00	267,711.00	257,422.00	301,044.24	331,148.66	364,263.53
Gastos operativos	-	-	-	-	-	-
Gastos de administración	-72,992.00	-76,927.00	-80,327.00	-135,856.12	-108,038.61	-114,652.76
Gastos de ventas	-109,489.00	-115,391.00	-106,813.00	-124,260.10	-132,712.99	-141,740.89
Gastos financieros	-	-	-	-	-	-
Utilidad de operación	82,447.00	75,393.00	70,282.00	40,928.03	90,397.06	107,869.88
Ingresos financieros	10.00	6.00	0.62	-	-	-
Otros ingresos	-	-	5,260.53	-	-	-
Otros egresos	-	-	-	-	-	-
UAI	82,457.00	75,399.00	75,543.15	40,928.03	90,397.06	107,869.88
Impuesto a la renta	-23,088.00	-21,112.00	-	10,034.81	11,038.29	12,142.12
Utilidad neta	59,369.00	54,287.00	75,543.15	50,962.83	101,435.35	120,012.00
Depreciación	-64,830.00	-83,067.00	-92,186.00	-110,000.00	-100,000.00	-90,000.00
Amortización						
Flujo de Caja Operativo	**124,199.00**	**137,354.00**	**167,729.15**	**160,962.83**	**201,435.35**	**210,012.00**

Nota: Fuente: Estados financieros de la empresa Crocante.

8.1.5 Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros).

Ratios financieros.

Situación actual.

Ver Tabla 39

Tabla 40
Ratios financieros sin estrategia

Sin Estrategia	Año -3	Año -2	Año -1	2018	2019	2020
Razón circulante	154.74	344.77	350.08	279.02	280.69	275.60
Razón de liquidez	53.77	11.72	5.09	10.98	26.39	4.12
Rotación de inventarios	2.28	1.96	1.73	2.39	2.64	2.60
Rotación de activos totales	2.20	1.62	1.96	2.25	2.48	2.78
Razón de endeudamiento	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Rentabilidad bruta/ventas	42%	49%	44%	45%	45%	45%
Rentabilidad neta/ventas	9%	10%	13%	7%	7%	7%
ROE	21%	16%	25%	16%	18%	20%
ROA	21%	16%	25%	16%	18%	20%
Margen bruto	42%	49%	44%	45%	45%	45%
Margen operativo	13%	14%	12%	11%	11%	11%
Margen neto	9%	10%	13%	7%	7%	7%

Con estrategia.

Ver Tabla 40 en la que presentamos los mismos ratios de la tabla anterior pero considerando la implementación de la estrategia.

Tabla 41
Ratios financieros con implementación de la estrategia

Con estrategia	Año -3	Año -2	Año -1	2018	2019	2020
Razón circulante	154.74	344.77	350.08	233.16	247.57	286.17
Razón de liquidez	53.77	11.72	5.09	16.03	19.58	46.78
Rotación de inventarios	2.28	1.96	1.73	2.35	2.46	2.58
Rotación de activos totales	2.20	1.62	1.96	2.59	2.74	2.73
Razón de endeudamiento	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Rentabilidad bruta/ventas	42%	49%	44%	45%	45%	45%
Rentabilidad neta/ventas	9%	10%	13%	8%	14%	15%
ROE	21%	16%	25%	20%	38%	41%
ROA	21%	16%	25%	20%	38%	40%
Margen bruto	42%	49%	44%	45%	45%	45%
Margen operativo	13%	14%	12%	6%	12%	13%
Margen neto	9%	10%	13%	8%	14%	15%

8.2 Calculo del COK

Para el cálculo del COK del proyecto utilizamos el método CAPM (Capital Asset Pricing Model), definido en la sección 8.1.

Como aún no existen panaderías que coticen en la bolsa americana, tomamos como referencia el beta de la industria de alimentos procesados propuesto por el Profesor Damodaran[12]. Una vez hallado el rendimiento nominal, calculamos el rendimiento real, el siguiente paso es aplicar el riesgo país, para luego aplicar la inflación peruana y obtener el rendimiento nominal. Sin embargo, por las limitaciones del modelo y al tratarse de una panadería y no exactamente una empresa de alimentos procesados, aplicamos un ajuste del 7%[13] para nuestra tasa de rendimiento, es así que llegamos al 15.96% como COK[14]. Ver Tabla 41.

Tabla 42
Cálculo del COK nominal

Prima Mcdo USA (Rm-Rf)	6.24%		
Rendimiento Libre USA(Rf)	1.61%	KE Nominal USA	5.41%
Beta sector Industrial USA (β)	0.61	Ke Real USA	3.53%
Riesgo País Perú	2.00%	KE Real Perú	5.53%
Inflación Promedio (10)USA anual	1.82%	KE Nominal Perú	8.96%
Inflación Promedio Perú (10)PERU anual	3.25%	KE Nominal Ajustada	**15.96%**

[12] http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/ Aswath Damodaran es professor de finanzas coorporativas y valoración en Stern School of Business at New York University.

[13] Tasa máxima de ajuste recomendado.

[14] https://es.investing.com/rates-bonds/usa-government-bonds?maturity_from=40&maturity_to=110 y http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html

8.3 Cálculo del VAN y TIR

A continuación, realizamos el cálculo del VAN y TIR a partir del flujo producto de la implementación de la estrategia. En la Tabla 42 presentamos los flujos de la implementación de la estrategia y los VAN y TIR resultantes.

Tabla 43
Cálculo del VAN y TIR

	2018	2019	2020
FC Económico Sin estrategia	125,452	128,544	131,846
FC Económico Con estrategia	144,551.54	184,642.93	210,012.00
Flujos diferenciales	19,099.74	56,099.24	78,166.08
VANE	58,264.51		
TIRE	**64%**		

Conclusiones

1. Las nuevas tendencias y el entorno están impulsando la innovación en el sector por lo que Crocante no puede dejar pasar la oportunidad de formalizar y consolidar el negocio.
2. Existe un alto poder de negociación con los proveedores, pues estos tienen una fuerte competencia con proveedores del extranjero, esto representa una ventaja para la empresa ya que se crea una relación de fidelización y garantías de productos de calidad.
3. La ubicación del negocio es adecuada para el rubro al que se dedica, ya que tiene alta rotación de público en comparación a la competencia.

   El know how de la empresa es sólido lo cual le da una fortaleza superior en comparación a la competencia.
4. Hoy en día el pan envasado es una fuente de mayor confianza para el consumidor peruano por tener fecha de caducidad y mostrar los beneficios nutricionales, estas características son un valor agregado en comparación al pan artesanal, sin embargo, la preferencia por el consumo de productos naturales puede ser aprovechada para elevar el consumo promedio de pan artesanal en el mediano plazo, ya que este no contiene persevantes.
5. Se estima que con la nueva estrategia las ventas se incrementarán en 15 % en 2018, 10 % al 2019 y 10 % al 2020.
6. El proyecto es viable debido a que el TIRE tiene un valor positivo de 64%, y el VANE S/ 58, 264.51 lo cual refuerza que la inversión en la estrategia es rentable.

Recomendaciones

1. Implementar el plan estratégico permitirá mejorar sus procesos, operaciones, esto le servirá como herramienta de retroalimentación y mejora continua.
2. Es importante el diseño adecuado de una estructura organizacional, ya que la polivalencia de las posiciones recae en los dueños de la empresa, lo cual genera una sobrecarga laboral para los mismos y en ocasiones duplicidad de tareas.
3. Los colaboradores de la empresa deben conocer la Visión, Misión y Valores de la empresa, con la finalidad de propagar el propósito del negocio y enfocar los esfuerzos al mismo objetivo.
4. Asimismo, el lanzamiento de nuevos productos potenciará las ventas. Esto se hará con la elaboración de una línea de panes de molde que se prepararán por la tarde y serán horneados en la noche, de modo que no compiten con los productos existentes.
5. Implementar sistemas que agilicen el proceso de venta, atención al público y despacho de productos, así como un sistema de gestión de inventarios para control de FIFO (First In – First Out).

Referencias

Diario La Prensa. (julio de 2013). Recuparado de : http://laprensa.peru.com/economia/noticia-panaderias-peru-falta-mano-obra-lificada-9683

América Economía. (12 de mayo de 2015). Recuperado de: http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sepa-que-sectores-socioeconomicos-del-peru-prefieren-consumir-pan-envasado

Diario la República. (2015). Recuperado de: http://larepublica.pe/sociedad/698662-aumenta-consumo-de-pan-en-peru

Diario La República. (25 de agosto de 2015). Recuperado de: http://larepublica.pe/sociedad/698662-aumenta-consumo-de-pan-en-peru.

*A*grodataperu. (octubre de 2016). Recuperado el 11 de 2016, de Agrodataperu: http://www.agrodataperu.com/2016/10/trigo-harina-los-demas-peru-importacion-2016-septiembre.html

Diario El Comercio. (2016). Recuperado de: http://elcomercio.pe/zona-ejecutiva/tendencias/redes-sociales-empresas-tendencias-2016-noticia-1877591?ref=flujo_tags_514821&ft=nota_38&e=titulo

Diario Gestión. (2016). Recuperado de: http://gestion.pe/economia/estudio-oit-propone-incrementar-aporte-essalud-9-96-2156029

Diario Gestión. (agosto de 2016). Recuperadomde : http://gestion.pe/empleo-management/ppk-estas-son-medidas-laborales-que-se-aplicaran-sus-100-primeros-dias-gobierno-2167632

Diario Gestión. (29 de setiembre de 2016). Recuperado de: Gestión: http://gestion.pe/economia/mercado-laboral-al-2017-como-va-cambiar-panorama-peru-2171210

Editora Perú. (10 de marzo de 2016). Recuperado el 2016, de Editora Perú: http://www.elperuano.pe/noticia-oit-plantea-aumentar-aporte-a-essalud-38978.aspx

América Economía. (enero de 2017). Recuperado el 31 de enero de 2017, de América Economía: www.americaeconomia.com/negocios-industrias/precio-del-petroleo-en-2017-se-frenaria-en-us60

Diario El Comercio. (15 de 02 de 2017). Recuperado el 16 de 02 de 2017, de Diario El Comercio: http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-economia-peruana-crecio-39-durante-2016-noticia-1968722?ref=flujo_tags_17964&ft=nota_43&e=titulo

Diario El Comercio. (febrero de 2017). Recuperado de: http://elcomercio.pe/ciencias/investigaciones/puede-barra-pan-afectar-medio-ambiente-noticia-1971894?ref=flujo_tags_514300&ft=nota_1&e=titulo

América Economía. (s.f.). *América Economía*. Obtenido de América Economía: http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sepa-que-sectores-socioeconomicos-del-peru-prefieren-consumir-pan-envasado

Barney, J. B. (2001). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (Segunda ed.). Prentice Hall.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Las cuatro claves del liderazgo eficaz.* Norma.

CEPLAN. (s.f.).. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenario versionfinal.pdf

Covey, S. R. (1990). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.* Barcelona: Paidós Ibérica.

D. Hartline, M. (s.f.). *Estrategia de Marketing* (5ta ed.)., México: Cengage Learning.

D.M, D. C. (2003). *Competencies and imitability in the pharmaceutical industry:an analysis of their relationship with firm performance.* Journal of Management.

D´Alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado.* Lima: Pearson.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Admisnitración Estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson.

De Mulder, E., & Ortiz, J. M. (2001). *Ética para seguir creciendo.* Madrid: Perarson.

Diario El Comercio. (s.f.). *Diario El Comercio*. Obtenido de Diario El Comercio: http://elcomercio.pe/ciencias/investigaciones/puede-barra-pan-afectar-medio-ambiente-noticia-1971894?ref=flujo_tags_514300&ft=nota_1&e=titulo

Diario Gestión. (s.f.). *Diario Gestión*. Recuperado de: http://gestion.pe/tu-dinero/mtpe-oficializa-incremento-sueldo-minimo-s-850-desde-1-mayo-2157393 http://larepublica.pe/sociedad/698662-aumenta-consumo-de-pan-en-peru

El Peruano, D. (s.f.).Recuperado de : http://www.elperuano.pe/noticia-oit-plantea-aumentar-aporte-a-essalud-38978.aspx

EUFIC. (s.f.). *European Food Information Council*. Obtenido de European Food Information Council: http://www.eufic.org/article/es/rid/pan-alimento-basico-de-nuestra-dieta/

Garcia, P. (08 de 2016). Tipos de Panadería en el Perú. (Y. Ramon, Entrevistador)

Georeg Bohlander, S. S. (s.f.). *Adminsitración de Recursos Humanos.* Mexico.

Georeg, B., & Scott, S. (2008). *Adminsitración de Recursos Humanos.* Mexico, D.F: Cengage Learning Editores S.A.

Gestión, D. (s.f.). *Diario Gestión*. Recuperado de : http://gestion.pe/economia/estudio-oit-propone-incrementar-aporte-essalud-9-96-2156029

Gitman, L., & Zutter, C. J. (2007). *Principios de administración financiera* (Onceava ed.). México: Pearson Education.

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de propectiva y estrategia.* Barcelona: Marcombo, S.A.

Grupo La República Publicaciones. (25 de agosto de 2015). Diario *La República*. Recuperado el 2016 de http://larepublica.pe/sociedad/698662-aumenta-consumo-de-pan-en-peru

Grupo La República, P. (Ed.). (25 de Agosto de 2015). *larepublica.pe*. Recuperado el 08 de 10 de 2016, de larepublica.pe: http://larepublica.pe/sociedad/698662-aumenta-consumo-de-pan-en-peru

Hitt, Ireland, & Hoskisson. (2010). *Administración Estrategica. Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos* (Séptima ed.). México: Thomson.

Indacochea, A. (2015). *Estrategia para el Éxito de los Negocios.* México: Cengace Learning.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (2012 ed.). Mexico: Pearson Educación.

La Prensa. (11 de Julio de 2013). Recuperado el 2016, de La Prensa.pe: http://laprensa.peru.com/economia/noticia-panaderias-peru-falta-mano-obra-calificada-9683

Municipalidad de La Molina. (s.f.). Recuperado de: http://www.munimolina.gob.pe/descargas/MEF_Licencia_Funcionamiento/Legislacion/Ordenanza_149.pdf

Municipalidad de La Molina. (2007). *Editora Perú*. Obtenido de Editora Perú: http://www.munimolina.gob.pe/descargas/MEF_Licencia_Funcionamiento/Legislacion/Ordenanza_149.pdf

Onmeda. (10 de agosto de 2015). *onmeda.es*. Recuperado el 22 de octubre de 2016, de onmeda.es: http://www.onmeda.es/galería_de_imagenes/10-razones-para-comer-pan.html

Peruanos por el Kambio - PPK. (enero de 2016). *ppk.pe.* Recuperado el 03 de 12 de 2016, de ppk.pe: ppk.pe/documentos/plan de gobierno.pdf

Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.* Madrid: Ediciones Pirámide.

Porter, M. (s.f.). *Estartegia competitiva* (Cuarta ed.). Madrid.

Retail, P. . (18 de 04 de 2013). *La Web del Retail y Canales Comerciales*. Recuperado el 2016, de La Web del Retail y Canales Comerciales:

http://www.peru-retail.com/noticias/panaderias-vs-supermercados-en-el-peru- la-diversidad-de-ofertas-como-unica-salida.html 18/04/2013

Reuters. (30 de enero de 2017). *GESTION*. Recuperado el 30 de 01 de 2017, de gestion.pe: gestion.pe/mercados/precio-petroleo-cae-fuerte-actividad-perforacion-pozos-eeuu-2180863

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Perarson Educación.

Apéndice

Apéndice A

Entrevista a profundidad: Dueños de la empresa

Ficha Técnica

Objetivo: Obtener información relevante acerca de “Crocante” para conocer la situación actual.

Método: Entrevista. Las preguntas se desarrollaron en base a una guía de pautas.

Fecha y lugar de realización: la entrevista se llevó a cabo en dos oportunidades, el lunes 20 de junio y el lunes 24 de octubre de 2016. Ambas entrevistas se realizaron, en la casa de los dueños de Crocante (por motivos de seguridad solicitaron no revelar esta información), iniciando aproximadamente a las 20:15 horas. En ambas entrevistas se trabajó el mismo cuestionario, ya que por el tiempo no se pudo trabajar todas las preguntas en la primera oportunidad y también se complementó información inicial de acuerdo al avance de las asesorías.

Responsable: la entrevista fue realizada por Yane Ramón, Rubén Uema y Luis Nuñez.

Entrevistados: Sr. Ricardo Nuñez Espinoza, dueño de la empresa y que ostenta el cargo de gerente y hace las veces del jefe de producción.

La Sra. María Escarcena de Nuñez, quien es la esposa del dueño y está encargada de la administración de la panadería y realiza las funciones de administradora y jefe de logística.

Registro de la información: se tomaron apuntes en base a la información prioritaria.

Desarrollo de la entrevista: La entrevista se desarrolló siguiendo la guía de pautas y haciendo notar a los entrevistados que confiamos en que la información que nos proporcione será veraz y objetiva.

Cuestionario

1. *Acerca de la empresa*

1.1. ¿Cuál era la visión de la empresa cuando la crearon?

Cuando abrimos la panadería nuestro objetivo era crecer económicamente aprovechando la ubicación estratégica y diferenciándonos por la calidad.

1.2. Actualmente, ¿Cuál es su visión?

Dueño/ jefe de producción: convertirnos en una panadería tipo BIMBO.

Administradora (esposa del dueño): convertirse en una panadería tipo Don Maminos.

1.3. ¿Cómo ven a la empresa dentro de 3 años?

Una panadería con un buen estándar de ventas, con productos de calidad.

1.4. ¿Cómo es el modelo de gestión del negocio (intuitivo, empírico, técnico, etc.)?

Intuitivo y empírico.

1.5. ¿Tienen un plan de sucesión familiar?

Sí. Mis hijas tienen mucho interés y conocimiento del negocio.

1.6. ¿Qué recursos, procesos, activos, mercadería, condiciones, etc. son indispensables para que la panadería opere sin ningún contratiempo, es decir, no perdamos ningún cliente?

No pueden faltar la persona que hornea y la persona que cobra que (que también puede despachar).

En canto a los productos, debe haber pan todo el día pero en ciertas franjas horarias hay preferencia por determinados productos:

09:30 a 10: 30 -> empanadas, rosquitas y budín.

10:00 a 12:00 -> pan andino

13:00 a 16:00 -> pasteles

1.7. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?

Honradez.

Limpieza y orden.

Iniciativa.

Puntualidad.

Compromiso.

Liderazgo.

Superación personal.

Empatía.

Constancia de vender diariamente.

1.8. ¿Qué panaderías cree usted que son su competencia?

Puede ser Tolentino, pues se han llevado a nuestros maestros panaderos. Las más cercanas, panadería Leo y Panimick.

También, están la panadería Lola y la panadería D´Lucma que está ubicada a 8 cuadras pero es una panadería café que elabora pan artesanal, es más caro.

1.9. ¿Cuáles son las ventajas comparativas frente a las panaderías que usted considera su competencia? ¿Cuánto tiempo considera usted que le durará esta ventaja? ¿Están utilizando alguna estrategia para mantenerla o desarrollarla? ¿Qué tan fácil le resultaría a los competidores copiar estas ventajas?

Nuestras ventajas:

Buena ubicación.

Insumos de calidad.

Continuidad (en días y horas de atención). Trabajamos todos los días de la semana incluidos domingos y feriados).

Nos gusta lo que hacemos.

Tenemos una receta y trabajamos con una masa madre que le da el sabor y textura que nos diferencia.

1.10. ¿Cuál es la ventaja competitiva más importante de la empresa?

La textura del pan.

Nuestro conocimiento y experiencia.

Nuestra sobre masa y masa madre.

Preocupación con el cliente, premios en aniversario.

Escuchar sus observaciones.

1.11. Al momento de constituir la empresa ¿Qué fuentes de financiamiento utilizaron? (Propio, terceros).

Obtuvimos un préstamo de $27 mil pero ya se canceló y ahora todo lo trabajamos con nuestro propio capital.

2. Acerca de los empleados:

2.1. ¿Cuál es el Organigrama de la empresa?

En el taller el "jefe" es el más antiguo, el maestro panadero y tiene a su cargo a los asistentes de producción y el encargado de limpieza.

En el frente, atención al público, la encargada es la cajera. Ella supervisa a las personas encargadas de la venta.

2.2. Denme una breve descripción de los puestos

Maestro panadero:

Producción del pan.

Cuidado del pan.

Verificar la limpieza de las latas.

Correcto funcionamiento de las máquinas.

Que la mezcla alcance el punto liga.

Controla el punto de la masa.

Horneado del pan (control de temperatura).

Asistente de producción:

Pesado insumos de acuerdo a lo instruido por el dueño.

Embolar, bajar, estirar y cubrir la masa.

Poner las latas en la cámara, en orden.

Operador de Limpieza:

Limpieza del área de producción.

Limpieza del área de venta.

Cajera:

Colocar los precios.

Verificar los billetes.

Dirigir a las vendedoras.

Llenar el libro de reclamaciones.

Control de inventarios.

Realizar pedidos.

Vendedor (atención al público):

Conocer el producto.

Conocer los precios.

2.3. ¿Cuáles considera usted que son los puestos claves? ¿Por qué?

El maestro panadero y la cajera.

El maestro por la producción del pan y la cajera por el control y cobro.

2.4. ¿Cuál es el perfil de cada puesto?

En producción:

Honrado.

Sin experiencia (el dueño lo prefiere formarlo y enviarlo a capacitación).

Con ganas de trabajar.

Soporte el trabajo bajo presión.

Necesite trabajar.

Secundaria completa.

En ventas:

Empática.

Iniciativa.

Amable

Con disponibilidad para horarios hasta tarde.

Experiencia mayor a un año.

2.5. ¿Cuál es el grado de rotación del personal? (¿Cuánto dura en promedio un empleado en la empresa?).

La rotación más alta se da en el personal de ventas, de 2 a 3 veces al año. El personal de producción es más estable.

2.6. ¿Cuál es la línea de carrera para los empleados?

En el caso de producción, inician como personal de limpieza y si son buenos pueden llegar a maestros panaderos. Nosotros los capacitamos.

En el caso del personal de atención al público, si es buena vendedora y confiable puede llegar a cajera. La cajera actual empezó como vendedora.

2.7. ¿Qué tipo de beneficios se otorga a los empleados?

Seguro.

Ingreso a planilla.

Tiempo de recreación (los martes por la noche juegan futbol).

Uniforme.

Almuerzo.

Pueden comer cualquiera de los productos que se elaboran en el taller.

2.8. ¿Qué plan de recompensa o motivación tiene para sus empleados?

Reciben un plus por llegar temprano.

Pago de AFP sin descuento.

Reciben un bono "buen empleado".

Capacitaciones.

2.9. ¿Cuál es el programa de capacitación para los empleados?

Los empleados que logran destacar llevan estudios pagados en SENATI.

2.10. ¿Cuál es la diferencia del programa de capacitación entre un empleado nuevo y uno antiguo?

Para el nuevo la capacitación es interna.

2.11. ¿Cuál es la estructura salarial (a destajo, sueldo básico, sueldo fijo, comisiones, etc.)?

El pago se realiza de forma semanal.

Se paga horas extras solo al personal de venta que labora hasta las 11pm.

Se paga S/10,00 por llegar temprano.

2.12. ¿Cuál es el salario para cada puesto? ¿Cuánto paga el mercado para ese mismo puesto?

Al maestro panadero se le paga S/350,00 semanal y al asistente S/280 también semanal.

La vendedora con experiencia tiene un sueldo mensual de S/ 1 050,00 y si es principiante S/900,00.

En la zona creo que estamos pagando por encima de las otras panaderías.

2.13. ¿Cuál es la frecuencia de pago para sus empleados?

Semanal.

2.14. ¿Cuál es el horario de trabajo de los empleados?

Los empleados laboran 8 horas diarias en el horario de 6am a 11pm. Los horarios de trabajo son rotativos.

2.15. ¿Cree usted que los empleados están comprometidos con el crecimiento de la empresa? ¿Por qué? Cuéntenos una experiencia en la que se base su respuesta.

Algunos, los más antiguos.

Por su compromiso.

2.16. ¿Cómo delegan las funciones en la empresa? ¿Qué funciones desempeña cada uno?

Cuando se les contrata se les indica que es lo que deben hacer y luego los más antiguos se los recuerdan.

2.17. ¿Cree que los empleados cumplen con los valores de la empresa?

Sí.

3. *Clientes*

3.1. ¿Cuál es el horario de atención de la panadería?

De 6:00 a 23:00 horas.

3.2. ¿Cuál cree usted que es el radio de influencia de la panadería?

400 metros a la redonda.

3.3. ¿Cuál considera es el perfil del cliente de una panadería en esta zona de La Molina?

Nuestros clientes, son las amas de casa, adultos mayores, las personas que se atienden en el hospital y los jóvenes que regresan del trabajo o estudios. Los fines de semana se añaden las personas que viene a las iglesias.

3.4. ¿Quiénes son sus clientes (flotantes o residentes)? ¿Qué porcentaje son de cada uno?

Nuestros clientes son:

	Lunes a Viernes	Sábado y Domingo
Los que viven cerca	→ 50 %	70 %
Del hospital	→ 40 %	-
A distancia	→ 10 %	30 % (viene en bicicleta de unas 4 o 5 cuadras).

3.5. ¿Puede identificar grupos de clientes con características comunes? (segmentos de clientes). ¿Cuáles con? ¿qué características tienen? ¿qué tamaño tienen? (por ejemplo: Los que van sólo una vez al día (en las mañanas), las amas de casa, los que vienen al seguro, etc.)

Podría decir que el 20 % son jóvenes y el 80 % adultos.

3.6. ¿Estos grupos de clientes buscan un producto o productos en especial? ¿Si no encuentran este producto se van a otra panadería?

Los que viven cerca	→	compran de todo dando preferencia al pan francés.
Del hospital	→	Pan especial, empanadas o pasteles (cualquier pan diferente al pan francés).
A distancia	→	Por el pan francés.
Otros	→	Por los pasteles, empanadas y rosquitas.

3.7. ¿Qué necesidades consideran que están satisfaciendo de los segmentos de clientes? (Alimentación, Salud, etc.)

El gusto de consumir un pan natural, fresco y caliente; sin persevantes ni conservantes. Pan del día.

Seguridad de consumir un pan preparado de manera higiénica pues la producción es a vista del cliente.

3.8. ¿Los productos y/o servicios generan algún beneficio a los segmentos de clientes?

Sí, por ejemplo, los que vienen al hospital pueden satisfacer un hambre súbita. Para los que trabajan el pan de molde por practicidad y por salud el pan integral para los deportistas.

3.9. ¿Sólo se espera vender los productos a los clientes (segmentos de clientes) o también se ha considerado generar alguna relación con ellos? ¿Qué tipo de relaciones creen esperan los clientes que se establezcan y se mantengan con ellos?

Hasta hace algunos años no nos preocupábamos en establecer relaciones con los clientes. Quienes representaban a la panadería eran el maestro panadero y la cajera, sin embargo, en estos últimos años, 4 a 5 años, hemos procurado entrar más en contacto con los clientes. No es todos los días pero nos hacemos presente en diferentes horarios, la gente nos reconoce y nos hace llegar sus sugerencias directamente.

3.10. ¿Por qué los prefieren los clientes (segmentos)? (sabor, servicio, distancia, seguridad, confianza, precio, etc.)

Para el Sr. Nuñez los clientes valoran en un 70 % la calidad del producto y en un 30 % la atención. La Sra. María, esposa del dueño, por su parte señala que la proporción es de 80 % a 20%.

Los clientes valoran la calidad de nuestro pan, les gusta el sabor. Todo ello se debe a que usamos los mejores insumos aunque son más caros.

4. *Mercado*

4.1. ¿Cómo ven las tendencias del mercado dentro de 3 años?

Va a crecer la demanda por panes enriquecidos y las panaderías café.

4.2. ¿Cómo y dónde se realiza la venta? ¿Han considerado otras formas (medios y canales) para realizar la venta? (delivery, por internet, aplicaciones)

La venta es en mostrador. Independientemente de la cantidad todo se vende en la panadería.

4.3. En términos geográficos. ¿en dónde compite la empresa?

En la zona este del distrito de La Molina.

4.4. ¿Cuántas cuadras a la redonda es tu zona de influencia?

Unos 400 metros a la redonda. Tenemos clientes que vienen de 8 a 10 cuadras.

4.5. ¿Cuántas panaderías hay en tu zona de influencia?

Existen panaderías y tiendas donde también venden pan. Las más cercanas y del mismo tipo son la panadería Leo y Panimick. A unos ocho cuadras esta la panadería Lolos y la panadería D´Lucma.

4.6. ¿Cuáles son las barreras para salir del mercado?

Bueno, el tema económico es importante por la inversión pero para nosotros también son importantes los trabajadores, nos preocuparía que se queden sin trabajo, sus familias. También hay un sentimiento con la panadería por todos los años trabajados.

4.7. ¿En qué cree usted que se diferencia de las Panaderías rivales, en cuanto a estrategias, orígenes y culturas?

En la calidad del producto, en nuestro horario de atención (atendemos hasta las 11pm e incluso los feriados), también, en la forma en como realizamos nuestra producción; los clientes pueden ver que todo se hace cuidando la higiene.

4.8. ¿Las panaderías de la competencia tienen el mismo tamaño y la misma capacidad de producción/venta/productos?

No me preocupo de la competencia, prefiero que ellos se preocupen de mí.

En el espacio puede ser la diferencia, tienen más espacio para la atención.

4.9. ¿Los consumidores pueden cambiar de panadería con facilidad?

Si tienen buen pan probablemente se vayan pero otros vendrán.

4.10. ¿Cuáles son las barreras para entrar al mercado?

El dinero, tienes que tener capital para las máquinas y el local. Ahora también las normas son más difíciles de cumplir y si no tienes experiencia es complicado.

4.11. ¿Es común la entrada de nuevos competidores?

Sí, he visto muchas panaderías abrir y cerrar. Las panaderías que existían cuando yo inicie con Crocante ya no están.

4.12. ¿Cuáles son los productos sustitutos que Usted ha identificado?

La gente puede comprar tostadas por una temporada o probar otras cosas pero siempre come pan.

4.13. ¿Qué producto mejorado desarrolla la industria?

Sé que están elaborando panes enriquecidos pero aquí no salen mucho. Hemos hecho en alguna oportunidad pero la gente no compra mucho.

4.14. ¿Los proveedores tienen poder de negociación?

Nosotros pagamos al contado o compramos por cantidad y siempre tenemos descuentos. Ahora con internet una de mis hijas me dice que también puedo importar.

4.15. ¿Cómo es el desempeño de los proveedores?

No tenemos problemas y como pagamos puntuales siempre nos atienden.

4.16. ¿Existe una gran cantidad de principales proveedores?

Nosotros tenemos dos o tres proveedores por los insumos, tenemos que comprarles a todos porque si uno no tiene otro nos puede proveer.

4.17. ¿Usted puede negociar en términos favorables con los proveedores?

Sí, por lo que les explique antes.

4.18. ¿Se ofrecen servicios especiales a clientes?

No. Una vez quisimos vender pan a domicilio pero no funcionó. La gente no quería pagar el exceso por llevar el pan.

5. *Contable – Financiero*

5.1. ¿Cuáles son los principales productos (panes, pasteles, abarrotes, otros) que le generan mayor ingreso, margen bruto, etc.:

Panes 60 %, pasteles 25 % y complementarios 15 %, en ese orden.

5.2. ¿En qué régimen tributario se encuentran? ¿Siempre han estado en este régimen?

Actualmente nos encontramos en el régimen MYPE tributario (RMT) y en lo laboral en el régimen pequeña empresa.

5.3. ¿Cuál considera que es el rol del contador en la empresa?

Calcular el pago de impuestos.

5.4. ¿Qué tipo de reportes y/o EE.FF le entrega el contador? ¿Con qué frecuencia?

Todos los que requiera SUNAT.

5.5. ¿Hacen proyección de estados financieros? ¿Cuáles y con qué frecuencia?

No hacemos proyecciones. Sin embargo, debemos proyectamos empíricamente la producción (ingreso) y los gastos (compras).

5.6. ¿Elaboran presupuestos de venta, compra, otros? ¿Cuáles y con qué frecuencia?

No, sin embargo tenemos con control de inventario que nos permite saber cuánto comprar para no caer en el exceso, no tenemos espacio para almacenar muchas cosas.

5.7. ¿El contador le entrega algún análisis de los EE.FF y/o de la empresa?

No, solo los documentos que solicita SUNAT.

5.8. Aparte de lo ya descrito referente al contador, ¿Qué otro servicio profesional brinda a la empresa?

Ningún otro, presenta y pagan la información a SUNAT.

5.9. ¿Realizan control de inventarios? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo es el proceso?

Sí, todas las semanas, hacemos un conteo de todos los productos.

5.10. ¿Qué margen se obtiene por cada producto?

Siempre ponemos un 20 a 30% por producto. Sin embargo, hay productos como la leche que no puedes ganar más del 5%.

5.11. ¿Cuáles son los costos más importantes para que el negocio funcione? (costos fijos, variables, costos hundidos).

El horno, la maquinaria, harina, personal.

5.12. ¿Qué recursos o actividades son los más costosos?

Harina, personal, mejorador, luz.

5.13. ¿Cuál ha sido la dinámica financiera de la empresa? ¿Qué alcance tiene la contabilidad?

La contabilidad es para el pago de impuestos.

5.14. ¿Qué indicadores manejan?

Ventas, tenemos un promedio de ventas por día en la cabeza, yo (Ricardo) sé que si no tenemos determinado importe de ventas, algo está mal (sobró pan, no se vendió lo usual en abarrotes, pasteles o la vendedora nos está robando).

5.15. ¿Cómo lleva el control del flujo de caja?

No tenemos un control de flujo de caja.

6. *Procesos e indicadores:*

6.1. ¿Cuáles son los procesos claves de la empresa?

El proceso de producción, compras y ventas.

6.2. Describa los procesos claves de la empresa incluyendo los siguientes:

6.2.1. Proceso de compra

La cajera verifica el inventario de insumos y productos complementarios y de acuerdo a ello realiza el pedido. El proveedor señala hora y fecha de entrega. Se

recibe el producto, se realiza el control de calidad (verifica presentación, fecha de vencimiento, etc.), se almacena. Se devuelve en caso de no estar conforme. El pago se realiza contra entrega.

6.2.2. Proceso de venta (incluyendo cobro)

Salido el pan del horno, una parte se almacena en las góndolas de exhibición y otras en latas. Las primeras están listas para la venta y se va reponiendo de las latas.

Los pasteles y embutidos se almacenan en la vitrina exhibidora y los abarrotes en cada estantería.

Para el despacho, concretar la venta, el cliente debe realizar una cola para realizar su pedido y pago en caja donde la cajera toma el pedido, cobra y brinda un ticket manual con el detalle del pedido. Seguidamente, el cliente realiza una nueva fila para recoger su pedido. Finalmente el cliente se retira con su compra.

6.2.3. Proceso de producción

El proceso inicia con el requerimiento de producción de pan. La administradora realiza el requerimiento considerando el día. Posteriormente se solicitan los insumos, previamente pesados de acuerdo al requerimiento, y estos se combinan con la mezcla secreta del dueño. Seguidamente, se realiza el amasado y sobado de la masa hasta lograr el punto liga. Cuando la masa esta lista se realiza el corte manual y luego el corte en la máquina divisora. Teniendo los trozos homogéneos, se procede al embolado y dar forma dependiendo del tipo de pan a preparar. Finalizado este proceso se deja reposar para el proceso de fermentación para luego llevar al horno (de 180° a 200° por aproximadamente 20 minutos). En el

caso de los panes especiales estos se pintan y decoran para dar el acabado final antes de ingresarlos al horno.

6.2.4. Proceso de mantenimiento de los equipos

No contamos con un plan para mantenimiento de equipos. Yo (Ricardo) más o menos calculo la fecha y llamo al técnico para el mantenimiento del horno.

6.2.5. Proceso de selección de personal

Para el personal de atención al público el proceso lo realiza mi esposa, la administradora (María Escarcena). En el caso del personal de producción la selección lo realizo yo (Ricardo). Normalmente son los trabajadores quienes nos presentan sus referidos pues necesitamos gente de confianza. Se realiza una entrevista y si califican ingresan.

6.3. ¿Cuáles son los controles internos que realizan?

Cuentan con cámaras dentro y fuera del local. La cámara interna ayuda al control de la producción y honradez de los trabajadores.

¿Cuáles son los indicadores que utilizan para medir el desempeño de la empresa?

No manejamos indicadores.

6.4. ¿La producción genera mermas? ¿Cómo se controla?

Sí, elaboramos tostadas y budines para la venta. No tenemos un control propiamente dicho. Yo (el dueño), por experiencia se cuánto de merma queda por cada producción y cuánto debe rendir en tostadas o budines.

7. *De los activos de la empresa:*

7.1. ¿Con qué tipo de máquinas cuenta?

Amasadora - sobadora

Divisora de pan

Horno

Exhibidora de panes

Exhibidora de embutidos

Rebanadora de pan molde

Congeladora

Cortadora de embutidos

Microondas

Balanza

Mesa de trabajo

7.2. ¿Estos equipos están contablemente depreciados?

Sí.

7.3. ¿Cuenta con un plan de renovación de equipos?

No.

7.4. ¿Hay algún activo con el que usted no cuente y considere que ayudaría a tener un mejor desempeño del negocio?

Una cámara de fermentación.

8. Productos:

8.1. ¿Cuáles son los productos de mayor rotación?

Pan francés.

Pan trencitas.

8.2. ¿Cuáles son las características que tienen sus productos y que los hace diferente de los de la competencia?

El sabor y textura

¿Sus productos son de mayor, menor o igual calidad?

Usamos los mejores insumos y por ello nuestro producto es de mejor calidad.

8.3. ¿Tienen sub productos? ¿Cuáles son?

Tostadas y budín.

9. *Entorno:*

9.1. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?

No. Nuestras máquinas son antiguas.

9.2. ¿La empresa aporta de alguna manera a las preocupaciones o problemas sociales, comunitarios y ambientales? (explique).

Nosotros colaboramos con obras sociales, apoyamos a las iglesias de la zona con panes y pasteles. También colaboramos en las actividades que realiza la municipalidad.

En el pasado hemos participado en ferias y concursos en la elaboración de panes especiales.

Apéndice B

Entrevista a Expertos

Ficha Técnica

Entrevista a profundidad

Objetivo

Obtener información relevante acerca de la industria y su entorno.

Perfil de los participantes

Realizaremos entrevistas a profesionales del sector para obtener información de fuente primaria acerca de la industria, mercado, proveedores y tecnología.

Perfil 1: Profesional de la industria panificadora, experto en Panadería y Pastelería. Con conocimiento de la industria y mercado.

Perfil 2: Proveedor especializado en insumos para la industria panadera.

Perfil 3: Proveedor especializado en tecnología para la industria panadera.

Perfil 4: Experto de la Industria.

Entrevista a Experto de la Industria Panadera – Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN).

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivo: Obtener información relevante acerca de la industria y su entorno.

Método: Entrevista. Las preguntas se desarrollaron en base a una guía de pautas. Se consideró la guía de pautas para profesional de la industria y la guía de pautas para experto de la industria.

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo el miércoles 24 de agosto de 2016, en la oficina administrativa de ASPAN (Av. De las Américas 311 Urb. Balconcillo – La Victoria), iniciando aproximadamente a las 15:15 horas.

Responsable: la entrevista fue realizada por Yane Ramón.

Entrevistado: Pedro Martínez García – administrador de ASPAN con amplia experiencia en el rubro. Como parte de sus funciones, el Sr. Martínez ha participado en ferias nacionales e internacionales, brinda capacitación y asesoría en temas de competitividad empresarial y mejora de los negocios de panadería.

Registro de la información: se tomaron apuntes en base a la información prioritaria.

Desarrollo de la entrevista:

La entrevista se desarrolló siguiendo la guía de pautas no sin antes recordar al entrevistado que somos un grupo de estudiantes de la escuela de negocios de la Universidad San Ignacio de Loyola que nos encontramos desarrollando una investigación sobre el rubro de panaderías en el distrito de La Molina por lo cual hemos recurrido a usted ya que lo consideramos un experto en el tema dada su

experiencia y la referencia que hemos obtenido de dueños de panaderías de la zona y profesionales del rubro. Confiamos en que la información que nos proporcione será veraz y objetiva.

1. ¿Existe alguna clasificación dentro del rubro de panaderías? ¿Qué se características se toma en cuenta para esta clasificación?

   Sí, si existe una clasificación de panaderías y es la siguiente:

   i. Panadería artesanal, que a su vez se divide en:
      - Panadería Taller o a puerta cerrada (sin venta al público) en donde se elaboran panes y pasteles.
      - Panadería puerta abierta, las denominadas panaderías de barrio.
      - Panaderías snack, son las llamadas panaderías cafeterías.
      - Panaderías restaurante como por ejemplo Don Mamino.

   ii. Panadería Retail (que se ubican en los supermercados o hipermercados)

   iii. Panadería Industrial, por ejemplo Productos Unión.

2. ¿Qué equipos o maquinaria son indispensables para un negocio de panadería puerta abierta?

   Para una panadería puerta abierta lo básico es el horno, la amasadora y la sobadora. Los complementarios son la divisora de masa, laminadora, el refrigerador y la congeladora.

   En pastelería son la batidora y las herramientas de decoración.

3. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que uno debe observar en el proceso de producción de pan?

   Yo observo dos oportunidades de mejora, una es respecto al método de fermentación de la masa (la fermentación de la masa permite que la calidad del pan mejore y extienda su tiempo de vida) y la otra es respecto al uso de las mermas.

   En cuanto al método de fermentación, las panaderías en Lima utilizan el método directo (proceso de fermentación natural con el uso de masa madre) o con mejoradores (acorta el tiempo de fermentación pero baja la calidad del pan), sin embargo, en la actualidad para este proceso se utiliza el método de fermentación controlada o supervisada a través de cámaras de fermentación (poco usado en el Perú). Una cámara de fermentación controlada aplica el calor, humedad y frío de acuerdo al requerimiento.

   En cuanto a las mermas, me refiero al pan que queda luego de la venta. Estos pueden ser usados como tostadas, budín, pan rallado para hamburguesas, etc. muchos panaderos no aprovechan la posibilidad de generar ingresos aprovechando las mermas.

4. ¿Cuáles son las nuevas tendencias en la elaboración de productos panificables?

   De hecho son los alimentos saludables: pan integral, pan con semillas o el uso de harinas sucedáneas (sustitutos de la harina de trigo) para la elaboración del pan, se reemplaza un máximo un 30% de la harina de trigo en la elaboración del pan.

5. ¿Cuáles son los productos sustitutos del pan?

   En términos nutricionales (almidón y carbohidratos) puedo mencionar la papa el arroz, etc. pero lo que debemos tener en cuenta es que el pan es un producto funcional, es decir, existe un tipo de pan para un tipo de vida. El pan ayuda a combatir la anemia (pan normal o el pan enriquecido con sangrecita o pescado), los panes integranos ayudan a prevenir el cáncer de estómago, etc.

6. ¿Cuál consideras es el perfil ideal de un maestro panadero?

   Lo básico es que tenga amor por la panadería.

7. ¿Cuáles son los detalles en los que debería tener especial cuidado una panadería?

   A mi criterio son tres:

   - El sistema de inocuidad en todo el proceso: BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y PHS (Procedimiento de Higiene y Saneamiento).
   - Marketing.
   - Desarrollo de productos.

8. ¿Cómo ve la industria de panaderías de barrio dentro de 3 años?

   La industria y consumo en crecimiento.

   La implementación del PGH (Principios Generales de Higiene del código alimentario) en las panaderías ayudara al desarrollo y crecimiento.

9. ¿Cómo ve la tendencia en el negocio de panaderías de barrio?

Creo que el número de panaderías no va a variar, cerraran algunas al no poder adecuarse a las nuevas normas y se abrirán nuevas panaderías.

En general la tendencia es a:

- Volver al horno de piso
- Vender pan por peso bajo la premisa de mayor calidad precio justo.
- Elaborar panes nutritivos
- Mejorar el ambiente de la panadería, ir a la panadería debería ser una experiencia agradable al consumidor.
- En La Molina ya existen panaderías de barrio que están tendiendo a a la venta de pan por peso como por ejemplo las panaderías D´Julia y Carlita.

10. ¿Qué oportunidades y amenazas enfrentan las panaderías actualmente?

Oportunidades:

- Creatividad, ya que existe una amplia cartera de productos y disponibilidad de insumos nacionales e importados.
- Aprovechar el boom de la gastronomía peruana.
- Innovación tecnológica (TLC).

Amenazas:

Velocidad de información o mejor dicho de desinformación. Existe poca información sobre el producto, brindaré dos ejemplos:

- Pan con bromato: el pan no lleva bromato, el bromato está en la harina. En el Perú el uso de bromato está prohibido y penado por ley por lo tanto la harina que se usa para la elaboración del pan no lleva bromato.

- El pan engorda: se deja de consumir pan en las dietas “saludables”, sin embargo, se deja de lado que el pan forma parte de la base de la pirámide alimenticia y contiene cinco nutrientes básicos (calcio, fósforo, magnesio, potasio y vitamina B).

11. ¿Cuáles son los factores clave de éxito y fracaso de una panadería (tipo Crocante)?

    Producto y rentabilidad.

    Las panaderías deberías aplicar el marketing directo a través de la degustación del producto por el cliente, esto es muy importante. Así también, La calidad del producto debe ser estándar.

12. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada para nuevos competidores?

    No existen barreras de entrada para los nuevos competidores. El costo de inversión es aproximadamente de $ 50 mil.

13. ¿Qué tanto puede considerar una panadería de barrio como competidor directo a los supermercados?

    Depende del cliente.

    Las panaderías de barrio deberían explorar nuevos formatos de distribución como el servicio de delivery (considerando las características propias del producto).

14. ¿Cuáles son los factores externos que afectan de forma positiva o negativa a la panadería tradicional? (cuáles son las oportunidades y amenazas)

- Político-Gubernamental- Legal:

  El tema normativo por las nuevas disposiciones y los contratos con el estado (ASPAN está gestionando con el estado para que compre pan a las PYME y ya hemos concertado reuniones con el MIDIS, PRODUCE, MINAGRI, UNAL y Nutricionistas en Acción, entre otras entidades, a fin de que los nuestros niños reciban un pan nutritivo y delicioso).

- Económico:
  - Manejo mediático del mercado del pan.
  - Tendencia del precio de harina de trigo.
- Socio cultural:
  - Pan típico por zonas (vinculación emocional).
  - Consideración del pan artesanal como más rico.
- Ecología - Impacto ambiental:
  - Nuevas tecnologías con menor emisión de gases.
  - Control del calor en el ambiente (concentrar el calor dentro del horno).

Entrevista a Experto de la Industria Panadera – Docente de la Escuela de Chefs de la Universidad San Ignacio de Loyola

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivo: Obtener información relevante acerca de la industria y su entorno.

Método: Entrevista.

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo el lunes 04 de julio de 2016, en la Escuela de Chef de la Universidad San Ignacio de Loyola (Av. La Fontana n° 550, La Molina), iniciando aproximadamente a las 12:15 horas.

Responsable: la entrevista fue realizada por Luis Nuñez y Yane Ramón.

Entrevistado: Julio Parraguez Santisteban – Chef Panadero y Técnico Panificador. Especializado en rubros de pastelería, heladería y chocolatería. Es egresado del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), y cuenta con estudios en el American Institute of Baking (EE.UU.) el Institut Paul Bocuse (Francia) y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú). También se desempeña como consultor, capacitador y asesor técnico en diversas empresas en el Perú, Ecuador y Bolivia. Cuenta con una certificación de la American Culinary Federation.

Registro de la información: se tomaron apuntes en base a la información prioritaria.

Desarrollo de la entrevista:

Nos presentamos con el docente y le recordamos que somos un grupo de estudiantes de la escuela de negocios de la Universidad San Ignacio de Loyola que nos encontramos desarrollando una investigación sobre el rubro de panaderías en el

distrito de La Molina por lo cual recurrimos a usted ya que lo consideramos un experto en el tema dada su experiencia y la referencia que hemos obtenido de los directores y coordinadores académicos de la Escuela.

1. ¿Qué equipos o maquinaria son indispensables para un negocio de panadería puerta abierta?

   01 horno artesanal.

   01 máquina amasadora

   01 Cámara de leudado.

   01 Cámara de refrigeración.

2. ¿Cuál es la situación de la mano de obra, los maestros panaderos?

   <u>Por horas hombre, en promedio:</u>

   Conos -> 12 horas diarias -> en función al número de producto final.

   La Molina-> 10 horas diarias -> en función al insumo.

   Centro -> 8 horas diarias -> en función al sueldo: el maestro panadero percibe un ingreso promedio de S/1.200 y el ayudante de panadería S/800.

   <u>En cuanto a la remuneración:</u>

   Mano de obra no calificada, sin estudios previos, por turnos de 10 a 12 horas diarias considerando sacos de harina de trigo de 50kg:

   Maestro panadero -> S/900 a S/1.200

   Ayudante (4años de experiencia) -> S/ 600 a S/800

   Ayudante principiante -> S/300

Limpiador -> S/7 a S/10 más almuerzo por día de 8 horas (se considera medio tiempo).

Los maestros titulados, técnico panificador, puede recibir una remuneración que va de S/1.500 a S/2.000 (panaderías de supermercados) y el ayudante S/700 aprox. Estos panaderos son contratados por empresas que producen en grandes cantidades y que además de la elaboración del pan requieren un trabajo de gestión.

3. ¿Qué nos puede referir en cuanto al precio del producto y los costos de producción?

   El precio del pan se fija de diferente manera según el lugar y la forma de venta. En las panaderías de barrio el precio del pan se fija por “vista”, por unidad y por lo tanto el precio es más cómodo (por ejemplo, los panes “inflados” 10% de harina y 60% de agua y otros ingredientes). En las panaderías tipo Don Maminos y las de los supermercados, el precio se fija por peso, por lo tanto es más alto.

   En cuanto al costo, el 20% corresponde a la mano de obra y el 30% a los insumos.

   Por el lado de las ganancias, las panaderías que venden por volumen pueden obtener entre un 50 y 60% de ganancias, mientras que las pastelerías hasta 180%. La merma en este negocio es mínima, 0.5%.

Entrevista a Experto de la Industria Panadera – Proveedor especializado en insumos para la industria panadera.

Molinos el Triunfo S.A

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivo: Obtener información relevante acerca de la industria y su entorno.

Método: Entrevista.

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo el sábado 17 de setiembre de 2016, en las instalaciones de la Escuela de Pos Grado de la Universidad San Ignacio de Loyola (Av. La Fontana n° 750, La Molina), iniciando aproximadamente a las 12:15 horas.

Responsable: la entrevista fue realizada por Yane Ramón y Rubén Uema.

Entrevistado: Sr. Ignacio Morey Alvarado – de profesión administrador de empresas con más de 15 años de experiencia en el sector, desempeñándose los últimos cuatro años en la empresa Molinos el Triunfo SA, como gerente zonal este en el distrito de La Molina.

Registro de la información: se tomaron apuntes en base a la información prioritaria.

Desarrollo de la entrevista:

Nos presentamos con Sr. Morey y le recordamos que somos un grupo de estudiantes de la escuela de negocios de la Universidad San Ignacio de Loyola que nos encontramos desarrollando una investigación sobre el rubro de panaderías en el

distrito de La Molina por lo cual recurrimos a usted ya que lo consideramos un experto en el tema dada su experiencia en el sector y zona de estudio.

Proveedor especializado en insumos para la industria panadera.

1. ¿Proyecta usted un crecimiento en tus ventas este año? ¿Sucede lo mismo para los próximos 3 años?

   Sí, de hecho estamos teniendo un incremento en nuestra cartera de clientes.

2. ¿Qué sustenta este incremento?

   De hecho, creemos que el crecimiento se mantendrá no solo por lo dicho anteriormente sino también por las nuevas tendencias en el sector, me refiero a la innovación en la elaboración de panes “nuevos panes” y por lo tanto requerirán nuevos y más insumos. El precio de estos se fija por competencia y calidad. Clientes como Crocante priorizan la calidad de los insumos.

3. ¿Cuáles son los factores externos que afectan de forma positiva o negativa a la panadería tradicional?

   Respecto al trigo, principal insumo, puede ocurrir escasez por temas climáticos. Recuerden que la mayor cantidad de trigo usada en el país es importada, proviene de USA, Canada, Croacia y Argentina. Si las condiciones se mantienen estables el precio no tendría por qué variar.

   Por los otros insumos, insumos secos, los precios deben mantenerse estables.

4. ¿Tus clientes pueden negociar los precios que ofreces?

   Sí, tenemos clientes exclusivos que realizan el pago al contado o compran por cantidad y en esos casos se puede negociar el precio.

5. ¿Se están desarrollando nuevos productos para panificación?

   Sí, por ejemplo, en este momento en Molinos el Triunfo estamos desarrollando una variedad de manteca.

6. ¿Sientes que en tu rubro hay muchos competidores?

   Sí, y ello nos impulsa a mejorar nuestros productos y condiciones de venta.

7. ¿Cuántos clientes tienes en la zona?

   39 clientes.

8. ¿Cuánto representan nuestras compras sobre el total de tu cartera?

   5% anual.

Entrevista a Experto de la Industria Panadera – Proveedor especializado en insumos para la industria panadera.

PURATOS PERÚ S.A

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivo: Obtener información relevante acerca de la industria y su entorno.

Método: Entrevista.

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo el sábado 17 de setiembre de 2016, en las instalaciones de la Escuela de Pos Grado de la Universidad San Ignacio de Loyola (Av. La Fontana n° 750, La Molina), iniciando aproximadamente a las 15:15 horas.

Responsable: la entrevista fue realizada por Yane Ramón y Rubén Uema.

Entrevistado: Sr. André Valle Bueno – de profesión administrador de empresas y con estudios en panadería y pastelería en la Escuela de Chefs Lima Norte de la Universidad San Ignacio de Loyola. Cuenta con más de 5 años de experiencia en el sector, desempeñándose primero como asesor técnico en la elaboración de productos de panificación y en los últimos dos años en el área comercial, ambas posiciones en Puratos Perú.

Registro de la información: se tomaron apuntes en base a la información prioritaria.

Desarrollo de la entrevista:

Nos presentamos con Sr. Valle y le recordamos que somos un grupo de estudiantes de la escuela de negocios de la Universidad San Ignacio de Loyola que nos

encontramos desarrollando una investigación sobre el rubro de panaderías en el distrito de La Molina por lo cual recurrimos a usted ya que lo consideramos un experto en el tema dada su experiencia en el sector y zona de estudio.

Proveedor especializado en insumos para la industria panadera.

1. ¿Proyecta usted un crecimiento en tus ventas este año? ¿Sucede lo mismo para los próximos 3 años?

Sí, estimamos un incremento en la venta de insumos secos. Básicamente en la zona pues las personas valoran la calidad sobre el precio.

2. ¿Qué sustenta este incremento?

Al desarrollo de nuevos y mejores productos en el rubro de mejoradores, levaduras, pre mezclas, etc. que contribuyen a la obtención de un pan más crocante. El precio de los insumos mejorados puede llegar a duplicar el precio de los insumos simples.

3. ¿Cómo ve la tendencia en el negocio de panaderías de barrio?

La tendencia está enfocada en la línea de preparación, es decir, panes saludables. Panes elaborados con granos, linaza, centeno, girasol, etc.

4. ¿Cuáles son los factores que afectan de forma positiva o negativa a la panadería tradicional?

En mi opinión, la clave de éxito de una panadería es la especialización. Las panaderías deben invertir más en mano de obra, maestros panaderos capacitados que puedan innovar productos.

Otro factor que puede impactar es el marketing. Las panaderías no usan las herramientas de marketing. Por ejemplo las panaderías podrían colocar un televisor que muestre como elaboran sus productos y también puedan visualizar la variedad de productos que ofrecen.

La calidad de los insumos también es un factor clave en las panaderías pues ello determina la calidad del pan.

5. ¿Tus clientes pueden negociar los precios que ofreces?

Nosotros ofrecemos descuentos por pronto pago (5 %) y descuentos por volumen. Nuestras ventas al crédito son de 7 a 30 días máximo.

6. ¿Se están desarrollando nuevos productos para panificación?

Sí, por ejemplo, nosotros estamos desarrollando una pre mezcla con masa madre.

7. ¿Sientes que en tu rubro hay muchos competidores?

Sí, nuestra competencia directa: Fleischmann, Unipan de Bakels Perú, Levapan, Alicorp y Lessafre.

8. ¿Cuántos clientes tienes en la zona?

Actualmente, contamos con 80 clientes (La Molina y San Luis).

Apéndice C

Focus Group: Empleados de la Empresa

Ficha Técnica

Objetivo: Obtener información relevante acerca de “Crocante” por parte de los empleados.

Contenido:

- *Conocimiento de la empresa.*
- *Identificación de la visión, misión y valores actuales, y explorar ideas de proyección.*
- *Conocimiento del segmento de mercado al cual está dirigido Crocante y obtener información acerca del perfil del cliente.*
- *Identificación de las fortalezas, debilidades y cadena de valor.*
- *Identificación de las ventajas comparativa y competitiva.*

Perfil del participante:

Empleados de “Crocante”.

Cuestionario

Guía de pautas

Presentación

Buenos días, somos un grupo de estudiantes de la escuela de negocios de la Universidad San Ignacio de Loyola y estamos colaborando con la empresa en la elaboración de un plan de desarrollo, identificando oportunidades.

Los hemos citado porque ustedes son los expertos en el tema a tratar y su opinión es fundamental en el desarrollo del plan. La información que ustedes nos proporcionen tendrá carácter confidencial y será usada académicamente.

Fase de calentamiento

- *Vamos a presentarnos preguntando:*
    - *Nombre*
    - *Lugar de residencia*
    - *Deporte y programa favorito (en televisión)*
    - *Hobbie*
    - *Funciones que desempeñan en la panadería.*
    - *Tiempo en la empresa.*
- *Vamos a empezar conversando sobre cuáles son sus lugares favoritos en Lima.*
- *Supongan que la panadería es una persona…*
    - *Sería Hombre/Mujer.*
    - *Qué edad tendría.*
    - *Sería soltero casado.*
    - *Tiene amigos.*
    - *Algún enemigo, cómo es, quién es.*

Cuestionario

Conocimiento de la empresa.

1. *¿Quiénes son los fundadores?*
2. *¿Cuáles son las principales actividades que realizan?*
3. *¿Si pudieran cambiar algo en la panadería que sería?*

4. *¿Cuáles son los principales productos que produce la panadería?*
5. *¿Cuáles son los principales productos que vende la panadería?*
6. *¿Qué es lo más importante para la panadería?*
7. *¿Qué otro producto o productos consideran debería venderse en la panadería?*
8. *¿Cuáles son sus principales tareas, funciones y responsabilidades?*
9. *¿Cómo está organizada la panadería?*
10. *¿Quién es el responsable de toda la panadería? ¿Quién sigue en el mando?*
11. *¿Cuándo hay que tomar una decisión y no se puede consultar a los dueños, qué hacen? Explicar con un ejemplo.*
12. *¿Quién creen ustedes que es la persona que tiene más conocimiento del negocio?*
13. *¿A quiénes recurren cada vez que tiene una duda?*
14. *¿Quiénes creen ustedes que es la persona que tiene más experiencia en la panadería?*

Identificación de la visión, misión y valores actuales, y explorar ideas de proyección.

1. *Si pudieran definir Crocante en una frase, ¿cuál sería?*
2. *¿Qué cualidades/actitudes/valores/aptitudes, debe tener alguien que desee formar parte de Crocante?*
3. *¿Cómo creen ustedes que los dueños ven la panadería en el futuro?*
4. *¿Cómo sería para ustedes la panadería ideal?*
5. *¿Qué nombre les parece adecuado para la panadería? ¿Por qué?*

Conocimiento del segmento de mercado al cual está dirigido Crocante y obtener información acerca del perfil del cliente.

1. *¿Conocen otras panaderías cercanas? ¿Cuáles son?*
2. *¿Qué procesos, productos o servicios creen que ofrecen mejor que nosotros?*
3. *¿Cuántos tipos de clientes vienen a la panadería?*
4. *¿Cómo es o son el/los cliente/s de la panadería?*
5. *¿Por qué creen que los clientes vienen a esta panadería?*
6. *¿Los clientes dejan sugerencias o críticas? ¿Cuáles son?*
7. *¿Qué más podríamos hacer por nuestros clientes?*
8. *¿Qué les gusta a nuestros clientes?*
9. *¿Qué no le gusta a nuestros clientes?*
10. *¿Cómo podríamos hacer para que más clientes vengan a comprar a la panadería?*
11. *¿Nuestros clientes vienen más de una vez al día?*

Identificación de las fortalezas, debilidades y cadena de valor.

1. *¿Qué hacemos mejor que las otras panaderías?*
2. *¿Qué deberíamos mejorar en la producción y/o ventas y no lo estamos haciendo?*
3. *¿Qué factores afectan el proceso de producción?*
4. *¿Qué creen que la panadería hace muy bien?*
5. *¿Qué es lo que tú haces muy bien?*
6. *¿Qué necesitas para hacer mejor tu trabajo?*

7. *¿Qué es lo que hace cada uno de ustedes?*

Taller de grupo: Unamos todas las actividades y hagamos que el resultado sea una sola

1. *¿Qué es lo que más les gusta de la panadería?*
2. *¿Qué es lo que menos les gusta de la panadería?*
3. *¿Cómo sienten el clima de trabajo?*
4. *¿Qué se podría hacer tener un clima de trabajo más agradable?*
5. *¿Qué expectativas tenían cuando ingresaron a trabajar?*
6. *¿Qué ha motivado que los trabajadores se vayan? ¿se van más lo de producción o los de ventas? ¿por qué?*
7. *¿Cuándo se presenta algún problema en la panadería, a quién recurres?*
8. *¿Consideras que alguien da más que los demás en el trabajo? ¿Qué hace?*
9. *Explíqueme el proceso que sigue la orden del dueño/comunicación de un problema/implementación de un cambio importante.*
10. *¿Consideran que atendemos bien a los clientes? ¿Qué podemos hacer mejor?*
11. *¿Hacemos un buen pan? ¿qué pan nos sale mejor? ¿Podemos hacer algo mejor?*

Identificación de las ventajas comparativa y competitiva.

1. *Frente a la competencia, ¿En qué consideras que somos mejores? (ubicación, servicio, productos, empleados, procesos, etc.)*
2. *¿Qué nos hace diferente a otras panaderías?*

3. *¿Esto qué hacemos bien es fácilmente imitable?*

Apéndice D

Ficha Técnica

No clientes de la panadería

Objetivo

Obtener información relevante acerca de las fortalezas y debilidades de las panaderías de la competencia

Contenido

- *Conocimiento de la competencia*
- *Fortalezas y debilidades de la competencia*
- *Conocimiento de la panadería Crocante*

Perfil del participante

Personas que compran en panaderías de la competencia

Cuestionario

Buenos días / tardes / noches… Por favor, permítame hacerle unas cuantas preguntas:

1. *¿Cuáles son las panaderías que conoce por la zona?*

Nro.	Nombre de la panadería
1	
2	
3	
4	

2. *¿En qué panadería de la zona suele comprar?*
3. *¿Cuáles son las razones por las que compra en la panadería mencionada?*
4. *¿En qué cree usted, que debería mejorar la panadería en la que suele comprar?*
5. *¿Existe alguna panadería en la que anteriormente antes compraba y ahora no? ¿Por qué?*

Panadería	Razón por la cual dejó de comprar

6. *¿Ha comprado alguna vez en la panadería "Crocante"?*

Si la respuesta es no, pasar a la pregunta 7.
Si la respuesta es sí, pasar a la pregunta 8.

7. *¿Por qué?*

8. *¿Por qué no sigue comprando?*
9. *¿Volvería a comprar en esta panadería?*

ANEXO 01

TABLA 3-9 Condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras

1.- Número elevado de compañías competidoras
2.- Semejanzas en el tamaño de las compañías competidoras
3.- Similitud en la capacidad de las compañías competidoras
4.- Reducción de la demanda de los productos de la inductria
5.- Caída de los precios de productos/servicios de la industria
6.- Cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad
7.- Cuando las barreras para abandonar el mercado son altas
8.- Cuando las barreras para entrar al mercado son bajas
9.- Cuando los costos fijos son elevados entre las compañías competidoras
10.- Cuando los productos son perecederos
11.- Cuando los rivales tienen un exceso de capacidad
12.- Cuando la demanda de los consumidores disminuye
13.- Cuando los rivales tienen un exceso de inventario
14.- Cuando los rivales venden productos/servicios similares
15.- Cuando las fusiones son comunes en la industria

Fuente: Tomado de (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013, pág. 77)

ANEXO 02

NORMAS PARA EL OTORGAMIENTO DE LICENCIA MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO EN EL DISTRITO DE LA MOLINA

ANEXO 03

DECRETO DE ALCALDÍA N° 010 – 2016

TEXTO ÚNICO ORDENADO DEL REGLAMENTO DE PARÁMETROS URBANÍSTICOS Y MODIFICATORIOS, NORMAS COMPLEMENTARIAS SOBRE ESTÁNDARES DE CALIDAD Y NIVELES OPERACIONALES PARA LAS ACTIVIDADES URBANAS EN EL DISTRITO DE LA MOLINA.