Plan estratégico para la ampliación de la planta de producción de aceite en la empresa R&R

Trabajo de investigación para optar el grado de
máster en Dirección de Empresas

Cristina Paredes Manrique
Silvia Yssela Núñez Negreiros

Asesor:
Dr. Miguel Ferré Trenzano

Lima, diciembre de 2019

Resumen ejecutivo-Informativo

Productos Industriales R&R S.A.C. es una empresa familiar dedicada al procesamiento de aceite de soya para el consumo humano, que inició sus actividades en el 2016 dentro del mercado local. La propuesta de plan estratégico está enmarcada en el presente año, luego de haber cerrado el 2018 con un crecimiento del 230% con respecto al primer año de operaciones, y con ventas que alcanzaron los 28 millones de soles, además de experimentar rupturas de stock por no poder abastecer la demanda fuera del departamento de Lima. En consecuencia, Rafael Chipana considera que el mercado nacional tiene un gran potencial y que R&R puede crecer mucho más. Para eso, la empresa ha adquirido una moderna máquina procesadora de aceite, procedente de Alemania, con capacidad de multiplicar por 10 la producción actual, así como de generar ahorros en todo el proceso productivo.

En los puestos clave de la compañía, se encuentran los familiares más cercanos de Chipana, personas de confianza que han aprendido sobre la marcha. Esto, sumado al incremento de actividades en general –debido a la mayor producción–, causa en él mucha preocupación, ya que ahora debe delegar y confiar.

Ante dicha situación, Chipana solicita la ayuda de dos MBA para que el crecimiento planeado sea de la manera más profesional posible. Para ello, se diseña un plan de acción alineado a los objetivos del negocio, cuya base es la estrategia definida por la misión y visión de los principales directivos.

Dicho plan consiste en proponer una dinámica eficiente de canales de venta, definir el enfoque del mix de productos a ofrecer y establecer la ruta óptima de expansión geográfica, de tal modo que aporte al aumento de la rentabilidad del negocio.

***Palabras clave**: plan estratégico; expansión; agropecuaria; aceite vegetal; empresa familiar*

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Abstract

Productos Industriales R&R S.A.C. is a family business dedicated to the processing of soybean oil for human consumption, which began its activities in 2016 within the local market. The proposed strategic plan is framed in the current year, after closing 2018 with a 230% growth compared to the first year of operations, and with sales that reached 28 million soles and experiencing stock ruptures due to not being able to supply the demand outside the department of Lima. Consequently, Rafael Chipana considers that the national market has great potential and that R&R can grow much more; and for this, the company has acquired a modern oil processing machine, from Germany, with the capacity to multiply by 10 the current production, as well as to generate savings in the entire production process.

In the company's key positions, there are the closest relatives of Chipana, trusted people who have learned on the go. This coupled with the increase in activities in general - due to increased production - causes much concern in it, since it must now delegate and trust.

Given this situation, Chipana requests the help of two MBAs so that the growth they plan to have is as professional as possible. For this, an action plan is designed aligned to the business objectives, whose base is the strategy defined by the mission and vision of the main executives.

This plan consists in proposing an efficient dynamics of sales channels, defining the approach of the mix of products to be offered and establishing the optimal route of geographical expansion, in such a way that it contributes to the increase of the profitability of the business.

Keywords: *strategic planning; expansion; agricultural; vegetable oil; family business*

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo-Informativo ..... **iii**

Abstract ..... **v**

Índice de tablas ..... **xi**

Índice de figuras ..... **xiii**

Introducción **1**

Capítulo 1. La empresa **3**

1.1 Historia de la empresa 3

1.2 Misión y visión actual según los directivos de R&R 4

1.3 Misión y visión actual propuesta 4

1.4 Desempeño financiero 4

Capítulo 2. El sector **7**

2.1 Clasificación del sector 7

2.2 Comportamiento del sector 7

2.3 Análisis sectorial 9

2.3.1. Competencia 9

2.3.2. Proveedores 10

3.3.2.1. Proveedores de R&R 11

2.3.3. Nuevos competidores 12

2.3.4. Clientes 12

2.3.5. Productos sustitutos 12

Capítulo 3. La estrategia actual y el nuevo propósito **13**

3.1 El producto 13

3.1.1. Actualidad 13

3.1.2. Futuro 14

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

3.2 El cliente 16
3.2.1. Actualidad 16
3.2.2. Futuro 16
3.3 Área geográfica 19
3.3.1. Actualidad 19
3.3.2. Futuro 20
3.5 La producción 20
3.5.1. Actualidad 20
3.5.2. Futuro 20
3.6 El canal 20
3.6.1. Actualidad 20
3.6.2. Futuro 21
Capítulo 4. Estructura formal 23
4.1 Estructura actual 23
4.1.1 Planta 23
4.1.2 Administración 23
4.1.3 Distribución 23
4.2 Estructura propuesta 24
4.2.1 Comercial 24
4.2.2 Manufactura 24
4.2.3 Administración 25
4.2.4 Gestión de personas 25
Capítulo 5. Propuesta 27
5.1 Estados de resultados por unidad de negocio (departamento) 27
5.2 Plan 28
5.3 Proyección de estados financieros 29

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

5.4. Flujo de fondos 30

Conclusiones 33

Recomendaciones 35

Bibliografía 37

Anexos 39

Anexo 1. Estrategias por área de la empresa 39

Anexo 2. Diagrama de operaciones y procesos 40

Anexo 3. Presentaciones actuales de los productos de La Patrona 41

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de tablas

Tabla 1. Estado de resultados.....5
Tabla 2. Ratios financieros 5
Tabla 3. Estado de situación financiera 6
Tabla 4. Consumo anual per cápita por departamento.....7
Tabla 5. Consumo anual per cápita por quintil.....9
Tabla 6. Comparativo precios aceites vegetales presentación 1L.....13
Tabla 7. Comparativo precios aceites vegetales presentación 20L.....14
Tabla 8. Presentaciones del producto.....15
Tabla 9. Presentaciones del producto La Patrona y el líder del mercado Primor 15
Tabla 10. Distribución de NSE por departamento.....18
Tabla 11. Cálculo de demanda potencial por departamento 18
Tabla 12. Distribución por área geográfica.....19
Tabla 13. Distribución por canales de venta.....20
Tabla 14. Estado de resultados por canal de ventas.....22
Tabla 15. Estado de resultados por departamento 27
Tabla 16. Estructura de costos actual.....27
Tabla 17. Nueva estructura de costos 27
Tabla 18. Detalle de las ventas proyectadas por presentación.....29
Tabla 19. Proyección del balance general por trimestre hacia el 2020.....29
Tabla 20. Proyección del estado de resultados por trimestre hacia el 2020 30
Tabla 21. Flujo de fondos proyectado hacia el 2019 30
Tabla 22. Flujo de fondos proyectado hacia el 2020 31

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de figuras

Figura 1. Importación de soya, aceite en bruto (2018 – 2017) 10

Figura 2. Importación de soya, aceite en bruto 2018 11

Figura 3. Cadena productiva 11

Figura 4. Población por departamentos 17

Figura 5. Distribución propia a mayoristas y minoristas en Lima 21

Figura 6. Distribución tercera mediante distribuidores a minoristas en provincias 21

Figura 7. Organigrama 24

Figura 8. Organigrama propuesto 26

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal orientar, mediante la creación de un plan estratégico, el crecimiento sostenido de la empresa Productos Industriales R&R S.A.C.

Dicha firma, a cargo de Rafael Chipana, se encuentra en expansión tras adquirir una nueva maquinaria que multiplica por 10 su capacidad productiva.

Resulta importante señalar que toda empresa en crecimiento debe ir acompañada de un plan previamente definido, el cual maximice su rentabilidad a fin de no perder el enfoque durante el proceso de expansión.

Para elaborar el mencionado trabajo, por un lado, es necesario realizar el análisis de la situación actual de la empresa y su desempeño en los últimos años; y, por otro lado, es pertinente tener una visión completa del sector, motivo por lo cual se emplea el análisis de Porter para entenderlo.

A lo largo de todo el estudio, se recoge y procesa información a manera de *input* adicional, que permite complementar la visión previamente establecida. Dicha información es obtenida tanto por métodos cualitativos (entrevistas) como por métodos cuantitativos (encuestas).

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 1. La empresa

1.1 Historia de la empresa

Productos Industriales R&R S.A.C es una empresa familiar que produce y comercializa aceite de soya para el consumo humano con la marca La Patrona. Dicha organización fue fundada en el 2016 por Rafael Chipana, extrabajador de la empresa IGASA (Industria de Grasas y Aceites S.A.), donde laboró por cinco años y aprendió sobre el proceso de este producto, después de lo cual decidió emprender una firma del mismo rubro.

Con un capital inicial de casi 2 millones de soles, proveniente de un inversionista, alquiló un terreno de 300 m² en Santa María de Huachipa, donde inició sus operaciones. Chipana y sus hermanos realizaban todas las actividades administrativas y comerciales. Entre ellas, la capacitación personal de cada empleado que tenía contacto con el cliente representaba una actividad clave, cuya finalidad era establecer relaciones de confianza. Al haber estado en el negocio del aceite desde otra posición, Chipana identificó lo que, a su parecer, hacía falta para llegar a más clientes a pesar de tratarse de un producto de alta demanda y oferta en el mercado.

Desde la creación de la empresa, se han cerrado los periodos en positivo, con márgenes entusiastas, que alentaron a Rafael Chipana a expandir su negocio. El crecimiento en las ventas ha sido significativo: pasaron de facturar 8 millones de soles en el 2017 a 28.6 millones en el 2018. Debido al incremento de las ventas, se presentaron roturas de stock y, en consecuencia, no pudieron abastecer los pedidos de provincia. Su costo de venta significó el 96.8% de las ventas del 2018. Estaban operando a casi toda la capacidad, por lo cual incrementar la producción a menor costo se volvió un propósito a corto plazo. La solución consistía en importar maquinaria por el valor de casi 1 millón de dólares, lo que se traduciría en la automatización de muchos procesos y en un aumento de 10 veces la producción, con lo cual sería posible disminuir la necesidad de mano de obra.

Al principio, este crecimiento se vislumbraba muy emocionante, pero –al aterrizar la maquinaria en el país– Chipana se dio cuenta de la gran responsabilidad que estaba a punto de asumir él y su personal de confianza, en su mayoría familiares. Pensó que, tal vez, no todos estarían preparados para afrontar dicho crecimiento, le embargó la preocupación de no poder supervisar directamente casi la totalidad de las actividades en la compañía. Era

momento de delegar y confiar, pero no a ciegas, sino con herramientas que permitieran gestionar este gran cambio venidero.

1.2 Misión y visión actual según los directivos de R&R

"La misión es brindar a las familias peruanas productos con altos estándares de calidad a un precio accesible, con el compromiso de llegar hasta el último rincón del país" (R. Chipana, comunicación personal, 7 de julio de 2019).

"La visión es estar en todos los hogares peruanos como la marca nacional líder del sector alimenticio, con un amplio portafolio de productos de calidad, siempre a un precio justo" (R. Chipana, comunicación personal, 7 de julio de 2019).

1.3 Misión y visión actual propuesta

La misión es satisfacer las necesidades de las familias peruanas de contar con aceites de cadena larga y poliinsaturados, indispensables en la dieta, mediante productos con altos estándares de calidad a un precio accesible, con el compromiso de llegar hasta el último rincón del país.

La visión, a mediano plazo, es posicionarse como la marca nacional líder del sector alimenticio en la relación calidad – precio dentro de los hogares que pertenecen a los estratos C, D y E del Perú.

1.4 Desempeño financiero

El desempeño financiero de la empresa ha sido positivo año tras año desde su constitución, con respecto al crecimiento de sus ventas. En el segundo año, hubo un crecimiento del 125%; y, en el tercer año, del 50% sobre el año precedente.

En general, como se podrá apreciar en el Anexo 1, los índices de rentabilidad han mejorado en el ejercicio del 2018. A pesar de ser un producto no diferenciado en su composición, sus ventas crecieron rápidamente, pero, aun así, el ROS no llegó a ser mayor del 1.5%, situación que llevó a la empresa a acelerar el proceso de incremento de la producción.

Por su parte, el EBITDA se ha duplicado en el último periodo, producto del aumento de las ventas y de la reducción de los gastos administrativos a causa de un mejor control de gastos.

- ROE: según los resultados obtenidos en el análisis, se puede observar que el retorno del patrimonio subió de 3.5% a 16.6%, lo cual tiene una relación directamente proporcional con el crecimiento de las ventas de la compañía.
- ROS: este ratio se ha visto afectado en el 2017, ya que, pese al incremento de las ventas en comparación al año de inicio de operaciones, los gastos de venta y de administración crecieron en un 123% por el aumento en la FF.VV.
- ROA: la rentabilidad sobre los activos pasó de 2.7% a 15.1% principalmente por el alza de las ventas. Sin embargo, en los dos últimos años, se realizaron adquisiciones de inmueble, maquinaria y equipo, los cuales triplicaron el importe de S/400,000 con que cerró el 2016.

Tabla 1. Estado de resultados

	Realizado				Proyectado 2019	
Concepto	**2016**	**2017**	**2018**	**Del 01/01/2019 al 31/08/2019**	**Del 1/09/2019 al 31/12/2019**	**2019**
Ventas netas	8,491,856	19,130,510	28,601,211	24,368,232	11,696,751	36,064,983
Costo de ventas	-8,373,857	-18,563,603	-27,695,957	-23,393,503	-11,228,881	-34,622,384
Resultado bruto	**117,999**	**566,907**	**905,254**	**974,729**	**467,870**	**1,442,599**
Gastos de venta	-13,333	-284,129	-267,039	-268,184	-33,540	-301,724
Gastos de administración	-8,958	-69,912	-28,850	-36,552	-17,545	-54,097
Resultado de la operación	**95,708**	**212,866**	**609,365**	**669,993**	**416,785**	**1,086,778**
Gastos financieros	-	-	-5,763	-27,900	-5,580	-33,480
Otros ingresos gravados	-	22	-	-	-	-
Otros ingresos no gravados	-	-	3	-	-	-
Gastos diversos	-461	-830	-4,295	-5,154	-1,546	-6,700
Utilidad antes de impuestos	**95,247**	**212,058**	**599,310**	**636,939**	**409,659**	**1,046,598**
Impuesto a la renta	-26,798	-62,802	-178,063	-191,082	-122,898	-313,979
Resultado del ejercicio	**68,449**	**149,256**	**421,247**	**445,857**	**286,761**	**732,618**

Fuente: elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
PIURA

Tabla 2. Ratios financieros

Indicador	2016	2017	2018
Índices de liquidez			
Liquidez general	3.95	1.52	5.12
Prueba ácida	0.62	0.27	1.84
Índices de solvencia			
Endeudamiento patrimonial	27%	90%	10%
Endeudamiento a corto plazo	27%	90%	10%
Endeudamiento a largo plazo	0%	0%	0%
Endeudamiento activo	21%	47%	9%
Endeudamiento activo fijo	509%	200%	201%
Índice de gestión			
EBITDA	108,580	305,391	687,721
Ventas	8,491,856	19,130,510	28,601,211
EBITDA/Ventas	1.3%	1.6%	2.4%
Margen bruto %	1.4%	3.0%	3.2%
Crecimiento de las ventas	0%	125%	50%
Índice de rentabilidad			
Rentabilidad Financiera (ROE)	3.5%	7.0%	16.6%
Rentabilidad de las Ventas (ROS)	0.8%	0.8%	1.5%
Rentabilidad de la Empresa (ROA)	2.7%	3.7%	15.1%

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Estado de situación financiera

	REALIZADO				PROYECTADO
CONCEPTO	**2016**	**2017**	**2018**	**Al 31/08/2019**	**Al 31/12/2019**
Caja y Bancos	4,203	12,476	391,360	702,811	924,838
Cuentas por cobrar	31,435	36,750	-	15,460	-
Inventario	1,755,450	1,595,450	-	-	-
Productos terminados	-	455,318	187,247	226,884	238,228
Productos en proceso	-	-	126,212	176,697	141,357
Materias primas	-	-	406,214	324,971	341,220
Envases y embalajes	-	316,460	75,676	98,379	101,330
Otros Activos Corrientes	290,310	456,826	56,848	51,163	40,931
Total Activo Corriente	**2,081,398**	**2,873,280**	**1,243,557**	**1,596,365**	**1,787,904**
Inversiones Inmoviliarias	-	554,674			
Inmueble, Maq. Y Equipo	400,000	555,773	1,396,132	3,957,082	4,052,805
Depreciación acumulada	-13,333	-53,333	-135,981	-253,629	-266,310
Activo diferido	-	-	278,177	278,177	278,177
Otros Activos No Corrientes	27,221	82,913	-	-	-
Total Activo No Corriente	**413,888**	**1,140,027**	**1,538,328**	**3,981,630**	**4,064,672**
TOTAL ACTIVO	**2,495,286**	**4,013,307**	**2,781,885**	**5,577,995**	**5,852,576**
Sobregiros bancarios	-	9,205		-	-
Tributos por pagar	996		81,008		-
Remuneraciones por pagar	941	1,497	1,546	2,109	1,980
Cuentas por pagar comerciales	524,900		160,380	30,128	18,077
Cuentas por pagar diversas	-	1,884,901		-	-
Deudas a Corto Plazo				-	-
Total Pasivo Corriente	**526,837**	**1,895,603**	**242,934**	**32,237**	**20,057**
Deudas a Largo Plazo				2,560,950	2,560,950
Total Pasivo No Corriente	**-**	**-**	**-**	**2,560,950**	**2,560,950**
TOTAL PASIVO	**526,837**	**1,895,603**	**242,934**	**2,593,187**	**2,581,007**
Capital	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
Capital Adicional Positivo	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Resultados acumulados	-	68,448	217,704	638,951	638,951
Utilidad del Ejercicio	68,449	149,256	421,247	445,857	732,618
Total Patrimonio	**1,968,449**	**2,117,704**	**2,538,951**	**2,984,808**	**3,271,569**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**2,495,286**	**4,013,307**	**2,781,885**	**5,577,995**	**5,852,576**

Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 2. El sector

2.1 Clasificación del sector

R&R comercializa aceite de soya, el cual pertenece al sector de aceites vegetales. Dicho sector será analizado en el presente trabajo.

2.2 Comportamiento del sector

La producción de aceite vegetal, entre los años 2000 y 2014, ha venido creciendo a una tasa anual promedio de 9%. Son pocas las empresas que concentran la mayoría de participación de mercado en Perú: Alicorp, el líder, posee el 50.2%. Los principales insumos utilizados son la soya (como es el caso de R&R), la palma aceitera, la pepa de algodón y el girasol.

Según el INEI (2012), los aceites vegetales son más consumidos que los de origen animal: 6.5 lt al año ó 0.5 lt al mes (consumo per cápita).

Los aceites de origen animal hacen referencia a las grasas obtenidas directamente de animales empleados para el consumo de carne. En zonas rurales, es común la práctica de separar los lípidos del ganado: sacrificar al animal salvaje para el consumo, emplear su grasa para la preparación de los alimentos.

Además, se señala que su consumo presenta variaciones según la geografía y las regiones, todo ello medido anualmente y por individuo. Las áreas rurales consumen 7.2 lt, mientras que las urbanas 6.3 lt. En la costa, se consume 6.5 lt; en la sierra, 6.3 lt; y, en la selva, 7.1 lt. Asimismo, el consumo por departamento varía de la siguiente manera:

Tabla 4. Consumo anual per cápita por departamento

Departamento	Consumo (lt)
Arequipa	5.2
Ayacucho	5.3
Huancavelica	5.3
Lima Metropolitana	5.4
Puno	5.7

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Departamento	Consumo (lt)
Pasco	5.7
Huánuco	5.8
Huancayo	5.9
Tacna	5.9
Iquitos	6.0
Cusco	6.1
Moquegua	6.2
Piura	6.4
Ica	6.4
Abancay	6.6
Tarapoto	6.6
Trujillo	6.6
Moyobamba	6.8
Chiclayo	7.0
Pucallpa	7.0
Chimbote	7.2
Tumbes	7.6
Chachapoyas	8.1
Puerto Maldonado	8.6
Huaraz	9.1
Cajamarca	10.6

Fuente: INEI (2012)

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

En cuanto a los estratos socioeconómicos, el mayor consumo se encuentra en el Quintil V, con 8.9 lt anuales per cápita, lo cual más que duplica el consumo del Quintil I (más pobre), que consume 3.8 lt. El detalle se puede observar a continuación:

Tabla 5. Consumo anual per cápita por quintil

Quintil	Consumo (lt)
Quintil I	3.8
Quintil II	6.2
Quintil III	6.7
Quintil IV	6.8
Quintil V	8.9

1/ Un quintil se obtiene ordenando a toda la población del país, desde el más pobre hasta el más adinerado, para luego dividirlo en 5 partes iguales. Entonces, se tiene que el Quintil I representa a la porción más pobre; y el Quintil V, a la más rica.
Fuente: INEI (2012)

Asimismo, se encontró que el crecimiento del subsector fabril no primario (sector manufactura) fue de 1.45%, impulsado principalmente por los bienes de consumo (1.73%). Entre estos, se destaca el 73.7% de crecimiento de los aceites vegetales de oliva, soya, palma, entre otros (INEI, 2012).

Resulta importante señalar que R&R busca expandirse a nivel nacional. Por ello, entender el mercado es importante: la empresa debe tener en cuenta las principales ciudades en consumo y el perfil del consumidor.

2.3 Análisis sectorial

2.3.1. Competencia

El líder del mercado en aceites domésticos es, sin duda, Alicorp, con ventas aproximadas de S/144 millones en el 2018, repartidas entre las diez marcas de aceites que tiene en el mercado. Primor es su marca *premium* y posee el 37% de participación de mercado (Álvarez, 2016). En ese mismo año, dos marcas más fueron incorporadas a su portafolio mediante la compra de las empresas productoras de aceite Sao, aceite Fino y aceite Deleite, lo cual hizo que durante ese año tenga un crecimiento del 3.6% (+5 millones de soles) en las ventas de sus marcas de aceites.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

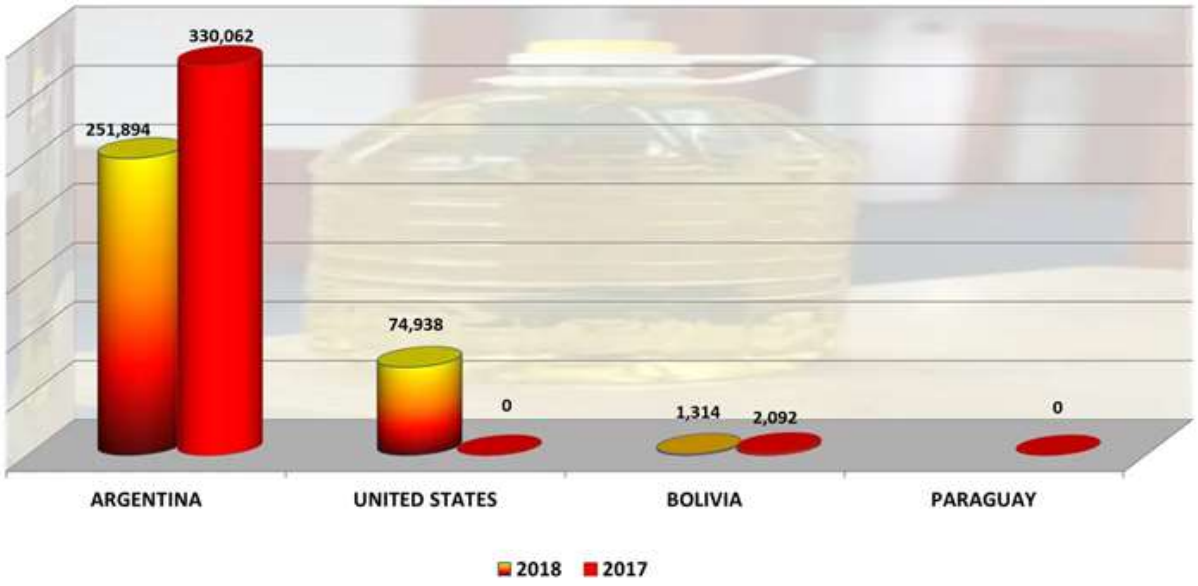
Actualmente, en el mercado de aceite de soya *premium*, R&R compite con fabricantes pequeños de aceite, tales como Mucho Gusto, Ciol y otros sin marca.

2.3.2. Proveedores

La importación de aceite de soya en bruto para el Perú se ha incrementado un 21% en el 2018 con respecto al 2016. El valor CIF de las importaciones en el 2018 fue de USD 357 568 998, que equivale a 462 612 910 kilos de aceite de soya con un precio promedio por kilo de USD 0.77. El precio promedio por kilo, en el 2017, fue de USD 0.81; y, en el 2016, de USD 0.77.

El principal país exportador de esta materia prima hacia el Perú es Argentina, que continúa su liderazgo a pesar de haber caído 24% en el 2018 con respecto al 2017. Esta diferencia se debe al incremento de la participación de la soya proveniente de Estados Unidos, que ha pasado de no tener presencia a generar USD 74 938 000 en valor CIF.

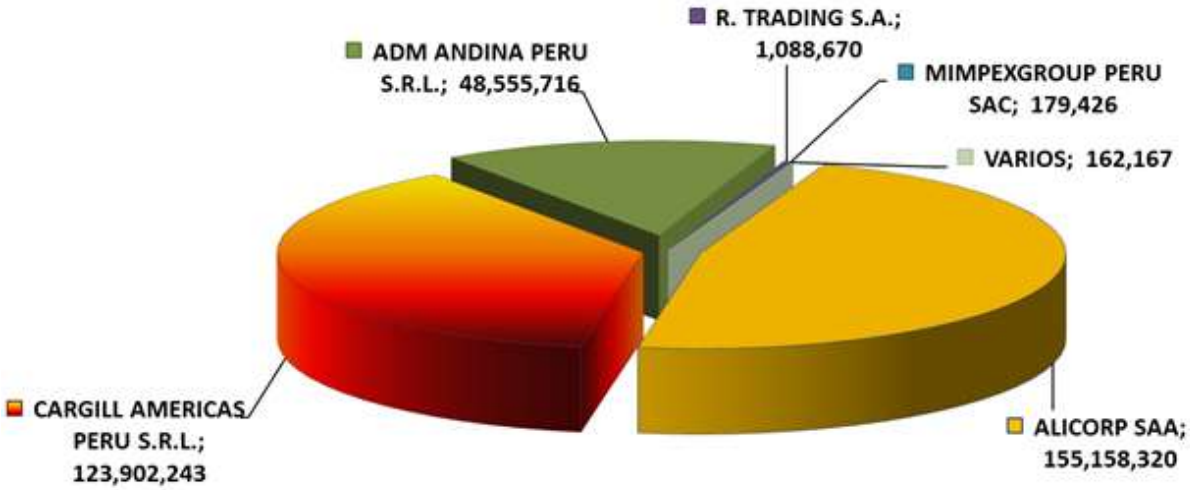
Figura 1. Importación de soya, aceite en bruto (2018 – 2017)



Fuente: Koo (7 de diciembre de 2018)

El mercado de importación de aceite de soya cuenta con cinco actores principales: Alicorp, Cargill Americas Peru, ADM Andina Peru, R.Trading, Mimpexgroup Peru. Como se ha mencionado, Alicorp lidera dicha lista con una importación de crudo de soya anual que asciende a USD 155 158 320.

Figura 2. Importación de soya, aceite en bruto 2018



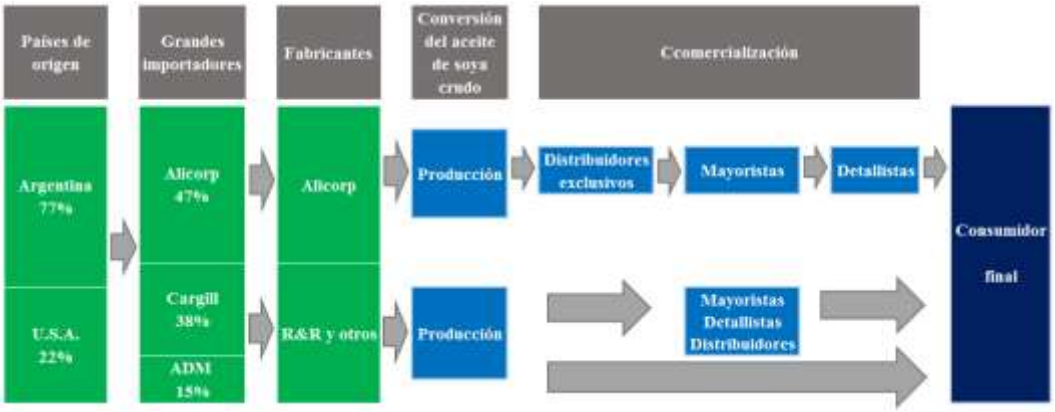
Fuente: Koo (7 de diciembre de 2018)

Entre los principales importadores de crudo de soya, existen aquellos que importan únicamente para el procesamiento propio y posterior venta de aceite, como Alicorp. Además, hay quienes importan el crudo y luego lo venden a otras empresas para su procesamiento, por ejemplo, Cargill Americas Peru. Por último, existen importadores como ADM Andina, que hacen un *mix*: emplean una parte para su procesamiento y venta bajo su propia marca y el restante lo ofertan a otras empresas.

3.3.2.1. Proveedores de R&R

Sus principales proveedores son Cargill American Peru y ADM Andina, a quienes les solicitan el crudo de soya mediante contratos trimestrales. Este periodo de tiempo considera los posibles retrasos o faltas de materia prima por parte del proveedor y le brinda a R&R flexibilidad para responder a la demanda de manera ágil (teniendo asegurados dos meses de materia prima).

Figura 3. Cadena productiva



Fuente: elaboración propia

2.3.3. Nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores para la elaboración de lotes pequeños de aceites es alta, ya que no se requiere de mucha inversión y existe una proporción insatisfecha del mercado, sobre todo pequeños comerciantes.

No obstante, producir a mayor nivel y con mejor tecnología requiere de una alta inversión en maquinaria y mano de obra especializada, lo cual dificulta el ingreso de esta modalidad al mercado.

2.3.4. Clientes

En este sector, el poder de negociación de los clientes es elevado cuando se trata de empresas productoras de tamaño pequeño y mediano, como R&R. En cambio, disminuye cuando se trata de empresas muy grandes, como Alicorp.

Al ser un producto poco diferenciado, el precio se convierte en un criterio importante para el consumidor final. Posteriormente, se encuentra la calidad del producto. En relación a este último aspecto, los clientes consideran de mejor calidad a los aceites de color más claro, hacia transparente. Esto siempre teniendo en consideración que la tonalidad puede variar según el insumo base.

Otro punto fundamental para tomar en cuenta, aunque no fue muy considerado por los clientes, es que la disponibilidad resulta de vital importancia. Ello como consecuencia de la poca diferencia percibida entre los clientes de los aceites vegetales, lo que ocasiona que compren el aceite disponible si no está exhibido el de su preferencia.

2.3.5. Productos sustitutos

Como productos sustitutos al aceite vegetal de soya La Patrona, pueden mencionarse tanto otros aceites vegetales con diferente materia prima –algodón, girasol, palma, oliva y coco, entre los principales– como Ghee (mantequilla purificada) e, incluso, las sartenes que no requieren aceite para freír. Estos últimos tienen menor poder que los primeros.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 3. La estrategia actual y el nuevo propósito

3.1 El producto

3.1.1. Actualidad

Productos industriales R&R S.A.C. fabrica aceite de soya 100% natural bajo la marca La Patrona en nueve presentaciones. Asimismo, piensa incrementar una presentación de mayor capacidad en un plazo no mayor a un año, debido al aumento de la capacidad de producción. Además, este cambio aumentará el grado de transparencia del aceite en un 5%, lo cual no será tan perceptible para el consumidor, pero es una mejora que no ocasionará ningún gasto adicional, pues se manifiesta como consecuencia de la compra de maquinaria que automatizará procesos.

Los materiales que se utilizan para los envases son PET y polietileno. Aquellos que son de material PET, se producen en la misma planta, en el área de soplado. Por su parte, los envases de polietileno son comprados a diversos proveedores.

Las presentaciones se han diseñado según la necesidad del consumidor. Por ejemplo, en el caso de los bidones de polietileno, se ha optado por elegir los colores blanco y amarillo, ya que el amarillo es un color muy cotizado en la selva peruana y, además, es el material favorito debido al segundo uso que se le da al envase.

Actualmente, para la presentación de 1 litro, estos son los precios de la competencia y de La Patrona:

Tabla 6. Comparativo precios aceites vegetales presentación 1L

Empresa	Producto	Precio (soles)	Insumo
R&R	La Patrona	4.6	Soya
IGASA	Deleite	5.4	Soya
Alicorp	Primor	6.49	Soya
Alicorp	Primor Premium	6.9	Soya
Alicorp	Primor Corazón	7.29	Soya
ADM	Ideal	7.9	Girasol
ADM	Ideal	6.7	Soya
Florida	Florida	11.8	Maíz
Costeño	Costeño	6.5	Soya
Alicorp	Sao	6.5	Soya
Alicorp	Tri-A	4.5	-

Fuente: elaboración propia

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

En seguida, se colocan los precios de la competencia y de La Patrona para la presentación de 20 litros:

Tabla 7. Comparativo precios aceites vegetales presentación 20L

Producto	Precio (soles)
La patrona	108.0
Crisol – fritura intensa	120.5
Crisol – multiusos	116.5
Cocinera	124.0

Fuente: elaboración propia

3.1.2. Futuro

La FF.VV. y distribución de R&R recoge las sugerencias del canal y del usuario final a fin de mejorar tanto su servicio como su producto. Como resultado, R&R ha pensado introducir cuatro presentaciones adicionales para la comercialización del aceite, tomando en cuenta lo que ofrece la competencia en la actualidad. Estas presentaciones contienen mayor y menor cantidad de producto en relación a lo que actualmente es ofertado por la empresa. Entonces, se tendría una cartera de doce diferentes presentaciones. Asimismo, cabe señalar que, de estas presentaciones adicionales, solo las botellas PET se producirán en la empresa.

Adicionalmente a las modificaciones en las presentaciones, se buscará ahorrar costos en la cantidad de material PET que actualmente se utiliza para producir los envases. Ello se traduce en la producción de una botella más delgada, la cual tardará menos tiempo en biodegradarse. De acuerdo con dicho enfoque, las tapas compradas a proveedores serán más delgadas y pequeñas.

Tabla 8. Presentaciones del producto

Tipo de envase	Material	Cantidad	Actual	Futuro
Botella transparente	PET	200 ml		x
Botella transparente	PET	500 ml	x	
Botella transparente	PET	900 ml	x	
Botella transparente	PET	1 lt	x	
Botella transparente	PET	2 lt	x	
Bidón blanco	Polietileno	2 lt	x	
Bidón blanco	Polietileno	5 lt	x	
Bidón amarillo	Polietileno	5 lt	x	
Botella transparente	PET	5 lt		x
Bidón blanco	Polietileno	18 lt		x
Bidón metálico	Metal	18 lt		x
Bidón blanco	Polietileno	20 lt	x	

Fuente: elaboración propia

Además, se tomaron en consideración tanto los precios como las presentaciones de Alicorp, líder del mercado:

Tabla 9. Presentaciones del producto La Patrona y el líder del mercado Primor

Tipo de envase	Material	Cantidad	La Patrona	Primor
Botella transparente	PET	200 ml	1.8	-
Botella transparente	PET	250 ml	-	2.8
Botella transparente	PET	500 ml	3.0	3.9
Botella transparente	PET	900 ml	4.2	-
Botella transparente	PET	1 lt	4.7	6.5
Botella transparente	PET	2 lt	8.7	-
Bidón blanco	Polietileno	2 lt	9.5	-
Bidón blanco	Polietileno	5 lt	23.1	-
Bidón amarillo	Polietileno	5 lt	23.4	-
Botella transparente	PET	5 lt	21.6	34.9
Bidón blanco	Polietileno	18 lt	86.5	-
Bidón metálico	Metal	18 lt	89	-
Bidón blanco	Polietileno	20 lt	108	-

Fuente: elaboración propia

El dueño y gerente general de R&R, además del crecimiento con los productos actuales y las nuevas presentaciones, apunta a la diversificación de su cartera de productos. La razón de ello es contar con diferentes clientes y participar en distintos sectores en caso alguno trate de frenar su crecimiento. Los productos que se espera lanzar a mediano plazo serían derivados del aceite, entre ellos, aceite de conservas, mayonesa e incluso otros derivados, como pinturas. Todos enfocados en el B2B, a excepción de la mayonesa.

Ante estos planes, se le recomienda a Rafael Chipana mantenerse enfocado en el aceite vegetal, su producto principal, y optar por derivados inmediatos, por ejemplo, aceite de

conservas y mayonesa. Esto es, no forzar la diversificación por el momento, sino focalizar los esfuerzos en el crecimiento y aprovechamiento del máximo potencial de sus productos actuales.

La decisión para el desarrollo de nuevos productos no surgió de repente como plan de crecimiento de la organización, sino como hallazgos recogidos por los vendedores en campo (el caso de la mayonesa) o como una solicitud de algunas empresas (el caso del aceite de conservas), la cual tuvo que ser rechazada al no contar con el producto en su momento. Una vez recogidos los *insights*, estos fueron cuantificados por los vendedores en campo (la mayonesa) y mediante llamadas de áreas administrativas a empresas (el aceite de conservas).

3.2 El cliente

3.2.1. Actualidad

La venta, de acuerdo con el canal, se distribuye de la siguiente manera:

- 47% Mayoristas
- 38% Detallistas
    - 22% Bodegas
    - 9% Restaurantes
    - 7% Carretilleros
- 15% Distribuidores

Sus principales clientes son los mercados más grandes de Lima, como Productores, Pro, La Parada, Fiori y Caquetá. Completan su portafolio de clientes con mercados, bodegas, restaurantes y carretilleros de los distritos de Puente Piedra, Los Olivos, Carabayllo, Comas, Jesús María, Lince, Villa el Salvador y Chorrillos.

En seguida, se presenta la venta acorde al NSE:

- 90%: C, D y E
- 10%: B

3.2.2. Futuro

Mantendrá sus clientes: mercados, bodegas, restaurantes y carretilleros. Asimismo, buscará llegar a nuevos clientes similares. A todos se les ofrecerá también la mayonesa (nuevo producto). Lo anteriormente mencionado en cuanto al B2C, en canal tradicional.

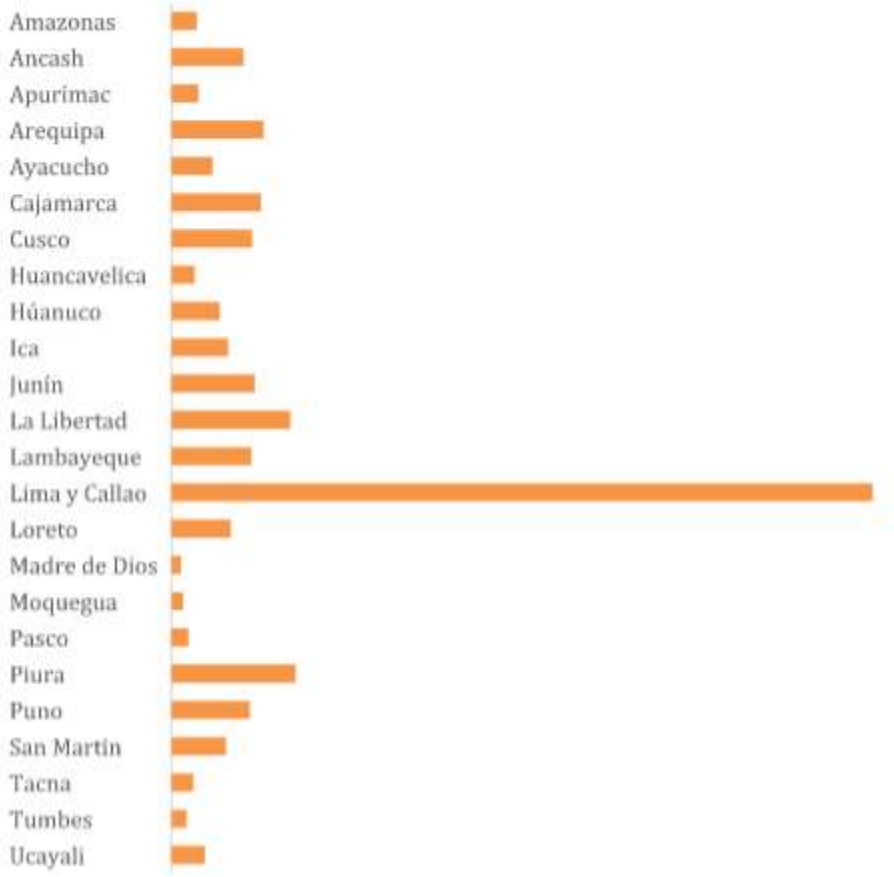
PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Debido a que está en los planes de la gerencia empezar con la diversificación de productos, es importante la identificación de nuevos clientes (pequeñas y medianas empresas), a los cuales se ofrezcan dichas soluciones. Esta estrategia de diversificación supone el desarrollo del B2B.

Aunque el aceite vegetal cuente con más de 60% de penetración (Álvarez, 2016), considerado un nivel alto de penetración para bienes de consumo masivo, aún queda oportunidad de continuar desarrollando el mercado a través del incremento de la cantidad consumida y adoptando nuevos consumidores.

En el Perú, existen 32 495.5 miles de personas. Para determinar el mercado potencial, se partirá de la premisa según la cual el consumo per cápita promedio en el país es de 6.5 lt al año, distribuido por departamentos de la siguiente manera:

Figura 4. Población por departamentos



Fuente: adaptado de CPI (2019)

Teniendo en cuenta que La Patrona está orientado al NSE C, D y E, se separará por departamento a quienes cumplan con dicha característica, como se muestra a continuación:

Tabla 10. Distribución de NSE por departamento

	Población		NSE			
	Miles	%	AB	C	D	E
Amazonas	419.3	1.3%	1.9%	12.3%	21.6%	64.2%
Ancash	1,193.4	3.7%	4.9%	25.9%	27.1%	42.1%
Apurimac	447.7	1.4%	1.8%	8.3%	17.0%	72.9%
Arequipa	1,525.9	4.7%	16.2%	38.4%	32.2%	13.2%
Ayacucho	680.8	2.1%	2.2%	7.5%	20.6%	69.7%
Cajamarca	1,480.9	4.6%	2.6%	8.6%	18.2%	70.6%
Cusco	1,336.0	4.1%	4.8%	10.5%	19.4%	65.3%
Huancavelica	383.2	1.2%	0.3%	3.8%	10.8%	85.1%
Húanuco	799.0	2.5%	3.3%	10.4%	18.1%	68.2%
Ica	940.4	2.9%	10.0%	41.4%	41.0%	7.6%
Junín	1,378.9	4.2%	3.8%	16.0%	28.7%	51.5%
La Libertad	1,965.6	6.0%	8.5%	26.6%	28.5%	36.4%
Lambayeque	1,321.7	4.1%	8.1%	25.5%	33.9%	32.5%
Lima y Callao	11,591.4	35.7%	25.7%	41.4%	25.5%	7.4%
Loreto	980.2	3.0%	2.7%	17.2%	22.7%	57.4%
Madre de Dios	157.4	0.5%	4.0%	17.3%	40.7%	38.0%
Moquegua	192.6	0.6%	12.1%	36.3%	29.4%	22.2%
Pasco	282.1	0.9%	1.7%	11.8%	31.8%	54.7%
Piura	2,053.9	6.3%	4.1%	21.8%	37.7%	36.4%
Puno	1,296.5	4.0%	2.5%	10.2%	22.7%	64.6%
San Martin	902.8	2.8%	3.3%	16.6%	31.4%	48.7%
Tacna	364.7	1.1%	10.1%	40.4%	39.0%	10.5%
Tumbes	249.1	0.8%	5.9%	28.2%	38.9%	27.0%
Ucayali	552.0	1.7%	2.6%	14.8%	36.9%	45.7%

Fuente: adaptado de CPI (2019)

Por último, como se mencionó en el segundo capítulo, cada departamento tiene un consumo per cápita diferente y, si se aplica este al total de población (B, C y E), se obtiene la demanda potencial en litros por año. El cálculo se muestra enseguida:

Tabla 11. Cálculo de demanda potencial por departamento

	Población		NSE								Consumo	Demanda Potencial
	Miles	%	Miles AB	% AB	Miles C	% C	Miles D	% D	Miles E	% E	Litros p/c anuales	Miles Lt
Amazonas	419.3	1.3%	8.0	1.9%	51.6	12.3%	90.6	21.6%	269.2	64.2%	8.1	3,331.8
Ancash	1,193.4	3.7%	58.5	4.9%	309.1	25.9%	323.4	27.1%	502.4	42.1%	8.2	9,249.6
Apurimac	447.7	1.4%	8.1	1.8%	37.2	8.3%	76.1	17.0%	326.4	72.9%	6.6	2,901.6
Arequipa	1,525.9	4.7%	247.2	16.2%	585.9	38.4%	491.3	32.2%	201.4	13.2%	5.2	6,649.3
Ayacucho	680.8	2.1%	15.0	2.2%	51.1	7.5%	140.2	20.6%	474.5	69.7%	5.3	3,528.9
Cajamarca	1,480.9	4.6%	38.5	2.6%	127.4	8.6%	269.5	18.2%	1,045.5	70.6%	10.6	15,289.4
Cusco	1,336.0	4.1%	64.1	4.8%	140.3	10.5%	259.2	19.4%	872.4	65.3%	6.1	7,758.4
Huancavelica	383.2	1.2%	1.1	0.3%	14.6	3.8%	41.4	10.8%	326.1	85.1%	5.3	2,024.9
Húanuco	799.0	2.5%	26.4	3.3%	83.1	10.4%	144.6	18.1%	544.9	68.2%	5.8	4,481.3
Ica	940.4	2.9%	94.0	10.0%	389.3	41.4%	385.6	41.0%	71.5	7.6%	6.4	5,416.7
Junín	1,378.9	4.2%	52.4	3.8%	220.6	16.0%	395.7	28.7%	710.1	51.5%	5.9	7,926.4
La Libertad	1,965.6	6.0%	167.1	8.5%	522.8	26.6%	560.2	28.5%	715.5	36.4%	6.6	11,870.3
Lambayeque	1,321.7	4.1%	107.1	8.1%	337.0	25.5%	448.1	33.9%	429.6	32.5%	7.0	8,502.5
Lima y Callao	11,591.4	35.7%	2,979.0	25.7%	4,798.8	41.4%	2,955.8	25.5%	857.9	7.4%	5.4	46,507.0
Loreto	980.2	3.0%	26.5	2.7%	168.6	17.2%	222.5	22.7%	562.6	57.4%	6.0	5,722.4
Madre de Dios	157.4	0.5%	6.3	4.0%	27.2	17.3%	64.1	40.7%	59.8	38.0%	8.6	1,269.5
Moquegua	192.6	0.6%	23.3	12.1%	69.9	36.3%	56.6	29.4%	42.8	22.2%	6.2	1,049.6
Pasco	282.1	0.9%	4.8	1.7%	33.3	11.8%	89.7	31.8%	154.3	54.7%	5.7	1,560.6
Piura	2,053.9	6.3%	84.2	4.1%	447.8	21.8%	774.3	37.7%	747.6	36.4%	6.4	12,606.0
Puno	1,296.5	4.0%	32.4	2.5%	132.2	10.2%	294.3	22.7%	837.5	64.6%	5.7	7,205.3
San Martin	902.8	2.8%	29.8	3.3%	149.9	16.6%	283.5	31.4%	439.7	48.7%	6.7	5,949.2
Tacna	364.7	1.1%	36.8	10.1%	147.3	40.4%	142.2	39.0%	38.3	10.5%	5.9	1,934.4
Tumbes	249.1	0.8%	14.7	5.9%	70.2	28.2%	96.9	38.9%	67.3	27.0%	7.6	1,781.5
Ucayali	552.0	1.7%	14.4	2.6%	81.7	14.8%	203.7	36.9%	252.3	45.7%	7.0	3,763.5
	32,495.5											178,130.0

1/ La demanda potencial asciende a 178 130.0 miles de litros anuales.
Fuente: adaptado de CPI (2019)

3.3 Área geográfica

3.3.1. Actualidad

R&R tiene el 80% de sus ventas concentradas en Lima Metropolitana, principalmente en los conos Norte y Sur, donde ha tenido una gran acogida con todo tipo de cliente, especialmente en los mercados mayoristas: el mercado Productores, Pro, La Parada, Fiori, entre otros. Cabe mencionar que también ha tenido penetración en la provincia constitucional del Callao. Sin embargo, esta aún no llega a representar un porcentaje significativo, motivo por el cual sigue siendo un objetivo incrementarlo a corto plazo.

Actualmente, se encuentran en proceso de expansión en el norte chico a través de su propia fuerza de ventas, como un piloto de medición de demanda en dichas zonas para abarcar esta área con un distribuidor, como la estrategia en provincias. Luego, se piensa replicar dicha práctica en el sur chico.

R&R tiene el 20% de sus ventas dirigidas a otros departamentos del Perú, a los que se ha llegado a través de distribuidores, quienes establecieron el primer contacto con la empresa. En ese caso, estos exigen exclusividad al ser los primeros en introducir el producto en determinada ciudad. Resulta importante apuntar que R&R concede la exclusividad y establece una cantidad mínima de consumo semanal.

Tabla 12. Distribución por área geográfica

Distribución actual			Distribución objetivo	
80%	**Departamento de Lima**		40%	**Departamento de Lima**
	Distritos del Cono Norte Principales: Los Olivos, Comas	45%		Callao Sur chico Norte chico Lima Centro Lima Este
	Distritos del Cono Sur Principales: V. el Salvador, Chorrillos	40%		
	Otros distritos Principales: Jesús María, Lince	15%		
20%	**Otros departamentos del Perú**		60%	**Otros departamentos del Perú**
	Costa Principales: La Libertad, Ica, Piura	10%		Abarcar más mercados en los dptos. con presencia Llegar a todo el Perú
	Sierra Principales: Puno, Ancash	10%		
	Selva Principales: Selva Central	10%		

Fuente: elaboración propia

Por su parte, R&R tiene una flota de siete camiones con los que realiza la distribución en todo el departamento de Lima. En total, posee siete repartidores, capacitados para promocionar y vender los productos.

Tabla 13. Distribución por canales de venta

	ACTUAL % DE LAS VENTAS		OBJETIVO % DE LAS VENTAS	
CANALES	LIMA	OTROS DPTOS.	LIMA	OTROS DPTOS.
Distribuidores	15%	100%	20%	80%
Mercados mayoristas (propia flota)	47%		50%	20%
Mercados minoristas (propia flota)	24%		20%	
Usuario Final (propia flota)	14%		10%	

Fuente: elaboración propia

3.3.2. Futuro

En los siguientes meses, la organización incrementará su presencia en provincias con el objetivo de tener cobertura en todo el país. A su vez, venderá mayor volumen en Lima y Callao. Con ello, busca descentralizar sus ventas y alcanzar un 50% – 50% de *share* entre Lima y provincias.

Para abrirse paso en nuevos mercados, se está destinando a un miembro de la fuerza de ventas, quien viaja a conocer nuevos clientes y establecer una relación comercial con ellos. Actualmente, se encuentra en el norte chico, con la finalidad de llegar luego a dichos clientes mediante un distribuidor, pues no se piensa tener distribución propia en provincias. Posteriormente, se ve la posibilidad de exportar a países colindantes.

3.5 La producción

3.5.1. Actualidad

Se producen entre 60 y 90 toneladas de aceite de soya por día. Ello se efectúa bajo una producción *batch* o por lotes.

3.5.2. Futuro

La nueva producción será de 750 toneladas diarias: 250 toneladas en la máquina actual y 500 toneladas en la nueva. También se cambiará a producción continua.

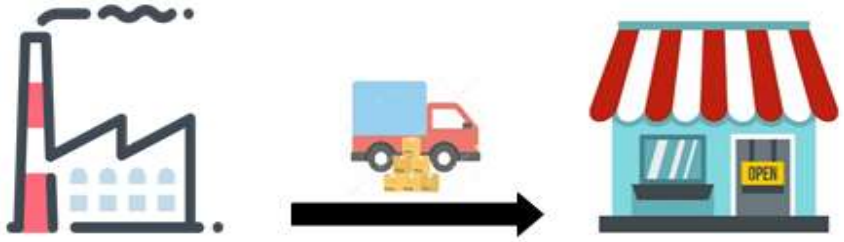
3.6 El canal

3.6.1. Actualidad

El 85% de las ventas se realizan de la siguiente manera: R&R vende directamente a los mayoristas (mercados) y detallistas, como bodegas y restaurantes. A estos, se aproxima el consumidor final para adquirir el aceite La Patrona. El precio de venta es de 4.30 soles, lo cual les da un margen de 8.5%.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 5. Distribución propia a mayoristas y minoristas en Lima



Fuente: elaboración propia

Figura 6. Distribución tercera mediante distribuidores a minoristas en provincias

Fuente: elaboración propia

Los distribuidores con los que trabaja R&R han sido aquellos que iniciaron las relaciones comerciales, pues los directivos se encontraban enfocando todos los esfuerzos comerciales en los conos de Lima Metropolitana. Debido a esto, nunca se realizó un adecuado análisis ni se definió una estrategia clara de distribución al interior del país, sino que simplemente se atiende por demanda a los distribuidores que realizan pedidos a R&R. El precio de venta varía un poco para cada distribuidor, pero en promedio es de 4.0 soles, siendo su margen menor al 15%, ya que deben descontarle el flete.

En la actualidad, el gerente general cuenta con una visión de expansión de mercado. Por tal motivo, los vendedores se encuentran viajando a provincias con la intención de generar relaciones con los clientes y, luego, llevar el producto a ellos mediante los distribuidores. No está en los planes de la compañía tener una propia flota, sino tercerizar siempre el transporte.

3.6.2. Futuro

A partir de las nuevas relaciones establecidas por el vendedor que actualmente se encuentra abriendo mercados en provincias, se planea contactar nuevos distribuidores que atiendan dichas áreas específicas. Posteriormente, también se planea exportar y tercerizar este proceso.

Tabla 14. Estado de resultados por canal de ventas

CONCEPTO	Mayoristas	Distribuidores	2019
Ventas Netas	16,950,542	5,409,747	36,064,983
Costo de ventas	-16,272,520	-5,193,358	-34,622,384
Resultado Bruto	**678,022**	**216,390**	**1,442,599**
Gastos de Venta	-166,836	-	-301,724
Gastos de Administración	-	-	-54,097
Resultado de la Operación	**511,186**	**216,390**	**1,086,778**
Gastos financieros			-33,480
Otros ingresos gravados			-
Otros ingresos no gravados			-
Gastos Diversos			-6,700
Utilidad Antes de Impuestos			**1,046,598**
Impuesto a la Renta			-313,979
Resultado del Ejercicio			**732,618**

Fuente: elaboración propia

El canal distribuidores, que actualmente representa el 15% de las ventas, tiene un margen de 4%, mientras que el canal mayorista, que constituye el 47% de las ventas, cuenta con un margen de 3% sobre las mismas.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 4. Estructura formal

4.1 Estructura actual

La estructura funcional ha sido diseñada por el mismo gerente general, quien ha asignado un líder a cada una de las tres áreas más representativas de la empresa. Cabe indicar que solo el gerente de planta ha sido contratado por recomendación, debido a su desempeño en el área de operaciones de una empresa líder del sector alimenticio. Los otros puestos de gerencia y algunas jefaturas están a cargo de los familiares de Rafael Chipana.

4.1.1 Planta

Está liderada por Luis Campos, ingeniero industrial con diez años de experiencia en otras empresas del rubro de alimentos de consumo masivo. Actualmente, lidera todas las actividades de planta, que consisten en tres departamentos:

1. Soplado de envases: se utiliza en las presentaciones de botella y bidón.
2. Producción: abarca todo el proceso productivo desde que se recibe el aceite crudo.
3. Envasado: acaba en el producto final, listo para la distribución.

4.1.2 Administración

Está a cargo de un familiar de Chipana, con conocimiento práctico de los siguientes procesos:

1. Logística: se encarga de abastecer de materiales para la producción.
2. Tesorería: controla los presupuestos realizados de forma trimestral, además de manejar el dinero bancarizado y no bancarizado.
3. Contabilidad: realizado por un externo.

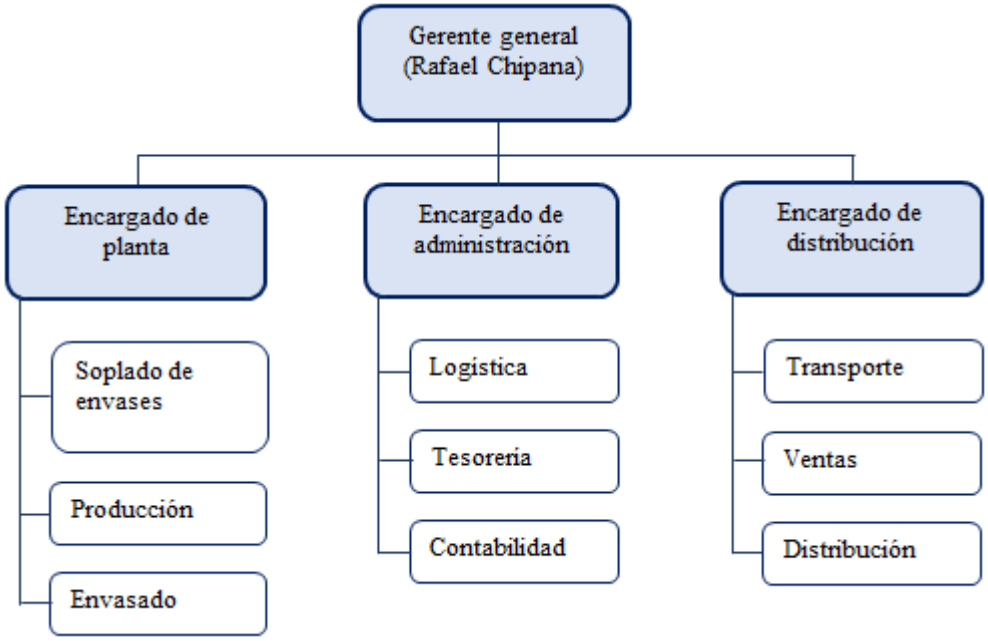
4.1.3 Distribución

Se encuentra a cargo de los familiares de Chipana y abarcan los siguientes departamentos:

1. Transporte: gestiona las flotas de camiones y furgonetas utilizadas para la distribución de los productos.
2. Ventas: lidera la FF.VV. y las capacitaciones.
3. Distribución: prepara y ejecuta el plan de distribución zonal.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 7. Organigrama



Fuente: elaboración propia

4.2 Estructura propuesta

Frente al modelo anterior en el que solo tenemos encargados que son familiares del gerente general liderando varios procesos sin experiencia previa en ellos, con excepción del líder de planta. Hasta el momento, el Gerente General también se ha encargado en varias oportunidades de apoyar en cada proceso, en especial, en el diseño de la logística y planeamiento.

En el modelo de la nueva estructura, se han creado gerencias y jefaturas, para definir las responsabilidades de los líderes de los procesos estratégicos y de soporte. En primer lugar, se han definido los departamentos con procesos estratégicos a las áreas Comercial y Manufactura, implementando áreas alineadas a la nueva estrategia.

4.2.1 Comercial

Este departamento tendrá especialistas de Marketing, Ventas e I+D de nuevos proyectos. Hasta el momento R&R solo tenía implementado el área de ventas como parte de la distribución.

4.2.2 Manufactura

La jefatura de producción tendrá cargo el proceso de la materia prima, envases y embalajes. La jefatura de logística tendrá a cargo el planeamiento de la producción, las

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

comprar de materiales y la distribución de los productos terminados en coordinación con el área de ventas. Además, se considerar sumamente importante agregar los siguientes departamentos:

- Calidad: que velará por la optimización de procesos.
- Mantenimiento: debido a que R&R no solo tendrá a cargo la maquinaria nueva con una mayor capacidad de producción, sino también, fabricarán sus propios envases y embalajes, es necesario un plan de mantenimiento que sea cumplido a cabalidad.
- Seguridad y salud en el trabajo: por lo mencionado anteriormente, el tener más procesos, a pesar de que podría hacer prescindible personal, también hará que se necesite mayor cuidado en los diversos procedimientos e instalar una cultura de prevención y autocuidado será vital para un crecimiento sostenible.

4.2.3 Administración

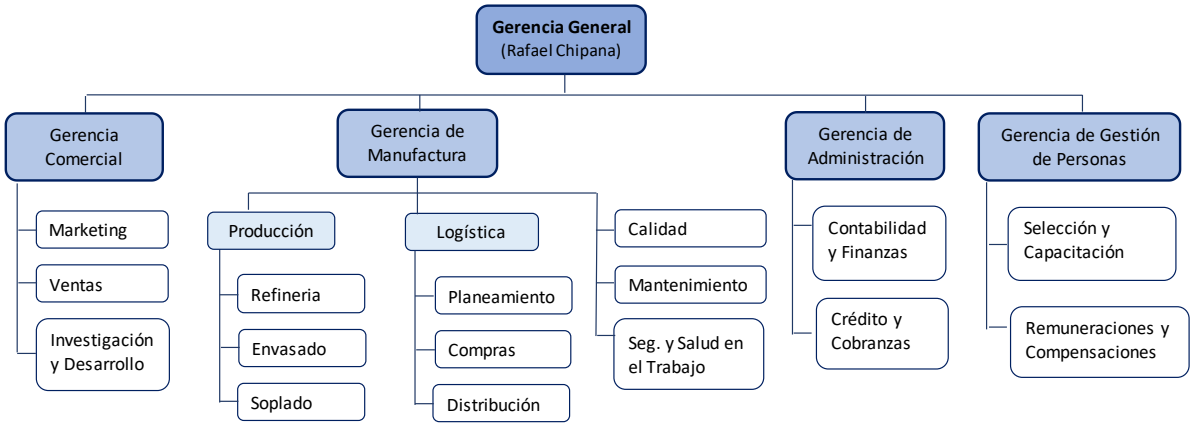
Abarcará a contabilidad y finanzas, con un departamento independiente de crédito y cobranza. En la actualidad, la política es vender al contado; sin embargo, debido al incremento en la productividad, dar a crédito forma parte de la nueva estrategia y se convertirá en una operación que necesite un control adicionado y personal trabajando para ello.

4.2.4 Gestión de personas

Se considera necesario crear un departamento de capacitación para seguir con la estrategia de capacitar in house a los repartidores que podrán hacer línea de carrera como vendedores, aumentando sus ingresos. El departamento de remuneraciones y compensaciones tendría mayor relevancia para ver temas de contratación y en las remuneraciones variables como las comisiones por ventas o por llegar a objetivos.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 8. Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 5. Propuesta

5.1 Estados de resultados por unidad de negocio (departamento)

Tabla 15. Estado de resultados por departamento

	2019								
	Lima	Ancash	Ica	Junín	La Libertad	Piura	Puno	San Martin	Total
Ventas Netas	34,057,425	144,329	190,008	451,029	324,741	90,206	162,370	644,875	36,064,983
Costo de Ventas	-32,854,936	-127,384	-175,153	-398,074	-286,613	-79,615	-143,307	-557,304	-34,622,384
Resultado Bruto	**1,202,489**	**16,946**	**14,855**	**52,955**	**38,128**	**10,591**	**19,064**	**87,572**	**1,442,599**
Gasto de Venta	-109,055	-13,886	-19,093	-43,394	-31,244	-8,679	-15,622	-60,751	-301,724
Margen Bruto	**1,093,434**	**3,060**	**-4,238**	**9,561**	**6,884**	**1,912**	**3,442**	**26,820**	**1,140,875**
Gastos de Administración	-54,097								-54,097
Resultado de la Operación	**1,039,336**	**3,060**	**-4,238**	**9,561**	**6,884**	**1,912**	**3,442**	**26,820**	**1,086,778**
Gastos financieros	-33,480	-	-	-	-	-	-	-	-33,480
Otros ingresos gravados	0	-	-	-	-	-	-	-	0
Otros ingresos no gravados	0	-	-	-	-	-	-	-	0
Gastos Diversos	-6,700	-	-	-	-	-	-	-	-6,700
Utilidad Antes de Impuestos	**999,156**	**3,060**	**-4,238**	**9,561**	**6,884**	**1,912**	**3,442**	**26,820**	**1,046,598**
Impuesto a la Renta	-299,747	-918	1,271	-2,868	-2,065	-574	-1,033	-8,046	-313,979
Resultado del Ejercicio	**699,409**	**2,142**	**-2,967**	**6,693**	**4,819**	**1,339**	**2,409**	**18,774**	**732,618**

Fuente: elaboración propia

Según los resultados esperados bajo la propuesta, la estructura de costos sufrirá cambios que impactan directamente en el costo de ventas (específicamente, en el costo del procesamiento para el aceite de soya crudo), además de sufrir un efecto debido a la reducción de las mermas. Dicha reducción de costos también se evidencia en la mano de obra directa, pues se necesitarán menos personas para realizar operaciones de producción. Los precios se van a mantener para los productos existentes.

Tabla 16. Estructura de costos actual

Tipo de envase	Material	Cantidad	Actual	Futuro	Contenido	Envase y embalaje	Otros	Costo de Venta	Precio de Venta	Margen por Presentación	Margen por Litro
Botella transparente	PET	200 ml		x	0.74	0.18	0.33	1.25	1.80	0.55	**2.73**
Botella transparente	PET	500 ml	x		1.86	0.35	0.38	2.59	3.00	0.41	**0.82**
Botella transparente	PET	900 ml	x		3.35	0.39	0.39	4.13	4.20	0.07	0.08
Botella transparente	PET	1 lt.	x		3.72	0.47	0.39	4.58	4.70	0.12	0.12
Botella transparente	PET	2 lts	x		7.44	0.63	0.39	8.46	8.70	0.24	0.12
Bidón blanco	Polietileno	2 lts	x		7.44	1.30	0.39	9.13	9.50	0.37	0.19
Bidón blanco	Polietileno	5 lts	x		18.60	2.85	0.49	21.94	23.10	1.16	0.23
Bidón amarillo	Polietileno	5 lts	x		18.60	2.88	0.49	21.97	23.40	1.43	0.29
Botella transparente	PET	5 lts		x	18.60	1.80	0.49	20.89	21.60	0.71	0.14
Bidón blanco	Polietileno	18 lts		x	66.96	11.70	0.52	79.18	86.50	7.32	0.41
Bidón metálico	Metal	18 lts		x	66.96	5.30	0.52	72.78	89.00	16.22	0.90
Bidón blanco	Polietileno	20 lts	x		74.40	7.20	0.78	82.38	108.00	25.62	**1.28**

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Nueva estructura de costos

Tipo de envase	Material	Cantidad	Actual	Futuro	Contenido	Envase y embalaje	Otros	Costo de Venta	Precio de Venta	Margen por Presentación	Margen por Litro
Botella transparente	PET	200 ml		x	0.72	0.18	0.22	1.12	1.80	0.68	**3.40**
Botella transparente	PET	500 ml	x		1.80	0.35	0.27	2.42	3.00	0.58	**1.16**
Botella transparente	PET	900 ml	x		3.24	0.39	0.28	3.91	4.20	0.29	0.32
Botella transparente	PET	1 lt.	x		3.60	0.47	0.28	4.35	4.70	0.35	0.35
Botella transparente	PET	2 lts	x		7.20	0.63	0.28	8.11	8.70	0.59	0.30
Bidón blanco	Polietileno	2 lts	x		7.20	1.30	0.28	8.78	9.50	0.72	0.36
Bidón blanco	Polietileno	5 lts	x		18.00	2.85	0.38	21.23	23.10	1.87	0.37
Bidón amarillo	Polietileno	5 lts	x		18.00	2.88	0.38	21.26	23.40	2.14	0.43
Botella transparente	PET	5 lts		x	18.00	1.80	0.38	20.18	21.60	1.42	0.28
Bidón blanco	Polietileno	18 lts		x	64.80	11.70	0.41	76.91	86.50	9.59	0.53
Bidón metálico	Metal	18 lts		x	64.80	5.30	0.41	70.51	89.00	18.49	1.03
Bidón blanco	Polietileno	20 lts	x		72.00	7.20	0.67	79.87	108.00	28.13	**1.41**

Fuente: elaboración propia

5.2 Plan

Al evaluar los márgenes que genera R&R por departamento del país, puede notarse que San Martin es la zona con mayor margen bruto/ventas, de modo que es uno de los mercados potenciales más importantes en la selva peruana.

El precio ofrecido en este departamento es mayor, ya que existe disposición por parte de los consumidores para pagar precios más elevados, debido al flete de transporte del producto.

Existen distribuidores locales que se abastecen en mercados mayoristas limeños y trasladan los bienes a estos departamentos, por lo que se recomienda establecer contacto comercial con estos para venderles directamente en mayor cantidad y con un mejor precio (similar al que se mantiene actualmente a los distribuidores de la zona).

Por otro lado, se puede visualizar la importancia de este análisis, dado que, en el departamento de Ica, la utilidad bruta es negativa a causa de los elevados gastos de venta que implica el comercio en dicho territorio.

Según lo mencionado en el plan de expansión, se planea continuar con un vendedor en el norte chico para abrir nuevos mercados. Luego, se pasará al sur chico, en donde se realizarán las mismas funciones. Resulta importante mencionar que ello no se planea realizar con distribución propia (no es el *core* de la compañía), sino alimentar a un distribuidor con los contactos para su gestión futura.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Cabe señalar que para el interior del país (departamentos más alejados de Lima) únicamente se procederá con distribuidores locales que abarquen la mayor población posible de dicho departamento.

En cuanto a la metodología empleada para la recolección de información de campo, el análisis y la medición de dicha información se documentarán con la finalidad de establecer una política y, de tal manera, instruir a toda la fuerza de ventas al respecto para convertirlo en una práctica habitual.

En relación al margen bruto de la proyección de ventas hacia el 2020, se observó la existencia de presentaciones con un potencial que la empresa aún no ha sabido explotar. La presentación de 1 litro es la que mayor margen origina dentro de las presentaciones más vendidas por R&R. Asimismo, la presentación de 500 ml, que ocupa el tercer lugar en los productos más vendidos, posee un margen interesante que debería ser impulsado por la

FF.VV., sin descuidar las nuevas presentaciones que se estarán introduciendo gradualmente al mercado. Además, se considera que la presentación de 5 litros de polietileno color blanco debería eliminarse, debido a que el porcentaje de ventas que representa no es significativo y ya se tiene prácticamente la misma presentación en polietileno color amarillo, cuya acogida es amplia en la selva, aparte de tener la presentación en material PET de 5 litros.

Tabla 18. Detalle de las ventas proyectadas por presentación

						Proyección 2020				
Tipo de envase	Material	Cantidad	Actual	Futuro	Unidades Vendidas	Ventas (Soles)	Costo de Ventas	Margen Bruto	% Unidades vendidas	% Margen Bruto
Botella transparente	PET	200 ml		x	355,680	640,224	-398,362	241,862	3.1%	4.9%
Botella transparente	PET	500 ml	x		1,116,128	3,348,383	-2,701,029	647,354	9.6%	13.0%
Botella transparente	PET	900 ml	x		5,237,669	21,998,209	-20,477,926	1,520,283	45.0%	30.6%
Botella transparente	PET	1 lt.	x		4,298,024	20,200,711	-18,696,403	1,504,308	36.9%	30.3%
Botella transparente	PET	2 lts	x		256,484	2,231,407	-2,080,082	151,325	2.2%	3.0%
Bidón blanco	Polietileno	2 lts	x		161,490	1,534,152	-1,417,879	116,273	1.4%	2.3%
Bidón blanco	Polietileno	5 lts	x		52,247	1,206,898	-1,109,197	97,701	0.4%	2.0%
Bidón amarillo	Polietileno	5 lts	x		83,120	1,945,001	-1,767,124	177,876	0.7%	3.6%
Botella transparente	PET	5 lts		x	57,456	1,241,050	-1,159,462	81,588	0.5%	1.6%
Bidón blanco	Polietileno	18 lts		x	12,312	1,064,988	-946,916	118,072	0.1%	2.4%
Bidón metálico	Metal	18 lts		x	6,840	608,760	-482,288	126,472	0.1%	2.5%
Bidón blanco	Polietileno	20 lts	x		6,566	709,171	-524,458	184,713	0.1%	3.7%
					11,644,014	**56,728,953**	**-51,761,126**	**4,967,827**		

Fuente: elaboración propia

5.3 Proyección de estados financieros

Tabla 19. Proyección del balance general por trimestre hacia el 2020

	PROYECTADO 2020			
CONCEPTO	Al 31/03/2020	Al 31/6/2020	Al 30/09/2020	Al 31/12/2020
Caja y Bancos	877,266	1,154,158	1,289,085	1,334,204
Cuentas por cobrar	59,000	82,600	115,640	161,896
Inventario	-	-	-	-
Productos terminados	452,634	506,950	557,645	641,291
Productos en proceso	197,900	221,648	177,319	212,783
Materias primas	477,708	501,593	526,673	647,807
Envases y embalajes	182,394	187,866	193,502	212,852
Otros Activos Corrientes	53,210	42,568	95,778	106,313
Total Activo Corriente	**2,300,112**	**2,697,383**	**2,955,640**	**3,317,146**
Inversiones Inmoviliarias				
Inmueble, Maq. Y Equipo	4,052,805	4,052,805	4,052,805	4,052,805
Depreciación acumulada	-330,334	-394,358	-458,382	-522,405
Activo diferido	278,177	278,177	278,177	278,177
Otros Activos No Corrientes	-	-	-	-
Total Activo No Corriente	**4,000,648**	**3,936,624**	**3,872,600**	**3,808,577**
TOTAL ACTIVO	**6,300,760**	**6,634,007**	**6,828,241**	**7,125,723**
Sobregiros bancarios	-	-	-	-
Tributos por pagar	-	-	-	-
Remuneraciones por pagar	2,178	1,980	1,980	1,980
Cuentas por pagar comerciales	33,000	13,200	9,240	-
Cuentas por pagar diversas	-	-	-	-
Deudas a Corto Plazo	-	-	-	-
Total Pasivo Corriente	**35,178**	**15,180**	**11,220**	**1,980**
Deudas a Largo Plazo	2,439,450	2,196,450	1,710,450	1,224,450
Total Pasivo No Corriente	**2,439,450**	**2,196,450**	**1,710,450**	**1,224,450**
TOTAL PASIVO	**2,474,628**	**2,211,630**	**1,721,670**	**1,226,430**
Capital	400,000	400,000	400,000	400,000
Capital Adicional Positivo	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Resultados acumulados	1,371,569	1,371,569	1,371,569	1,371,569
Utilidad del Ejercicio	554,562	1,150,807	1,835,001	2,627,724
Total Patrimonio	**3,826,132**	**4,422,377**	**5,106,571**	**5,899,293**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**6,300,760**	**6,634,007**	**6,828,241**	**7,125,723**

Fuente: elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla 20. Proyección del estado de resultados por trimestre hacia el 2020

CONCEPTO	PROYECTADO 2020				
	Del 1/1/2020 al 31/03/2020	Del 1/4/2020 al 31/6/2020	Del 1/7/2020 al 30/09/2020	Del 1/10/2020 al 31/12/2020	2020
Ventas Netas	11,913,080	13,047,659	14,749,528	17,018,686	56,728,953
Costo de ventas	-10,869,836	-11,905,059	-13,457,893	-15,528,338	-51,761,126
Resultado Bruto	**1,043,244**	**1,142,600**	**1,291,635**	**1,490,348**	**4,967,827**
Gastos de Venta	-150,862	-181,034	-208,190	-249,827	-789,913
Gastos de Administración	-75,000	-82,500	-80,850	-84,893	-323,243
Resultado de la Operación	**817,382**	**879,066**	**1,002,595**	**1,155,628**	**3,854,671**
Gastos financieros	-22,000	-24,200	-21,780	-19,602	-87,582
Otros ingresos gravados	-				-
Otros ingresos no gravados	-				-
Gastos Diversos	-3,150	-3,087	-3,396	-3,565	-13,198
Utilidad Antes de Impuestos	**792,232**	**851,779**	**977,420**	**1,132,461**	**3,753,891**
Impuesto a la Renta	-237,670	-255,534	-293,226	-339,738	-1,126,167
Resultado del Ejercicio	**554,562**	**596,245**	**684,194**	**792,722**	**2,627,724**

Fuente: elaboración propia

5.4. Flujo de fondos

Tabla 21. Flujo de fondos proyectado hacia el 2019

CONCEPTO	2019	
	REALIZADO del 1/1/2019 al 31/08/2018	PROYECTADO del 1/9/2019 al 31/12/2019
(1) ORIGEN DE RECURSOS	**3,124,455**	**299,443**
Fondos generados por las operaciones (FOG)	563,505	299,443
(+) EBITDA	782,487	427,920
(-) Gastos financieros	-27,900	-5,580
(-) Impuesto a la renta	-191,082	-122,898
(+) Aumento de capital	0	0
(+) Nueva deuda de largo plazo	2,560,950	0
(+) Venta de activo fijo	0	0
(2) APLICACIÓN DE RECURSOS	**2,560,950**	**95,723**
(+) Nuevas inversiones	2,560,950	95,723
(+) Amortización deuda de largo plazo	0	0
(+) Dividendos	0	0
(3) = (1) - (2) Aum (Dism) CAPITAL DE TRABAJO	**563,505**	**203,720**
VARIACIÓN CUENTAS DE ACTIVO Y PASIVO CORRIENTE		
(Aum) Dism Cuentas por cobrar	-15,460	15,460
(Aum) Dism Inventario	0	0
(Aum) Dism Productos terminados	-39,637	-11,344
(Aum) Dism Productos en proceso	-50,485	35,339
(Aum) Dism Materias primas	81,243	-16,249
(Aum) Dism Envases y embalajes	-22,703	-2,951
(Aum) Dism Otros Activos Corrientes	5,685	10,233
Aum (Dism) Sobregiros bancarios	0	0
Aum (Dism) Tributos por pagar	-81,008	0
Aum (Dism) Remuneraciones por pagar	563	-129
Aum (Dism) Cuentas por pagar comerciales	-130,252	-12,051
Aum (Dism) Cuentas por pagar diversas	0	0
Aum (Dism) Deudas a Corto Plazo	0	0
(4) TOTAL	**-252,054**	**18,308**
(5) = (3) + (4) VARIACIÓN DE RECURSOS LÍQUIDOS	**311,451**	**222,027**
(6) RECURSOS LÍQUIDOS NETOS INICIALES	**391,360**	**702,811**
(+) CAJA Y BANCOS	391,360	702,811
(-) PRÉSTAMOS BANCARIOS CORTO PLAZO	0	0
(7) = (5) + (6) RECURSOS LÍQUIDOS NETOS FINALES	**702,811**	**924,838**

Fuente: elaboración propia

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla 22. Flujo de fondos proyectado hacia el 2020

CONCEPTO	PROYECTADO 2020			
	Del 1/1/2020 al 31/03/2020	Del 1/4/2020 al 31/6/2020	Del 1/7/2020 al 30/9/2020	Del 1/10/2020 al 31/12/2020
(1) ORIGEN DE RECURSOS	**618,586**	**660,269**	**748,218**	**856,746**
Fondos generados por las operaciones (FOG)	618,586	660,269	748,218	856,746
(+) EBITDA	878,255	940,003	1,063,224	1,216,086
(-) Gastos financieros	-22,000	-24,200	-21,780	-19,602
(-) Impuesto a la renta	-237,670	-255,534	-293,226	-339,738
(+) Aumento de capital	0	0	0	0
(+) Nueva deuda de largo plazo	0	0	0	0
(+) Venta de activo fijo	0	0	0	0
(2) APLICACIÓN DE RECURSOS	**121,500**	**243,000**	**486,000**	**486,000**
(+) Nuevas inversiones	0	0	0	0
(+) Amortización deuda de largo plazo	121,500	243,000	486,000	486,000
(+) Dividendos	0	0	0	0
(3) = (1) - (2) Aum (Dism) CAPITAL DE TRABAJO	**497,086**	**417,269**	**262,218**	**370,746**
VARIACIÓN CUENTAS DE ACTIVO Y PASIVO CORRIENTE				
(Aum) Dism Cuentas por cobrar	-59,000	-23,600	-33,040	-46,256
(Aum) Dism Inventario	0	0	0	0
(Aum) Dism Productos terminados	-214,405	-54,316	-50,695	-83,647
(Aum) Dism Productos en proceso	-56,543	-23,748	44,330	-35,464
(Aum) Dism Materias primas	-136,488	-23,885	-25,080	-121,135
(Aum) Dism Envases y embalajes	-81,064	-5,472	-5,636	-19,350
(Aum) Dism Otros Activos Corrientes	-12,279	10,642	-53,210	-10,536
Aum (Dism) Sobregiros bancarios	0	0	0	0
Aum (Dism) Tributos por pagar	0	0	0	0
Aum (Dism) Remuneraciones por pagar	198	-198	0	0
Aum (Dism) Cuentas por pagar comerciales	14,923	-19,800	-3,960	-9,240
Aum (Dism) Cuentas por pagar diversas	0	0	0	0
Aum (Dism) Deudas a Corto Plazo	0	0	0	0
(4) TOTAL	**-544,658**	**-140,377**	**-127,291**	**-325,627**
(5) = (3) + (4) VARIACIÓN DE RECURSOS LÍQUIDOS	**-47,572**	**276,892**	**134,927**	**45,119**
(6) RECURSOS LÍQUIDOS NETOS INICIALES	**924,838**	**877,266**	**1,154,158**	**1,289,085**
(+) CAJA Y BANCOS	924,838	877,266	1,154,158	1,289,085
(-) PRÉSTAMOS BANCARIOS CORTO PLAZO	0	0	0	0
(7) = (5) + (6) RECURSOS LÍQUIDOS NETOS FINALES	**877,266**	**1,154,158**	**1,289,085**	**1,334,204**

Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

En el Flujo de Fondos proyectado de la compañía se puede visualizar que no habría la necesidad de financiamiento externo, ya que los recursos líquidos serían suficientes para cubrir la operación y amortizar de forma anticipada la deuda a largo a plazo. Asimismo, no habrá necesidad de realizar inversiones durante el año 2020.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Conclusiones

En primer lugar, durante el periodo en el que R&R Alimentos viene experimentando un exponencial crecimiento en ventas, se ha evidenciado la importancia de construir valor de marca, pues los nuevos clientes no valoran únicamente la calidad y el precio, sino el envase, el visual y la presentación del producto.

En segundo lugar, para elegir los próximos pasos comerciales en cuanto al crecimiento, primero se debe considerar el margen de contribución de las diferentes unidades de negocio (en este caso, departamentos) y de cada producto, para enfocar los esfuerzos de la FF.VV. y de la producción, y así, maximizar la rentabilidad.

En tercer lugar, para crecer en ventas, no se necesita únicamente una mayor producción, sino un equipo profesional que vaya acorde a los nuevos roles requeridos y que cuenten con las capacidades y habilidades para ello. Finalmente, son las personas quienes concretan y hacen sostenible este crecimiento.

En cuarto lugar, al buscar una expansión, la organización no debe realizarlo todo, sino que esta puede apoyarse en terceros actores, como es el caso de los distribuidores, y convertirlos en socios estratégicos, puesto que ellos cuentan con mayores conocimientos y experiencia dentro de los nuevos mercados. De esta manera, también se ahorra en gastos y en tiempo de aprendizaje.

Por último, al tratarse de un sector con abundantes competidores, donde solo una de las empresas tiene más del 50% del mercado, y las diferencias entre productos son casi imperceptibles para el consumidor, las organizaciones deben mantenerse en constante innovación ya sea mediante la ampliación de su portafolio o en el servicio y atención al canal.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Recomendaciones

1. Al momento de tratar con los diferentes actores de la cadena, se debe tener en cuenta los motivos y motivaciones de cada uno. De esa manera, se puede entender con mayor profundidad las decisiones tomadas. Ello también resulta bastante útil cuando se negocia o generan alianzas.
2. A R&R se le recomienda que, al igual que invertir en la cadena de operaciones y producción, dediquen recursos y esfuerzos a áreas comerciales y de *marketing*, ya que ambas son las dos columnas vertebrales de una organización.
3. Al realizar un trabajo con una empresa existente, resulta importante no quedarse en la información recopilada de la misma, sino ver más allá y salir a campo para recoger data y elaborar una investigación de mercados propia, de tal manera que se tenga una visión más completa.
4. La profesionalización de una empresa familiar es clave para afrontar el crecimiento sostenible de la misma. Existen muchos puestos clave que tienden a ser ocupados por familiares que no cuentan con el perfil idóneo para cubrirlos.
5. Como parte de los sistemas de dirección, en R&R es necesario que los sistemas de control se encuentren implementados y comunicados adecuadamente a todo nivel. Estos deben contar con diversos responsables que tengan claro su roll y obligaciones, según sea el caso, además de que todos los colaboradores deben velar por su cumplimiento.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Bibliografía

Álvarez, J. (11 de abril de 2016). Liderazgo en productos comestibles 2015. *Ipsos.* Recuperado de https://www.ipsos.com/es-pe/liderazgo-en-productos-comestibles-2015

Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública s.a.c. (2019). *Perú: Población 2019* (abril 2019 – Nº. 04). Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Perú: Consumo Per Cápita de los Principales Alimentos 2008-2009*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/

Koo, W. (7 de diciembre de 2018). Soya Aceite en Bruto Importación 2018 Noviembre. *AGRODATAPERÚ*. Recuperado de https://www.agrodataperu.com/2018/12/soya-aceite-en-bruto-peru-importacion-2018-noviembre.html

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexos

Anexo 1. Estrategias por área de la empresa

Estrategia operativa:

- Restarle la fuerza a los proveedores. Para ello, fabricar sus propios insumos, por ejemplo, envases y embalajes.
- Subcontratar a la fuerza de ventas, pero capacitarla *in house*.

Estrategia financiera:

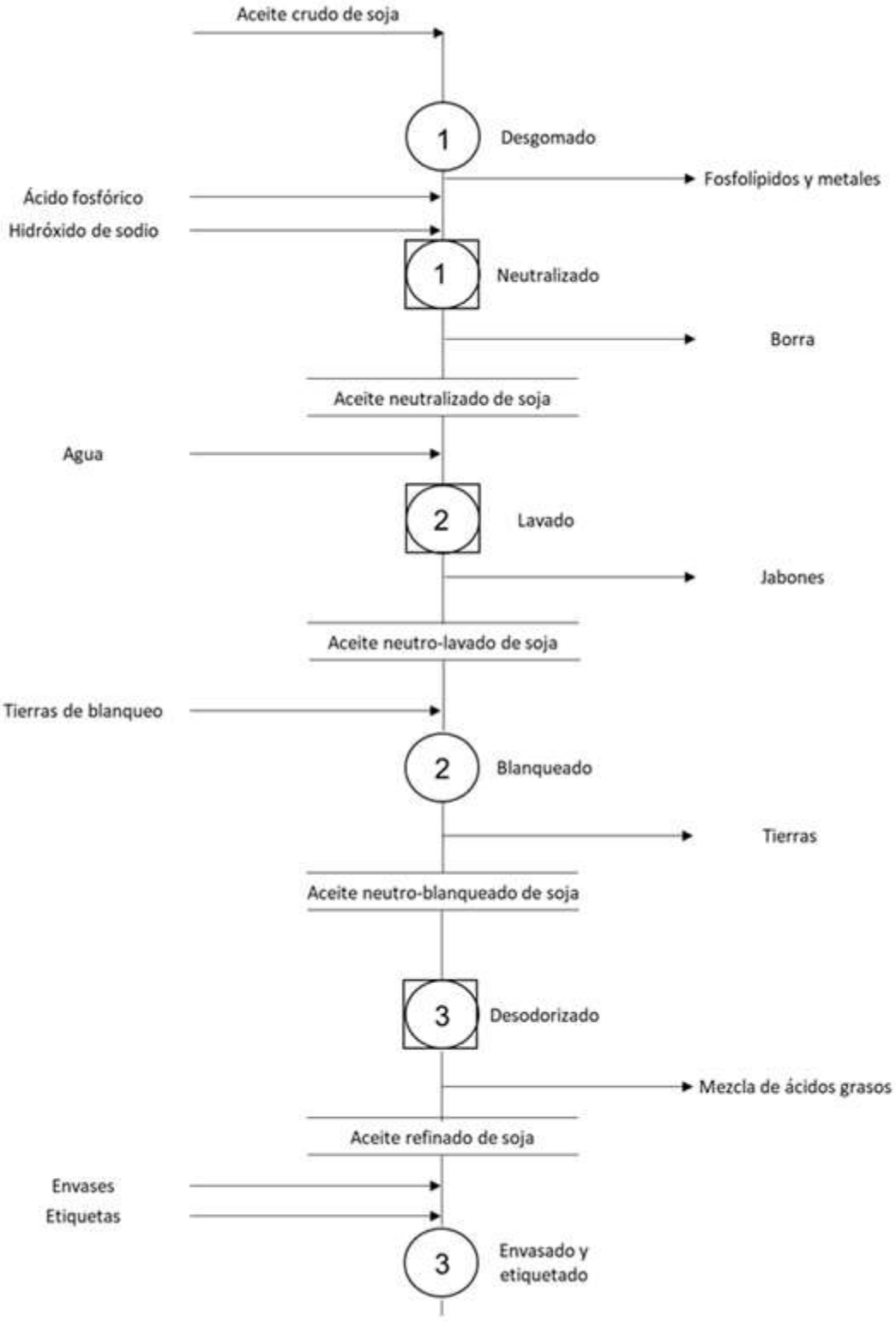
- El 85% de las ventas es al contado. Solo a los distribuidores, quienes representan el 15%, se les otorga crédito.
- Sus compras son a crédito de 30 días, lo cual le permite financiarse con capital espontáneo.
- Ventas de alto volumen a bajo margen.
- Reinvertir las utilidades en inmuebles, maquinaria y equipo.

Estrategia comercial:

- ¿A quiénes? Como prioridad, a detallistas pequeños y medianos. El resto de la producción, a mayoristas y provincias.
- ¿Dónde? Al inicio de la empresa, sus esfuerzos comerciales estaban enfocados en los distritos más populosos de Lima y en los sectores B, C y D.
- ¿Cómo? El producto posee un precio cómodo. La distribución es directa por medio de sus flotas, y no hay pedido mínimo. El servicio de distribución se caracteriza por ser puntual y llegar hasta el local de requerimiento.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 2. Diagrama de operaciones y procesos



Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Presentaciones actuales de los productos de La Patrona

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Aceite La Patrona
Galonera Amarilla
5 Litros

Aceite La Patrona
2 Litros

Aceite La Patrona
Galonera Amarilla
2 Litros

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA