****

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES PARA EJECUTIVOS**

organización Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (ap122 – SECCIÓN I41B)

PRÁCTICA CALIFICADA - CICLO 2021 01 B

**ALUMNO : Cindy mendoza ibarra ( )**

**ALUMNO : ANGELO MARCHINO TORDOYA ( )**

**ALUMNO : LYN HAROLD GRIMALDO MANTILLA LOBATÓN ( )**

**ALUMNO : JONATHAN JUNIOR MARIN TORIBIO ( )**

**ALUMNO : Carlos Alberto Medrano Guerra ( )**

**ALUMNO : JOEL MOLINA MONTOYA ( )**

**Duración : 110 minutos**

# **Instrucciones generales:**

1. El examen es grupal y se responde a manuscrito o con microsoft office conforme a la naturaleza de la respuesta y con autorización expresa del docente a cargo.
2. Se cargará una sola entrega por grupo únicamente con el nombre de los que participaron y en los horarios programados en la plataforma. No se aceptarán entregas extenporáneas.
3. A discresión del grupo, previo acuerdo entre todos, el grupo podría (no obligatorio) auto calificar a cada estudiante al lado derecho de su nombre. De no hacerlo la nota es la misma para todos.

La escala es:

01 = Aportó nada

02 = Aporto casi nada

03 = Aporto algo

04 = Aportó bastante

05 = Aportó más que el promedio del grupo

1. De ser a manuscrito la prueba, escriba con letra clara y legible. Evite borrones y enmendaduras. Las palabras, oraciones y/o párrafos ilegibles y/o que el docente no distinga, podrían ser no considerados en la evaluación.
2. Antes de subir la PC a la actividad programada, todos los estudiantes deberán estar conformes con las respuestas y velar por que sus nombres estén en el documento. Si el nombre de un participante no figura en la PC se considerará como ausente.
3. No se permite copiar fielmente las respuestas a través del uso de libros, apuntes, fotocopias, materiales de clase, diapositivas, u otros, el uso de éstos materiales o dispositivos podra ser solo consultivo.

**Caso Leche Gloria SAC[[1]](#footnote-1)**

Leche Gloria S.A. es una empresa peruana que se dedica a la producción de leche evaporada, así como a la fabricación y comercialización de derivados lácteos, y de otros productos de consumo masivo directo. Actualmente, Leche Gloria es la empresa líder en el mercado lácteo con una participación de alrededor de 81.3% en leche evaporada en el Perú. La diversificación en cuanto a operaciones ha abarcado la elaboración, la venta nacional y la exportación de diversos productos alimenticios. El resultado de una constante innovación en cuanto a presentaciones de productos, marcas y variedades, que le han permitido expandir exitosamente sus operaciones al mercado internacional. A la fecha, Leche Gloria exporta a 75 países del mundo, incluyendo distintas regiones como el Caribe, América Latina, Medio Oriente y el Oeste de África. Leche Gloria ha optimizado su capacidad de distribución a través de la integración vertical y la creación de sinergias con empresas vinculadas del Grupo Gloria, logrando llegar a todos los mercados a los que abastece.

La diversa oferta de productos de la empresa abarca: leche evaporada, derivados lácteos, mermeladas, azúcar, cereales, conservas de pescado, chocolates, jugos y néctares. La leche evaporada y derivados lácteos significaron 90.61% de participación en la conformación de los ingresos por ventas. Leche Gloria cuenta con seis plantas industriales en el país, posee la infraestructura de recolección de leche más grande del Perú. Leche Gloria ha desarrollado una estrecha relación con los ganaderos, brindando apoyo constante en suministro de tecnología y capacitación.

Leche Gloria, a fin de cubrir sus requerimientos de materia prima para abastecer al mercado nacional, importa insumos lácteos como: leche entera en polvo, leche descremada en polvo y grasa anhidra de leche. Leche Gloria ha integrado sus operaciones en forma vertical, abarcando todo el proceso de producción de productos lácteos, empezando desde el acopio, el transporte, la producción, el envasado y la distribución. Ello ha sido logrado gracias a contar con sus propias líneas de producción y a la integración industrial, que permite la participación de empresas vinculadas al Grupo Gloria como: Trupal (para los envases), Coazucar (proveedor de azúcar), Raciemsa (servicios de transporte), y Deprodeca (logística de distribución). El Grupo Gloria cuenta con una eficiente red de distribución, que le permite alcanzar 99% de los puntos de venta en el país.

Leche Gloria está en continuo desarrollo de procesos para la diversificación e innovación de sus productos, ya sea en el relanzamiento de marcas conocidas, como en la implementación de nuevas marcas. La empresa busca renovar constantemente cada marca, utilizando empaques con nuevos diseños, modernas presentaciones y la modificación de formatos de sus productos, con el fin primordial de mantener la preferencia del público en cuanto a productos con el emblema de Gloria. Leche Gloria cuenta con diversas marcas enfocadas en segmentos distintos, teniendo una amplia gama de presentaciones en: leche evaporada, leche fresca UHT, yogurt, jugos, refrescos, cafés, entre otros. Dentro de las marcas más conocidas de la empresa se encuentran: Gloria, Pura Vida y Bella Holandesa.

Durante el 2018, la empresa implementó dentro de su proceso de producción, la instalación de una nueva línea aséptica, lo que ha permitido el lanzamiento de tres nuevos productos en el mercado: (i) Pro, enfocado en personas que realizan deportes, para recuperar y regenerar masa muscular; (ii) Shake, leche sin lactosa en distintas presentaciones; y (iii) Yofresh, producto lácteo a partir de yogurt. El mercado de productos lácteos en el Perú tiene como característica principal un alto grado de concentración, generado por el abastecimiento de más de 90% del mercado por tres empresas principales (Gloria, Nestlé y Laive), mientras que el saldo está conformado por productores artesanales. Los establecimientos de elaboración de productos lácteos utilizan alrededor de 45% del total producido, teniendo como insumo complementario a la leche en polvo importada. A nivel nacional, el precio promedio de leche cruda de vaca recibido por los productores, se encuentra en alrededor de S/ 1.27 por kilogramo a diciembre del 2018 (S/ 1.25 por kilogramo al cierre del 2017). Entre los países de procedencia de la leche en polvo, destacan Nueva Zelanda (65.50%) y Holanda (17.22%). Lecha Gloria tiene el liderazgo en el mercado de leche y derivados lácteos, principalmente en leche evaporada.

En el ambiente político y legal se está proponiendo la modificación al **Decreto Supremo 007-2017-Minagri** “Reglamento de la Leche y Productos Lácteos” en la cual se busca que todo aquel que suministre leche a las empresas de productos lácteos deben contar con la certificación OHSA, asimismo, se está vislumbrando cambios en legislación relacionada con el abastecimiento de insumos puede encarecer costos de producción de la leche a largo plazo. El índice Latin Business Index que mide el ambiente de negocios en 19 países latinoamericanos y que incluye aspectos corporativos y políticos ha colocado al Perú en el tercer lugar, reconociendo la apertura que tiene para la globalización y el acceso a otros mercados, resulta favorable en la medida en que las empresas logran exportar y la competencia interna se incremente, siempre y cuando haya agilidad en las aduanas, lo cual de acuerdo con el WEF es una limitante.

El acopio de leche fresca es uno de los pasos más importantes dentro de la cadena de producción, ya que esto determina la capacidad de elaborar leche envasada. negociación de los proveedores es bajo, ya que es Gloria quien define el precio, la cantidad a recolectar y la frecuencia de las visitas. Sin embargo, en la actualidad la recolección de leche cruda solamente representa el 80% de las necesidades de materia prima que tiene la empresa. Por lo tanto, se recurre a la importación del restante 20%. Pero en ambas naciones hay gran cantidad de proveedores, lo que sumado a lo atomizado de la producción local indica que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

A nivel de infraestructura, el Perú tiene una posición deficiente, se observa que a nivel general, el país tiene el puesto 112 entre 140 países que fueron incluidos en el análisis, situación que se agrava ante los fenómenos naturales. En relación con la industria láctea, el Perú necesita importar leche, porque no tiene las condiciones geográficas para una ganadería extensa. A pesar de que hay zonas ganaderas en Arequipa y en Cajamarca, que se consideran cuencas lecheras. Pero en estas zonas hay productores que están a más de 400 km de los centros de procesamiento, mientras que en otros países la leche cruda está a solo 100 km. de distancia de los principales centros de producción y de consumo. Ello aunado al estancamiento del sector agropecuario peruano, lo que se refleja en un lento crecimiento y desarrollo del sector ganadero. Ante este panorama, Gloria importa leche de Nueva Zelanda o de los Estados. A pesar de la dependencia existente en la leche importada, el gobierno nacional ha decidido en el pasado imponer una sobretasa arancelaria, encareciendo el producto. La inversión en investigación y desarrollo a nivel nacional es muy baja. Se mencionó previamente que la población nacional sobrepasa los 31 millones de habitantes, siendo que las zonas urbanas están cada vez más pobladas, como el caso de Lima y El Callao.

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

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

La amenaza de entrada al mercado local es baja debido al fuerte posicionamiento de las empresas líderes como Gloria, Laive y Nestlé. Así como, a la integración vertical de sus procesos, lo cual les ha permitido desarrollar economías de escala y reducir sus costos, siendo más competitivas. El ingreso de un nuevo competidor requerirá de una fuerte inversión en infraestructura, tecnología, desarrollo e investigación, así como en el establecimiento de una cadena de abastecimiento altamente integrada que responda a los estándares de calidad exigidos. Los principales sustitutos de la leche son las alternativas no lácteas, como por ejemplo la leche de soya, de arroz o de almendras. De acuerdo con Euro monitor (2015) estos productos tienen una tasa de crecimiento promedio del 12% al año, indicando que su demanda aumenta más rápido que la de la leche de origen animal, aun cuando todavía no representan ni el 4% del mercado. Las ventajas de estas alternativas es la asociación con la salud, mientras que la desventaja suele ser su mayor precio. El nivel de la amenaza es medio y puede ser contrarrestado al destacar las funcionalidades de la leche o añadir complementos como calcio, vitaminas o DHA, es decir innovando.

El acopio de leche fresca es uno de los pasos más importantes dentro de la cadena de producción, ya que esto determina la capacidad de elaborar leche envasada. negociación de los proveedores es bajo, ya que es Gloria quien define el precio, la cantidad a recolectar y la frecuencia de las visitas. En cuanto al nivel de negociación de los compradores es bajo y en especial porque Gloria concentra el 75% del mercado de leche en el Perú, con una red de distribución que cubre tanto al canal tradicional como al moderno.

Respecto a la estructura organizacional de Leche Gloria S.A. cuenta con los siguientes órganos:

* Gerencia General que reporta al Directorio.
* Como órgano de control se tiene a la Gerencia de Auditoría Interna.

- Como órgano de asesoramiento esta la Gerencia de Asesoría Legal que se realiza de forma externa y es realizado por un Estudio de Abogados.

Los órganos de línea dependientes de la Gerencia General son las siguientes: Gerencia de Producción; Gerencia de Exportaciones; Gerencia de Seguros; y, la Gerencia de Negocios, la misma que cuenta con la Sub gerencia de Negocios Nacional; y, la Subgerencia de Negocios Internacional.

Los órganos de apoyo están conformados por:

* Gerencia de Administración y Finanzas.
  + - Subgerencia de Finanzas.
    - Subgerencia de Logística.
    - Subgerencia de Sistemas.
* Gerencia de Talento Humano y Sostenibilidad.

**Responda lo siguiente basado estrictamente en la información presentada en el caso**:

1. Desarrolle el análisis del entorno general y global para Leche Gloria S.A. utilizando la herramienta de gestión PESTE (l) (5 puntos).

2. Desarrolle el análisis del entorno específico para Leche Gloria S.A. utilizando la herramienta de gestión de las 5 fuerzas de Porter (5 puntos).

3. Determine y Explique las estrategias que ha venido aplicando Leche Gloria S.A. asociándolas con la clasificación de estrategias aprendidas en clase y explique a qué tipo y subtipo corresponde. (5 puntos)

4. Elabore el organigrama actual de Leche Gloria S.A. ciñéndose a la descripción del caso y sus indicaciones como también a las reglas de organigramas aprendidos en el curso indicando que tipo de agrupación se presenta en el organigrama (5 puntos)

**RESPUESTA A PREGUNTAS**

**1.- Desarrolle el análisis del entorno general y global para Leche Gloria S.A. utilizando la herramienta de gestión PESTE**

**POLITICO/LEGAL**

Leche Gloria S.A. dentro del aspecto Político/Legal, podemos resaltar lo más comprometedor que la empresa puede mostrar, refiriéndolos al contenido mostrado en las etiquetas de los empaques de cada producto, donde las entidades supervisoras inspeccionan constantemente, con el fin de corroborar si lo que muestra en “INFORMACION NUTRICIONAL” esta acorde a como el producto brinda, es por este lado que Leche Gloria debe de estar dentro de los parámetros que indica, otro de los aspectos Legales viene dado por el hecho que el producto que Leche Gloria ofrece no es 100% leche de vaca, sino que viene complementado con leche en polvo de importación. También se tiene el caso de las denominaciones que se puede colocar en las etiquetas de los productos, tales como, “Leche evaporada”, “leche descremada”, donde las asociaciones pueden presentar reclamos ante estos términos justificando que son términos incorrectos a como realmente se presentan los productos de Leche Gloria. Otro de los aspectos que afectan también a la empresa, es la sobretasa arancelaria sobre los productos importados usados por Leche Gloria, lo cual encarece los productos.

(Concluyendo podemos determinar que Leche Gloria debe tener cuidado al momento de mostrar términos refiriéndose a su producto ya que podrían **PERJUDICAR** a la empresa, además los temas del estado al intervenir en los productos importados, **PERJUDICAN** a la empresa, al momento de dar un precio mayor a los consumidores y esto generar algún tiempo de desanimo en la adquisición de estos productos Lácteos.)

**ECONOMICO**

Dentro del aspecto Económico, se resalta el hecho que Leche Gloria es una de las empresas que tiene más participación en el Perú, con alrededor del 81.3%, teniendo grandes ingresos por ventas, lo cual quiere decir que la empresa es muy rentable y prometedora. Algo de lo que también se debe tratar es que Leche Gloria, no solo se dedica a la venta del producto terminado, sino que cubre todos los procesos de la preparación de los mismos productos, disminuyendo de esta forma los egresos en gastos por la adquisición de materiales para preparación, ahorrando y generando mas valor agregado a la empresa, y no solo esto, sino también los alcance que tiene planeado Leche gloria, para cubrir todas las áreas del mercado y mostrar mas marcas para diferentes actividades cotidianas de los consumidores. Dentro del ámbito competitivo, tiene una mayor ventaja al momento de compararse con las otras marcas, lo que en si puede afectar a la empresa, son, las alternativas de la Leche de vaca, que pueden ser remplazadas con otros productos, pero estos riesgos pueden ser contrarrestados al momento de resaltar las grandes aportaciones en la salud y calidad de vida de los consumidores.

(Por conclusión ante el aspecto Económico, podemos determinar que Leche Gloria es una empresa Líder actualmente, lo cual refiere a una **VENTAJA**, ya que el liderazgo en el mercado muestra confianza en los consumidores, y las decisiones estrategias dentro de la empresa que generan ahorro y más ganancias hacen que Leche Gloria puede crecer más y más y expandirse a más áreas del mercado, esto siendo una gran **VENTAJA**.)

**SOCIAL**

Leche Gloria al tener un gran equipo de trabajo, se toman en tiempo de analizar y encontrar mas puntos de enfoque, donde a nivel social, la empresa ah venido sacando mas productos para cada diferente actividad de los consumidores, y no solo eso, sino acomodando cada producto acorde a los gustos de cada consumidor. Por otro lado tenemos el caso de la contaminación ambiental, lo cual viene siendo un descuido colectivo, y la falta de la promoción al cuidado ambiente puede ser un punto en contra de Leche Gloria, es por ello que Leche Gloria debe de fomentar el cuidado ambiental ya que, desatender estos temas puede ocasionar perjuicios contra la empresa, al momento de que otra empresa inicie con estas actividades, lo cual puede generar propaganda sobre las marcas de competencia, dejando a un lado a Leche Gloria.

(Concluyendo podemos citar que piensa en sus consumidores al tratar de acabar todas las rutinas de sus consumidores, lo cual es una **VENTAJA**, pero por lo contraria, el consumo en masa de los productos de Gloria puede generar contaminación ambiental lo cual si no es atentado por Leche Gloria puede **PERJUDICAR** a la empresa.)

**TECNOLOGICO**

Dentro del ambiento tecnológico Leche Gloria tiene las 6 plantas industriales más grandes del país lo cual se refiere a una gran VENTAJA, capacitando y avanzando junto con sus colaboradores para trabajar de la mejor manera posible. Otro de los aspectos importantes es el uso de la tecnología para poder tener figuras mas llamativas en sus empaques y así atraer al publica en general al momento de vender los productos. Y otro punto más importante es el uso de la tecnología para poder beneficiar a los consumidores en general, aprovechando los ingresos en las ventas, es con ello que Leche Gloria puede invertir en la más alta tecnología a fin de brindar productos mas sofisticados y beneficiosos al público en general.

(Concluyendo Leche Gloria, les saca ventaja a los aspectos tecnológicos, debido a los grandes ingresos que tiene la empresa, y la inversión en estos temas es algo realmente importante, lo cual se considera una gran **VENTAJA** ante los demás competidores.)

**2. Desarrolle el análisis del entorno específico para Leche Gloria S.A. utilizando la herramienta de gestión de las 5 fuerzas de Porter:**

**Amenaza de los nuevos competidores:**

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

**Poder de negociación de los proveedores:**

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

**Poder de negociación de los compradores:**

**El poder de negociación de los compradores es bajo** porque Gloria concentra el 75% del mercado de leche en el Perú, con una red de distribución que cubre tanto al canal tradicional como al moderno.

**Amenaza de productos o servicios sustitutivos:**

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

**Rivalidad existente entre competidores de la industria:**

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

**3. Determine y Explique las estrategias que ha venido aplicando Leche Gloria S.A. asociándolas con la clasificación de estrategias aprendidas en clase y explique a qué tipo y subtipo corresponde:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Estrategias externas | INTERNAS GENERALES | FUNCIONALES |
| **COMPETITIVAS:** | **CALIDAD:** | **COMERCIAL:** |
| Diferenciación | Valor del producto | Producto |
| **INTEGRACION:** | **TAMAÑO:** | **RECURSOS:** |
| Vertical hacia atrás | Mantener | Disponibilidad, Calidad y Cantidad |
| **INTENSIVAS:** | **OUTSOURCING:** | **OPERACIONES:** |
| Penetración mercado | Producto en proceso | Tecnología |
| Desarrollo mercado |  |  |
| Desarrollo de productos |  |  |
| **DIVERSIFICACION:** | **TECNOLOGIA:** | **DIRECCION:** |
| Horizontal | Sistemas Integrados | Inversión |
| Concéntrica |  |  |

**4. Elabore el organigrama actual de Leche Gloria S.A. ciñéndose a la descripción del caso y sus indicaciones como también a las reglas de organigramas aprendidos en el curso indicando que tipo de agrupación se presenta en el organigrama:**

|  |
| --- |
| **ORGANIGRAMA LECHE GLORIA SAC** |
|  |
| Se trata de un tipo de diseño funcional, ya que indica las funciones que debe cumplir cada equipo de la empresa. |

1. Tomado de notas periodisticas ... [↑](#footnote-ref-1)