



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ

TRABAJO GRUPAL: ELABORACIÓN DE PLAN DE NEGOCIO
EMPRESA GLORIA S.A



INTEGRANTES:

- | | |
|-----------------------------------|----------------|
| 1. Silva Sandoval, Kassandra | Cod.U18208394 |
| 2. Sirlopu Purisaca, Oscar Manuel | Cod.U18202829 |
| 3. Suarez Peralta, Deyvis Maicol | Cod. U19213660 |
| 4. Torres Jurupe, Jimena | Cod. U19100089 |
| 5. Torres Rivas, Sofia | Cod. U18204696 |
| 6. Vásquez Huamán, Bryan | Cod. U19103009 |

ASIGNATURA:

- Administración y Organización de empresas

DOCENTE:

- MBA Cristina Gamarra Zarate

SECCIÓN:

- 21617

Lima, 2021

Contenido

INTRODUCCIÓN	4
1. IDEA DE NEGOCIO	5
1.1. Definición del negocio	5
1.1.1. Justificación del plan de negocio	5
2. ANALISIS	5
2.1. Análisis interno	5
2.1.1. Variables de trabajo del plan a nivel interno	5
2.1.2. Resultados obtenidos a nivel interno	6
2.2. Análisis externo	6
2.2.1. Variables de trabajo de plan a nivel externo	7
2.2.2. Resultados obtenidos a nivel externo	7
3. PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA	8
3.1. Visión	8
3.2. Misión	8
3.3. Objetivos Estratégicos	8
3.4. Estrategia del negocio	8
4. PLAN DE MARKETING	9
4.1. Objetivos de marketing	9
4.2. Estrategias de Marketing Digital	9
4.3. Presupuesto del plan de Marketing Digital	10
4.4. Estimaciones de venta	10
4.5. Aspiraciones de venta	11
5. PLAN DE OPERACIONES	11
5.1. Objetivos de operaciones	11
5.2. Actividades previas al inicio de la producción	11
5.3. Proceso de producción del bien o servicio	12
5.3.1. DIAGRAMA DE OPERACIONES (DOP)	15
5.3.2. DIAGRAMA DE OPERACIONES (DOP)	16
5.3.3. DIAGRAMA DE OPERACIONES (DOP)	17
5.3.4. DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS (DAP)	18
5.3.5. DAP DEL PROCESO DE ENVASADO DE LECHE (DAP)	19
6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	21
6.1. Departamentalización de la empresa Gloria S.A.	21
6.2. Área Administrativa:	21
6.3. Área de Comercialización:	21

6.4.	Área de Producción:.....	21
6.6.	Área de Finanzas:	22
6.7.	Área de Investigación y desarrollo:.....	22
6.8.	Planeamiento de personal	27
6.9.	Políticas de personal	28
6.10.	Procesos técnicos de personal	29
6.11.	Plan de Recursos Humanos y Motivación:	29
7.	CONCLUSIONES	31
8.	RECOMENDACIONES	32
9.	ANEXOS	33
10.	BIBLIOGRAFÍA	35

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo propone un plan de negocio desarrollado para la nueva empresa Gloria S.A., con el propósito de incursionar con un nuevo producto al mercado, con la ayuda de las diferentes ramas de la gestión y operaciones para lograr posicionarse en el mercado de la industria de lácteos y derivados. Esto se logrará planteando objetivos y estrategias que sean alcanzables para la empresa en el periodo indicado. En el desarrollo se describen los antecedentes y su evolución en el Perú, los problemas encontrados y la justificación para desarrollar el informe. También se exponen los objetivos generales y específicos, se narran los antecedentes de la empresa, su historia y su estructura organizacional actual. Luego se describe el negocio en el que se desenvuelve y el modelo que sigue y la situación del mercado y de la industria. Por último, se realizará conjuntamente un plan mejora y de acción evaluando cada falla posible en sus procesos productivos, y de esta manera se analizará y evaluará cada posible solución y llevar a la empresa a seguir manteniendo su liderazgo.

1. IDEA DE NEGOCIO

1.1. Definición del negocio

En la presente investigación se desarrollará un plan de negocio para Gloria S.A., empresa peruana con años de experiencia en la industria nominándola como uno de los conglomerados industriales más importantes del país, con operaciones en otros seis países de América Latina. El Grupo Gloria apostara con productos lácteos derivados de leche vegetales, productos de innovación que busca atraer a más clientes dentro del mercado peruano como extranjero manteniendo siempre la calidad con la que trabajan.

1.1.1. Justificación del plan de negocio

Gloria S.A. ha decidido incursionar con productos de leche vegetal dado a los altos índices de personas con diabetes, obesidad u otros problemas relacionados, buscando que el porcentaje de personas que sufren con estos problemas puedan disfrutar del producto sin problemas. Asimismo, muestra innovar pues el mercado actual busca productos naturales con ingredientes diferentes, lo que da grandes ventajas y no existe probabilidad de perdidas.

2. ANALISIS

2.1. Análisis interno

Representa la más clara oportunidad no solo para conocer el conjunto de debilidades y fortalezas que hacen parte de la organización, en este caso de la empresa Gloria, sino que debe servir de base para formular un plan de trabajo y de disminución que impida que los factores en contra limiten el desarrollo y crecimiento de la fábrica en el mercado.

2.1.1. Variables de trabajo del plan a nivel interno

Tomando como base el análisis anterior, se determinan algunos aspectos que definirán el estado de fortalezas como de debilidades de la empresa, en las cuales encontramos:

- Actividad ganadera y lechera en cada región.
- Sistema publicitario y promocional.
- Ubicación del punto de venta
- Ausencia de un área de investigación y desarrollo en la empresa.
- Inexistencia de una sólida y organizada cadena de distribución.
- Escasas actividades de innovación en la producción.
- Bajo costo de producción láctea en las regiones.

- Falta de organización productiva y empresarial de los productores.
- Aumento de la capacidad para incursionar en nuevos mercados.
- Deficiente valor agregado de los productos lácteos.
- Evaluaciones de desempeño de los empleados.
- Buen nivel de comunicación interna y externa.
- Altos gastos de transporte en la comercialización de los productos lácteos.
- Calidad de la leche adquirida a los productores.

2.1.2. Resultados obtenidos a nivel interno

Parte de ese proceso de planeación, la constituye el análisis interno donde la empresa de Gloria cuenta con una serie de fortalezas, definidas según el promedio de evaluación, la actividad ganadera y lechera, la tenencia de equipos para el procesamiento de la leche, la sólida constitución y registro de la empresa, los terrenos propios de la empresa, el bajo costo de producción láctea en las regiones, el aumento de la capacidad para incursionar en nuevos mercados, el conocimiento de la misión y visión empresarial, el respeto hacia la estructura administrativa, el buen nivel de comunicación interna y externa, la calidad en las decisiones en materia financiera, la solución a las quejas de los clientes y la calidad de la atención al cliente.

Mientras que en el caso de las debilidades, la empresa de lácteos, tiene dificultad respecto al sistema publicitario y promocional, la ausencia de un área de investigación y desarrollo en la empresa, la inexistencia de una sólida y organizada cadena de distribución, no se tiene conocimiento exacto de las amenazas y oportunidades del entorno, la inexistencia de un plan estratégico, el costo elevado en la comercialización de leche fresca, la falta de organización productiva y empresarial de los productores, la inexistencia de tanques de enfriamiento en diversas zonas del Perú, el deficiente administración productiva y sanitaria de la materia prima desde el hato lechero, la inexistencia de programas de capacitación de los empleados en temas de mercadeo y ventas y los altos gastos de transporte en la comercialización de los productos lácteos en distintas regiones.

2.2. Análisis externo

El construir un plan estratégico de marketing, le exige del mismo modo a la organización, la determinación de las oportunidades y amenazas a partir algunas estrategias que podrían disminuir el impacto que pudieran generarse entre sí, asumiendo la importancia de estas en el desarrollo organizacional.

Teniendo en cuenta el panorama actual que rodea a las organizaciones modernas, se toman en cuenta algunas variables que, a futuro, podrían convertirse en oportunidades o amenazas para la empresa. El conocerlas, define el camino a seguir y las acciones específicas que deberán desarrollarse en los próximos cinco años de crecimiento y desarrollo de la fábrica de lácteos, en especial de orden comercial y de marketing.

Se aclara en este punto que el procedimiento para la determinación del análisis es similar al anterior, aun cuando lo único que cambia es el panorama de análisis y la calificación asignada.

2.2.1. Variables de trabajo de plan a nivel externo

- Aumento del consumo de lácteos en el mercado regional y nacional.
- Innovación de técnicas biotecnológicas de mejoramiento genético en la región.
- Programas de asistencia técnica establecidos por el gobierno nacional y gestionados por organismos con experiencia rural.
- Definición de proyectos de inversión en desarrollo de la cadena láctea.
- Aumento de importación de productos lácteos.
- Nuevos inversionistas.
- Sistema de ventas por Internet.
- Fortalecimiento económico de la región.

2.2.2. Resultados obtenidos a nivel externo

Se busca determinar el conjunto de oportunidades y amenazas de la empresa. Allí, y teniendo en cuenta el promedio de todas y cada una de las variables, en este caso podría hacer referencia al aumento del consumo de lácteos en el mercado regional y nacional, el involucramiento del consumo de productos lácteos en programas alimentarios y sociales definidos por el gobierno nacional, la innovación de técnicas biotecnológicas de mejoramiento genético en la región, los programas de asistencia técnica establecidos por el gobierno nacional y gestionados por organismos con experiencia rural, la definición de proyectos de inversión en desarrollo de la cadena láctea.

Mientras que, en el caso de las amenazas, se podría hacer mención de las nuevas logísticas de ventas de la competencia, las alianzas estratégicas, el programa de impuestos definidos por el estado, , las políticas normativas definidas a nivel lácteo, el aumento de importación de productos lácteos, la mayor agresividad de la competencia

por incursionar en mercados regionales y nacionales, el manejo de software avanzado para llevar a cabo las ventas por Internet, la utilización de las cadenas en frío y rendimiento de la producción lechera en la región y la entrada de nuevos competidores al mercado.

3. PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

3.1. Visión

Gloria será la empresa líder en la producción y comercialización de productos lácteos y derivados en Perú y América Latina, aspirando a satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores con productos de la más alta calidad también con exportaciones al mercado brindando a sus clientes alimentos con procesos de innovación constante, generando alta rentabilidad para los inversionistas con responsabilidad social.

3.2. Misión

Ser una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos garantizando estos productos mediante una actualización continua de tecnología siendo eficientes en el crecimiento económico y una buena rentabilidad para los accionistas por lo tanto el producto tiene posee alto valor agregado, contribuyendo a la alimentación saludable de nuestros consumidores. Esto se logra con personal comprometido y capacitado, estrictos controles de calidad, tecnología de punta, acceso a fondos de bajo costo y presencia internacional.

3.3. Objetivos Estratégicos

- Posicionarse en los próximos cinco años, como la mejor empresa de lácteos vegetales, por la calidad de sus servicios.
- Contar con personal calificado del Gloria S.A., para el óptimo desarrollo de las actividades de la empresa.
- Obtener un 18% de rentabilidad anual neta durante los próximos 5 años.
- Tener alianzas con proveedores exclusivos por los próximos cinco años.

3.4. Estrategia del negocio

4. PLAN DE MARKETING

El conglomerado Gloria S.A cuenta con un sistema de marketing imponente ante la expectativa de sus competidores dentro del rubro. Dicha área se involucra dentro del entorno referente a sus productos y derivados, el sistema mantiene una actitud constante de ofensiva y defensiva debido a las distintas implantaciones dentro del mercado y los nuevos productos que se lancen dentro del mismo. Atentos a las estrategias de descuento, necesidad, exigencia, demanda y deseo cambiante que se les da a los consumidores.

4.1. Objetivos de marketing

La expectativa de la empresa Gloria dentro del área de Marketing es poder atraer con los elementos digitales a todo público que se sienta atraído por el nuevo lanzamiento del producto, de esta manera las ventas serán positivas.

4.2. Estrategias de Marketing Digital

La empresa Gloria S.A. para elevar la audiencia en clientes potenciales de una forma significativa utilizará las siguientes herramientas:

- **Redes sociales:** Se proponen campañas de expansión y promotora de la marca y sus productos nuevos, a través de las redes sociales donde se busca que los usuarios de estas cuenten con un acceso directo a la página principal del conglomerado donde podrán adquirir información sobre este y sus productos tanto insignias como nuevos.
- **Spots Publicitarios:** La marca integra a figuras que cree relevantes para las distintas campañas dependiendo la temporada y las preferencias, así como referentes que representen al público para el cual está dirigido el producto, esto impulsa no solo los productos insignia, ya que son un buen impulso de lanzamiento para productos nuevos dentro del mercado.
- **Blogs y Reseñas:** Se pone a disposición de los consumidores secciones en donde estos puedan realizar los descargos basados en la atención y calidad del producto para así contar con el respaldo de un público con total libertad de expresión acerca de los productos brindados y poder mejorar áreas en las cuales se vean déficits.
- **Paginas Informativas:** Los consumidores, potenciales clientes y público en general cuentan con un acceso hacia la información de los productos y conglomerado, así como los puntos de venta y toda información pertinente sobre el proceso de producción y las formas de adquisición y pago dentro de la red.

4.3. Presupuesto del plan de Marketing Digital

Empresa	GLORIA S.A.							
Departamento	MARKETING							
Encargados	ANDRE TEVES Y NAYALIT HUAMANI							
Periodo	PRIMER SEMESTRE							
Cifras PEN	22613.33							
Actividades Fechas y Detalle	Detalles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
LANDING PAGE								
LANDING PAGE		230.74	230.74					461.48
REDES SOCIALES								
Youtube	Video Pormocional Tipo True View In Stream Presupuesto diaria de S/32,36 (CPV) de 600 a 700 vistas			970.8	970.8	970.8		2912.4
Facebook	Campaña con enlace al Landing Page PR Diario S/54 Alcance de 14000 personas diarias	1620	750					2370
PAGINA WEB								
Web	Creación de la pagina	2436						2436
Hosting	vivegloria.com	33.45						33.45
SEM	Presupuesto Diario S/.35 CPC 150	1050	1050	1050	750	1350	750	6000
COMMUNITY MANAGER								
CM	Sueldo al administrador de las redes	1400	1400	1400	1400	1400	1400	8400
							Total	22613.33

4.4. Estimaciones de venta

El conglomerado Gloria dedicada a preparar, envasar, manufacturar, comprar, vender, importar, exportar y comercializar toda clase de productos y derivados lácteos. Productos compuestos por fruta, legumbres y hortalizas, aceites y grasa vegetales a partir de sustancias de animales, vegetales, productos cárnicos, elaboración y conservación de pescado y de productos de pescado y toda clase de productos alimenticios y bebidas en general. Asimismo, podrá dedicarse a la prestación de servicios de asesoría estratégica y podrá constituir depósitos aduaneros autorizados, públicos o privados. Siempre consta con estimaciones de venta y antecedentes de las mismas para pronosticar el posible apego de un producto nuevo envase a el algoritmo congruente y demanda del mercado en los últimos años.

Tabla 2. Ventas por líneas de productos - Gloria (En miles de S/)

Categorías	2015	Participación %	2016	Participación %	2017	Participación %	Variación % 2016/2015	Variación % 2017/2016
1. LECHE EVAPORADA	2,021,544	57%	1,990,111	56%	1,967,987	57%	-1.55%	-1.11%
2. LECHE FRESCA UHT	327,771	9%	334,873	9%	342,985	10%	2.17%	2.42%
3. YOGURT	588,696	17%	580,967	16%	514,710	15%	-1.31%	-11.40%
4. OTROS	581,752	17%	628,582	18%	605,713	18%	8.05%	-3.64%
Derivados Lácteos	182,212	5%	235,133	7%	227,151	7%	29.04%	-3.39%
Bebidas No Carbonatadas	130,188	4%	148,726	4%	136,282	4%	14.24%	-8.37%
Envases Metálicos	25,307	1%	29,865	1%	25,906	1%	18.01%	-13.26%
Mercaderías	80,372	2%	109,018	3%	124,407	4%	35.64%	14.12%
Otros - No Giro	163,673	5%	105,840	3%	91,967	3%	-35.33%	-13.11%
TOTAL GENERAL	3,519,763	100%	3,534,533	100%	3,431,395	100%	0.42%	-2.92%
Descomposición de las Categorías de productos								
Derivados Lácteos:	Queso, Leche en Polvo, Crema Leche, Base helados, Mantequilla, Manjarblanco, Condensada.							
Bebidas no carbonatadas:	Jugos, refrescos, Té, Agua.							
Envases Metálicos	Hojalata							
Mercaderías	Conservas, Café, Mermelada, Compota, Azúcar, Panetón, Cereales, Barra de Cereal, Modificadores Lácteos, Gelatina, Snacks							
Otros - No Giro	Agropecuarios, Inseminación, Servicios Corporativos, Otros.							

Fuente: Memoria Anual Gloria 2015, 2016 y 2017 - Extraído de SMV

4.5. Aspiraciones de venta

Debido al creciente asenso de ventas generadas por la empresa, se pudo pronosticar que en el año 2017 la empresa contaría con un incremento de 2% debido a que el último año se habrían obtenido más ventas debido a los desastres naturales ocurridos, que trajo consigo el consumo de gran cantidad de bebidas y productos que la empresa posee, volviéndolas productos con mayor demanda, impulsando así su planteamiento para una pronta campaña navideña.

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Objetivos de operaciones

Su objetivo es lograr una mayor diversificación en su portafolio de productos lácteos y de alimentos en general; generar sinergias y valor agregado a través de sus diferentes líneas de producto; y, el mejoramiento continuo en la calidad de sus productos y procesos.

5.2. Actividades previas al inicio de la producción

Para una empresa en marcha con un nuevo producto en diseño, es necesario planificar todas aquellas actividades que deben desarrollarse antes de iniciar la producción de del producto, como:

a) Diseño y prueba de producto o servicio:

Una vez que la empresa posee toda la información de mercado requerida, se hace un diseño preliminar del producto. Luego se crean prototipos, es decir, varios modelos que se parezcan al producto final que se desea elaborar. Posteriormente se harán todas las pruebas y ensayos para determinar los estándares técnicos y de calidad requeridos. Finalmente, se desarrolla el producto o servicio que se utilizará para hacer el plan de producción.

b) Aspectos técnicos del producto o servicio:

El aspecto técnico de un producto es el conjunto de especificaciones de producción y presentación que este posee.

c) Determinación de la ubicación de la empresa:

La ubicación de una empresa es muy importante, pues debe tener como premisa el minimizar los costos de instalación y aprovechar los recursos del entorno, para satisfacer las exigencias del negocio.

d) Diseño y distribución de las instalaciones:

La distribución de las instalaciones tiene que ver con la adecuación y orden de cada uno de los procesos productivos, es decir, cómo se ordenará físicamente la fábrica, la oficina o el taller, para que el trabajo se desarrolle de manera eficiente. Una buena distribución ayuda a minimizar los costos de manejo y transporte de insumos y materiales, de almacenamiento, de flujos de información y del proceso de entrada y salida de los productos, además de crear un ambiente armónico y agradable donde pueda desempeñarse el personal.

5.3. Proceso de producción del bien o servicio

- **Recolección y acopio de leche fresca o cruda:** El acopio de leche fresca, constituye para Gloria S.A. una de las actividades más relevantes dentro de su cadena de producción, la leche que llega a Gloria ingresa con 3,05 % de proteínas y sale de Trujillo con el 41%. Se transporte a la empresa en camiones isotérmicos, son más de 158 camiones cisterna con las que cuenta la empresa, gracias a estos grandes camiones se logra trasladar cerca de 2 millones de litros de leche la leche de vaca

diariamente del campo hacia la fábrica, almacenados en tanques de aluminio o acero inoxidable.

- **Almacenamiento:** Hay 5 tanques, en donde se recepciona la leche; en el primer y segundo tanque se almacena 60000 litros de leche cruda, en el tercer, cuarto y quinto tanque se almacena 150000 litros de leche.

Podemos encontrar dos tipos de leche:

- ✓ Leche fría (2000 litros), es decir la leche que viene directamente de los establos.
- ✓ Leche porongos o también llamada leche caliente esta leche también viene de los establos, pero la empresa gloria les ayuda en la instalación de máquinas de enfriamientos, además no hay márgenes mínimos para vender a gloria.

- **Control de calidad:**

Una vez llegado a la fábrica, pasa una rigurosa evaluación de calidad. Se es exigente para corroborar la fina y selecta leche de vaca obtenida. Entre los análisis de la evaluación, están los fisicoquímicos. Estos estudios sirven para detectar algún tipo de fraude en la compra de la leche.

Para ello se debe tomar en cuenta tres puntos importantes:

- Por la acidez, si tiene más de 2% la leche esta alterada.
- Por la prueba del alcohol, se utilizan 2mm de alcohol y 2 mm de leche.
- Por la prueba del antibiótico, donde coloca como prueba a una bacteria a una determinada temperatura. Se va a analizar el color que toma la leche, si es amarillo la bacteria se desarrolló, pero si es purpura la leche sigue en aptas condiciones.

- **Filtración**

Este proceso es el filtro de limpieza e higiene de la leche de vaca. Se elimina todo tipo de bacterias o microorganismos malos para la salud que se alojan en el líquido.

- **Homogenización:** Es la agitación de la leche antes de la evaporización con la finalidad de disminuir el glóbulo de grasa y evitar que se forme la nata. Consiste

en estandarizar la relación materia grasa/extracto seco de la leche, con el fin de ajustarla y mejorarla teniendo en cuenta el tipo de leche que se desea obtener.

- **Evaporación:**

Se lleva a la leche al punto de ebullición necesario para que resulte hervida y de consumo para el cliente.

- **Enfriamiento:**

Se enfría el producto a bajo 5°C para prevenir algún tipo de microorganismo en crecimiento

- **Disposición en envases:**

En este paso, la leche pasara a la zona donde es envasada en una lata especial cubierta de barniz por dentro para evitar su degradación y el del producto.

- **Enlatado:**

Proceso donde se almacena la leche en su respectiva lata de 410 ml.

- **Esterilización:**

En este proceso, luego de dejar enfriar el producto casi terminado, se realiza la ultra pasteurización para eliminar los microorganismos a altas temperaturas (115–125 °C por 20 a 30 min.), destinada a eliminar la mayoría de los gérmenes en condiciones térmicas más tolerables.

- **Etiquetado y empaquetado:**

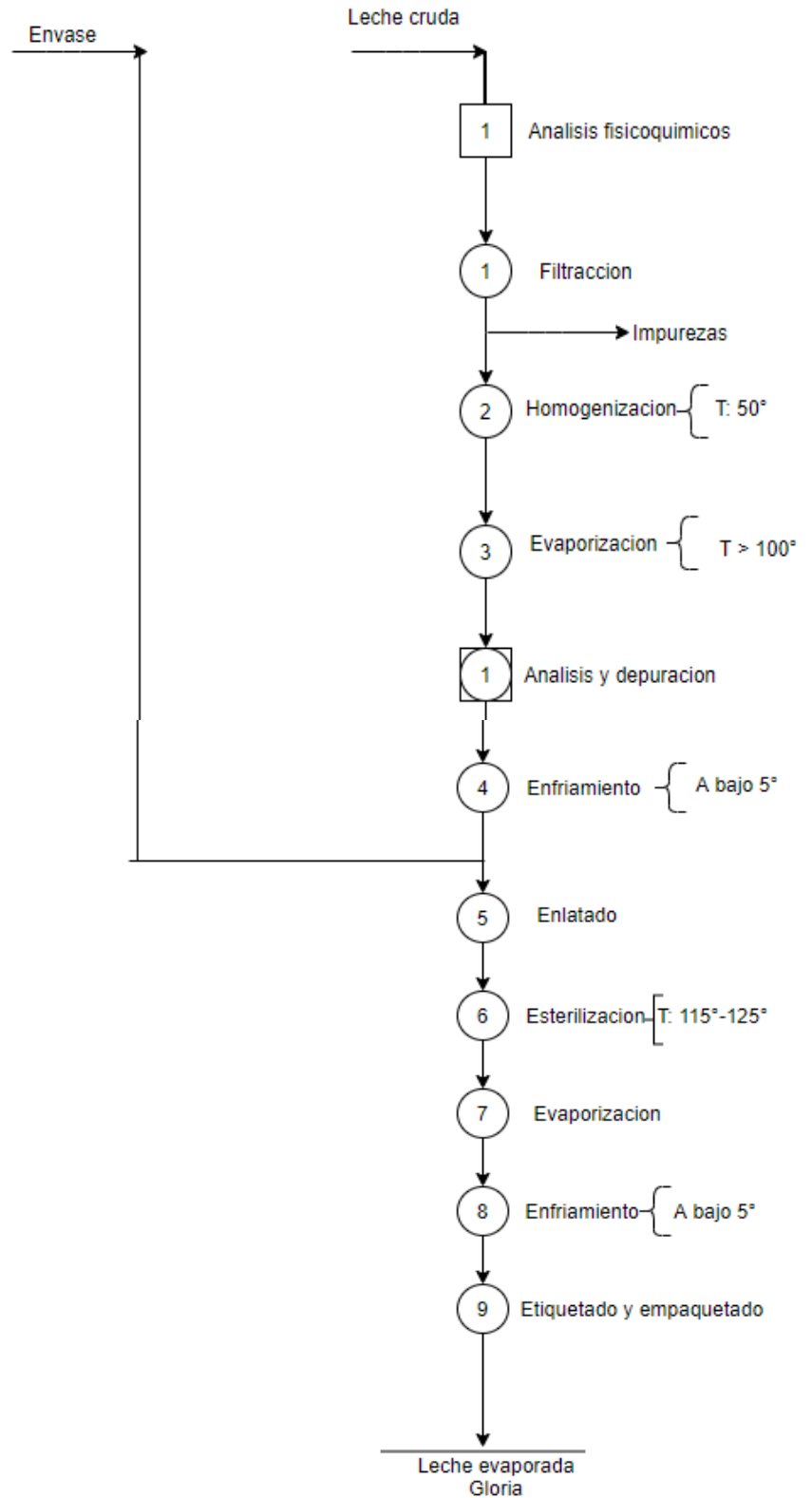
Proceso donde se coloca la etiqueta correspondiente de la leche obtenida (evaporada entera, light, kids, etc.). Sucesivamente, se empaqueta en su determinada caja.

- **Distribución comercial:**

Al término del proceso se logra obtener 150 mil litros de leche evaporada almacenada en los tanques, el cual es llenada es 4 millones de latas fabricadas por día. Y distribuida a comerciantes (minoritarios y mayorista), supermercados y a diversos países del mundo, los cuales acercan los productos a los millones de familias

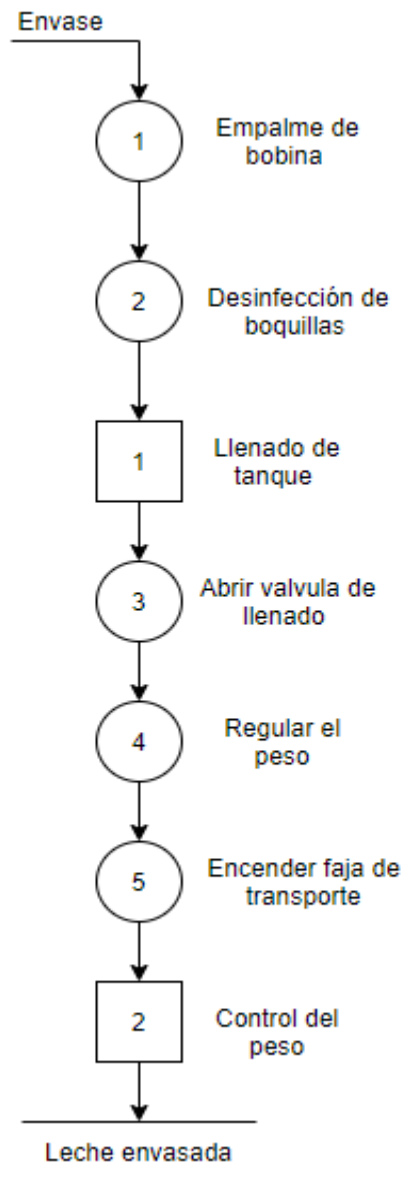
5.3.1. DIAGRAMA DE OPERACIONES (DOP)

DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO PARA LA
OPTENCION DE LECHE EVAPORADA GLORIA



RESUMEN		
ACTIVIDAD		N°
Operación	○	9
Inspección	□	1
Operación combinada	◻	1
TOTAL		11

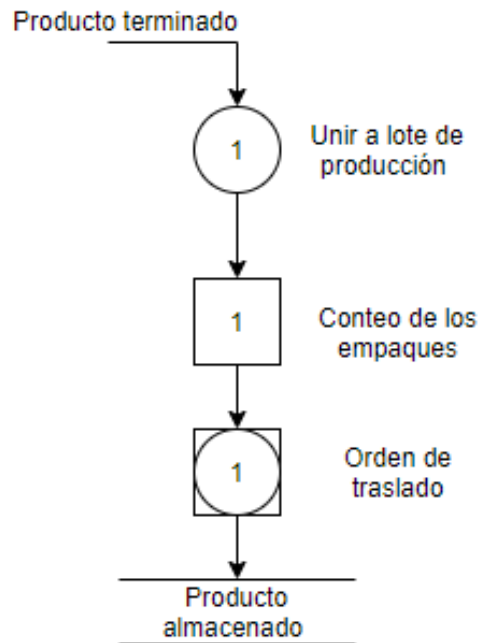
5.3.2. DIAGRAMA DE OPERACIONES (DOP)



RESUMEN		
ACTIVIDAD		N°
Operación	○	5
Inspección	□	2
Operación combinada	◻	0
TOTAL		7

5.3.3. DIAGRAMA DE OPERACIONES (DOP)

DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO DEL ALMACENAMIENTO DEL PRODUCTO TERMINADO



RESUMEN		
ACTIVIDAD		Nº
Operación	○	1
Inspección	□	1
Operación combinada	◻	1
TOTAL		3

5.3.4. DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS (DAP)

CURSOGRAMA – DAP DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE GLORIA

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO (DAP)						
Proceso operativo:		Produccion de leche evaporada Gloria				
N°	Descripcion	Símbolo				
		○	➡	D	□	▽
1	Recoleccion de la leche de los ganaderos	●				
2	Almacenamiento de la leche en tanques					●
3	Transporte a la planta de produccion		●			
4	Analisis de calidad de la leche				●	
5	Almacenamiento en cisternas					●
6	Filtracion de la leche	●				
7	Traslado a la homogenizadora		●			
8	Proceso de evaporizacion	●				
9	Se traslada a la zona de envasado		●			
10	Almacenamiento de la leche es su envase					●
11	Se esteriliza la leche envasada	●				
12	Deshidratacion parcial de la leche	●				
13	Enfriamiento	●				
14	Se traslada al area de etiquetamiento		●			
15	Se coloca la etiqueta correspondiente	●				
16	Se traslada al area de empaquetamieto		●			
17	Proceso de empaquetamiento	●				
18	Traslado hacia el almacen		●			
19	Almacenamiento del producto terminado					●
TOTAL		8	6	0	1	4

RESUMEN		
ACTIVIDAD		N°
Operación	○	8
Transporte	➡	6
Espera	D	0
Inspección	□	1
Almacenamiento	▽	4
TOTAL		19

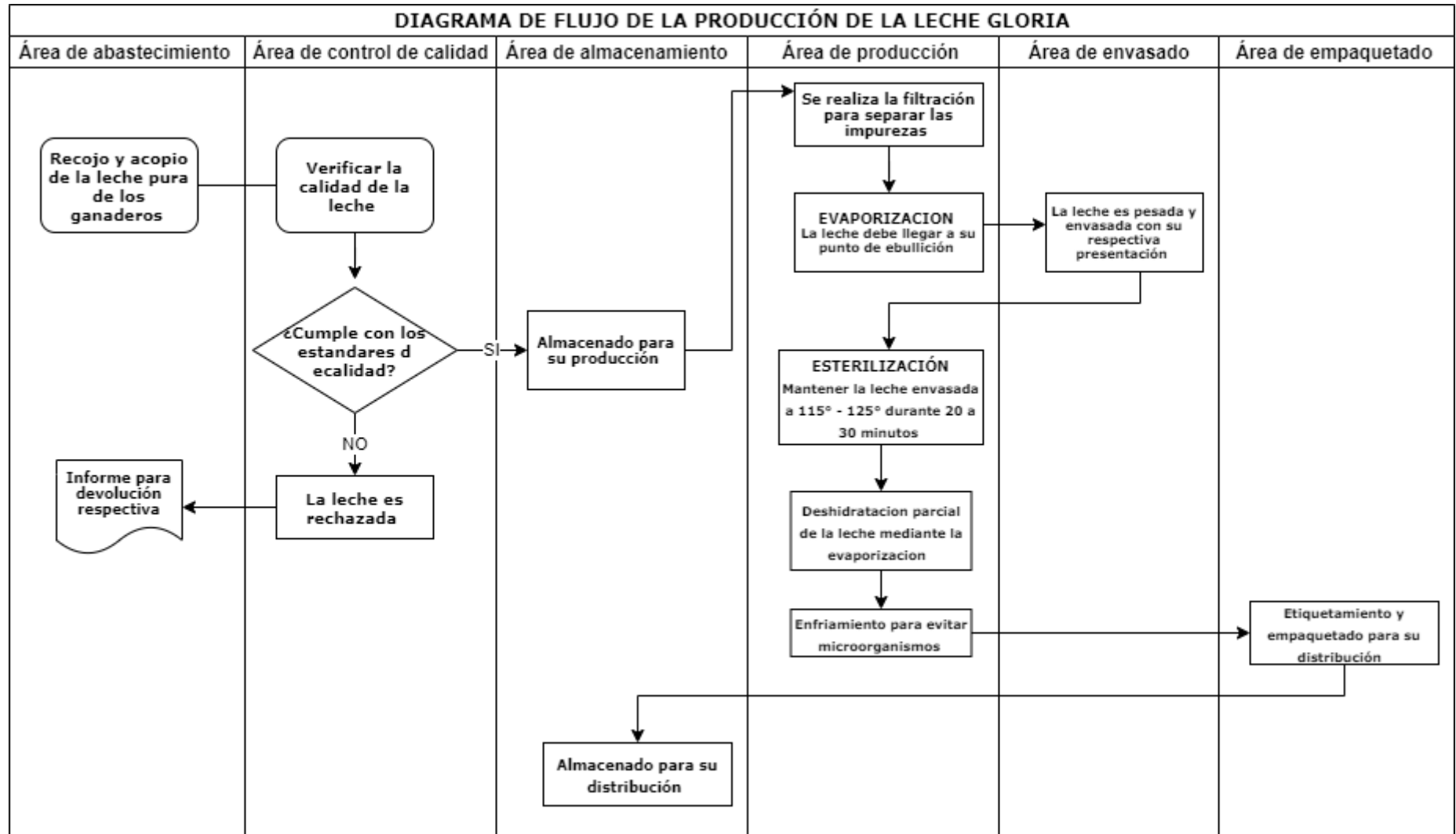
5.3.5. DAP DEL PROCESO DE ENVASADO DE LECHE (DAP)

CURSOGRAMA – DAP DEL PROCESO DE ENVASADO DE LECHE

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL (DAP)						
PROCESO		Envasado de leche presentación UTH				
ÁREA		Envasado				
N°	ACTIVIDAD	Símbolo				
		○	➡	□	D	▽
1	Empalme de bobina según producto a envasar		●			
2	Desinfección de boquillas	●				
3	Cuadrar lamina en la maquina envasadora	●				
4	Verificar el nivel de llenado de tanque aséptico			●		
5	Abrir la válvula de llenado	●				
6	Regular el peso con el selector dosificador	●				
7	Encender faja de transporte	●				
8	Control del peso de unidades de leche			●		
	TOTAL	5	1	2	0	0

RESUMEN		
ACTIVIDAD		N°
Operación	○	5
Transporte	➡	1
Espera	D	0
Inspección	□	2
Almacenamiento	▽	0
TOTAL		8

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PARA LA
OPTENCION DE LECHE EVAPORADA GLORIA



6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1. Departamentalización de la empresa Gloria S.A.

Gloria tiene una departamentalización por funciones, puesto que si bien tiene diversas plantas en el Perú estas producen el mismo producto sin diferencia alguna distribuyendo al país según los canales establecidos.

6.2. Área Administrativa:

En el área administrativa se toman las decisiones concernientes al desarrollo de las actividades de la empresa, como:

- Se firman los pedidos para adquisición de insumos.
- Elaboración de planillas para el pago a los trabajadores en el sector productivo de la leche Gloria S.A.
- Determinación de las inversiones (publicidad, nueva maquinaria, mantenimiento, etc.)
- Planificación de actividades para cumplir objetivos a mediano y largo plazo para la producción.

6.3. Área de Comercialización:

Esta área se encarga propiamente de las ventas y las relaciones con los clientes de nuestra empresa Gloria S.A.

- Realizar la negociación con los clientes.
- Atienden e informan sobre nuestros productos y los beneficios que se ofrecen.
- Son los que emiten los pedidos de fabricación para el área de producción dentro de nuestra empresa.
- Emiten las ordenes en caso de incidentes con el producto comprado por los clientes
- Emiten reportes de ventas al área administrativa.
- Llevan un registro de caja chica de sus actividades.

6.4. Área de Producción:

Este se desarrolla propiamente en la empresa y se encarga de:

- Producción de la Leche Gloria envasada y pasteurizada.
- Emisión de pedido de insumos necesarios para nuestra producción.
- Recibe los pedidos del área de comercialización.
- Lleva un registro de producción y de stock de productos ya establecidos.
- Coordina las entregas, instalación y reparaciones de algún equipo o inmueble necesario para la buena producción de nuestro producto principal como es la leche.
- Emite reportes de producción al área administrativa.
- Emite reportes en cuanto a control de calidad tanto de insumos como del producto ya fabricado.

6.5. Área de Logística:

Es el Área encargado de:

- Hacer las entregas de los productos finalizados al Área de Comercialización.
- Comprar y abastecer de los insumos necesarios para la producción de leche.
- Hacer las reparaciones y/o mantenimiento en base a las órdenes emitidas por ventas.
- Llevar un inventario de todos los insumos para abastecer correctamente al Área de Producción.

6.6. Área de Finanzas:

Esta área se encarga de llevar los balances y los estados financieros de la empresa de acuerdo con el margen de utilidad que presenta se ve la curva de ganancia de nuestra empresa:

- Se encarga de llevar todo el sistema contable de la empresa.
- Emite reportes a administración sobre el estado financiero, no obstante solo los emite en caso de que administración lo solicite.
- Se encarga de los pagos tributarios.

6.7. Área de Investigación y desarrollo:

Esta área se encarga de estudiar para conocer fuerzas y debilidades específicas es las de Investigación y Desarrollo (I y D) de cada producto.

- Se encarga de desarrollar productos nuevos antes de que lo hagan los competidores.
- Mejoran la calidad del producto o mejorar los procesos de producción para reducir costos.
- Elevan la eficiencia de producción y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la compañía.

Teniendo todas las evaluaciones respectivas de cada área requerida para la producción de la leche evaporada, se hará una auditoria con preguntas claves como el siguiente ejemplo:

ADMINISTRACIÓN

1- ¿Aplica la empresa conceptos de Administración Estratégica?	La empresa si cuenta con un concepto claro sobre lo que es Administración Estratégica.
2- ¿Los objetivos y metas son mensurables y comunicados?	Se comunican las tareas y actividades diarias que se van a realizar y también se plantean objetivos claros a largo plazo.
3- ¿Los gerentes y los jefes planifican con eficacia?	La producción se planifica con forme a los pedidos de ventas, no obstante mantiene un stock limite o rotativo la cual no genera gastos de inventario.
4- ¿La estructura de la organización es apropiada?	La empresa cuenta con dos estructuras la zona de venta donde está el stock de leche y la zona de producción, la cual está bien equipada y satisface las necesidades de las personas por otro lado la zona de producción queda cerca de la zona de producción porque se dispone de un amplio lugar.
5- ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?	La empresa tiene definido los puestos de trabajo y las características, funciones que debe tener los trabajadores de estos puestos.
6- ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	Casi no hay rotación de empleados pues los trabajadores se desempeñan bien, además de ser un grupo unido, y pocos son los trabajadores que faltan.

7- ¿Los mecanismos de control son efectivos?	Si existe un mecanismo muy bien establecido lo hacen de forma personal y con la presentación de su respectivo fotocheck por lo que se puede asegurar un control eficaz.
--	---

COMERCIALIZACION:

1-¿Los mercados están eficazmente segmentados?	Los mercados si están segmentados de la mejor manera ya que se cuenta con el mismo producto con varios tipos de etiquetas de acuerdo con el segmento.
2-¿la organización está en buen posicionamiento frente a sus competidores?	No se tiene un estudio sobre posicionamiento del mercado.
3-¿Los canales de distribución son confiables. Tienen costos efectivos?	La distribución es hecha por la misma empresa, ya que las reparticiones del producto son supervisadas por la misma empresa hacia las tiendas, centros comerciales, etc.
4-¿La empresa cuenta con una organización eficaz para las ventas?	En si el área de Comercialización, no obstante tienen un grupo específico dedicado a formular nuevas formas de venta o repartición del stock mediante carros de gloria hacia los distribuidores.
5-¿Se realiza investigación de mercado?	Si, la empresa ha realizado una investigación de mercado cada mes para anticiparse a la demanda de su mercado.
6-¿La calidad del producto y/o servicios son buenos?	La empresa se preocupa por la calidad del producto así como por la calidad en cuanto a la atención, responsabilidad, puntualidad del cliente.
7-¿Tienen los productos y/o servicios precios justos?	La empresa es competidora en cuanto a precios pues intenta dar un buen producto a precios cómodos, utiliza también productos similares con menor precio para un segmento más bajo del normal.

8-¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?	La empresa ha ido evolucionando, buscando nuevas formas de promoción y publicidad mediante los medios de comunicación, no obstante estas pueden mejorarse con el pasar del tiempo.
9-¿Son efectivos la planeación y presupuesto de marketing?	Se ha tenido respuestas muy favorables no obstante esto puede mejorarse y ser más efectivo ya que los clientes exigen más cada vez.
10-¿Tienen los responsables de MK la experiencia y capacitación adecuada?	La dirección de MK la tiene administración y para tomar decisiones es asesorado por personas especialistas que mayormente son consultores o analistas contratados.

PRODUCCIÓN

1-¿Son confiables y razonables los proveedores?	La empresa viene trabajando con sus proveedores por un largo tiempo por lo cual se tiene precios preferenciales, además la variedad de los proveedores es gigantesca.
2-¿Están en buenas condiciones las instalaciones, los equipos, las maquinarias y las oficinas?	Las instalaciones cumplen con los requisitos necesarios para el buen funcionamiento así mismo los equipos, maquinarias y oficinas y cada año se va agrandando para poder producir más insumos y así los gastos sean mínimos.
3-¿Son eficaces las políticas para el control de inventarios?	Las políticas son eficaces ya que se cuenta con un sistema global que ayuda a controlar mejor los productos.
4-¿Son eficaces las políticas para el control de la calidad?	Si, y esto se ve reflejado en el número mínimo de fallas o casi inexistentes encontradas en los productos finales ya que hay un control interno de calidad antes de ser entregado a los distribuidores.
5-¿La empresa cuenta con capacidad de renovación tecnológica?	La producción de la empresa es en base a pedidos y su producción también es a gran escala por lo que la innovación tecnológica es

	un requisito fundamental, no obstante la empresa ha ido haciendo mejoras y ampliando la capacidad de planta de acuerdo con lo que se ha necesitado.
--	---

FINANZAS

1-¿En qué ratios financieros la empresa es débil o fuerte?	La empresa viene trabajando con activos altos y bajos pasivos dentro del cual se especula que la empresa es rentable, tiene temporadas de liquidez y por supuesto es efectivamente solvente por si misma contando solo con este producto principal.
2-¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?	Si la empresa está en la capacidad de reunir el capital necesario ya que cuenta con una producción y comercialización masiva y alta.
3-¿Puede reunir el capital a largo plazo?	Si, se podría reunir debido a su pago de negociaciones establecidas y las políticas manejadas por la empresa.
4-¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?	Si, cuenta con un capital de trabajo considerado y suficiente para inversiones altas en temporadas de consumos altos de la leche.
5-¿Los procedimientos para presupuestar el capital son eficaces?	Si, los procedimientos son eficaces ya que todo es sistematizado y se cuenta con proveedores antiguos e insumos masivos.
6-¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?	Si, debido a un alto margen de ganancia considerando a cada accionista como merecedor de un porcentaje rentable pero sin superar lo establecido y así poder otorgar utilidades a los trabajadores.
7-¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas?	Si, se cuenta con buena comunicación y relación personal con los inversionistas.

8-¿Los responsables financieros tienen experiencia y están bien preparados?	Si, debido a que manejan fuertes cantidades de dinero y además control y análisis de la empresa en su ámbito financiero.
---	--

INVESTIGACION Y DESARROLLO

1-¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D es adecuada?	No, la empresa no cuenta con un Área determinado, pero si lo distribuye cuando es necesario en el auditorio de juntas.
2-¿Si se usa servicio para I y D, se cuenta con costos efectivos?	No se usa una servís para investigación y desarrollo y no se tiene costos efectivos.
3-¿Es buena la preparación del personal de I y D?	Si, debido a que generalmente lo realiza el Staff de la empresa o los mismos socios del conglomerado.
4-¿Están bien asignados los recursos para I y D?	Si, de una manera sobrentendida pero no radicalmente específica.
5-¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras dependencias?	Si es eficaz debido a que se ha logrado mejorar el producto durante el pasar de los años y así poder llegar a una calidad e innovación del producto principal.
6-¿Los productos y servicios actuales son tecnológicamente competitivos?	Si, debido a que la tecnología que usa Gloria S.A. no la tienen sus competidores ni mucho menos sus fórmulas de evaporación y pasteurización.

6.8. Planeamiento de personal

La planeación del personal es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización.

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes. La planeación de recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas

organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

En GLORIA S.A. hasta hace pocos años la función de Integración del Personal tenía ciertas deficiencias, no en todos los aspectos, pero sí en algunos puntos que tiene relevancia. Es así como se podía notar que la empresa tenía carencia de programas de capacitación para su personal.

Asimismo se puede notar que la empresa no tiene buenos mecanismos para motivar a su personal, mas no obstante, ellos responden a las expectativas de la empresa. Esto se debe a que en Gloria S.A los trabajadores tienen iniciativa y están comprometidos con la empresa; más en el fondo también esto se debe a que la empresa ejerce una fuerte exigencia en el desempeño de su personal. Sobre esto se puede decir que es parte de su cultura organizacional, y que hasta la fecha viene dando buenos resultados.

6.9. Políticas de personal

El plan de Recursos Humanos en GLORIA S.A., es respetar los derechos de las personas a las que se considera su principal recurso y de quienes exigen profesionalismo, iniciativa y creatividad, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, honestidad y máximo rigor en el gasto. Su preocupación principal consiste en conseguir la identificación del trabajador con su empresa y su satisfacción por pertenecer a uno de los grupos económicos más importantes del país.

Es política del Grupo Gloria en general, contar con el personal más capacitado e idóneo para el desempeño de cada uno de los puestos existentes en la organización y para ello se han implementado programas de selección, contratación y capacitación de personal, evaluando permanentemente la productividad del trabajador y el mejor uso de sus habilidades en el futuro, así como las remuneraciones adecuadas con sistemas salariales competitivos.

Así también se puede notar que la empresa tiene un buen sistema de reclutamiento de personal, por lo mismo que mantiene grandes expectativas sobre estos. Es así que Gloria S.A. tiene a personas de gran experiencia y potencial para un adecuado desempeño y desenvolvimiento dentro del área en el cual laboran.

Sin embargo, este compromiso por parte del personal que representa una ventaja para la empresa puede potenciarse aún más, si es que se dan adecuadas medidas de motivación, ya que al parecer este es punto en contra para Gloria S.A

6.10. Procesos técnicos de personal

Las compañías exitosas son aquellas que logran encontrar, atraer y retener las mejores personas del mercado. Un grupo de empleados capacitado se traduce en un aumento de productividad, pero encontrar estas personas no es una tarea fácil. El área de Recursos Humanos debe realizar diferentes actividades para encontrar a la persona con las habilidades, competencias, experiencia y conocimientos necesarios para llenar una vacante. Este proceso generalmente consume mucho tiempo ya que requiere bastante trabajo manual y la coordinación de varias personas a lo largo del proceso.

El proceso comienza cuando una solicitud de personal es realizada.

El proceso incluye dos subprocesos, Publicación Oferta de Trabajo y Proceso de Selección. Cuando el subproceso de selección termina, se envía una señal para abrir un Proceso de Contratación.

Gloria S.A. dentro de su plan de desarrollo recluta personal que tenga experiencia laboral en el sector alimentos, para cargos que requieran más responsabilidad se solicita estudios superiores en administración, ingeniería o afines.

El personal debe estar preparado en el control de cambios organizacionales pues GLORIA S.A. es una empresa en constante cambio debido a sus proyecciones de expansión.

Para finalizar el proceso de Reclutamiento y empezar el proceso de Selección, es necesario filtrar aquellos candidatos que no cumplen con los requisitos planteados para evitar pérdidas de tiempo y recursos.

Básicamente se cumple con los procesos de:

- Reclutamiento y selección.
- Requisito de selección: el perfil del puesto.
- El reclutamiento de personal: interno y externo.
- Entrevista de selección por competencias: capacidades y compatibilidad motivacional.
- La elección final.

6.11. Plan de Recursos Humanos y Motivación:

Se ha confirmado que los empleados motivados son los más productivos y eso se requiere para implementar con éxito este planeamiento estratégico. Las personas motivadas van cada día a trabajar más contentos, siendo más eficientes en el manejo del tiempo, siendo más productivos y por lo tanto contribuyendo en mayor medida al

desarrollo de la empresa. Para lograr tener empleados satisfechos y motivados se recomienda implementar estos lineamientos (Fernández, 2010)

- Elección de días libres y vacaciones: Esta medida puede ser muy positiva para facilitar la conciliación familiar y laboral al posibilitar por ejemplo que los empleados que tengan hijos puedan seleccionar días de vacaciones coincidiendo con las vacaciones escolares de navidad, semana santa o verano. Establecer un equilibrio entre el trabajo y el ocio es esencial para crear un ambiente laboral positivo.
-
- Reconocer los logros: Reconocer cuando alguien realiza un buen trabajo no cuesta nada y puede significar mucho. Hará que el trabajador sienta que su esfuerzo merece la pena, que es parte importante de la empresa y servirá para que continuara trabajando para ayudar al éxito de la compañía.
-
- Buen ambiente: Es importante que se cree un clima de colaboración y confianza en el trabajo. Por ello, hay que cuidar el ambiente y fomentar la relajación. Se debe ser amable con todo el mundo. Si hay que recriminar a un empleado se debe hacer en privado y, si hay que reconocer su labor, mejor en público.
-
- Parte de la empresa: Incrementar el sentimiento de pertenecía a la compañía favorece el buen clima laboral, fomenta la productividad y la consecución de objetivos. El hecho de que los empleados conozcan todos los productos, facetas, etc. de la empresa conlleva que sientan mayor vinculación con la compañía. 86
-
- Expectativas de futuro: En época de crisis, incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la compañía se ha convertido en una de las mayores motivaciones. Nada los motivará más que saber que la empresa cuenta con ellos, su trabajo y que, pueden escalar posiciones dentro del organigrama. Es una de las formas más directas de reconocer el trabajo de los empleados. Además, la formación gracias a cursos internos, etc. por parte de la empresa está percibida como una manera de apostar por el trabajador.
-
- Interés por su vida: Es recomendable dedicar tiempo para conocer qué piensan sus empleados, su vida personal, etc. Los trabajadores valoran mucho que los

altos cargos se preocupen por su día a día. Además, también a nivel corporativo pueden ofrecer ideas que pueden beneficiar a la compañía.

7. CONCLUSIONES

- El análisis ha revelado que Gloria tiene potencial para continuar manteniendo su liderazgo en el mercado peruano, siendo la marca más reconocida en el país. Pero además puede expandirse a otros mercados y más regiones de nuestro país, mediante la exportación o el establecimiento de plantas productoras. Todo ello porque cuenta con tecnología de punta, personal calificado y un sistema de manejo de datos consolidados, que favorece la toma de decisiones acertadas y oportunas. Cabe destacar que los productos lácteos de Gloria se encuentran disponibles en todos los canales de comercialización, siendo de bajo costo unitario y por lo tanto accesible a toda la población.
- La visión, misión y valores de la empresa no reflejan la real situación de la empresa.
- La estructura organizacional de la empresa dificulta el crecimiento de esta puesto que da nula importancia a las actividades de promoción, centrándose solo en las operaciones. El gerente general realiza más funciones que las debería al no tener a quién delegar responsabilidades.

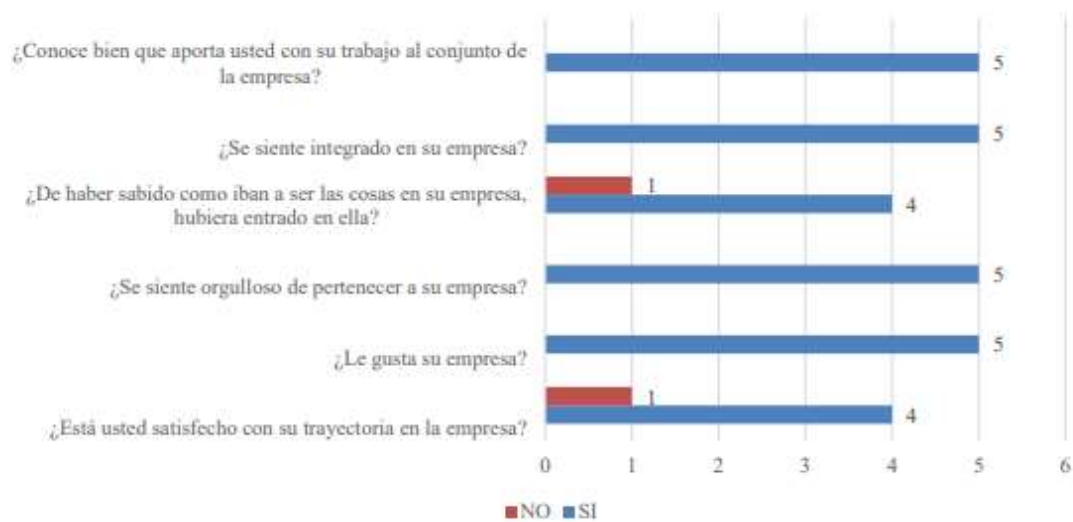
8. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que Gloria S.A. implemente el presente plan estratégico para cumplir con los objetivos y metas establecidas y proyectadas en los futuros periodos.
- Se recomienda redefinir la visión, misión y valores de la empresa, según la propuesta explicada, con el fin de ampliar el servicio brindado por la empresa. Además, se debe supervisar al personal con el fin de que cumplan estos lineamientos y así generar una buena cultura organizacional.
- Se recomienda establecer indicadores para medir la productividad de la empresa y así poder medir si los objetivos específicos propuestos son alcanzados en el tiempo correcto.

9. ANEXOS

Anexo 1 – Encuesta Clima Laboral

1. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?
2. ¿Le gusta su empresa?
3. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?
4. ¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?
5. ¿Se siente integrado en su empresa?
6. ¿Conoce bien qué aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?



MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA EFI

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Baja rotación del personal	0.13	3	0.39
Buena competencia en precios	0.10	3	0.30
Buen control de calidad	0.15	4	0.60
Buenos productos y atención al cliente	0.14	4	0.56
Cuentan con un programa de P. E.	0.13	3	0.39
Plan de Promoción y Publicidad.	0.14	4	0.56
DEBILIDADES			
Falta del área de Sistemas de I.	0.08	2	0.16
Falta un Ambiente para I y D.	0.04	1	0.04
Falta asignar recursos de I y D.	0.02	1	0.02
Baja liquidez de la empresa.	0.07	2	0.14
Total	1		3.16

1 Debilidad Mayor

2 Debilidad Menor

3 Fuerza Menor

4 Fuerza Mayor

10. BIBLIOGRAFÍA

- Zapata, N. (2020). *FUNDAMENTOS DE CLASIFICACIÓN DE RIESGO Leche Gloria S.A.* <http://www.classrating.com/informes/gloria1.pdf>
- Castro G., Carlos y Díaz R., Yesenia (2018) “*Propuesta de mejora en la gestión de producción y etiquetado de yogurt para reducir los costos operacionales en la empresa HULAC S.A.C.*”. (Tesis de titulación). UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE. Trujillo-Perú.
- Huertas S., Milagros (2019) “*Propuesta de mejora de procesos utilizando herramientas de Lean Manufacturing en la línea de producción de yogurt de una empresa láctea de la ciudad de Arequipa.*”. (Tesis de titulación). UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO, Arequipa-Perú
- Richero, A. (2012). *Eventos: guía práctica para su evaluación y ejecución.* México D.F.: Trillas.
- Gloria S.A. (s. f.). Grupo Gloria - Alimentos, Cementos y Nitratos, Agroindustria, Papeles y Cartones, Otros Negocios. Recuperado de: <http://www.grupogloria.com> (10 de junio de 2020)
- Reportes financieros CENTRUM, Centro de negocios (<http://www.centrum.pucp.edu.pe>)

