

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



CASO DE ESTUDIO: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE BUCKY SNACKS

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

María Ximena Tamariz Mejía

Código 20131303

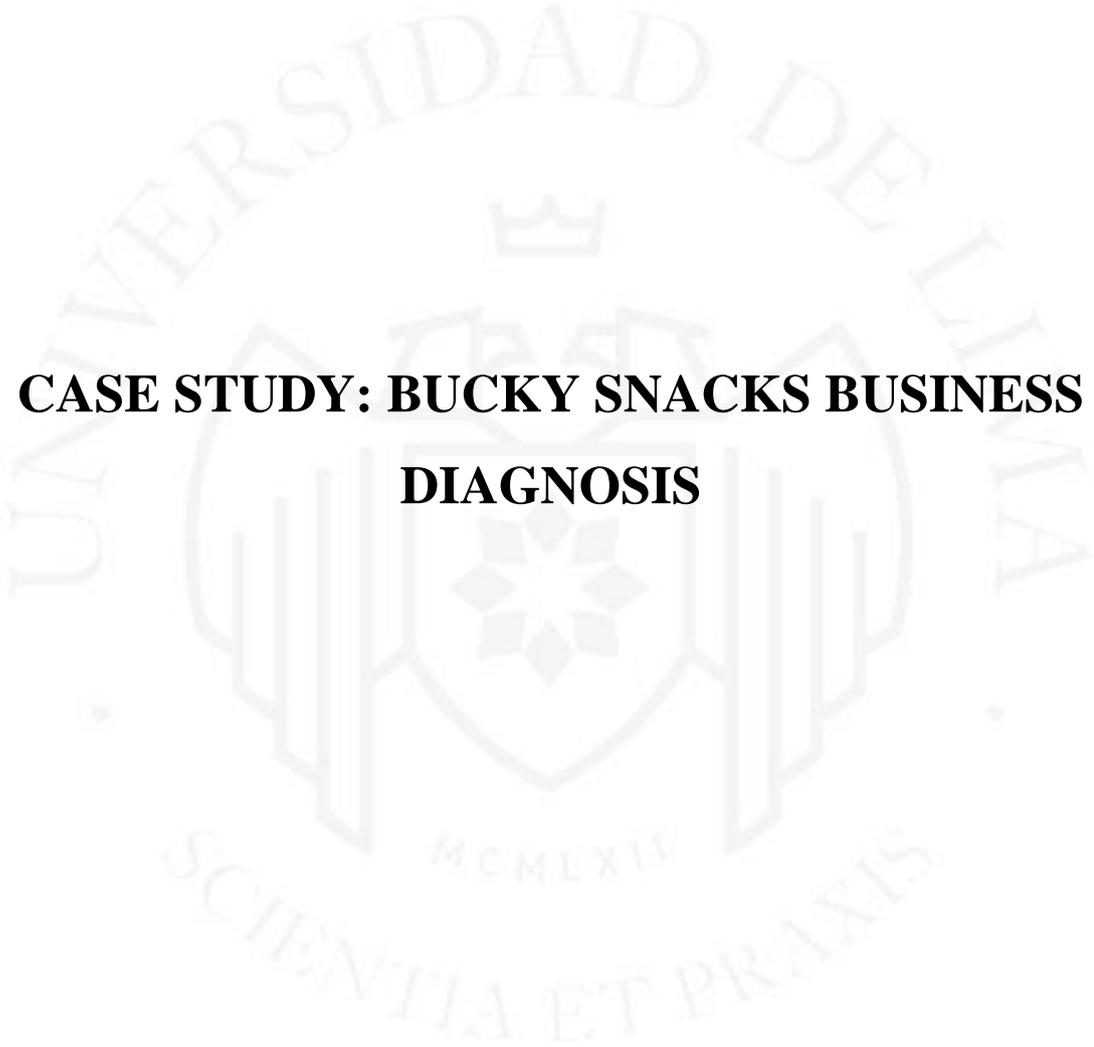
Asesor

Pedro Edgardo Kanashiro Taba

Lima – Perú

Octubre del 2023





CASE STUDY: BUCKY SNACKS BUSINESS
DIAGNOSIS

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	2
1.1 Modelo de negocio.....	2
1.1.1 Modelo de negocio tradicional.....	2
1.1.2 El lienzo de Alexander Osterwalder	4
1.1.3 Rompiendo las imposiciones del mercado.....	8
1.2 Funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar).....	9
1.3 Gerentes y roles en la organización	10
CAPÍTULO II: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	12
2.1 Modelo de planeamiento	12
2.1.1 Misión	12
2.1.2 Visión.....	12
2.1.3 Valores	12
2.1.4 Objetivos	12
2.2 Principales áreas funcionales	13
2.3 Ventaja competitiva, bloque de formación de Michael Porter.....	14
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	15
3.1 Análisis externo.....	15
3.1.1 Análisis del macroentorno.	15
3.1.2 Análisis del microentorno.	18
3.1.3 Matriz de evaluación de factor externo (EFE)	21
3.1.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)	22
3.2 Análisis interno	23
3.2.1 Análisis de identidad y los recursos de la empresa.....	23
3.2.2 Análisis funcional de una empresa.....	24
3.2.3 Elaboración y análisis de la cadena de valor.....	28
3.2.4 Matriz de la evaluación del factor interno	32
CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	33

4.1	Las estrategias a nivel corporativo, de negocios y funcional.....	33
4.1.1	Estrategias genéricas de negocio.....	33
4.1.2	Estrategias intensivas	33
4.1.3	Estrategias corporativas	35
4.1.4	Estrategias a nivel de inversión.....	35
4.2	La formulación de estrategias	36
4.2.1	Matriz de estrategia principal (MEP).....	36
4.2.2	Matriz FODA	37
4.2.3	Matriz PEYEA	40
4.2.4	Matriz BCG.....	42
4.3	La etapa de decisión	43
4.3.1	Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	43
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL.....		45
5.1	Elementos claves para implementar la estrategia	45
5.1.1	Estructura organizacional.....	45
5.1.2	Las personas: motivación y capacitación	46
5.1.3	Cultura organizacional	47
5.1.4	Sistemas de dirección.....	48
5.2	El control de gestión	49
5.2.1	Mapa estratégico de control	49
5.2.2	Actividades y objetivos claves	49
5.2.3	Cuadro de mando integral	50
CONCLUSIONES		51
RECOMENDACIONES		52
REFERENCIAS.....		53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Porcentaje de ventas por productos	4
Tabla 1.2	Lienzo de Alexander Osterwalder de la empresa Bucky Snacks	5
Tabla 1.3	Nombre y cargos de las gerencias	10
Tabla 3.1	Matriz de evaluación de factores externos.....	21
Tabla 3.2	Matriz de Perfil Competitivo	22
Tabla 3.3	Análisis de indentidad de la empresa.....	24
Tabla 3.4	Matriz de factores internos	32
Tabla 4.1	Matriz FODA.....	38
Tabla 4.2	Matriz FODA cruzada	39
Tabla 4.3	Posición estratégica interna	40
Tabla 4.4	Posición estratégica externa.....	41
Tabla 4.5	Matriz de la planeación estratégica cuantitativa.....	44
Tabla 5.1	Cuadro de mando integral.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Línea de productos de Bucky Snacks	2
Figura 1.2 Producto línea regular	3
Figura 1.3 Productos línea premium	4
Figura 1.4 Organigrama de Bucky Snacks	11
Figura 3.1 Cinco fuerzas de Porter	19
Figura 3.2 Análisis de grupos estratégicos	20
Figura 3.3 Cadena de valor de Bucky Snacks	31
Figura 4.1 Matriz de la estrategia principal	37
Figura 4.2 Matriz de la planeación estratégica y evaluación de la acción	41
Figura 4.3 Matriz BCG	42
Figura 5.1 Mapa estratégico de control	49

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional, realizado para la obtención del título de licenciado en Administración de la Universidad de Lima, se enfoca en el análisis del plan de negocios de Bucky Snacks, empresa peruana dedicada a la producción de Snacks que opera en el mercado nacional desde 1992.

Este trabajo se estructura en cinco capítulos que respaldan la comprensión de los temas indicados por la universidad. Estos capítulos comprenden una introducción, el proceso de planificación estratégica, el diagnóstico estratégico, la formulación de estrategias y las etapas de implementación y control.

El primer capítulo, la introducción, proporciona una visión general del contexto empresarial y resalta la importancia de desarrollar un plan estratégico en un entorno altamente competitivo.

En el segundo capítulo, el planeamiento estratégico, se sientan las bases para el proceso de análisis y toma de decisiones. Aquí se establecen los fundamentos para el diagnóstico estratégico.

El tercer capítulo, el diagnóstico estratégico, constituye el núcleo del estudio. Aquí, se realiza el análisis de la empresa Bucky Snacks, evaluando tanto sus fortalezas como sus debilidades, así como identificando las oportunidades y amenazas en su entorno. Este análisis proporciona una visión clara de la situación actual interna de la empresa y evalúa los factores externos del mercado.

En el cuarto capítulo, la formulación de la estrategia, se presentan las estrategias propuestas destinadas a impulsar el crecimiento y el éxito de Bucky Snacks. Estas estrategias se basan en los hallazgos del diagnóstico estratégico y buscan aprovechar las fortalezas de la empresa y abordar sus debilidades.

En el quinto capítulo, la implementación y control, se describen los pasos necesarios para poner en práctica las estrategias formuladas y se describe cómo se evaluará el progreso y la eficacia de estas estrategias a lo largo del tiempo.

Línea de investigación: 5200 -31.a2

Palabras clave: Plan estratégico, productos, estrategias, competitividad.

ABSTRACT

This professional sufficiency work, carried out to obtain a Bachelor's degree in Business Administration from the Universidad de Lima, focuses on the analysis of the business plan of Bucky Snacks, a Peruvian company dedicated to the production of snacks, operating in the national market since 1992.

This work is structured into five chapters that support the understanding of the topics outlined by the university. These chapters include an introduction, the strategic planning process, a detailed strategic diagnosis, strategy formulation, and implementation and control stages.

The first chapter, the introduction, provides an overview of the business context and emphasizes the importance of developing a strategic plan in a highly competitive environment.

In the second chapter, the strategic planning sets the foundation for the analysis and decision-making process, establishing the fundamentals for the strategic diagnosis.

The third chapter, the strategic diagnosis, is the core of the study. It involves a thorough analysis of Bucky Snacks, evaluating both its strengths and weaknesses, as well as identifying opportunities and threats in its environment. This analysis provides a clear view of the company's current internal situation and assesses external market factors.

The fourth chapter, strategy formulation, presents the proposed strategies aimed at driving the growth and success of Bucky Snacks. These strategies are based on the findings of the strategic diagnosis and seek to leverage the company's strengths while addressing its weaknesses.

In the fifth chapter, implementation and control, the necessary steps to put the formulated strategies into practice are described, along with how progress and the effectiveness of these strategies will be evaluated over time.

Line of research: 5200 - 31.a2

Keywords: Strategic plan, products, strategies, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, caracterizado por un constante movimiento, la vida moderna nos impulsa a buscar alternativas rápidas y efectivas para satisfacer diversas necesidades, en ese contexto, resulta imperativo responder a tales cambios. En el año 1992 surgió Bucky Snacks una industria del rubro de los snacks cuya planta se ubicó en el distrito de Chosica, provincia de Lima.

La empresa, que surgió como una iniciativa familiar de respuesta a la crisis económica, política y social de esos años, ha experimentado un crecimiento constante en las últimas décadas, impulsada principalmente por cambios en los hábitos de consumo de su público objetivo y un estilo de vida cada vez más acelerado de la población en general.

En la gestión actual, el desarrollo de un plan estratégico se convierte en una herramienta esencial para que las empresas puedan competir de manera efectiva en un mercado altamente dinámico y competitivo. En este sentido, el plan estratégico presentado no solo busca abordar los desafíos actuales que enfrenta Bucky Snacks, sino también pretende trazar un rumbo claro hacia su futuro, identificando oportunidades de crecimiento, optimizando su eficiencia operativa y fortaleciendo su posición en el mercado. En este documento, se analiza a fondo los factores internos y externos que influyen en el negocio, identificamos las metas y objetivos estratégicos, y presentamos las acciones concretas que, desde nuestro punto de vista, permitirán alcanzarlos.

Bucky tiene más de 30 años en el mercado nacional y como fue planteado desde el inicio por sus fundadores, mantiene con una predisposición por la innovación gastronómica, brindando productos de calidad, reforzando, de manera permanente, su compromiso con la satisfacción del cliente.

Del análisis realizado se desprende que, la estrategia de la empresa abarca desde la optimización de su cadena de suministro, la expansión de sus capacidades de producción hasta la exploración de nuevos mercados y la ampliación de su presencia en línea. A través de un enfoque en la innovación de productos y la atención al cliente, aspiran ser líderes de la industria.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Modelo de negocio

1.1.1 Modelo de negocio tradicional

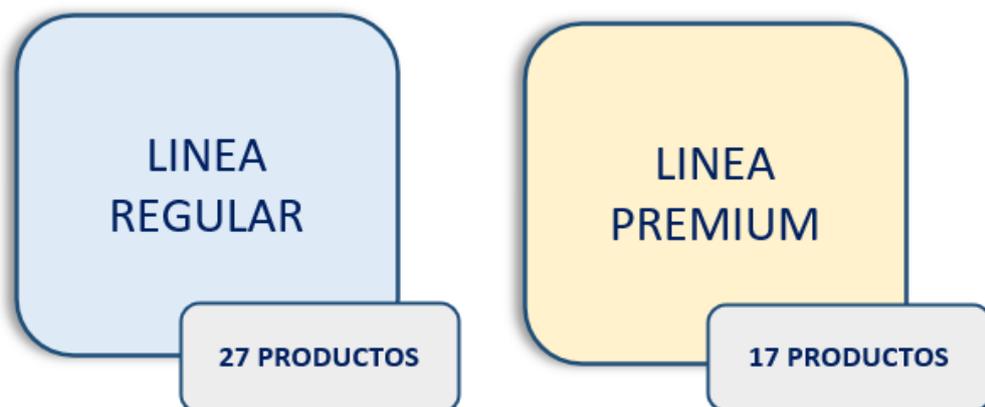
Un modelo de negocio tradicional se refiere a la forma convencional que una empresa ejecuta sus actividades y genera ingresos, busca crear valor para sus clientes a través de productos o servicios. Sin embargo, en la actualidad, muchas empresas están adoptando modelos de negocios más innovadores para aprovechar las oportunidades que derivan del desarrollo tecnológico y de los cambios que surgen en el mercado.

Bucky Snacks, no encaja en el concepto de un modelo de negocio tradicional, ya que constantemente se encuentra innovando y desarrollando nuevos sabores y combinaciones para llegar a nuevos mercados.

En la actualidad, la empresa cuenta con 2 líneas de productos:

Figura 1.1

Línea de productos de Bucky Snacks



A continuación se detallan algunos de los productos de cada línea:

Línea Regular: son productos que tienen mayor presencia en el mercado, en todos los casos tienen presentaciones en tamaño individual y familiar. Los productos de esta línea representan el 60% del portafolio de productos.

Figura 1.2

Producto línea regular



Línea Premium: son productos que han ingresando al mercado desde hace 1 año, por lo que aún no son conocidos, tienen una presentación única por cada producto y su público objetivo está dirigido a estrato económico alto. Los productos de esta línea representan el 40% del portafolio de productos.

Figura 1.3

Productos línea premium



Según la información recopilada del sistema de la empresa, los porcentajes de ventas de productos al mes son los siguientes:

Tabla 1.1

Porcentaje de ventas por productos

Nombre del producto	% de ventas de productos al mes
Nachos	35%
Papas al hilo	20%
BuckyPop mantequilla	15%
Papichips clásica	10%
Otros	20%

1.1.2 El lienzo de Alexander Osterwalder

Se define como "una representación gráfica de cómo una empresa crea, entrega y captura valor"(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 10)

El lienzo está dividido en nueve componentes clave, tal y como se describe en el libro "Generación de Modelos de Negocio". En las próximas líneas, detallaremos cada uno de estos componentes:

Tabla 1.2

Lienzo de Alexander Osterwalder de la empresa Bucky Snacks

ASOCIACIONES CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DEL MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de ingredientes - Proveedores de maquinaria y tecnología - Distribuidores y mayoristas - Minoristas - Agencias de publicidad y marketing - Transportistas y empresas de logística - Empresas de empaque y diseño gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación constante a colaboradores - Logística y distribución - Marketing y trade - Investigación y Desarrollo - Producción y empaque <p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia prima e insumos de calidad - Fábrica en Chosica - Maquinas de elaboración de productos y empaquetadoras. - Colaboradores capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> - Snacks elaborados con ingredientes de origen nacional. - Diversas presentaciones (15, 25, 90, 170 y 220 gr) - Se tiene un precio competitivo en relación al mercado para ambas líneas de productos. - Se creó la línea Premium de productos con insumos de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente para venta directa <ul style="list-style-type: none"> - A través de la página web e instagram - Atención personalizada para clientes B2B. - Programas de lealtad y descuentos exclusivos para clientes frecuentes. <p style="text-align: center;">CANALES</p> <p>1. Directo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta por internet: en página web y a través de Whatsapp a consumidores finales. <p>2. Indirecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupo compuesto por 8 personas enfocadas en atender a distribuidores, mayoristas y minoristas en canal moderno y tradicional. 	<p>Línea Regular: hombres y mujeres entre 15 y 60 años, de nivel socio económico B,C y D, que disfrutan de los alimentos ricos en grasa como aperitivos.</p> <p>Línea Premium: hombres y mujeres entre 15 y 60 años, de nivel socioeconómico A y B, que disfrutan de los alimentos ricos en grasa como aperitivos y están dispuestos a pagar más por productos de alta calidad y sabor.</p>
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESO	
<ul style="list-style-type: none"> - Costos administrativos y generales - Costo de materias primas e ingredientes - Costo de producción - Costo de mano de obra - Costos de distribución y logística - Costos de marketing y publicidad - Costos de ventas y comercialización 			<ul style="list-style-type: none"> - Los ingresos son generados por la venta de sus productos, se tiene un margen establecido para cada canal. El 30% de ingresos corresponde al canal Directo y el 70% al indirecto. 	

- Propuesta de Valor:

Bucky Snacks ofrece una variedad de snacks elaborados con ingredientes de origen nacional, de alta calidad, asegurando un sabor excepcional en cada bocado e innovando en sabores para satisfacer los antojos de sus clientes.

- Segmentos del mercado:

Bucky tiene dos líneas de producto: Regular y Premium, para ambos los productos van dirigidos a hombres y mujeres, entre 15 y 60 años, la línea regular va dirigida a sectores B, C y D que disfrutan de los alimentos ricos en grasa como aperitivos, mientras que la línea Premium va dirigida para sectores A y B que disfrutan de los alimentos ricos en grasa como aperitivos y además están dispuestos a pagar más por productos de alta calidad y sabor.

- Canales de Distribución:

Los canales de distribución que tiene la empresa se dividen en dos:

Directos:

- Venta por internet: en página web: <https://buckyperu.com/es/> y a través de Whatsapp a consumidores finales.

Indirectos:

- Un grupo compuesto por 8 personas enfocadas en atender a distribuidores, mayoristas y minoristas en canal moderno y tradicional.

- Relaciones con los Clientes:

La empresa tiene un equipo comercial dirigido a venta directa, lo que significa que cuenta con un grupo de profesionales dedicados a establecer relaciones directas con los clientes finales. Estos especialistas en ventas se encargan de comprender las necesidades y deseos de los clientes, presentar los productos de la empresa de manera personalizada y cerrar acuerdos de compra. Así mismo, se brinda atención al cliente a través de un chat en línea, correo electrónico, teléfono o redes sociales para resolver consultas y atender reclamos o consultas. Finalmente, tienen atención personalizada específicamente para clientes B2B y se ofrecen programas de lealtad y descuentos exclusivos para clientes frecuentes.

- Fuentes de Ingresos:

Los ingresos son generados por la venta de sus productos, se tiene un margen establecido para cada canal. Estos márgenes están diseñados para garantizar que la empresa obtenga beneficios adecuados, teniendo en cuenta los costos de producción, distribución y otros gastos asociados. Así mismo, esta diferenciación para cada canal brinda flexibilidad para ajustar los precios de acuerdo con las dinámicas del mercado y las necesidades de los clientes. El 30% de ingresos corresponde al canal Directo y el 70% al indirecto

- Recursos Claves:

- Materia prima e insumos de calidad: Garantizan la calidad de los productos finales.
- Fábrica propia en Chosica
- Maquinas de elaboración de productos y empaquetadoras.
- Colaboradores capacitados: 80 colaboradores en el área de producción.

- Actividades Clave:

- Capacitación constante a colaboradores.
- Logística y distribución.
- Marketing y trade: Estrategias de marketing para atraer y retener clientes.
- Investigación y Desarrollo: Investigación y desarrollo de nuevas recetas.
- Producción y empaque: Fabricación de snacks y empaque atractivo.
- Área de control de calidad: Control de Calidad de productos permanente.

- Asociaciones Claves:

- Proveedores de ingredientes: Colaboración para obtener ingredientes de alta calidad.
- Proveedores de maquinaria y tecnología y mantenimiento preventivo y correctivo.
- Distribuidores y mayoristas
- Minoristas

- Agencias de publicidad y marketing
- Transportistas y empresas de logística
- Empresas de empaque y diseño gráfico
- Estructura de Costos:
 - Materias primas y suministros: Costos de ingredientes, empaque y etiquetado.
 - Producción y manufactura: Gastos relacionados con la fabricación de snacks.
 - Marketing y publicidad: Presupuesto para promoción y publicidad en línea y en tiendas.
 - Costos de envío y logística: Gastos asociados con el transporte y entrega de productos.

De otra parte, es importante destacar que, tratándose de una empresa de producción de snacks, productos altos en grasas saturadas, azúcares y derivados, con implicancias en el deterioro de la salud de los consumidores, sobre todo en los de alto consumo. Estos productores deben cumplir con todas las regulaciones y requisitos de etiquetado aplicables cada vez más exigentes. Además, debe considerar estrategias de marketing y publicidad que sean transparentes sobre la composición nutricional de los snacks y su adecuación para ciertos grupos de consumidores.

1.1.3 Rompiendo las imposiciones del mercado

En un mercado cada vez más competitivo y en constante evolución, la clave para el éxito radica en la capacidad de desafiar las imposiciones del mercado y trazar un rumbo propio con un fuerte componente de innovación. Este concepto no solo se refiere a cuestionar las normas, criterios y estándares ya establecidas, sino a la habilidad de las organizaciones para identificar oportunidades y crear soluciones que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes.

En ese sentido, Bucky Snacks ha tenido que adaptarse a las necesidades y tendencias del mercado, en un escenario en el que los consumidores están cada vez más conscientes del cuidado de su salud y buscan opciones de alimentos más saludables, existe una demanda creciente de snacks bajos en calorías, bajos en grasas saturadas y exentos de ingredientes artificiales. Así mismo, existe una preocupación entre los

consumidores por la composición de los alimentos que ingieren, en ese sentido surge la exigencia sobre el contenido en el que las empresas deben proporcionar información clara y transparente sobre los ingredientes y el proceso de fabricación.

Otro punto que Bucky Snacks ha tenido que enfrentar es el desafío de adaptarse a la creciente tendencia de compras en línea y entrega a domicilio, un proceso que se ha acelerado durante y después de la pandemia. La empresa ha respondido a esta tendencia mediante la oferta de opciones de compra en línea y el establecimiento de una sólida presencia en el comercio electrónico.

1.2 Funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar)

Las funciones administrativas, un concepto fundamental en la teoría de la administración, son un conjunto de actividades y responsabilidades que los gerentes y líderes organizacionales deben llevar a cabo para lograr los objetivos de una empresa o una organización, al respecto Chiavenato (2006) afirma que “la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el empleo de recursos organizacionales que tiene como finalidad conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (p. 10) . En este panorama, Bucky Snacks aplica de manera integral el proceso de la administración.

La planificación es la base inicial de cualquier empresa exitosa, y Bucky Snacks lo entiende perfectamente. Antes de crear un nuevo producto o expandir su línea de snacks, la empresa se embarca en un proceso riguroso de planificación. Define claramente sus objetivos, investiga el mercado para identificar tendencias y oportunidades, y establece estrategias sólidas para lograr sus metas. La planificación de Bucky Snacks no se limita al corto plazo; también mira hacia el futuro, anticipando cambios en las preferencias del consumidor y las tendencias del mercado.

La organización es esencial para garantizar que bien los procesos se desarrollen de acuerdo a lo establecido. Bucky Snacks tiene una estructura organizacional bien definida, cada equipo tiene roles y responsabilidades establecidas, lo que garantiza que las operaciones fluyan sin problemas. La empresa asigna recursos de manera eficiente y establece procesos que permiten la producción de snacks de manera consistente.

El gerente general de Bucky Snacks, tiene muy claro que junto a los líderes de cada área de la empresa, son los encargados de guiar a sus equipos, ejecutar todo lo planificado y seguir paso a paso los lineamientos para lograr los objetivos pactados.

La empresa reconoce que el control es vital para asegurar la calidad y el cumplimiento de los estándares. Bucky Snacks implementa sistemas de control de calidad estrictos en cada etapa de producción. Realiza un seguimiento constante del desempeño y, cuando es necesario, ajusta sus procesos para garantizar que los snacks cumplan con los estándares de excelencia que los clientes esperan.

1.3 Gerentes y roles en la organización

La estructura organizacional de Bucky Snacks está conformada por el Gerente General, gerente de producción, gerente de operaciones y gerente de informática y se detalla de la siguiente manera:

Tabla 1.3

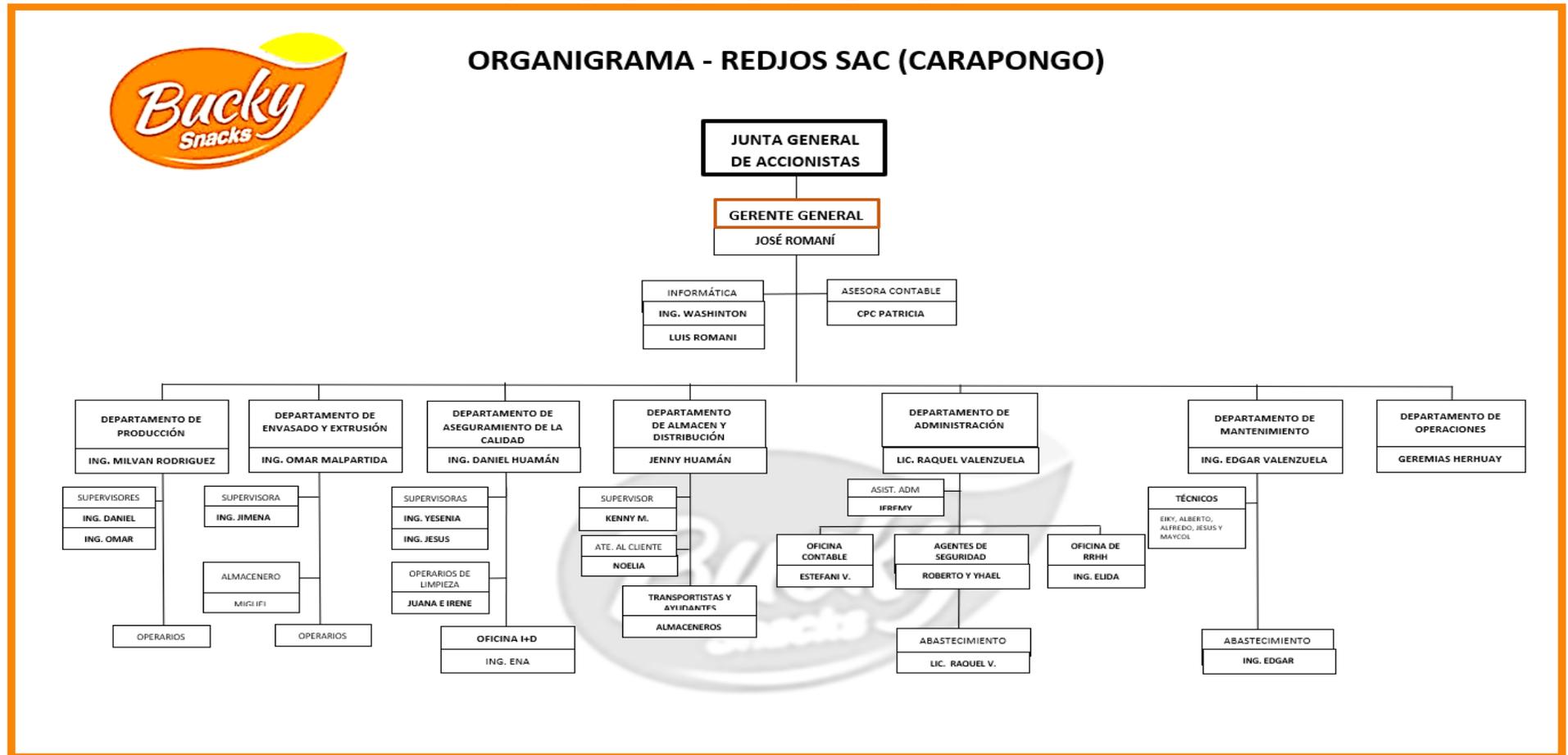
Nombre y cargos de las gerencias

Nombre	Cargo
Jose Román	Gerente General
Milvan Rodríguez	Gerente de Producción
Geremias Herhuay	Gerente de Operaciones
Washington Mejía	Gerente de Informática

A continuación la estructura organizacional de Bucky Snacks:

Figura 1.4

Organigrama de Bucky Snacks



CAPÍTULO II: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

A lo largo de este proceso, se realizará un análisis del entorno y se evaluará las capacidades internas de la empresa.

2.1 Modelo de planeamiento

2.1.1 Misión

“Bucky Snacks es participe en los momentos sociales de los peruanos, entregándoles productos con una excelente imagen que les brinda estatus y sabor a un buen precio.”

2.1.2 Visión

“Bucky Snacks a través de sus productos, estará para el año 2026 consolidado en la mente de los consumidores peruanos, como la marca de snacks 100% peruana con mayor estatus y mejor sabor.”

2.1.3 Valores

- Mentalidad innovadora.
- Cercanía con el cliente.
- Orientación al logro.
- Mejora continua.
- Responsabilidad social.

2.1.4 Objetivos

- Aumentar los ingresos y la participación de mercado mediante la venta de snacks a un público más amplio.
- Implementar prácticas y políticas sostenibles en la producción y envasado de snacks para minimizar el impacto ambiental.

- Mejorar la eficiencia en la cadena de suministro, producción y distribución de snacks para reducir costos y mejorar la rentabilidad.
- Expandir la gama de productos para satisfacer diferentes preferencias de los consumidores.
- Fortalecer la imagen de marca y la reputación de la empresa en la industria de los snacks.

2.2 Principales áreas funcionales

Las áreas funcionales clave en la empresa abarcan:

Área de Producción: encargada de la fabricación y preparación de los snacks, asegurando la calidad y sabor y de los productos.

Área de Ventas: encargada de identificar y adquirir nuevos clientes, implementar estrategias de ventas efectivas y llevar a cabo actividades de comercialización.

Área Investigación y desarrollo: encargada de la creación de nuevos productos, mejoras en la formulación, innovación de sabores y el desarrollo de snacks que se ajusten a las tendencias del mercado.

Área de control de calidad: encargada de garantizar que los productos cumplan con los estándares de calidad y seguridad alimentaria, mediante pruebas y análisis rigurosos.

Área logística y cadena de suministro: encargada de gestionar la adquisición de materias primas, la planificación de la producción, el almacenamiento y la distribución eficiente de los productos.

Área de Finanzas y Contabilidad: encargada de dirigir la gestión financiera, elaborar presupuestos, analizar costos, gestionar la facturación y preparar informes financieros.

Área de Recursos Humanos: encargada de gestionar la contratación, formación, evaluación y desarrollo del personal, asegurando un equipo competente y motivado.

Área de Servicio al cliente: encargada de proporcionar un soporte excepcional, atender consultas y resolver cualquier problema relacionado con los productos y servicios.

Propuesta de mejora: Creación y fortalecimiento del área Comercial y Marketing. El enfoque de esta propuesta reside en la necesidad de tener mayor capacidad para alcanzar un mercado más amplio y aumentar la demanda de sus productos.

Área Comercial y Marketing: actualmente la empresa dispone de un equipo de ventas encargado de la gestión directa con los clientes. Sin embargo, se ha identificado la necesidad de establecer un área específica de Comercialización y Marketing, con el propósito de maximizar el impacto de las estrategias comerciales. Este enfoque estratégico permitirá una mayor visibilidad de la marca, un posicionamiento más sólido en el mercado y una atención más enfocada en las cambiantes necesidades de los clientes.

2.3 Ventaja competitiva, bloque de formación de Michael Porter

Bucky Snacks ha desarrollado una serie de estrategias comerciales a lo largo de su historia para garantizar la calidad de sus productos y mantener un flujo constante de ingresos. Estas estrategias han abordado tanto la reducción de costos como la diferenciación como medios para lograr una ventaja competitiva.

A continuación, presentamos las acciones específicas que se han implementado:

- a) En términos de reducción de costos:
 - Mantienen precios competitivos sin comprometer la calidad de sus productos.
 - Ofrecen descuentos significativos para compras al por mayor y precios especiales para distribuidores.
- b) En cuanto a la diferenciación:
 - Mayor presencia en diversas provincias de nuestro país, llegando a un público más amplio y diverso.

Estas estrategias están diseñadas para garantizar que sus productos sean accesibles, manteniendo al mismo tiempo los estándares de calidad que los distinguen en el mercado.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Según David (2013) “ el diagnóstico estratégico es un proceso de análisis y evaluación de la situación actual y futura de la empresa, para identificar sus capacidades y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno, con el fin de definir la dirección estratégica a seguir.” (p. 210)

Para Bucky Snacks es esencial el análisis interno y externo para la toma de decisiones estratégicas, pues ayuda a la empresa a aprovechar sus puntos fuertes, abordar sus debilidades, identificar oportunidades de mercado y prepararse para desafíos futuros, lo que contribuye a su crecimiento y éxito a largo plazo.

3.1 Análisis externo

3.1.1 Análisis del macroentorno.

El macroentorno comprende todas las condiciones externas que influyen en el desarrollo de la empresa, ya sea de manera favorable o desfavorable. Estas condiciones son independientes de la empresa, pues escapan a su control directo, sin embargo, ejercen un impacto significativo en el desempeño de la empresa.

El análisis se presentará utilizando las siguientes herramientas:

a) Análisis PEST

Factores políticos:

- Regulaciones y Normativas Alimentarias:

Las regulaciones gubernamentales sobre la producción y comercialización de alimentos pueden afectar a Bucky Snacks en relación al etiquetado, seguridad alimentaria y requisitos de calidad. Según Ley 27657 (Art. 25, (a) de la Ley del Ministerio de Salud, Ley 27657) “La DIGESA es el órgano técnico normativo del MINSA en los aspectos relacionados al saneamiento básico, salud ocupacional, higiene alimentaria, zoonosis y protección del ambiente”(Ministerio de Salud, 2002, agosto).

Estas son algunas normas regulatorias alimentarias:

- Ley de inocuidad de los alimentos - Decreto Legislativo N° 1062: tiene como finalidad establecer el régimen jurídico aplicable para garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano y de esa manera proteger la vida y salud de las personas.(Ministerio de salud, 2008)
- Código de protección y defensa del consumidor - “ Ley N° 29571” Art. 36.- Etiquetado de grasas trans (Art. 4 LIA) – (El Peruano, 2010)
- Políticas Fiscales y Arancelarias:

Cambios en impuestos sobre alimentos o aranceles a la importación de ingredientes pueden influir en los costos de producción y, por consecuencia, en los precios al consumidor.

- Estabilidad Política:

La estabilidad política de un país o región puede afectar la seguridad y continuidad de las operaciones de la empresa, pues genera incertidumbre en el país e influye en la demanda de productos y servicios. Actualmente, el Perú se encuentra en una etapa de recesión, por lo que la empresa debería tener en cuenta diversas consideraciones estratégicas para enfrentar este desafiante entorno económico. En primer lugar, se recomienda realizar una revisión de los costos operativos para identificar las áreas donde se puedan realizar ajustes sin comprometer la calidad o eficiencia. Esto podría incluir negociaciones con proveedores, optimización de procesos internos y evaluación de gastos no esenciales. Finalmente, en caso el gobierno otorgue incentivos fiscales o programas de apoyo, la empresa debe considerar la posibilidad de aprovechar estas oportunidades.

Factores Económicos:

- Situación Económica Global y Local:

La situación económica, incluyendo tasas de crecimiento, inflación y desempleo, puede influir en el poder adquisitivo de los consumidores.

- Tipo de Cambio:

Al importar ingredientes o maquinarias, la variabilidad del tipo de cambio afecta los costos y precios. La devaluación de la moneda local aumenta los costos de producción, ya que los insumos extranjeros se vuelven más caros.

Factores Sociales:

- Tendencias del Consumidor:

Cambios en los hábitos de consumo, como la preferencia por alimentos saludables, pueden influir en la demanda de snacks.

La creciente conciencia sobre la salud y el bienestar puede influir en las preferencias de los consumidores por snacks más saludables, lo que puede requerir ajustes en la línea de productos de Bucky Snacks.

- Cultural y Preferencias Locales:

Las diferencias culturales y las preferencias locales pueden afectar la aceptación de ciertos productos o sabores en diferentes regiones.

Factores Tecnológicos:

- Avances tecnológicos en maquinaria:

La producción de alimentos con máquinas renovadas y con mejoras tecnológicas, permite a Bucky Snacks mejorar la eficiencia y la calidad de sus productos.

- Comercio Electrónico y Plataformas de Venta en Línea:

Teniendo en consideración que durante los últimos años, el comercio electrónico ha tomado mayor importancia en la distribución y comercialización de productos se puede abrir nuevas oportunidades de mercado. Bucky Snack ha sabido tomar como oportunidad la aceleración del comercio electrónico, implementando una página web donde los clientes pueden comprar sus productos directamente, así mismo, ofrece el servicio de entrega a domicilio para satisfacer la demanda de comodidad de los consumidores.

3.1.2 Análisis del microentorno.

El análisis del microentorno en una empresa se refiere a la evaluación de todos los factores que operan en la proximidad inmediata y que influyen en su rendimiento y capacidad para tomar decisiones. Dentro de este microentorno se incluyen elementos cruciales como competidores, clientes, canales de distribución y proveedores. Es importante destacar que este microentorno ejerce una influencia directa y significativa sobre la empresa y su capacidad para generar valor.

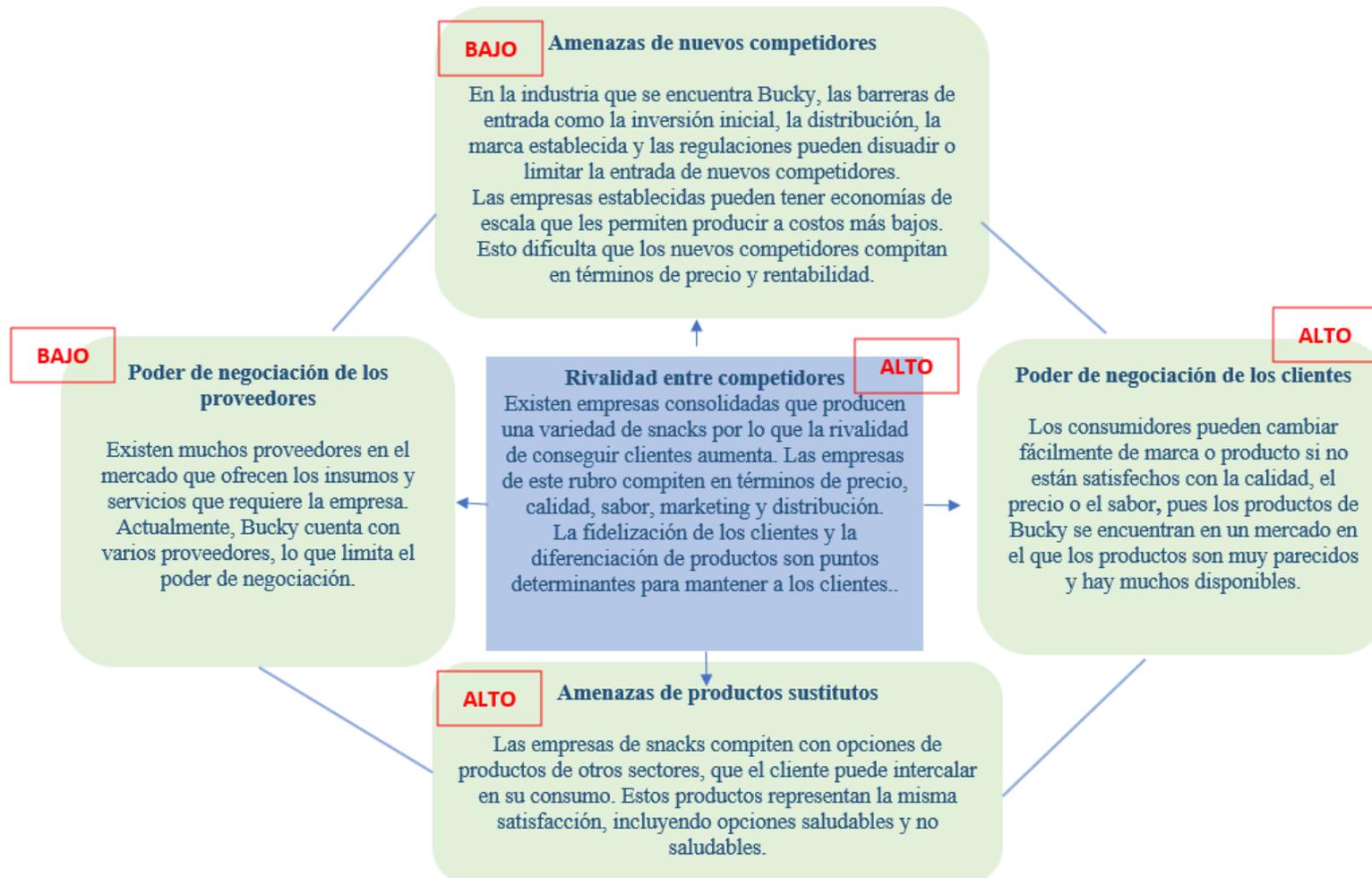
a) Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

Esta herramienta nos permite comprender el entorno competitivo de la industria en que se encuentra Bucky Snacks y desarrollar nuestras estrategias de negocios y creación de valor para la empresa.

En este panorama Bucky Snacks ha realizado un análisis que presentamos a continuación:

Figura 3.1

Cinco fuerzas de Porter



b) Análisis de grupos estratégicos

Este análisis nos brindará la capacidad de identificar empresas competidoras que ocupan posiciones y direcciones similares en el mercado. Para este propósito, hemos elaborado un mapa que nos ayudará a visualizar nuestras similitudes con otros competidores en el mercado.

Figura 3.2

Análisis de grupos estratégicos



Inka Crops, Tiyapuy y Villa Natura, son empresas que tienen alta calidad y precios altos, buscan establecer su propio nicho orientándose hacia grupos de clientes más exclusivos. Bucky Snacks con sus productos premium intenta competir directamente con ellos. Por otro lado, los competidores que se encuentran en similares condiciones que Bucky Snacks proporcionan productos a precios bajos y buena calidad, estas empresas están usando una estrategia común en el mercado, pues buscan satisfacer las necesidades de sus clientes que buscan obtener un buen valor por su dinero.

3.1.3 Matriz de evaluación de factor externo (EFE)

Es una herramienta utilizada en la planificación estratégica para analizar y evaluar los factores clave en el entorno externo que pueden afectar a una empresa.

Tabla 3.1

Matriz de evaluación de factores externos

Factores determinantes del éxito				
	OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1	Crecimiento del mercado de snacks en mercados emergentes	0.10	3	0.30
2	Evolución tecnológica de maquinaria	0.12	4	0.48
3	Innovación en sabores e ingredientes	0.08	3	0.24
4	Demanda creciente de snacks saludables	0.10	4	0.40
SUBTOTAL		0.40		1.42
	AMENAZAS			
1	Competencia intensa en el mercado de snacks	0.15	2	0.30
2	Cambios en las preferencias de los consumidores hacia opciones más saludables	0.12	2	0.24
3	Aumento de los costos de materias primas	0.10	3	0.30
4	Cambios estacionales en la demanda	0.08	3	0.24
5	Regulaciones gubernamentales sobre etiquetado y contenido nutricional	0.15	2	0.30
SUBTOTAL		0.60		1.38
TOTAL		1.00		2.80

Para elaborar la matriz EFE, se ha identificado todos los factores externos que pueden ejercer un impacto significativo en nuestra empresa, estos factores abarcan tanto oportunidades, como amenazas. Cada uno de estos factores ha sido ponderado de acuerdo con su relevancia, luego se ha asignado un puntaje que oscila en una escala del 1 al 4, en la que 1 refleja una respuesta deficiente de la empresa y 4 representa una respuesta sobresaliente.

El puntaje total obtenido de 2.80 concluye que la empresa está en una posición relativamente sólida para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas en su entorno externo. Bucky Snacks se encuentra mejor preparada para aprovechar las

oportunidades que enfrenta, como el aumento de la demanda de snacks saludables debido a que servirá para impulsar el desarrollo de productos para dichas preferencias (snacks bajos en calorías, sin azúcares añadidos o ricos en nutrientes) y expandir líneas de productos. Sin embargo, también debe estar alerta a las amenazas, como la competencia intensa y los cambios en las preferencias de los consumidores, pues deben estar atentos a las tendencias y estar dispuestos a adaptarse rápidamente.

3.1.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Mediante esta matriz se logra la identificación de los competidores claves en el sector, asimismo, evalúa la posición de la empresa en relación con sus competidores. A continuación, se presenta la Matriz de perfil competitivo de Bucky Snacks:

Tabla 3.2

Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	Bucky Snacks		Tiyapuy		Jappy Snacks		Inka Crops	
		VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
1 Calidad del producto	0.30	3	0.90	4	1.20	3	0.90	4	1.20
2 Innovación en productos	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40	4	0.80
3 Estrategia de Precios	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4 Distribución y Alcance	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60
5 Marketing	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40
6 Capacidad de Producción	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45
TOTAL	1.00		3.00		3.30		2.55		3.75

Los resultados de la matriz MPC para Bucky Snacks arroja un puntaje de 3.00, mientras que los puntajes de las empresas competidoras son diferentes, Jappy Snacks está por debajo de ese puntaje habiendo obtenido 2.55, Inka Crops y Tiyapuy por encima con 3.75 y 3.30 respectivamente. Esta evaluación cuantitativa proporciona una perspectiva clara sobre la posición de Bucky Snacks en relación con sus competidores y destaca factores específicos que requieren atención estratégica. En este contexto, es evidente que Bucky Snacks debe concentrar sus esfuerzos en mejorar su estrategia, particularmente en

los ámbitos de publicidad y Marketing para avanzar hacia una posición más competitiva en el mercado.

3.2 Análisis interno

En el marco del análisis interno de Bucky Snacks, ha realizado una minuciosa investigación de los recursos, elementos críticos y habilidades a su disposición, con el propósito de identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la organización. Este proceso resulta esencial para la posterior formulación de estrategias.

3.2.1 Análisis de identidad y los recursos de la empresa

Un análisis de identidad y recursos de una empresa es fundamental para comprender su posición en el mercado y su capacidad para competir. Según Dutton & Dukerich (1991) “La identidad organizacional también se encuentra relacionada con la imagen organizacional, concepto que alude al modo en que los miembros de la organización creen que los demás la perciben.”

Tabla 3.3

Análisis de identidad de la empresa

<i>Análisis de identidad y recursos</i>	
Cultura Corporativa	<ul style="list-style-type: none">- Producción de snacks de alta calidad.- Utilizar materia prima 100% local.- Innovación en términos de sabores, ingredientes y empaques.- Compromiso con la salud y bienestar de los consumidores.- Reducción de residuos y gestión responsable de los recursos.- Invertir en el desarrollo y crecimiento de colaboradores.
Valores Corporativos	<ul style="list-style-type: none">- Trabajo en equipo para cumplir objetivos generales.- Compromiso con la seguridad alimentaria y la calidad de los productos.
Visión Corporativa	Estar consolidado en la mente del consumidor peruano como la marca de snacks 100% peruana con mayor status y mejor sabor.
Misión Corporativa	Ser partícipe en los momentos sociales de los peruanos, entregándoles productos con una excelente imagen que les brinda estatus y sabor a un buen precio.
Filosofía Corporativa	<ul style="list-style-type: none">- Querer ser la empresa peruana de Snacks líder y con la utilización de materia prima 100% peruana.- Buscar la excelencia en cada aspecto de nuestra operación, desde la selección de ingredientes hasta la producción y distribución.- Buscar nuevas formas de sorprender y satisfacer a nuestros clientes con sabores únicos y opciones innovadoras.

3.2.2 Análisis funcional de una empresa

Para llevar a cabo el análisis funcional, nos enfocaremos en el ciclo operativo completo de la empresa, revisando las áreas clave que contribuyen significativamente a la generación de valor.

- Administración y Gerencia:
 - o Efectividad y utilización de sistemas de toma de decisión y control: Bucky Snacks debe asegurarse de que sus sistemas de control y toma de decisiones sean eficientes y ágiles, para ello utiliza indicadores claves de desempeño para medir la efectividad de sus colaboradores, a continuación se detalla algunos KPI que usa la empresa:
 1. Ingresos de Ventas: se miden los ingresos generados por las ventas de snacks.

2. Margen de Ganancia: Constantemente, apa miden la diferencia entre el costo de producción y el precio de venta.
3. Crecimiento de las Ventas por Representante de Ventas: Evalúa la contribución de cada representante de ventas al crecimiento de las ventas de la empresa.
 - Gestión de red de contactos: Extender la red de contactos puede generar nuevas oportunidades de negocio y mantenerse al tanto de las tendencias y desafíos de la industria.
 - Imagen y prestigio de la empresa: Una imagen sólida y un prestigio positivo pueden impulsar la lealtad del cliente y la percepción de calidad. A lo largo de los años, Bucky Snacks ha consolidado su reputación basándose en la calidad de sus productos logrando una gran satisfacción de sus clientes.
 - Marketing y ventas:
 - Análisis del consumidor y sus preferencias: Se tiene bien identificada y segmentada a la audiencia objetivo, para ello se ha considerado variables demográficas, psicográficas y de comportamiento. Asimismo, se realiza investigaciones de mercado y análisis de datos para identificar nuevas oportunidades de productos, en base a las tendencias y comportamientos del mercado.
 - Lealtad a la marca: Implementa programas de fidelización de clientes que recompensen la lealtad, ofrece descuentos, regalos o beneficios exclusivos a los clientes habituales.
 - Cantidad y calidad de líneas de productos: Ofrece una variedad de líneas de productos que puede atraer a diferentes segmentos de mercado.
 - Participación de mercado: Bucky Snacks debe implementar estrategias de marketing que le permitan aumentar la proporción de ventas, esto se puede lograr atrayendo tanto a nuevos clientes como manteniendo la fidelidad de los ya existentes. Para alcanzar este objetivo, se sugiere la implementación de programas de fidelización, alianzas estratégicas con sus principales clientes,

como los son Cineplanet o Cinopolis, y la utilización de publicidad en línea como medios efectivos para lograrlo.

- Calidad de servicios al cliente y servicios post venta: Se mantiene la calidad de los snacks de manera constante, pues es un factor clave para construir la confianza del consumidor en la marca. Asimismo, se proporciona un servicio de atención al cliente postventa eficiente para ayudar a los clientes con cualquier problema o consulta después de la compra.
- Operaciones y logística:
 - Facilidades de ubicación: La ubicación de la planta de producción y almacenes de una empresa de snacks es un factor importante para la eficiencia operativa y el éxito del negocio. Bucky Snacks tiene Tener almacenes cercanos a la planta de producción puede reducir los costos de transporte y simplificar la gestión de inventario.
 - Suministros de materiales: El suministro de materiales es esencial para garantizar la continuidad de la producción y la calidad de los productos. Por lo tanto, la empresa considera de suma importancia la identificación y selección de proveedores confiables, así como la gestión efectiva de las relaciones con estos socios comerciales.
 - Eficiencia del equipamiento y maquinaria: Se debe garantizar la calidad de los productos y optimizar los costos operativos, para ello Bucky Snacks ha establecido un programa de mantenimiento preventivo para todas las máquinas y equipos. Asimismo, la empresa se asegura que el personal que opera las máquinas esté debidamente capacitado y tenga un conocimiento profundo de su funcionamiento.
 - Sistemas de control y rotación de inventarios: Bucky Snacks ha implementado sistemas de gestión de inventario que permite realizar un seguimiento en tiempo real, permitiendo así un control minucioso y un análisis de los movimientos de productos. Asimismo, la empresa aplica el principio FIFO (First in / First out) con el fin de garantizar que los productos más antiguos se vendan antes. Adicionalmente, se realizan auditorías de inventario

trimestralmente para verificar que los niveles coincidan con los registros, además de identificar posibles pérdidas o desviaciones.

- Seguridad e higiene laboral: la empresa ha establecido un programa formal de seguridad y salud ocupacional que incluye políticas y procedimientos específicos relacionados con el entorno laboral. También, proporciona capacitaciones en seguridad a todos los empleados, esto incluye formación en la manipulación de alimentos, prevención de accidentes y procedimientos de emergencia. Para el personal de planta, es indispensable el uso de equipos de protección personal (EPP), ya que según la Ley N.º 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo – artículo 21, exige las medidas de prevención y protección del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (Congreso de la República del Perú, 2016)
- Finanzas y contabilidad:
 - La empresa está en una posición favorable para continuar creciendo y expandiendo sus operaciones. En la actualidad, el área administrativa es la encargada de analizar y reportar la situación financiera de la empresa a gerencia general, se cuenta con una persona encargada de realizar los reportes tributarios y temas directos con SUNAT. Sin embargo, se recomienda la creación de un área especializada en Finanzas y contabilidad a fin de garantizar una gestión financiera eficiente y el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Recursos humanos:
 - Competencias y calificación profesional: Bucky snacks reconoce que la calidad de sus productos y la excelencia en su operación dependen en gran medida de las habilidades y calificación de sus colaboradores. Al ser una empresa de producción y comercialización cuenta con un manual detallado para cada área que se encuentra dentro del proceso operativo, en el cual se especifica las funciones y conocimientos técnicos que cada puesto debe cumplir.
 - Selección, capacitación y desarrollo de personal: El proceso de selección es riguroso y orientado a encontrar colaboradores comprometidos con la misión

de la empresa. Una vez que un colaborador se une al equipo, se le proporciona una capacitación inicial que incluye conocimientos técnicos específicos de la producción, así como competencias en seguridad alimentaria y control de calidad.

- Sistemas:
 - Información para la toma de decisiones: La empresa ha implementado sistemas de información que recopilan, almacenan y analizan datos relevantes, con el propósito de facilitar la toma de decisiones.
 - Sistemas orientados al usuario: La empresa cuenta con una plataforma de comercio electrónico que ha sido diseñada pensando en la comodidad del cliente, brindando una experiencia de compra fácil y accesible.

3.2.3 Elaboración y análisis de la cadena de valor

La cadena de valor es un análisis estratégico que nos brinda la oportunidad de optimizar nuestros procesos y definir nuestra ventaja competitiva, se analizó a través de las actividades que crean valor para la organización, las cuales se dividen en actividades primarias y actividades de soporte. A continuación se detalla cada actividad de la empresa:

Actividades de soporte:

- Infraestructura de la empresa: La ubicación es un factor importante desde la fábrica de producción hasta los almacenes y centros de distribución, el espacio debe ser adecuado para la producción y el almacenamiento. Asimismo, se cuenta con máquinas para hornear, freír, empacar y etiquetar.
- Gestión de Recursos humanos: La empresa sigue un proceso de contratación establecido internamente que comienza con la fase de reclutamiento y selección, y posteriormente avanza hacia la capacitación y desarrollo de los nuevos empleados, asegurando así la incorporación de talento calificado y su crecimiento profesional dentro de la organización, lo que contribuye a fortalecer la fuerza laboral y mantener altos estándares de desempeño.

- **Gestión de calidad:** La gestión de la calidad representa un pilar esencial en garantizar que los productos cumplan con los estándares más exigentes en cuanto a seguridad alimentaria y la satisfacción de sus clientes. Este compromiso se refleja en la implementación de estrictos protocolos de control de calidad que abarcan todas las fases de producción, desde la selección de materias primas hasta la distribución de los productos terminados. La empresa se esfuerza por cumplir con todas las regulaciones y directrices aplicables en la industria alimentaria, además de establecer internamente sus propios estándares rigurosos en materia de calidad.
- **Adquisiciones:** En su enfoque estratégico, la empresa negocia precios competitivos para las materias primas, prestando una atención meticulosa a la calidad y la puntualidad en la entrega. Además, establecen condiciones de pago y plazos de entrega que no solo son favorables para su empresa, sino que también contribuyen a mantener una relación sólida y mutuamente beneficiosa con sus proveedores.

Actividades primarias

- **Logística interna:** La logística interna comprende procesos fundamentales que incluyen la recepción, el almacenamiento y la gestión del inventario de materias primas. Estas actividades son cruciales para asegurar un flujo de producción eficiente y la disponibilidad constante de ingredientes esenciales para la fabricación de los productos. El área de operaciones de Bucky trabaja de manera coordinada para mantener un inventario óptimo, garantizando que las materias primas estén siempre a disposición en las cantidades necesarias para satisfacer la demanda y mantener la calidad en los productos.
- **Operaciones:** Las operaciones de la empresa se centran en el procesamiento y la fabricación de snacks, es en esta etapa donde los ingredientes de calidad se transforman en productos finales para los clientes. A través de rigurosos procesos de producción y técnicas de fabricación especializadas, la empresa se asegura de que cada producto mantenga los más altos estándares de calidad, sabor y frescura. El compromiso con la excelencia en la producción es

evidente en cada paso de esta etapa, desde la selección de ingredientes hasta el empaque final.

- **Logística externa:** Esta fase es crucial para garantizar que la producción llegue de manera oportuna y en condiciones óptimas a los lugares donde los consumidores pueden adquirirlos. Un sistema eficiente de almacenamiento y distribución permite que los productos estén disponibles en una variedad de ubicaciones, desde tiendas minoristas hasta máquinas expendedoras, lo que asegura que los clientes puedan disfrutar de los productos de manera conveniente y satisfactoria.
- **Marketing y ventas:** Las estrategias de promoción y ventas comprenden la identificación de los canales de distribución más eficientes, la creación de campañas publicitarias atractivas, la participación en eventos promocionales y la colaboración con minoristas y distribuidores. Además, se da gran importancia al marketing digital, utilizando las redes sociales, la publicidad en línea y el marketing de contenidos para llegar a una audiencia más amplia. La empresa se esfuerza por mantener una presencia constante en el mercado, lo que incluye la introducción de nuevos productos y sabores para mantener el interés de los consumidores y garantizar un crecimiento sostenido en el mercado de snacks.
- **Servicio al cliente:** Bucky se ha comprometido a proporcionar una atención al cliente excepcional, pues el enfoque de la empresa se basa en la satisfacción del cliente en cada etapa de su experiencia con la organización, es por ello que la empresa ha invertido en una plataforma digital que se encuentra a disposición del cliente para escuchar y resolver cualquier inquietud o queja. Además, su equipo de servicio al cliente está altamente capacitado y comprometido con brindar respuestas rápidas y soluciones satisfactorias, garantizando una grata experiencia.

Figura 3.3

Cadena de valor de Bucky Snacks



3.2.4 Matriz de la evaluación del factor interno

La matriz de factores internos, denominada también EFI, tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. En este proceso, se le asigna un peso que refleja la importancia de cada factor y se otorga un puntaje que cuantifica su nivel de fortaleza o debilidad.

Tabla 3.4

Matriz de factores internos

Factores críticos del éxito				
FORTALEZAS		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1	Calidad de los ingredientes	0.15	4	0.60
2	Eficiencia en la producción	0.12	4	0.48
3	Continúa innovación en sus productos	0.12	3	0.36
4	Capacitación constante a los equipos de trabajo	0.15	4	0.60
SUBTOTAL		0.54		2.04
DEBILIDADES				
1	Falta de sucursales y almacenes en provincia	0.05	1	0.05
2	Dificultades en la distribución	0.05	1	0.05
3	Falta de fuerza de ventas para el canal tradicional	0.08	2	0.16
4	Dependencia de materias prima	0.13	2	0.26
5	Falta de acciones de Trade en puntos de venta	0.15	2	0.30
SUBTOTAL		0.46		0.52
TOTAL		1.00		2.56

El puntaje obtenido es de 2.56, el cual supera al límite divisional (2.5), de esta manera se puede determinar que la posición interna actual de Bucky Snacks es sólida y resalta la oportunidad de enfocarse en formular estrategias para abordar las debilidades identificadas.

Para impulsar un mayor crecimiento, la empresa debería considerar una expansión en Lima, pues se sabe que actualmente tiene una alta participación en provincias, sin embargo, se ha identificado que que la distribución de productos se ve obstaculizada por la escasa cantidad de almacén.

CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Las estrategias a nivel corporativo, de negocios y funcional

4.1.1 Estrategias genéricas de negocio

Porter (2009) “establece que la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” (p. 145) para el liderazgo por costo afirma el posicionamiento de una marca.

Bucky Snacks ha adoptado una estrategia genérica de liderazgo en costos, centrando sus esfuerzos en la eficiencia operativa para ofrecer productos de alta calidad a precios altamente competitivos. Esta estrategia se ha fortalecido mediante la construcción de relaciones sólidas con proveedores confiables y la negociación de acuerdos favorables para la adquisición de materias primas de primera calidad.

La empresa se dedica a maximizar economías de escala, lo que implica una búsqueda continua de oportunidades para aumentar el volumen de producción y, de esta forma, reducir los costos por unidad. Además, Bucky Snacks ha implementado un sistema de gestión de inventario altamente eficiente, cuyo propósito es minimizar tanto el exceso de existencias como los gastos relacionados con el almacenamiento, asegurando la utilización óptima de los recursos a lo largo de toda la cadena de suministro.

4.1.2 Estrategias intensivas

Las estrategias intensivas son enfoques que tienen como objetivo aumentar la participación en el mercado y el crecimiento de una empresa aprovechando sus capacidades y recursos existentes. Estas estrategias se centran en aumentar las ventas de productos o servicios tanto en los mercados existentes como en la captación de nuevos clientes mediante diversos enfoques. Bucky snacks se encuentra en una etapa de madurez, pues ha alcanzado un nivel estable y sostenible en su ciclo de vida. Sin embargo, luego del análisis sobre la empresa se ha identificado que puede enfrentar una competencia intensa y una saturación del mercado. A continuación se desarrollará las estrategias intensivas que Bucky debe seguir a fin de mantener y mejorar su posición:

- **Penetración de mercado:** esta estrategia implica captar nuevos clientes en el mercado actual y es exactamente lo que necesita Bucky Snacks para aumentar su posición competitiva en una industria de alta competencia. Opera en Lima y provincias desde hace más de 30 años, sin embargo, actualmente tiene una mayor presencia en provincias por lo que se encuentra en la necesidad de implementar estrategias que logren penetrar el mercado en Lima y periferias. Se le plantea a la empresa, que bajo la segmentación de mercados, dirija campañas de marketing específicas para atraer nuevos clientes en los sectores en lo que aún no se ha llegado. Actualmente, la marca ya ingresó a supermercados conocidos como Tottus, Plaza Vea, Makro, sin embargo, necesita implementar campañas de impulsación en los puntos de venta lo cual busca aumentar la visibilidad y la demanda de sus productos dentro de un entorno de venta minorista en el canal moderno. Degustaciones de productos, ofertas especiales, muestras gratuitas, publicidad en el punto de venta, personal de promoción y colaboraciones estratégicas, son algunas acciones que puede utilizar la empresa para esta propuesta. Adicionalmente, la empresa debe ser agresivo en el canal tradicional, que son bodegas y mercados en todo Lima, por lo cual se propone fortalecer el equipo comercial con una fuerza de venta directa que atienda a este canal logrando así una mayor visibilidad y penetración del producto en el mercado limeño. Finalmente, para obtener mayor éxito en la penetración de mercado, se plantea abarcar también las campañas de marketing por canales de comunicación, como redes sociales, publicidad de contenidos, publicidad de influencia, participación en eventos o su misma página web.
- **Desarrollo de mercado:** es una estrategia que busca expandir el alcance de una empresa ingresando en nuevos mercados. En este contexto, Bucky Snacks actualmente tiene presencia no solo en Perú, si no también ha ingresado a los mercados de Chile y Panamá, teniendo una excelente acogida. Después del análisis realizado, se le plantea a la empresa analizar el ingreso al mercado mexicano, debido a que en este país el sector de snacks es muy dinámico y se encuentra en constante crecimiento, pues ocupa un lugar destacado en la alimentación de la población.

- Desarrollo de producto: esta estrategia es esencial para mantener la competitividad y el crecimiento en la industria. Sin embargo, es importante precisar que es la estrategia que mejor maneja Bucky Snacks, pues se ha encargado introducir nuevos sabores, tamaños de porciones variadas, nuevos formatos y mantenerse totalmente actualizados con los productos del mercado y de la competencia. Sin embargo, como se mostró en la matriz EFE, la empresa tiene una oportunidad en el mercado de snacks saludables, debido a que la demanda es creciente en esta categoría. Por lo cual se propone analizar este mercado y la creación de nuevos productos como frutas deshidratadas, granola, frutos secos, entre otros.

4.1.3 Estrategias corporativas

Esta estrategia particular orienta todas las iniciativas de la empresa con el propósito de crear valor de manera sostenible a lo largo del tiempo, y sirve como el cimiento para el desarrollo de otras estrategias. Bucky Snacks busca aumentar la visibilidad y llegar a más clientes, es por ello que se le propone que debe utilizar una Alianza estratégica con dos de sus clientes más importantes: Cineplanet y Cinopolis, a los cuales les provee nachos, Esta alianza incluiría la implementación de dispensadores de snacks en todos los cines de la cadena.

4.1.4 Estrategias a nivel de inversión

Para evaluar la estrategia de inversión que la empresa podría adoptar, se ha identificado dos factores fundamentales para su definición:

- Posición competitiva del negocio: En la actualidad, Bucky Snacks tiene una posición competitiva débil. Por lo tanto, la implementación de una estrategia de penetración de mercado se presenta como una oportunidad relevante. Como se detalló anteriormente, se aplicará la segmentación de mercados con el fin de dirigir campañas de marketing específicas que atraigan a nuevos clientes en sectores en los que la empresa aún no ha incursionado.

- Etapa del ciclo de vida del producto: Bucky Snacks tiene más de 30 años en el mercado peruano, dedicándose continuamente a la mejora de sus procesos con el objetivo de ofrecer productos de primera calidad a sus clientes. La empresa se encuentra actualmente en una etapa de madurez, y teniendo en cuenta su posición competitiva actual, la expansión hacia nuevos mercados se convierte en un componente esencial para el éxito de una estrategia de inversión a nivel empresarial.

4.2 La formulación de estrategias

A continuación se desarrollará la formulación de la estrategia, una hoja de ruta esencial que guiará hacia un crecimiento sostenible y un éxito a largo plazo. En este proceso, se emplearán diversas herramientas y matrices para evaluar y definir las acciones estratégicas más adecuadas. Estas herramientas incluyen el análisis FODA, la matriz PEYEA y la matriz BCG. Este enfoque estratégico permitirá a la empresa identificar y capitalizar sus ventajas competitivas, abordar desafíos y oportunidades en el entorno empresarial y, en última instancia, trazar un rumbo claro hacia el logro de sus objetivos. A través de este proceso, se definirán las prioridades estratégicas, se asignarán recursos de manera efectiva y se preparará para un futuro exitoso.

4.2.1 Matriz de estrategia principal (MEP)

La matriz de estrategia principal ayuda a las organizaciones en la creación de estrategias considerando dos elementos fundamentales: el incremento en la demanda del mercado y la posición competitiva. Esta matriz a menudo se usa para determinar el camino estratégico más adecuado para una empresa en función de su entorno y sus objetivos.

Figura 4.1

Matriz de la estrategia principal



Como se puede apreciar en la matriz estratégica, la empresa se encuentra en el segundo cuadrante, lo cual implica que está en una posición de desarrollo y frente a un desafío considerable. La empresa tiene una posición competitiva relativamente débil en su mercado, sin embargo, se está planeando consolidar su posición. A pesar de la debilidad en la posición competitiva, el mercado en el que opera la empresa experimenta un crecimiento sólido, esto implica que hay oportunidades de crecimiento, tal como se ha detallado en nuestra estrategia de penetración de mercado.

4.2.2 Matriz FODA

Según David (2013): “El Análisis FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias” (p. 234), ya que ayuda a las organizaciones a comprender su entorno y sus capacidades internas. Al identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, las organizaciones pueden desarrollar estrategias efectivas que aprovechen sus ventajas y aborden sus desafíos.

Tabla 4.1*Matriz FODA*

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Calidad de los ingredientes	1	Crecimiento del mercado de snacks en mercados emergentes
2	Eficiencia en la producción	2	Evolución tecnológica de maquinaria
3	Continúa innovación en sus productos	3	Innovación en sabores e ingredientes
4	Capacitación constante a los equipos de trabajo	4	Demanda creciente de snacks saludables
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Falta de sucursales y almacenes en provincia	1	Competencia intensa en el mercado de snacks
2	Dificultades en la distribución	2	Cambios en las preferencias de los consumidores hacia opciones más saludables
3	Falta de fuerza de ventas para el canal tradicional	3	Aumento de los costos de materias primas
4	Dependencia de materias prima	4	Cambios estacionales en la demanda
5	Falta de acciones de Trade en puntos de venta	5	Regulaciones gubernamentales sobre etiquetado y contenido nutricional

Tabla 4.2

Matriz FODA cruzada

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Calidad de los ingredientes	D1	Falta de sucursales y almacenes en provincia
		F2	Eficiencia en la producción	D2	Dificultades en la distribución
		F3	Continúa innovación en sus productos	D3	Falta de fuerza de ventas para el canal tradicional
		F4	Capacitación constante a los equipos de trabajo	D4	Falta de acciones de Trade en puntos de venta
		OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	
O1	Crecimiento del mercado de snacks en mercados emergentes	<p>F2O1: Aprovechar la eficiencia en la producción para introducir rápidamente nuevas líneas de productos adaptadas a los gustos y preferencias de los consumidores</p> <p>F3O3: Crear productos que aprovechen las preferencias y cultura local e innovar en el diseño y empaquetado para reflejar la creatividad y la innovación en sabores e ingredientes.</p>		<p>O1D3D4: Desarrollar Estrategias de Penetración de Mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer alianzas estratégicas con distribuidores locales en mercados emergentes para facilitar la entrada al mercado. - Ofrecer promociones y descuentos para incentivar la prueba de productos y ganar la preferencia del consumidor. - Crear programas de Trade Marketing adaptados a las características y necesidades de cada punto de venta 	
O2	Evolución tecnológica de maquinaria				
O3	Innovación en sabores e ingredientes				
O4	Demanda creciente de snacks saludables				
		AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	
A1	Competencia intensa en el mercado de snacks	<p>F3A2: Crear líneas de productos específicas que se centren exclusivamente en opciones saludables, proporcionando a los consumidores alternativas equilibradas.</p>		<p>D3A1: Invertir en la contratación y capacitación de un equipo de fuerza de ventas dedicado exclusivamente al canal tradicional.</p> <p>D4A1: Desarrollar iniciativas creativas de exhibición en los puntos de venta para destacar los productos y atraer la atención de los consumidores y Diseñar promociones y descuentos atractivos para hacer frente a la competencia intensa en el mercado de snacks.</p>	
A2	Cambios en las preferencias de los consumidores hacia opciones más saludables				
A3	Aumento de los costos de materias primas				
A4	Regulaciones gubernamentales sobre etiquetado y contenido nutricional				

4.2.3 Matriz PEYEA

Según David (2013) "Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica y los factores que se utilizaron previamente para elaborar las matrices EFE y EFI de la empresa deben considerarse al construir una matriz PEEA "(p. 238)

La matriz ofrece un panorama a través de una representación gráfica que facilita la comprensión de la posición estratégica actual de la empresa y propone posibles direcciones estratégicas a considerar.

A continuación, se llevará a cabo el análisis de las posiciones estratégicas:

Tabla 4.3

Posición estratégica interna

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA	CLASIFICACIÓN
1 ESPALDA FINANCIERA DE BUCKY SNACK	3
2 ALTO RIESGO PARA SALIR DEL MERCADO	4
3 RIESGO INVOLUCRADO EN EL NEGOCIO	3
VENTAJA COMPETITIVA	
1 CALIDAD DE PRODUCTOS	-2
2 VARIEDAD DE PRODUCTOS	-2
3 POSIBILIDAD DE PENETRACIÓN DE MERCADOS	-1
RESULTADO EJE X	0.8

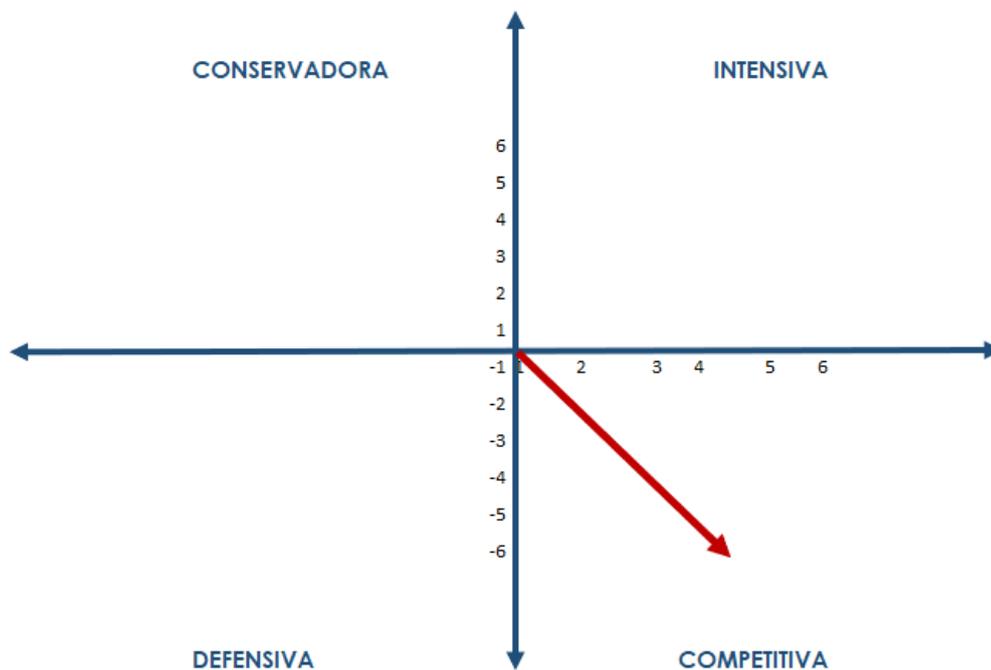
Tabla 4.4

Posición estratégica externa

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
ESTABILIDAD AMBIENTAL	CLASIFICACIÓN
1 FUERTE PRESIÓN COMPETITIVA	-5
2 FUERTE INESTABILIDAD DE GOBIERNO	-4
3 FUERTE COMPETENCIA DE PRECIOS	-2
FORTALEZA INDUSTRIAL	
1 ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO	4
2 INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGIA	2
3 PRODUCTIVIDAD	4
RESULTADO EJE Y	-0.2

Figura 4.2

Matriz de la planeación estratégica y evaluación de la acción



Según los resultados obtenidos de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), se recomienda la implementación de estrategias competitivas de penetración y desarrollo de mercado. La actual posición de Bucky Snacks es altamente propicia para usar sus fortalezas a fin de lograr una destacada posición competitiva en un mercado desafiante.

4.2.4 Matriz BCG

La matriz BCG (Boston Consulting Group) es una herramienta de análisis estratégico empleada para evaluar el portafolio de productos o unidades de negocio de una organización. Esta matriz se basa en dos enfoques que son, la tasa de crecimiento del mercado y la tasa de participación del mercado.

Figura 4.3
Matriz BCG



En esta matriz se presentan tres productos en las siguientes posiciones:

- Producto estrella: encontramos a los nachos, ya que tienen un gran crecimiento en el mercado, pues son vendidos masivamente a sus principales clientes como son Cineplanet y Cinepolis.

- Producto interrogante: se encuentran las papas al hilo y el *buckypop* o canchita salada, ya que tienen crecimiento alto en el mercado, pero genera baja participación de mercado. Se debe realizar inversiones estratégicas en marketing y publicidad para aumentar la visibilidad del producto. Actualmente la empresa está buscando incluir las papas al hilo en los cines, como acompañamiento de los panes con hot dog.
- Producto vaca: las *Papichips* se encuentra dentro del producto vaca de la empresa, tiene alta participación de mercado y genera buena liquidez a la empresa, pero poco crecimiento en el mercado del rubro.
- Producto perro: la empresa no tiene un producto perro.

4.3 La etapa de decisión

4.3.1 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa es una herramienta de análisis y toma de decisiones que se utiliza en el campo de la planificación estratégica, brinda la posibilidad de una evaluación objetiva de estrategia, teniendo en cuenta los factores estratégicos tanto internos como externos a la organización, los cuales ya fueron analizados en las matrices EFI y EFE. Asimismo, categoriza las estrategias para establecer una jerarquía de prioridades y se emplea para identificar acciones factibles y las estrategias más adecuadas.

Tabla 4.5*Matriz de la planeación estratégica cuantitativa*

		PENETRACIÓN DE MERCADO			DESARROLLO DE MERCADO	
	OPORTUNIDADES	VALOR	PA	PTA	PA	PTA
1	Crecimiento del mercado de snacks en mercados emergentes	0.12	4	0.48	4	0.48
2	Evolución tecnológica de maquinaria	0.10	3	0.30	3	0.30
3	Innovación en sabores e ingredientes	0.13	2	0.26	2	0.26
4	Demanda creciente de snacks saludables	0.15	3	0.45	4	0.60
AMENAZAS						
1	Competencia intensa en el mercado de snacks	0.15	4	0.60	4	0.60
2	Cambios en las preferencias de los consumidores hacia opciones más saludables	0.12	4	0.48	3	0.36
3	Aumento de los costos de materias primas	0.10	3	0.30	3	0.30
4	Cambios estacionales en la demanda	0.05	2	0.10	2	0.10
5	Regulaciones gubernamentales sobre etiquetado y contenido nutricional	0.08	3	0.24	3	0.24
FORTALEZAS						
1	Calidad de los ingredientes	0.14	3	0.42	3	0.42
2	Eficiencia en la producción	0.12	2	0.24	2	0.24
3	Continúa innovación en sus productos	0.15	3	0.45	2	0.30
4	Capacitación constante a los equipos de trabajo	0.09	4	0.36	4	0.36
DEBILIDADES						
1	Falta de sucursales y almacenes en provincia	0.1	3	0.30	3	0.30
2	Dificultades en la distribución	0.10	3	0.30	3	0.30
3	Falta de fuerza de ventas para el canal tradicional	0.05	2	0.10	2	0.10
4	Dependencia de materias prima	0.12	3	0.36	3	0.36
5	Falta de acciones de Trade en puntos de venta	0.13	3	0.39	3	0.39
				6.13	6.01	

Al elaborar la matriz de planeación estratégica cuantitva, se ha identificado que la estrategia de penetración de mercado tiene la mayor probabilidad de éxito, ya que es altamente atractiva y viable para la empresa, es importante precisar que la empresa se encuentra en una posición sólida para aprovechar las oportunidades y aumentar su presencia en el mercado actual.

CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Etapa importante para implementar y hacer realidad las estrategias que se plantearon previamente. Para esto nos basaremos en cuatro elementos fundamentales que permitan realizar una correcta implementación, reduciendo los riesgos que puedan surgir en el proceso, logrando tener políticas transparentes y comunicación fluida entre la organización apoyado por sistemas de gestión. Estos elementos van desde el análisis de la estructura organizacional actual de Bucky, la motivación y capacitación del personal, su cultura organizacional y los sistemas de dirección que se usan.

5.1 Elementos claves para implementar la estrategia

5.1.1 Estructura organizacional

La estructura actual de Bucky Snacks está diseñada para responder directamente al gerente general y este a su vez a la junta general de accionista. Esta estructura organizacional se divide en siete departamentos. Cuatro departamentos están relacionados a la creación y distribución del productos, mientras que los demás son áreas administrativas y de mantenimiento. Es una estructura solida que ha funcionado durante todos sus años en el mercado de manera eficaz. Sin embargo, para lograr las estrategias que proponemos, que es la penetración de mercado, principalmente de Lima, es importante el reforzamiento del área comercial, área especializada en la captación de nuevos clientes, combinado también con los planes de marketing para promocionar y dar a conocer el producto en un mercado de snack en donde las marcas competidoras están bien posicionadas y con un alto nivel de top of mind.

Actualmente la empresa se centra en ofrecer los productos a distribuidores, convirtiendo a estos clientes en socios claves para la empresa. Proponemos, con el reforzamiento de esta área, contar con un equipo humano de ventas distribuidos en todas las zonas de Lima para captar y tener mayor presencia en el canal tradicional como lo son bodegas y mercados, debido a que es un canal no tan explotado por la empresa en Lima particularmente. Esta fuerza de ventas permitirá a la empresa lograr esa penetración que necesitan en la capital, y tiene que ser apoyado por todo un equipo de marketing para

ejecutar estrategias de comunicación, concursos para los clientes y planes de fidelización para dar las facilidades tanto a los puntos de ventas para tener una mayor rotación del producto como a los clientes finales para que conozcan aún más la marca.

5.1.2 Las personas: motivación y capacitación

En una organización, el factor humano desempeña un papel fundamental en el logro de sus objetivos. La motivación y capacitación de las personas son elementos clave que contribuyen a la eficiencia y el éxito.

Estas acciones que se han propuesto de fortalecimiento del área comercial conllevan a nuevos puestos de trabajo en la empresa. Para esto, el área de Recursos Humanos de la empresa debe estar comprometida con el reclutamiento y selección de las personas que ocupen estos nuevos cargos y harán posible alcanzar los objetivos.

Es importante en este punto la capacitación constante, no solo al equipo de fuerza de ventas, sino a todos los colaboradores de la compañía, para estar alineados en los objetivos que busca la empresa. La capacitación constante no solo potencia las habilidades técnicas, sino que también fomenta una comprensión más profunda de la visión y los valores de la compañía.

La motivación de los empleados en Bucky es esencial para mantener altos niveles de productividad y compromiso. Dado que la industria de los snacks puede ser altamente competitiva, es crucial fomentar un ambiente laboral positivo y estimulante. Algunas estrategias efectivas incluyen programa de reconocimiento, programas de incentivos, y la promoción de un sentido de pertenencia y propósito dentro del equipo.

Es crucial que Bucky sea capaz de cultivar una motivación intrínseca entre los colaboradores, donde estos no solo comprendan a fondo las metas y valores de la empresa, sino que también internalicen su importancia. Para lograr esto, es fundamental establecer una comunicación transparente sobre los objetivos corporativos, destacando de manera clara y coherente cómo cada miembro del equipo desempeña un papel fundamental en la consecución del éxito general. Además, brindar oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa puede motivar a los empleados a mejorar continuamente y aportar ideas innovadoras.

5.1.3 Cultura organizacional

Bucky Snack desarrolla una cultura orientada a la calidad, innovación y creatividad. Esta cultura refleja los valores y las creencias que la empresa desea promover entre sus colaboradores y cómo se espera que operen en el entorno laboral para así alcanzar los objetivos y las nuevas estrategias que se plantean.

Propuesta de Cambio de Misión para Bucky Snacks:

Como parte de la necesidad para adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución consideramos que es esencial revisar y actualizar la misión de la empresa, se necesita que la misión refleje con precisión la identidad, los valores y su compromiso con el éxito sostenible a largo plazo.

Misión actual:

“Bucky Snacks es participe en los momentos sociales de los peruanos, entregándoles productos con una excelente imagen que les brinda estatus y sabor a un buen precio.”

Nueva Misión:

“En Bucky Snacks, estamos comprometidos en convertir los momentos de consumo en experiencias memorables al ofrecer productos innovadores a buen precio que deleitan a todos, en cualquier lugar y en cualquier momento”

Esta nueva misión refleja el compromiso con la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación y la responsabilidad social. Está alineada con la visión de consolidarse en la mente de los consumidores peruanos como la marca de snacks peruana con mayor status y mejor sabor.

La misión destaca un fuerte compromiso con convertir los momentos de consumo en experiencias memorables. Esto enfatiza la importancia que Bucky Snacks asigna a la satisfacción y la conexión emocional con los consumidores durante sus momentos de disfrute.

La inclusión de "productos innovadores a buen precio" resalta un equilibrio estratégico entre la creatividad y la accesibilidad. Esto sugiere un enfoque en la

diferenciación a través de la innovación sin comprometer la asequibilidad para una amplia gama de consumidores.

La afirmación de "que deleitan a todos, en cualquier lugar y en cualquier momento" refuerza la idea de que los productos de Bucky Snacks buscan ser atractivos y adaptarse a diversas situaciones, lo que es clave en un mercado diverso.

En conjunto, la nueva misión planteada para Bucky Snacks establece un marco inspirador y estratégico que puede guiar eficazmente las operaciones y las decisiones de la empresa. Es una declaración que se alinea con tendencias actuales de mercado, mostrando una comprensión profunda de las expectativas del consumidor y la necesidad de destacarse en un mercado competitivo.

5.1.4 Sistemas de dirección

Actualmente la empresa Bucky Snacks utiliza el software Visionsoft SIG, un ERP *ad hoc* cuya funcionalidad es optimizar sus procesos internos. Esta herramienta desempeña un papel importante en la centralización de toda la información de la empresa de acuerdo a sus procesos clave, garantizando que todos los datos procesados estén alineados con los indicadores clave de rendimiento (KPI) de la organización. Además, incorpora la utilidad de los paneles de control (dashboards), lo que permite supervisar y gestionar diversas áreas como facturación, informes de compras, análisis de ventas, gestión de planillas y la asignación de recursos en cada centro de costos.

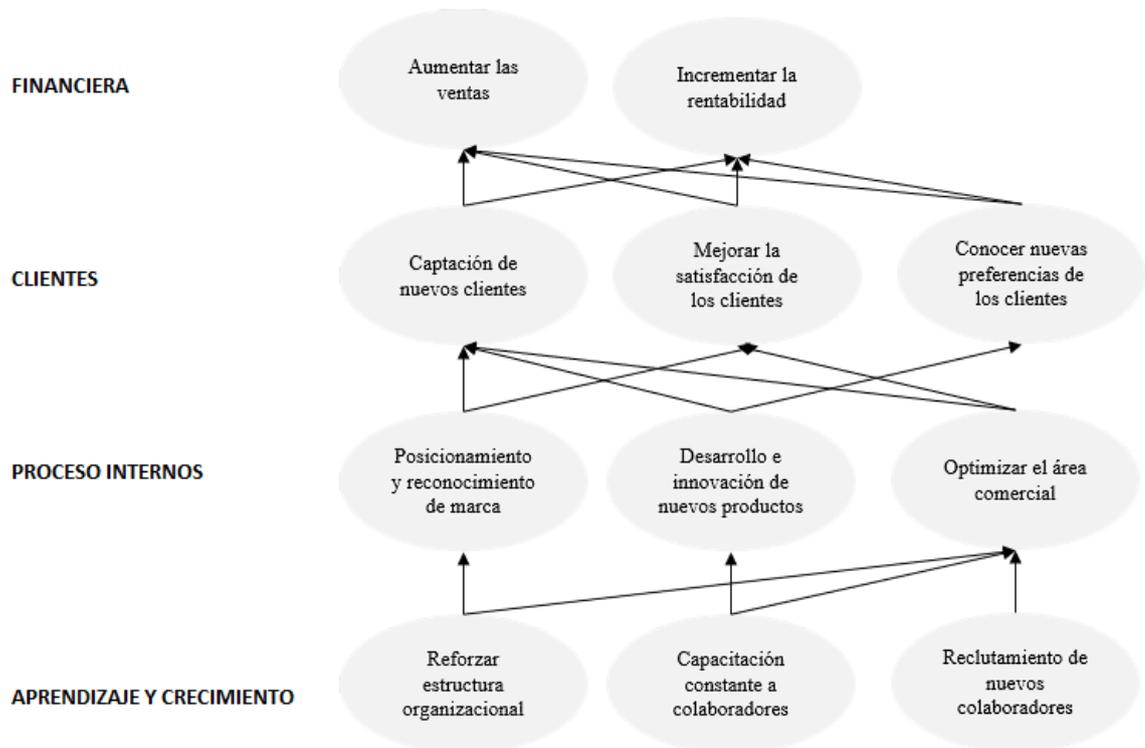
La funcionalidad del ERP actual permite que las estrategias planteadas funcionen de manera eficiente. Al centralizar la información y alinearla con los KPI de la empresa, el software Visionsoft SIG se convierte en un aliado para la implementación y seguimiento de nuestras estrategias. Los dashboards proporcionan una visión clara y detallada de los procesos internos, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la supervisión en tiempo real de nuestras operaciones. Gracias a esta herramienta, podemos garantizar que nuestras estrategias se ejecuten de manera efectiva, contribuyendo así al éxito continuo de Bucky Snacks.

5.2 El control de gestión

5.2.1 Mapa estratégico de control

Figura 5.1

Mapa estratégico de control



5.2.2 Actividades y objetivos claves

Se establecieron estos objetivos para lograr la ejecución de la estrategia que se propuso.

Perspectiva financiera

- Aumento de ventas: Incrementar las ventas en un 6% anual
- Aumentar la rentabilidad.

Perspectiva cliente

- Captación de nuevos clientes: 80% de nuevos clientes captados
- Mejorar la satisfacción de los clientes: satisfacción y conformidad del producto del 95% de clientes.

Perspectiva proceso:

- Posicionamiento y reconocimiento de marca: aumentar el market share de la marca
- Desarrollo e innovación de nuevos productos

Perspectiva aprendizaje

- Reclutamiento de nuevos colaboradores
- Capacitación y desarrollo: Incremento del presupuesto anual en capacitación, incrementar el cumplimiento de personas capacitadas.

5.2.3 Cuadro de mando integral

Tabla 5.1

Cuadro de mando integral

	INDICADORES	OBJETIVO
Perspectiva financiera	% Crecimiento de ventas anuales	Aumentar las ventas 6% anual
	Margen de utilidad neta	Incrementar la rentabilidad a 12%
Perspectiva cliente	Clientes captados/cliente totales	Mínimo 80% de clientes captados
	Clientes satisfechos/total clientes	Satisfacción de clientes > 90%
Perspectiva proceso	Market share	Incrementar la participación de mercado a 10%
	Nuevos productos/total productos	Desarrollo e innovación de nuevos productos
Perspectiva aprendizaje	% de rotación de personal	Reclutamiento de nuevos colaboradores
	Personal capacitado/total de colaboradores	Incrementar el cumplimiento de personal capacitado en 95%

CONCLUSIONES

El diagnóstico empresarial de Bucky Snacks, realizado con el objetivo de comprender su situación actual y perspectivas de desarrollo se concluye lo siguiente:

- Se ha identificado sus fortalezas internas, estas incluyen: conocimiento profundo del negocio, eficiencia en la producción, calidad de los ingredientes y capacitación constante a sus equipos de trabajo.
- Se ha identificado sus debilidades como, la necesidad de sucursales y almacenes en provincia, falta de fuerza de ventas para el canal tradicional y falta de acciones de Trade en puntos de venta.
- Entre las oportunidades identificadas resalta: la demanda creciente de snacks saludables y la factibilidad de incursionar en el mercado de Lima
- Entre las amenazas detectadas, la más inquietante es la competencia intensa en el mercado de snacks.
- Se ha identificado que la empresa debe implementar algunas estrategias específicas que con su visión de crecimiento y liderazgo en el mercado: Penetración de mercado, Desarrollo de mercado y Desarrollo de producto, que permitan explotar sus fortalezas, mitigar sus debilidades y aprovechar sus oportunidades.
- Así mismo, pese al conocimiento sólido del entorno empresarial, la empresa podría beneficiarse de una mayor inversión en investigación de mercado para una comprensión más profunda de las tendencias y preferencias del consumidor.

El diagnóstico empresarial que se presenta, sienta las bases para optimizar el plan estratégico de Bucky Snacks y brinda una orientación para la toma de decisiones informadas que permitan alcanzar sus objetivos.

RECOMENDACIONES

Después de analizar la empresa, se sugiere a Bucky Snacks implementar las siguientes medidas:

- La estrategia de captar nuevos clientes en el mercado actual es una decisión acertada para Bucky Snacks y es fundamental para lograr una posición competitiva sólida en una industria altamente competitiva. Dado que la empresa tiene una mayor presencia en provincias, es esencial implementar estrategias que permitan una penetración efectiva en el mercado de Lima.
- Se sugiere fortalecer el equipo comercial con una fuerza de venta directa dedicada a atender el canal tradicional, lo que permitirá una mayor visibilidad y penetración de los productos en el mercado limeño.
- Se recomienda establecer alianzas estratégicas con distribuidores y minoristas locales para facilitar la entrada y distribución de productos.
- El enfoque en el desarrollo de productos ha demostrado ser una fortaleza clave para Bucky Snacks, ya que la empresa ha sido proactiva en la introducción de nuevos sabores, variedades de tamaños de porciones y formatos, lo que la ha mantenido actualizada en el mercado y competitiva. Sin embargo, es importante reconocer que siempre hay oportunidades para la mejora y la expansión de la línea de productos. Se recomienda que Bucky Snacks analice minuciosamente el mercado de snacks saludables, pues la demanda está en constante crecimiento, y crear nuevos productos en esta categoría puede ser una estrategia sólida para diversificar la oferta de la empresa. Este enfoque no solo aprovechará una tendencia creciente en el mercado, sino que también permitirá a Bucky Snacks diferenciarse de la competencia y llegar a un público más amplio.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Congreso de la República del Perú. (2016). *Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el trabajo*.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping An Eye on the Mirror: Image and Identity In Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554. <https://doi.org/10.5465/256405>
- Ministerio de Salud. (2002). *Ley del Ministerio de Salud LEY No 27657*.
<https://www.diresacallao.gob.pe/wdiresa/documentos/baselegal/Ley27657.pdf>
- Ministerio de salud. (2008). Decreto legal que aprueba la ley de inocuidad de los alimentos. *El Peruano*.
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01062.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación De Modelos De Negocio*. Deusto S.a. Ediciones.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ser Competitivo.

CASO DE ESTUDIO: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE BUCKY SNACKS

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	6%
2	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	1%
3	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	prezi.com Fuente de Internet	<1%
6	baixardoc.com Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad EAFIT Trabajo del estudiante	<1%
8	Submitted to Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales Trabajo del estudiante	<1%

9	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
10	dokumen.pub Fuente de Internet	<1 %
11	intellectum.unisabana.edu.co Fuente de Internet	<1 %
12	tryengineering.org Fuente de Internet	<1 %
13	bibdigital.epn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
14	dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
15	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
16	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
17	calidad-agroalimentaria.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
18	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
20	ri2.bib.udo.edu.ve:8080 Fuente de Internet	<1 %

21	www.fundacion-osde.com.ar Fuente de Internet	<1 %
22	ussp.emachines.com Fuente de Internet	<1 %
23	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Universidad Estatal a Distancia Trabajo del estudiante	<1 %
25	doi.org Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.utc.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
28	www.iberempleos.es Fuente de Internet	<1 %
29	www.mentor.mecd.es Fuente de Internet	<1 %
30	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1 %
31	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
32	documentop.com	

Fuente de Internet

<1 %

33

www.mediummultimedia.com

Fuente de Internet

<1 %

34

www.researchgate.net

Fuente de Internet

<1 %

35

Submitted to Universidad Catolica De Cuenca

Trabajo del estudiante

<1 %

36

pt.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

37

worldwidescience.org

Fuente de Internet

<1 %

38

www.dcm-bcon.com

Fuente de Internet

<1 %

39

www.europarl.europa.eu

Fuente de Internet

<1 %

40

Submitted to Universidad de San Martín de
Porres

Trabajo del estudiante

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo