

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**CENTRUM PUCP**  
BUSINESS SCHOOL

**Planeamiento Estratégico para la Empresa Vegetalia**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Francisco Antonio Gallardo Balcazar**

**Asesor: Ricardo Pino Jordán**

**Surco, diciembre de 2019**

## **Agradecimientos**

Al profesor Ricardo Pino por su valioso aporte en esta tesis.

A los ejecutivos de la empresa Vegetalia, que brindaron la información adecuada para poder realizar este planeamiento estratégico.

A mi esposa e hija que fueron motivo para poder llevar a cabo este MBA.

A mi padre, por darme las herramientas necesarias para seguir creciendo como profesional.

## **Dedicatorias**

A mi esposa Cynthia, a mi hija Raffaella y a mis padres Francisco y Nelly, quienes me motivan cada día a seguir adelante; gracias a su apoyo no hubiera sido posible culminar este MBA.

## Resumen Ejecutivo

Vegetalia es una empresa peruana que fabrica margarinas especiales desde el siglo XX en el sector industrial de alimentos y su crecimiento va de la mano con el de la industria alimentaria en el Perú, ya que es un sector que está en constante evolución. Prueba de ello es que, en noviembre del 2004, la tercera generación de la familia Rodríguez inició una nueva etapa en el negocio, donde en el año 2008 inauguraron su nuevo local en el primer Centro Industrial de Lurín, lo que conllevó a la empresa a innovar para no quedar fuera. Frente a una economía mundial tan cambiante, las necesidades y exigencias de los clientes hacen que las empresas reformulen o adapten nuevas estrategias para el beneficio de los consumidores y el suyo propio. El objetivo principal de este plan estratégico es identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, tanto internas como externas, que influyen en la empresa Vegetalia. Esto se realizó a través de la recopilación de información interna y externa de la misma organización, que el gerente administrativo de Vegetalia, Juan Ramírez, proporcionó en varias oportunidades y que permitió ofrecer una serie de recomendaciones para que la empresa genere valor agregado en el mediano y largo plazo, manteniendo y mejorando su posición en el mercado nacional. Se llegó a la conclusión de que la empresa Vegetalia posee grandes intereses que están alineados con sus más urgentes necesidades de desarrollo y expansión, pues ha sabido estar durante todos estos años a la vanguardia de la globalización, a pesar de contar con competidores tan grandes como Alicorp y Unilever Perú. Se recomienda, asimismo, que la organización debe generar nuevas ventajas competitivas a través del desarrollo de la innovación y su participación en un clúster potencial que le permita mejorar estratégica y operativamente con el fin de crear una cultura cooperativa y de aprendizaje, apoyada por el Estado, para mejorar los niveles de vida de la población a través de organizaciones que generan alto valor agregado.

## **Abstract**

Vegetalia is a Peruvian company that manufactures special margarines since the last century in the industrial food sector and its growth goes hand in hand with the growth of the food industry in Peru, since it is a sector that is constantly evolving. Proof of this, in November 2004, the third generation of the Rodríguez family started a new stage in the business, where in 2008 they opened their new premises in the first Industrial Center of Lurín, which led the company to innovate or stay out. In the face of such a changing global economy, customer needs and demands make companies reformulate or adapt new strategies for the benefit of consumers and the economic benefit of organizations. The main objective of this Strategic Plan is to identify internal and external strengths, weaknesses, opportunities and threats that influence the Vegetalia company, this was done through the collection of both internal and external information of the same organization, as the Administrative Manager of Vegetalia Mr. Juan Ramírez provided on several occasions and it came to the end to make a series of recommendations for the company to generate added value in the medium and long term, maintaining and improving its position in the national market. As a final conclusion, the company Vegetalia, has great interests that are aligned with its most urgent development and expansion needs, Vegetalia has been at the forefront of globalization all these years despite having competitors as large as Alicorp and Unilever Peru. And it is recommended that the organization must generate new competitive advantages through the development of innovation and its participation in a potential cluster that allows it to improve strategically and operationally in order to create a cooperative and learning culture, supported by the State. With the objective of improving the living standards of the population through organizations that generate high added value.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Vegetalia .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	2
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>4</b>
2.1. Antecedentes .....	4
2.2. Visión .....	4
2.3. Misión .....	5
2.4. Valores .....	5
2.5. Código de Ética .....	6
2.6. Conclusiones .....	6
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>7</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	7
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	7
3.1.2. Potencial nacional.....	8
3.1.3. Principios cardinales.....	14
3.1.4. Influencia del análisis en Vegetalia .....	15
3.2. Análisis Competitivo del País .....	16
3.2.1. Condiciones de los factores .....	16
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	16
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	17
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	19

3.2.5. Influencia del análisis en Vegetalia .....	20
3.3. Análisis del Entorno .....	20
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	20
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	21
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	22
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	25
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	27
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	28
<b>3.5. Vegetalia y sus Competidores .....</b>	<b>29</b>
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	29
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	29
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	29
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	30
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	30
3.6. Vegetalia y sus Referentes .....	31
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	31
3.8. Conclusiones .....	33
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>34</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	34
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	34
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	35
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	35
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	36
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	37
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	37

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	38
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	39
4.3. Conclusiones .....	40
<b>Capítulo V: Intereses de Vegetalia y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>41</b>
5.1. Intereses de Vegetalia .....	41
5.2. Potencial de Vegetalia.....	41
5.3. Principios Cardinales de Vegetalia .....	42
5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de Vegetalia (MIO).....	44
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	44
5.6. Conclusiones .....	45
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>46</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	46
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	46
<b>6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....</b>	<b>49</b>
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	50
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	50
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	51
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	53
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	53
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	55
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	56
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	57
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	58
6.13. Conclusiones .....	60
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>61</b>

7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	61
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	61
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	62
7.4. Estructura Organizacional de Vegetalia.....	63
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	65
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	66
7.7. Gestión del Cambio.....	66
7.8. Conclusiones .....	67
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>68</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	68
8.1.1. Aprendizaje interno .....	68
8.1.2. Procesos.....	68
8.1.3. Clientes .....	68
8.1.4. Financiera .....	68
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	70
8.3. Conclusiones .....	70
<b>Capítulo IX: Competitividad de Vegetalia .....</b>	<b>71</b>
9.1. Análisis Competitivo de Vegetalia.....	71
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Vegetalia.....	72
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Vegetalia .....	72
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	73
9.5. Conclusiones .....	74
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>75</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	75
10.2. Conclusiones Finales.....	75

Nota. Adaptado de <i>El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia</i> (3a ed. rev., pp. 678-715), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson. ....	76
10.3. Recomendaciones Finales .....	79
10.4. Futuro de Vegetalia .....	80
<b>Referencias.....</b>	<b>82</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Nivel de Ventas y Producción</i> .....	2
Tabla 2	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	7
Tabla 3	<i>Descripción de Algunas Variables: Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresas</i> .....	19
Tabla 4	<i>Descripción de Algunas Variables de Industrias relacionadas y de Apoyo</i> .....	20
Tabla 5	<i>PBI de la Región Lima según Actividades Económicas</i> .....	22
Tabla 6	<i>Lima Metropolitana: Población y Hogares según Distrito 2017</i> .....	23
Tabla 7	<i>Pilar de Tecnología</i> .....	25
Tabla 8	<i>Pilar de Sofisticación de los Negocios</i> .....	25
Tabla 9	<i>Pilar de Innovación</i> .....	26
Tabla 10	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos de Vegetalia</i> .....	28
Tabla 11	<i>Matriz del Perfil Competitivo de Vegetalia</i> .....	32
Tabla 12	<i>Matriz del Perfil Referencial de Vegetalia</i> .....	32
Tabla 13	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos de Vegetalia</i> .....	39
Tabla 14	<i>Matriz de Intereses Organizaciones (MIO)</i> .....	44
Tabla 15	<i>Matriz FODA de Vegetalia</i> .....	47
Tabla 16	<i>Matriz PEYEA de Vegetalia</i> .....	48
Tabla 17	<i>Matriz de Decisión Estratégica de Vegetalia</i> .....	52
Tabla 18	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Vegetalia</i> .....	54
Tabla 19	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	55
Tabla 20	<i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	56
Tabla 21	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	57
Tabla 22	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	58
Tabla 23	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	59

Tabla 24	<i>Balanced Scorecard de Vegetalia</i> .....	69
Tabla 25	<i>Plan Estratégico Integral de Vegetalia</i> .....	76
Tabla 26	<i>Situación Actual y Proyectada de Vegetalia</i> .....	81



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Principales productos de Vegetalia.....	1
<i>Figura 2.</i>	Población total y tasa de crecimiento promedio anual en los años 1940-2016... 9	
<i>Figura 3.</i>	Pirámide poblacional peruana, 1950, 2015 y 2050.....	10
<i>Figura 4.</i>	Evolución del producto bruto interno (PBI) real.....	11
<i>Figura 5.</i>	Monto y porcentaje de gasto de defensa y seguridad nacional. ....	14
<i>Figura 6.</i>	Demanda interna y PBI.....	17
<i>Figura 7.</i>	Gasto promedio mensual por nivel socioeconómico.....	17
<i>Figura 8.</i>	Ranking de países en América Latina y el Caribe del WEF 2018.....	18
<i>Figura 9.</i>	Personas según nivel socioeconómico 2017.....	24
<i>Figura 10.</i>	Participación de mercado.....	30
<i>Figura 11.</i>	Gráfico de la MPEYEA de Vegetalia.....	48
<i>Figura 12.</i>	Matriz Boston Consulting Group de Vegetalia. ....	49
<i>Figura 13.</i>	Matriz Interna Externa.....	50
<i>Figura 14.</i>	Matriz de la Gran Estrategia.....	51
<i>Figura 15.</i>	Objetivos de corto plazo.....	61
<i>Figura 16.</i>	Asignación de recursos a los OCP.....	62
<i>Figura 17.</i>	Políticas y estrategias de los OCP .....	63
<i>Figura 18.</i>	Actual estructura organizacional de Vegetalia.....	64
<i>Figura 19.</i>	Propuesta de estructura organizacional de Vegetalia.....	65
<i>Figura 20.</i>	Acciones para transformar la organización en Vegetalia.....	66
<i>Figura 21.</i>	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter – Vegetalia.....	71

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

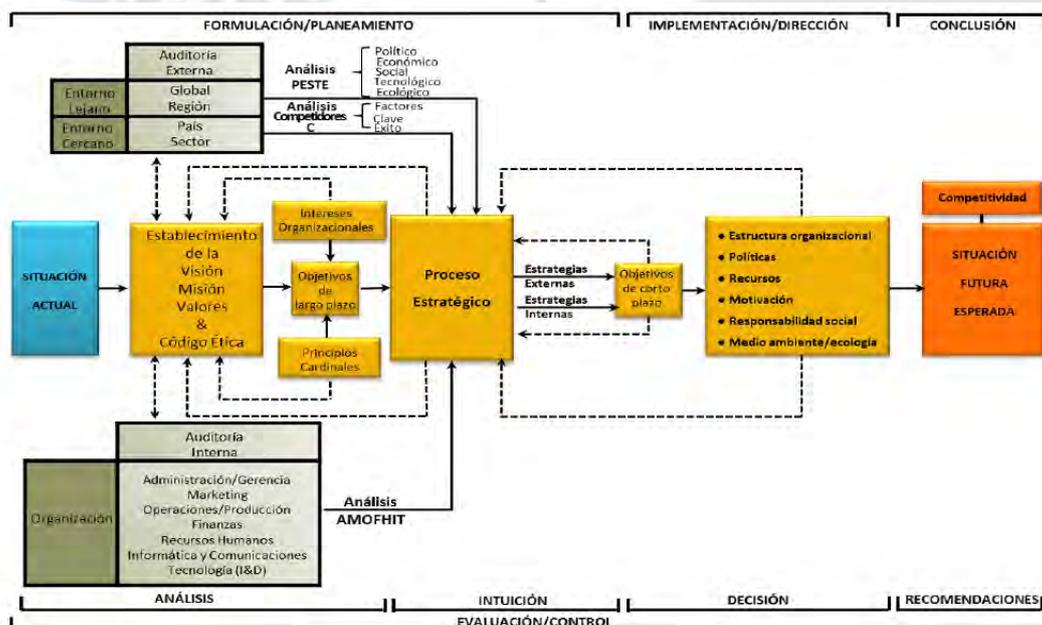


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

*Nota:* Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de Vegetalia

### 1.1. Situación General

Vegetalia es una organización que se dedica a la fabricación de margarinas especiales. El inicio de sus actividades comerciales en el sector industrial nació a mediados del siglo pasado, cuando David Rodríguez Ísola formó la empresa Darois. El 03 de mayo de 1953 se constituyó como una de las primeras industrias oleaginosas del país en extraer y producir aceite vegetal para uso comestible y, en otros casos, para uso industrial (Vegetalia, 2018a).

En 1977, la empresa cambió su nombre a Productos Jarol, manteniendo siempre el giro y los estándares de calidad de la compañía. Productos Jarol se posicionó en el mercado local como pionero y líder en la fabricación de margarinas especialmente elaboradas para panadería y pastelería. Algunas de sus marcas (ver Figura 1) aún tienen presencia en el mercado y se distribuyen con gran aceptación por su calidad y reconocida tradición, como es el caso de Apolo Hojaldre (Vegetalia, 2018a).



Figura 1. Principales productos de Vegetalia. Tomado de “Productos,” por Vegetalia, 2018c (<https://www.vegetaliasac.com>).

En noviembre del 2004, la tercera generación de la familia Rodríguez inició la nueva etapa del negocio. El 2008 inauguraron su nuevo local en el primer Centro Industrial de Lurín, en las afueras de Lima. Cumpliendo con los más rigurosos estándares internacionales de calidad, como HACCP, e insertados en el proceso de globalización, ya con el nombre de Vegetalia, se encuentran en la actualidad totalmente posicionados dentro del mercado nacional (Vegetalia, 2018a).

Entre los principales competidores de Vegetalia están Alicorp S.A.A., Industrias Del Pino S.A. e Industrial Alpamayo S.A. Los clientes de Vegetalia se caracterizan por contar con una cobertura más amplia que abarca todo el Perú, debido a que la empresa solo atiende a Lima Metropolitana. A esto se suma que los clientes pueden optar por una gama de productos y líneas de producción más variadas.

Tabla 1

*Nivel de Ventas y Producción*

	2018	2017	2016	2015	2014
Ventas anuales (S/)	14'661,999	14'070,519	13'365,357	11'644,404	10'558,454
Producción (TM)	2,782	2,668	2,540	2,315	1,992

*Nota.* Adaptado de J. Ramírez, comunicación personal, 08 de febrero, 2019, Lurín, Perú.

## 1.2. Conclusiones

Según lo indicado, Vegetalia cuenta con la experiencia y capacidad necesaria para hacer frente a sus competid

ores y mantener una posición estable dentro del mercado nacional; a esto se suma que la empresa está a la vanguardia en el desarrollo de nuevas prácticas y acreditaciones, tal como lo demuestra la certificación HACCP que la empresa ha obtenido y que le permite subir escalones en el mercado de margarinas en Lima Metropolitana, ya que solo abastece dentro de esta zona. Esto se ve reflejado en su nivel de ventas y producción, pues en los últimos

cinco años la empresa solo ha crecido, en promedio, 8%, tal como se pudo apreciar en la Tabla 1, lo que evidencia una falta de cobertura y de expansión, que se podría convertir en una oportunidad para crecer en el mediano plazo y así aumentar su nivel de ventas y de producción.



## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

### 2.1. Antecedentes

La industria alimentaria en el Perú ha cambiado en los últimos años, pero existe una disparidad en su nivel de desarrollo de producción, ya que comprende fases que van desde el transporte, recepción y almacenamiento, hasta su procesamiento, conservación y distribución, donde se afrontan retos diferentes. Actualmente, Vegetalia participa en cada una de estas fases, que ha ido adaptando y mejorando en el transcurso de los años. Y como se mencionó, se especializa en la fabricación de margarinas, manteniendo siempre el giro, los estándares requeridos por la compañía y las necesidades del propio mercado (Vegetalia, 2018a).

Desde noviembre del 2004, en que la tercera generación de la familia Rodríguez se hizo cargo del negocio, se nota un cambio empresarial, e inauguraron en el 2008 su nuevo local en el primer Centro Industrial de Lurín con los más rigurosos estándares internacionales de calidad, como el HACCP, como parte de su proceso de globalización y posicionamiento dentro del mercado nacional (Vegetalia, 2018a).

### 2.2. Visión

La visión de Vegetalia es la siguiente: “Vegetalia S.A.C. es una empresa sólida y moderna, con más de 50 años de presencia continua en el mercado local, que se proyecta a expandirse inmersa dentro de un proyecto de envergadura regional” (Vegetalia, 2018b, párr. 4). Esta visión de la situación actual de la organización, no cumple con uno de los criterios para ser una buena visión, ya que no tiene una idea clara sobre a donde desea llegar la empresa.

A continuación, se propone una nueva visión, debido a que todo proceso estratégico se debe promover un rol impulsador que genere comunicación y comprensión en toda la organización. La visión propuesta para Vegetalia es la que sigue: “Lograr al 2029 abastecer y tener presencia en el mercado nacional e internacional como el de América Latina, bajo los

mismos estándares de calidad y envergadura que los mercados internacionales requieren”. Es una buena visión, debido a que le va a permitir realizar sus actividades día a día y mantener una relación adecuada con su entorno, favoreciendo su interacción con este.

### **2.3. Misión**

La misión de Vegetalia (2019) es: “Ser eficiente y respetada en el sector. Ofrecer productos de calidad, que cumplen ampliamente con las expectativas de nuestros clientes. Ser atentos, flexibles y adecuados siempre a los cambios en las tendencias del consumo” (Vegetalia, 2018b, párr. 1).

A continuación, se propone una nueva misión para la organización, debido al igual que la visión, la misión debe impulsar a toda la organización hacia la situación a donde desea alcanzar y tener éxito en su misión estratégica. La misión propuesta para Vegetalia es la siguiente: “Alcanzar y producir productos flexibles que se adapten a normas internacionales para acceder a mercados a los que la empresa no está abasteciendo, con el objetivo de aprovechar las oportunidades que existen y potenciar sus actividades económicas y tecnológicas”. Es una buena misión, porque le va a permitir estabilidad y coherencia en sus operaciones a futuro, logrando una relación estable con sus *stakeholders* para posibles oportunidades de diversificación que la empresa desee implementar.

### **2.4. Valores**

Los principales valores de Vegetalia son: (a) vínculos sólidos y humanos con clientes y proveedores, (b) respeto al medio ambiente, (c) promoción de valores individuales y sociales, y (d) óptima rentabilidad para sus inversionistas.

Se consideran, además, los siguientes valores: (a) respeto, solidaridad e integración para desarrollar objetivos comunes; (b) honestidad y responsabilidad dentro de los niveles de la organización, y (c) comportamientos personales adecuados en el desarrollo y gestión de las diversas actividades.

## **2.5. Código de Ética**

Vegetalia se basa en la Norma Sanitaria sobre el Procesamiento para la Aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas (R.M. N° 482-2005/MINSA); esto a través de un Plan HACCP para cada grupo o grupo de productos similares, a fin de realizar su efectiva aplicación. La industria alimentaria debe contar con un Programa de Buenas Prácticas de Higiene, conforme a los Principios Generales de Higiene del Codex Alimentarius y el Código de Prácticas específico para la fabricación de cada tipo de alimento.

Se consideran, además, los siguientes códigos de ética para Vegetalia: (a) cumplir con las regulaciones fitosanitarias locales e internacionales, (b) suministrar productos de calidad, (c) generar empleos dignos que permitan mejorar la calidad de vida, (d) competir con transparencia y lealtad dentro de la industria, (e) rechazar todo acto de corrupción, (f) usar los recursos de forma eficiente para lograr el desarrollo sostenible de la industria, (g) ofertar productos de calidad con una búsqueda constante de la innovación, y (h) contribuir al crecimiento sostenible del país a través de la industria alimentaria.

## **2.6. Conclusiones**

En este capítulo, se mencionaron la visión y misión actual de Vegetalia, los cuales no cumplen los criterios para poder llevar a cabo todo este proceso estratégico. Por ello, se propone nueva visión y misión para el desarrollo de este plan estratégico y que contemplen las potencialidades actuales de Vegetalia. Además, se señalaron sus principales valores y código de ética, los que servirán guía para desarrollar las distintas estrategias que se propondrán en este plan y contribuirán a los objetivos de largo plazo.

La visión y misión tienen que preparar a la organización para el futuro; es fundamental que estas impulsen el compromiso dentro de sus miembros y evidencien la dirección de largo plazo hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Después de haber examinado la situación de Vegetalia, es importante observar las relaciones que pueden existir con su entorno externo, a través del análisis externo del planeamiento estratégico desde la perspectiva nacional. A continuación, se efectuará un análisis tridimensional de las naciones, que incluye (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

#### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son aquellos que busca el Estado para conseguir y protegerse de otros estados con el fin de salvaguardar sus propios intereses. A continuación, la Tabla 2 muestra los intereses nacionales del Perú con su respectivo grado de intensidad.

Tabla 2

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Interés nacional	Intensidad de interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (modesto)
1. Desarrollo e inclusión social		Bolivia	Ecuador	(Chile)
2. Promoción de la inversión		EE. UU.	China, India, América Latina	
3. Reducción de la pobreza y extrema pobreza		Bolivia, Ecuador	EE. UU.	
4. Seguridad y defensa nacional		EE.UU., Colombia	(Chile)	
5. Bienestar económico y empleo		EE. UU., China	UE	América Latina

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

***Desarrollo e inclusión social.*** Traducir el crecimiento económico en desarrollo, especialmente en las poblaciones que no han formado parte del ciclo productivo.

**Promoción de la inversión.** Como fuente generadora de puestos permanentes de trabajo y consumo interno.

**Reducción de la pobreza y pobreza extrema.** Para garantizar la igualdad de oportunidades a todos los peruanos.

**Seguridad y defensa nacional.** Combatir las fuerzas que dañan la soberanía nacional, en especial el caso del narcotráfico.

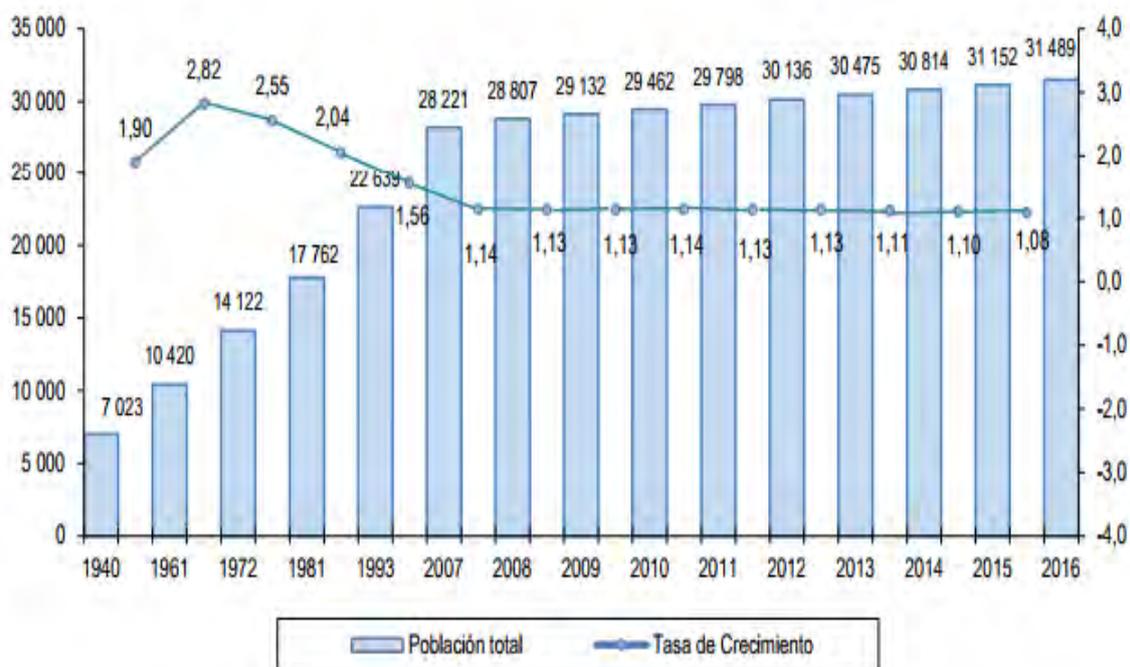
**Bienestar económico y empleo.** Mantener una política económica estable y conservadora, que permita acumular reservas internacionales y ofrecer estabilidad jurídica a las organizaciones.

### **3.1.2. Potencial nacional**

De acuerdo con D'Alessio (2015), con el análisis del potencial nacional, se identificarán las debilidades y/o fortalezas del Estado para alcanzar sus intereses nacionales. Para esto es necesario analizar los siete elementos del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** Según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), hasta el 28 de octubre del 2017, la población en el Perú proyectada era de 31'826,018 personas. En los censos realizados de 1940 a 2016, se indica que la población ha crecido a un ritmo constante; sin embargo, a partir del año 1961 ha habido una desaceleración llegando a una tasa promedio anual de 1.50% (INEI, 2016), tal como se observa más adelante en la Figura 2. Se proyecta que para el 2021, año del Bicentenario de la Independencia Peruana, se superarán los 33 millones y para el 2050 se alcanzarán los 40 millones de habitantes. De la misma forma, el departamento de Lima presenta la mayor concentración del país, con 9'886,647 habitantes, representando el 32% de la población del Perú. La centralización del país representa una debilidad potencial en el largo plazo al no mejorar la infraestructura y

accesos a las demás regiones, lo cual impide ofrecer una mejor calidad de vida a gran parte del Perú.



*Figura 2.* Población total y tasa de crecimiento promedio anual en los años 1940-2016. Tomado de “Perú: Síntesis estadística 2016”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)).

El estancamiento de la población peruana es un indicativo de que el proceso de cambios en la mortalidad y la fecundidad ha afectado el volumen y la estructura por edad de la población. En el año 1950, la pirámide poblacional peruana presentaba características de un país joven con mayor número de niños menores y jóvenes (INEI, 2015b). Al año 2015, se observa un progresivo y persistente incremento de la población de edades adultas y una homogenización en la cantidad de personas jóvenes. Esta tendencia va a predominar hasta el 2025, tal como se muestra la Figura 3, lo que es un potencial para el país, ya que actualmente se cuenta con mano de obra necesaria para seguir reactivando la economía frente al panorama mundial actual (INEI, 2015).

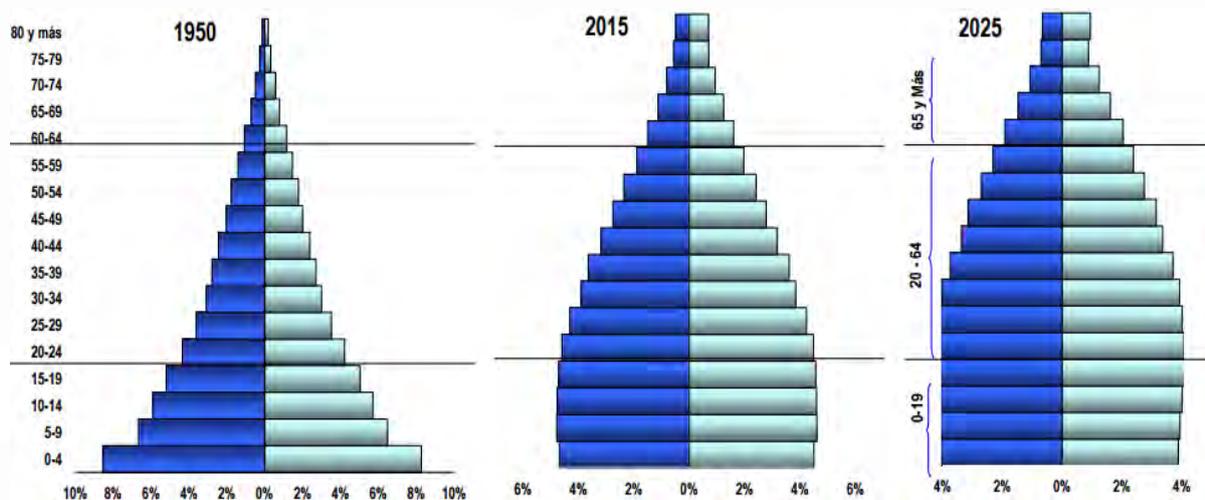


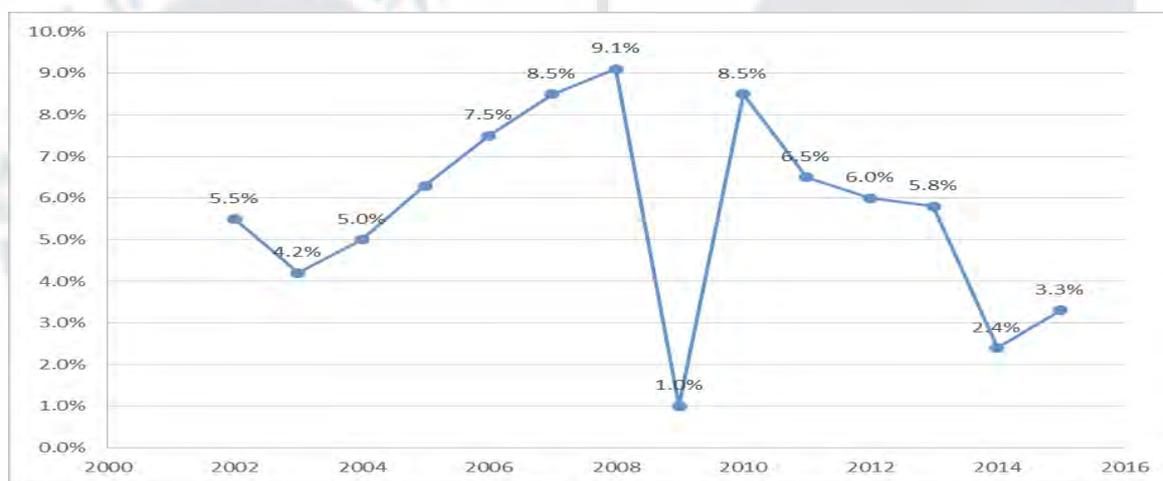
Figura 3. Pirámide poblacional peruana, 1950, 2015 y 2025. Tomado de “Dia mundial de la población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b ([www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1251/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/libro.pdf)).

**Geográfico.** El Perú es el decimonoveno país más extenso del mundo, con 1'285,216 km<sup>2</sup> (INEI, 2015b). Los cinco departamentos con más extensión territorial son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, los cuales abarcan el 55% de la superficie del país. Limita en el norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el océano Pacífico.

Según el censo agropecuario del 2012, el 30.10% (387,425 km<sup>2</sup>) del territorio está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria, incrementándose en 33,607 km<sup>2</sup> comparado con el censo de 1994 (INEI, 2012). Es de suma importancia resaltar que la ubicación geográfica del Perú es una fortaleza del país, al contar con tres grandes regiones naturales: la costa, la sierra y la selva. Además, posee una presencia estratégica dentro de la cuenca del Pacífico Sur, en el centro de Sudamérica y del mundo, la cual permite establecer todo tipo de comunicaciones dentro de América del Sur. Esta ubicación tan estratégica ha permitido ser parte del Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) y la Comunidad Andina de Naciones (CAN), facilitando el comercio con los principales mercados del mundo.

**Económico.** Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2015), el Perú ha desacelerado su crecimiento económico en el contexto mundial de menor crecimiento en

Estados Unidos, estancamiento en la zona europea y Japón, y deterioro de economías emergentes con crecientes problemas macrofinancieros (ver Figura 4), donde los niveles de crecimiento son menores a los alcanzados en el 2008. A pesar de que la producción de cobre aumentó y sus precios internacionales también, la economía peruana sufrió dos golpes importantes al iniciar el 2017: (a) el fenómeno de El Niño Costero (el más devastador fenómeno natural de los últimos años, que costó puntos de crecimiento del PBI proyectado), y (b) el caso de corrupción de Odebrecht, el más sonado en América Latina y que hasta el día de hoy es portada en todos los diarios, pues paralizó proyectos ya planificados. Por ello, el PBI del año 2017 fue apenas de 2.8% y de 4.2% para el 2018 (“BCR mantiene,” 2017).



*Figura 4.* Evolución del producto bruto interno (PBI) real. Tomado de “Compendio estadístico Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1253/cap03/cap03.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1253/cap03/cap03.pdf)).

Asimismo, los principales riesgos de la economía actual son los siguientes: (a) desaceleración de China y posible caída de precios de materias primas, (b) fuga de capitales desde economías emergentes por una considerable caída del precio de materias primas, (c) posible contagio de Japón, la zona del euro y la China en cuanto a un menor crecimiento respecto de la economía de Estados Unidos; (d) expectativas de los agentes económicos, y (f) fenómenos desfavorables, como el fenómeno de El Niño, que perjudican la recuperación de los sectores primarios (MEF, 2016).

**Tecnológico-científico.** De acuerdo con el *Global Information Technology Report 2016* del World Economic Forum (Baller, Dutta, & Lanvin, 2016), el Perú se mantiene en el puesto 90 desde el 2014, respecto al impacto de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo. Según dicho informe, las principales barreras limitantes para el desarrollo del Perú son: (a) el sistema educativo de baja calidad que dificulta la preparación del país para hacer un buen uso de las TIC, y (b) la falta de eficacia de los órganos legislativos, que retrasan el entorno regulatorio para las TIC. Respecto a esta información, de acuerdo con el Banco Mundial (2018b), las importaciones de bienes de TIC son de 7.80% respecto del total de importaciones de bienes en el Perú.

Igualmente, de acuerdo con el Índice de Competitividad Global del 2018, elaborado por el World Economic Forum, el Perú se sitúa en el puesto 89, mejorando su desempeño en innovación respecto a años anteriores (Schwab, 2018). Por ello, es necesario promover políticas orientadas a este sector y una mayor inversión en tecnología, la cual hoy en día está transformando la educación, medicina y la interacción con la administración pública.

**Histórico-psicológico.** Hoy en día es de gran importancia comprender, conocer y valorar la diversidad sociocultural que existe en las regiones, así como lo que significa la interculturalidad y su importancia en el contexto general de la educación y cómo puede ser esta afectada por factores como la desigualdad social y las brechas de equidad educativa. Esto va a permitir una educación más inclusiva que acepte y promueva la propia identidad y la diversidad del país.

En plena globalización, trazar una sola línea de éxito ya no es posible; de igual manera sucede al no valorar los aportes de comunidades debido a sus tradiciones, que están quedando en el pasado. Actualmente, la cultura, su diversidad y el modo de vida de las personas son considerados como pilares para el desarrollo humano y de la sociedad. Por ello,

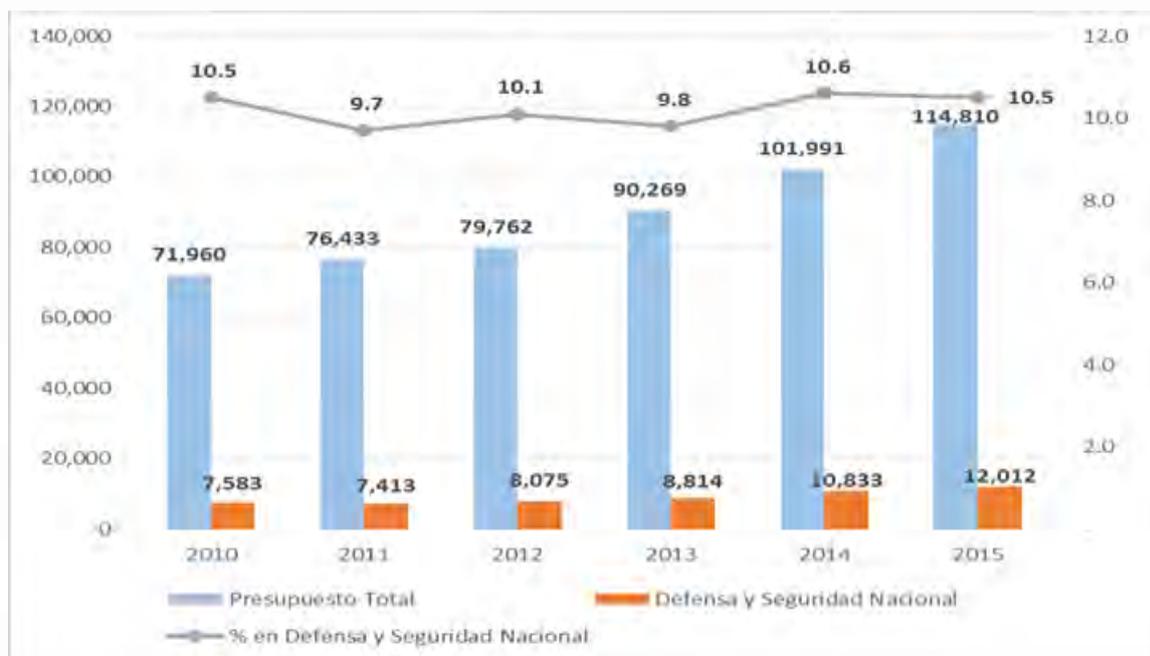
luchar contra el racismo, incentivar el enfoque intercultural en la gestión, revalorizar las lenguas nativas y proteger los derechos colectivos son temas y desafíos que tiene que trabajar el Ministerio de Cultura para mejorar no solo como sociedad, sino como país en conjunto.

**Organizacional-administrativo.** Los objetivos nacionales son contar con un Estado descentralizado y democrático que actúe con eficacia, eficiencia y articuladamente entre los tres niveles de gobierno y sus sectores, garantizando la seguridad y la paz nacional. Esto va a depender mucho de la orientación hacia los ciudadanos y el incentivo del desarrollo brindando un servicio eficiente, democrático, transparente, descentralizado y participativo.

El Estado peruano es el responsable y el único capaz de movilizar a la sociedad hacia el desarrollo ante una debilitación de su imagen y estructura democrático-social. Por ello, la descentralización que hoy en día se ve, no es suficiente, ya que para mejorar los problemas de gobernabilidad y la ineffectividad de la gestión pública, el Estado peruano debe abarcar de manera transversal y longitudinal a todo el territorio nacional.

**Militar.** Las Fuerzas Armadas del Perú están compuestas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú. El Estado peruano tiene como objetivo desarrollar y promover una política de paz y seguridad en el ámbito hemisférico y regional, con la finalidad de instaurar un sistema de seguridad cooperativa que permita eludir conflictos armados, aminorar el armamentismo y enfocar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza y el narcotráfico, garantizando una zona de paz y seguridad. Asimismo, mantenerse vigilante y dispuesto a contrarrestar amenazas contra la nación y la seguridad nacional. Pero las fuerzas armadas no se encuentran en un nivel óptimo debido a que sus equipos en algunos casos son obsoletos y con falta de programas de renovación.

El Perú ocupa el puesto 51 en el mundo y cuarto en Sudamérica respecto a la calidad de las fuerzas militares (“Perú tiene,” 2015). La Figura 5 muestra cómo en los últimos años se ha destinado un 10% del gasto total del Estado para la seguridad nacional.



*Figura 5.* Monto y porcentaje de gasto de defensa y seguridad nacional. Tomado de “Compendio Estadístico Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1253/cap03/cap03.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1253/cap03/cap03.pdf)).

### 3.1.3. Principios cardinales

En esta sección, se presentan los principios cardinales, los cuales permiten reconocer la situación de la política exterior y, con ello, identificar amenazas y oportunidades (D’Alessio, 2015).

***Influencia de las terceras partes.*** América Latina afronta un 2019 en pleno proceso de profundas transformaciones políticas y económicas. Estos 12 meses pueden marcar un punto de inflexión en la región: elecciones en Uruguay, Argentina y Bolivia; el primer año de Bolsonaro en Brasil y de López Obrador en México, crisis en Venezuela, las tensiones sociales en Centroamérica y la cuestión migratoria con Estados Unidos. Estos y otros factores se deben tener en cuenta para mejorar las relaciones bilaterales con miras a mejores acuerdos.

***Lazos pasados y presentes.*** A pesar de la historia, el Perú mantiene buenas relaciones comerciales con sus pares dentro de la región; gracias a estos acuerdos, cuenta con aranceles 100% liberados, que no se aprovechan en su totalidad. Los lazos que se materializan en la

Comunidad Andina presentaron ciertos problemas en la integración económica con otros países fuera de grupo, debido a las diferencias políticas que existen. El Perú tiene lazos con países de la región a través de organismos como la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), la Comunidad Andina (CAN) y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), entre otros. A nivel mundial, es parte de organismos como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y la Organización de los Estados Americanos (OEA).

***Contrabalance de los intereses.*** El escenario político actual parece una pugna entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo, lo cual amenaza a la gobernabilidad del país y a su estabilidad social. A nivel internacional, no existe ningún conflicto, pero sí se observa cómo el caso de Venezuela atenta contra la democracia y el orden dentro de la región.

***Conservación de los enemigos.*** Hoy en día, el Perú debe centrarse en el plano comercial y mantener relaciones cercanas de cooperación con sus principales competidores de la región, como Colombia, Chile y Ecuador, con el fin de mejorar su productividad y su desempeño económico.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en Vegetalia**

La situación económica del Perú sigue siendo favorable, al tener índices de crecimiento por encima del promedio de otros países de América del Sur. Esto tiene un impacto positivo en las proyecciones de la empresa Vegetalia, ya que sus fortalezas se alinean a las oportunidades que presenta el país, pero dependerá mucho de las gestiones que el Gobierno central impulse no solo para el desarrollo de Vegetalia, sino para todas las organizaciones que forman parte del territorio nacional, ya que se puede alcanzar un gran potencial de desarrollo y crecimiento sostenible si los parámetros y lineamientos están bien planteados y alineados para crear un ambiente empresarial óptimo para las empresas nacionales y extranjeras que se localizan en el Perú.

## **3.2. Análisis Competitivo del País**

### **3.2.1. Condiciones de los factores**

Los factores más importantes de las ventajas competitivas de una nación desarrollada son creados y no heredados, como es el caso del Perú (D'Alessio, 2015). Este país cuenta con una gran variedad de recursos naturales idóneos para la exportación, pero sigue dependiendo, en gran medida, de la actividad minera para el crecimiento del producto bruto interno (PBI). Sin embargo, no agrega valor a sus actividades extractivas. La biodiversidad se aprecia en toda la región geográfica peruana, pero al ser muy accidentada, dificulta en gran medida los canales de comunicación y el desarrollo de la agricultura. La competitividad con el mundo exterior va a depender de lo eficientes que sea como país para la extracción y comercialización de bienes y servicios con alto valor agregado.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

La demanda interna durante el 2016 cerró con cifras muy bajas de 1.1%, y a inicios del 2017, la demanda interna no mejoró debido a las consecuencias del fenómeno de El Niño Costero y por los impactos negativos de choques de oferta que afectaron la economía peruana en ese año, cerrando el 2017 con 1.4%. A pesar de ello, la demanda interna creció 4.3% interanual en el 2018, e impulsó el avance de 4% del PBI, debido a la evolución positiva de la inversión privada minera y el sostenido crecimiento del consumo privado. La tasa de expansión registrada el año pasado es el avance más alto de la demanda interna desde el 2013, cuando creció 7.2% (BCRP, 2017), tal como se muestra en la Figura 6.

Asimismo, la demanda está representada por la composición del gasto de la población, la cual se muestra en la Figura 7, según el estudio realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2014). Se puede observar que el rubro de mayor demanda por la población es el de alimentos, visible en todos los niveles socioeconómicos del mercado.



Figura 6. Demanda interna y PBI. Tomado de “BCR: Demanda interna anotó en 2018 su mayor avance en cinco años,” *El Comercio*, 2019 (<https://elcomercio.pe/economia/peru/demanda-interna-anoto-2018-mayor-avance-cinco-anos-bcr-noticia-nndc-610393>).

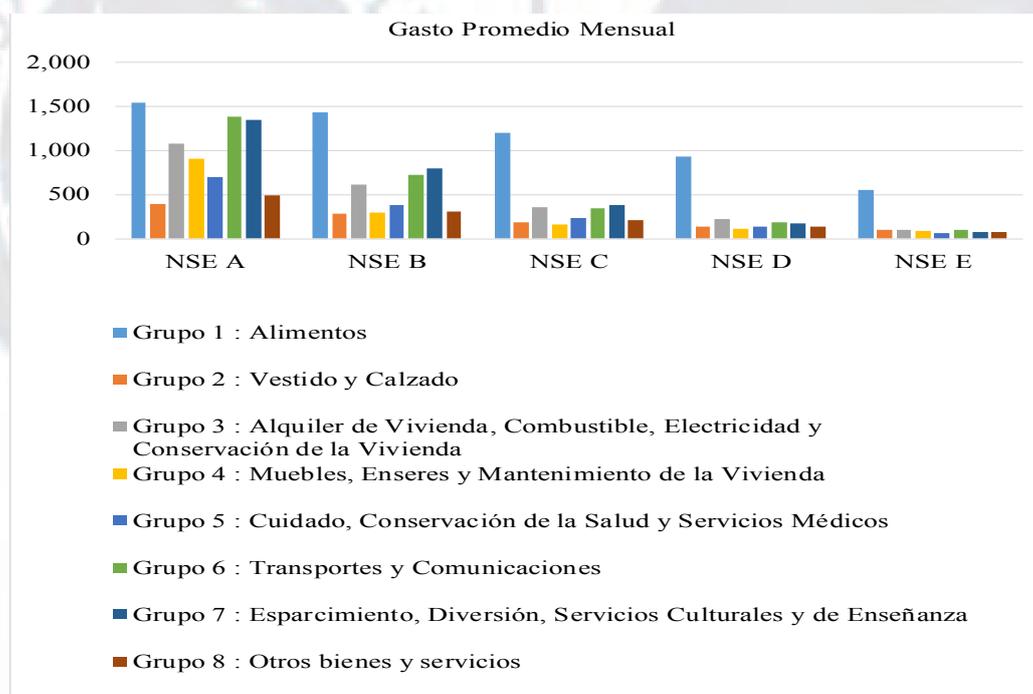


Figura 7. Gasto promedio mensual por nivel socioeconómico. Adaptado de “Niveles socioeconómicos 2014,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2014 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>).

### 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Un indicador importante para fomentar la inversión extranjera directa es la facilidad para hacer negocios en un país. Según el *Global Competitiveness Report 2018* del World Economic Forum (WEF), Estados Unidos aparece como el país más próximo a la frontera de

competitividad (Schwab, 2018), por ende, lidera el pilar de dinamismo empresarial gracias a su cultura emprendedora, mercado laboral y sistema financiero.

Con respecto a Latinoamérica, el informe resalta que la competitividad de la región continúa siendo frágil y podría verse amenazada por una serie de factores, entre ellos un mayor riesgo de proteccionismo comercial de Estados Unidos, las repercusiones de la crisis económica y humanitaria de Venezuela, la incertidumbre política a raíz de las elecciones en las mayores economías de la región, y la amenaza de catástrofes naturales. Además, la inseguridad y la debilidad de las organizaciones representan dos principales desafíos para la mayoría de los países de la región.

Perú se ubica en el puesto 63 del ranking de competitividad desarrollado por el WEF, sexto a nivel de Latinoamérica detrás de Chile (33), México (46), Uruguay (53), Costa Rica (55) y Colombia (60), tal como se muestra en la Figura 8. Asimismo, según el WEF, los países más cercanos detrás de Perú en Latinoamérica son Panamá (64), Brasil (72), Trinidad y Tobago (78), Jamaica (79) y Argentina (81) (Schwab, 2018).

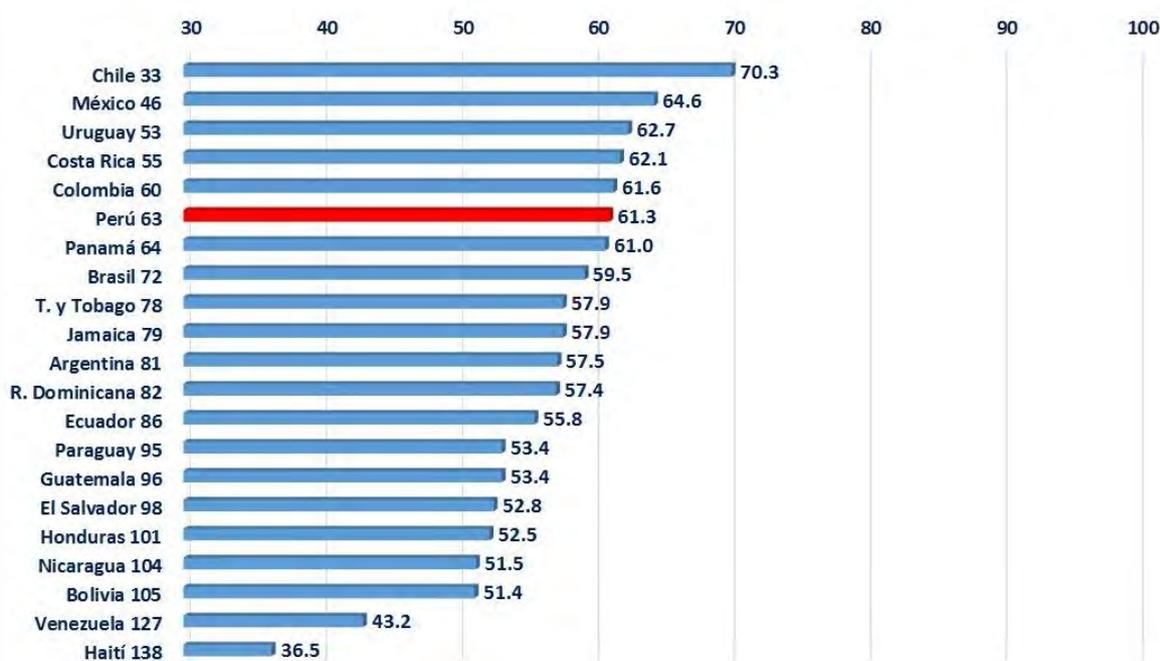


Figura 8. Ranking de países en América Latina y el Caribe del WEF 2018. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2018* (p. viii), por K. Schwab, 2018, Ginebra, Suiza: WEF.

En la Tabla 3, se muestran las variables más relacionadas con la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas en el Perú. A su vez, el país tiene ventajas competitivas sobre Chile y Colombia de acuerdo con los procedimientos para iniciar un negocio. Sin embargo, estos procesos toman más tiempo que en los países mencionados. En términos de transferencias de tecnología e inversión extranjera directa (FDI, por sus siglas en inglés), los tres países presentan ventajas competitivas, como el fácil acceso a préstamos en el mercado local tanto en Perú como en Chile, lo que permite una oportunidad de obtener capital extranjero.

Tabla 3

*Descripción de Algunas Variables: Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresas*

Estrategia, estructura y rivalidad de empresas	Perú	Colombia	Chile
Número de días para iniciar un negocio	111	75	18
Número de procedimientos para iniciar un negocio	53	106	78
Fácil acceso a préstamos (créditos)	48	77	20
Intensidad de la competencia local	67	56	27
Transferencia de tecnología y FDI	62	54	12
Estado de desarrollo de clústeres locales	108	78	61

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (pp. 88, 92, 236), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

La Tabla 4 presenta las variables más relacionadas a la industria y de apoyo. Como se puede observar, el Perú ofrece ventajas competitivas en el ámbito de transferencias tecnológicas y FDI, así como el fácil acceso a préstamos bancarios. Estos indicadores son importantes en lo que se refiere a inversión en el sector, ya que se puede acceder a créditos, implementar tecnología de gran nivel y desarrollar capacidades que vayan de acuerdo con las necesidades de cada sector. Asimismo, Perú cuenta con una gran cantidad de proveedores locales frente a Chile y una mejor calidad de infraestructura portuaria que Colombia, lo que lo convierte en un atractivo de inversión para los países desarrollados.

Tabla 4

*Descripción de Algunas Variables de Industrias relacionadas y de Apoyo*

Industrias relacionadas y de apoyo	Perú	Colombia	Chile
Calidad de infraestructura total	105	108	50
Calidad de infraestructura en transporte aéreo	89	78	45
Cantidad de proveedores locales	51	28	81
Calidad de proveedores locales	57	41	43
Calidad de infraestructura portuaria	87	90	35
Fácil acceso a préstamos (créditos)	42	77	20
Transferencia de tecnología y FDI	27	54	12
Disponibilidad de última tecnología	80	84	31

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (pp. 88, 92, 236), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

### 3.2.5. Influencia del análisis en Vegetalia

Vegetalia es una organización con más de cinco décadas en la elaboración de margarinas para panaderías y pastelerías, lo que le permite tener un gran potencial dentro de su sector, ya que la avalan el prestigio organizacional y la eficiencia. El análisis realizado en este punto muestra las condiciones y ventajas competitivas que posee el Perú, para que empresas como Vegetalia alcancen a lograr sus objetivos en el mediano plazo, pero para ello va a depender mucho que las autoridades, tanto regionales como nacionales, brinden y materialicen las reglas de juego de cada sector de la economía peruana.

Asimismo, el país se ha caracterizado por tener una política monetaria y macroeconómica estable, permitiendo controlar la tasa de inflación y manteniendo un crecimiento sostenido del PBI, lo que lo hace atractivo para empresas como Vegetalia, y otras empresas nacionales y extranjeras para que puedan invertir dentro del escenario actual, generando competitividad en beneficio del consumidor final.

### 3.3. Análisis del Entorno

#### 3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Son las reglas de juego más importantes para que un sector u organización puedan realizar y desarrollar sus actividades dentro de un marco legal bien establecido. Para el caso

de Vegetalia, hay dos leyes o normas que regulan su actividad empresarial. Una es la Ley General de Industrias (Ley 23407, 1982), que establece las normas básicas para promover y regular la actividad industrial sin afectar el medio ambiente, ni alterar el equilibrio de los ecosistemas de su entorno. La otra es la Norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas (Resolución Ministerial N° 449-2006-MINSA); esta norma, emitida por la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA), permite la reducción de posibles peligros y garantiza a los consumidores que los productos que consumen son seguros e idóneos para la humanidad; por ello, Vegetalia en el año 2008 adquirió este estándar internacional de calidad para su nueva planta de procesamiento en Lurín, lo que le permite estar a la vanguardia y poder posicionarse dentro del mercado nacional.

Al interior de esta fuerza, se pueden encontrar “oportunidades” como mejores políticas para el cuidado del medio ambiente, que va a permitir a la empresa mantener su posición sanitaria actual para el beneficio de los consumidores y su entorno. Una amenaza latente que se visualiza desde años atrás, es la falta de liderazgo político para mantener las reformas y condiciones legales del país.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

El crecimiento del país ha tenido un comportamiento positivo desde hace más de una década; sin embargo, desde el 2014 se nota una desaceleración en el ámbito económico. Según el Ministerio de Economía y Finanzas, esto se debe a un contexto donde las economías emergentes cuentan con problemas macrofinancieros, y se advierte un estancamiento de la zona del euro y de la economía japonesa.

A pesar de otros factores como el aumento de la producción nacional de cobre y de su precio en el mercado internacional, la economía sufrió golpes importantes al inicio del 2017, tales como: (a) el fenómeno de El Niño Costero, y (b) el caso de corrupción de Odebrecht, el

cual paralizó los proyectos de inversión que iban a ejecutarse en los años 2017 y 2018. Por ello, se tuvo proyecciones del PBI para el 2017 de 2.5% y de 4% para el 2018, tal como se pudo apreciar en la Figura 6.

Como Vegetalia se ubica en el departamento de Lima, tiene una composición variada de actividades que se desarrollan (ver Tabla 5), donde entre sus principales actividades figuran la manufactura, el comercio y otros servicios.

Una “amenaza” que se puede generar y atentaría contra los intereses de la organización serían las crisis económicas, los cambios climáticos y la alta informalidad que se está generando actualmente por la inmigración de ciudadanos venezolanos al Perú.

Tabla 5

*PBI de la Región Lima según Actividades Económicas*

Actividades	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3,462	3,593	3,697	3,868	4,018	4,205
Pesca y agricultura	653	283	476	268	352	280
Extracción de petróleo, gas y minerales	3,235	3,146	3,449	3,742	4,059	4,268
Manufactura	38,390	39,264	41,138	41,097	40,333	39,793
Electricidad, gas y agua	3,719	4,080	4,213	4,651	4,762	4,910
Construcción	11,028	12,385	12,762	12,957	12,147	11,553
Comercio	23,864	25,511	26,704	27,211	28,420	28,973
Transporte, almacén, correo y mensajería	11,956	12,850	13,810	14,089	14,507	15,012
Alojamiento y restaurantes	7,866	8,748	9,368	9,882	10,182	10,436
Telecom. y otros serv. de información	8,761	9,706	10,504	11,379	12,374	13,248
Administración pública y Defensa	9,885	10,773	11,174	11,614	12,052	12,503
Otros servicios	55,923	59,258	63,106	67,173	71,040	73,905
Valor agregado bruto	178,743	189,598	200,401	207,930	214,244	219,086

*Nota.* Expresado en miles de soles. Adaptado de “Día mundial de la población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)).

### 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el último censo nacional realizado por el INEI (2017a), Lima tiene 10 millones 209.3 mil habitantes, donde San Juan de Lurigancho, el distrito más poblado, cuenta con 1'121,300 habitantes, seguido por San Martín de Porres (722,3 mil habitantes), Ate (646,9 mil habitantes), Comas (541,2 mil habitantes), Villa El Salvador (475,5 mil habitantes), Villa María del Triunfo (461,2 mil habitantes), San Juan de Miraflores (416,0 mil habitantes), Los

Olivos (382,8 mil habitantes), Puente Piedra (362,1 mil habitantes) y Santiago de Surco (357,6 mil habitantes). Estos 10 distritos concentran más del 50% de la población de la provincia de Lima. En la Tabla 6 se observa la población de Lima Metropolitana al 2017.

Tabla 6

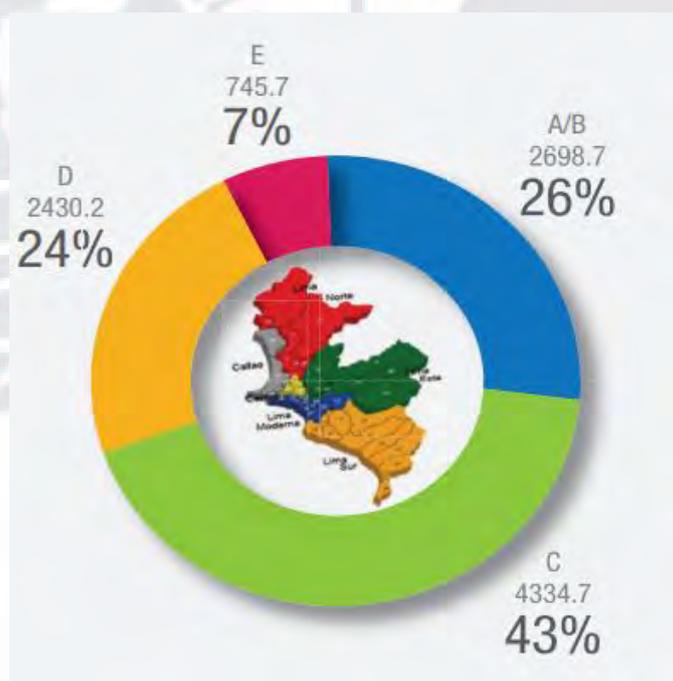
*Lima Metropolitana: Población y Hogares según Distrito 2017*

N°	Distrito	Población	%	Hogares	N°	Distrito	Población	%	Hogares
1	S.J.L.	1,121.3	11	275.9	23	San Borja	116.7	1.1	37.8
2	S.M.P.	722.3	7.1	175.2	24	Surquillo	94.9	0.9	33.0
3	Ate	646.9	6.3	158.6	25	Lurín	87.4	0.9	21.5
4	Comas	541.2	5.3	139.0	26	Miraflores	85.8	0.8	33.7
5	V.E.S.	475.5	4.7	115.7	27	Pueblo Libre	79.4	0.8	27.7
6	V.M.T.	461.2	4.5	114.8	28	Breña	78.9	0.8	26.4
7	S.J.M.	416.0	4.1	107.4	29	Jesús María	74.7	0.7	23.9
8	Los Olivos	382.8	3.7	107.4	30	San Luis	59.6	0.6	19.5
9	Puente Piedra	362.1	3.5	88.3	31	Magdalena del Mar	56.9	0.6	19.0
10	Santiago de Surco	357.6	3.5	107.8	32	San Isidro	56.8	0.6	23.2
11	Chorrillos	335.6	3.3	89.4	33	Lince	52.4	0.5	18.9
12	Carabaylo	310.1	3	75.2	34	Cieneguilla	48.4	0.5	11.8
13	Lima	282.8	2.8	92.5	35	Chaclacayo	44.9	0.4	13.2
14	Santa Anita	234.8	2.3	59.9	36	Ancón	44.6	0.4	12.0
15	Lurigancho (Chosica)	224.9	2.2	56.0	37	Barranco	31.2	0.3	10.9
16	Independencia	223.6	2.2	67.8	38	Santa Rosa	19.3	0.2	4.7
17	El Agustino	196.9	1.9	52.1	39	Pucusana	17.5	0.2	4.3
18	La Molina	178.2	1.7	48.0	40	Punta Negra	8.1	0.1	2.2
19	La Victoria	177.7	1.7	56.4	41	San Bartolo	7.9	0.1	2.2
20	Rímac	170.6	1.7	50.5	42	Punta Hermosa	7.8	0.1	2.2
21	San Miguel	140.9	1.4	44.8	43	Santa María del Mar	1.6	0	0.4
22	Pachacamac	132.8	1.3	32.4					
Total Provincia de Lima		9,170.6	89.8	2,463.6					
44	Callao	433.0	4.3	109.7	48	Mi Perú	53.3	0.5	13.6
45	Ventanilla	360.0	3.6	92.0	49	Carmen de La Legua	43.7	0.4	13.7
46	Bellavista	79.4	0.8	21.8	50	La Punta	4.1	0	1.3
47	La Perla	65.2	0.6	17.0					
Total Provincia del Callao		1,038.7	10.2	269.1					
Total Lima Metropolitana		10,209.3	100.0	2,732.7					

Nota. Expresado en miles de soles. Tomado de "Perú: Población 2017," *Market Report N° 07*, por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2017 ([http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)).

La región Lima se ha caracterizado por ser la principal recepcionista de inmigrantes del interior del país desde hace más de 60 años, lo que se ha traducido en la creación de nuevas aceptaciones culturales dentro de la región. Las olas migratorias, principalmente desde regiones de los Andes, han significado un cambio en la planificación de las municipalidades y gobiernos centrales.

De acuerdo con la composición de los niveles socioeconómicos, Lima Metropolitana está compuesta en su mayoría por el nivel C (43%) o la comúnmente llamada “clase media”. Otra importante parte de la población (26%) forma parte de los niveles A y B, de similar proporción que el nivel D (24%), y, finalmente, el nivel E está compuesto por un (7%), tal como se muestra en la Figura 9 (CPI, 2017).



*Figura 9.* Personas según nivel socioeconómico 2017. Tomado de “Perú: Población 2017,” *Market Report N° 07*, por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2017 ([http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)).

Esta tendencia de aumento poblacional puede generar una “oportunidad” para el consumo de nuevas tendencias alimentarias, como es el caso de margarina de mesa para consumo masivo que Vegetalia está apostando en el mediano plazo.

### 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La posición del Perú en el *Global Competitiveness Report 2017-2018*, en el subíndice de Innovación y Factores de Sofisticación, es de 108 de 138 países (Schwab, 2017), lo que evidencia una mala situación. Por el lado de la tecnología, se ocupa la posición 86, tal como se observa en la Tabla 7. En el pilar de sofisticación de negocios, el Perú ocupa el puesto 80 (ver Tabla 8); en la Tabla 9 se observa que en el pilar de innovación ocupa el puesto 113.

Tabla 7

#### *Pilar de Tecnología*

Detalle	Posición
Disponibilidad de las últimas tecnologías	94
Absorción de tecnología a nivel de empresa	105
Inversión extranjera directa y transferencia de tecnología	62
Usuarios de Internet	89
Subscripciones a Internet fija de banda ancha	82
Ancho de banda de Internet	86
Suscripciones de celulares de banda ancha	66

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (pp. 236-237), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Tabla 8

#### *Pilar de Sofisticación de los Negocios*

Detalle	Posición
Cantidad de proveedores locales	48
Calidad de proveedores locales	88
Estado del desarrollo de clústeres	105
Naturaleza de la ventaja competitiva	107
Amplitud de la cadena de valor	101
Control de la distribución internacional	84
Sofisticación del proceso de producción	86
Grado de comercialización	65
Disposición de delegar autoridad	74

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (pp. 236-237), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Tabla 9

*Pilar de Innovación*

Detalle	Posición
Capacidad de innovación	113
Calidad de instituciones de investigación científica	105
Gasto de las empresas en I&D	123
Colaboración universidad-industria en I&D	107
Obtención de productos tecnológicos avanzados por parte del Gobierno	116
Disponibilidad de científicos e ingenieros	102
Solicitudes de patentes al PCT	77

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (pp. 236-237), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Para escalar y tener mejores ventajas competitivas como país, naciones como Colombia, Chile, Brasil y Costa Rica cuentan con ministerios de Ciencia, Tecnología de Información e Innovación, y México con una Secretaría de alto nivel. Estos son algunos países latinoamericanos que ya disponen de entidades que gestionan el desarrollo de la ciencia, la innovación y la tecnología (“ESAN: La transformación digital,” 2018). Por el lado del Perú, existe un Viceministerio de Comunicaciones que es muy inferior al de otros países de la región como Chile y Colombia. Para cambiar esta situación, es urgente formular una regulación con aportes del Viceministerio, la Secretaría de Gobierno Digital que integra la Presidencia del Consejo de Ministros, los gobiernos regionales y locales, para así implementar la conectividad a nivel nacional en beneficio de todos los peruanos. Se busca conformar un gobierno digital y el uso eficaz de la tecnología para fomentar el desarrollo empresarial y generar diversas oportunidades a todas las industrias que aportan al PBI, con el fin de generar valor agregado a nivel de país.

Esta mala situación en sistemas de información, nuevas tecnologías e innovación son una “amenaza” para el Perú y una “debilidad” para las organizaciones que se encuentran en ella, como Vegetalia, debido a que no se puede generar o crear valor agregado si las organizaciones no están interconectadas entre sí.

### 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Las actividades de construcciones, obras y servicios, así como las políticas, planes y programas públicos susceptibles de causar impactos ambientales significativos están sujetos al Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) (Ley 28611, 2005). La comisión sectorial creada el 2012 por Resolución Suprema N° 189-2012-PCM, estableció los ejes estratégicos de la gestión ambiental: (a) Estado soberano y garante de derechos, (b) mejora en la calidad de vida con ambientes sanos, (c) compatibilización para el aprovechamiento armonioso de los recursos naturales, y (d) patrimonio natural saludable. Estos ejes expresan:

... la prioridad nacional ambiental comprometida con asegurar la gestión sostenible de los recursos naturales y la conservación de la biodiversidad, incorporando adecuadamente los desafíos del cambio climático global y logrando una calidad ambiental adecuada para la salud y el desarrollo integral de las personas (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2016, p. 25).

Debido a su ubicación geográfica, el Perú se ve afectado por el fenómeno de El Niño, lo cual es una “amenaza” para el país, porque es un suceso meteorológico que altera climatológicamente toda la costa peruana, causando daños materiales, sociales y económicos como los experimentados en el año 2017 con el fenómeno de El Niño Costero. Por otro lado, el MINAM cuenta con un Calendario Ambiental Peruano, que permite a instituciones públicas y privadas, así como a entidades civiles, organizar actividades ambientales en fechas conmemorativas, que orienten y motiven a la ciudadanía a actuar responsablemente a favor de la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales. Como prueba de ello, para este periodo 2019, el MINAM maneja S/ 666.9 millones con la visión de consolidar al Perú como país moderno en la promoción de la ecoeficiencia y la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (“MINAM apunta a duplicar,” 2018).

### 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

De acuerdo con D'Alessio (2015), la auditoría externa de una organización tiene como objetivo principal elaborar un listado de las oportunidades más importantes para una organización, así como las amenazas que debe eludir. El propósito es señalar las variables más importantes, y para ello se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Externos (ver Tabla 10). Se observa que el resultado ponderado asciende a 2.56, lo cual muestra que Vegetalia tiene un buen control de las oportunidades y amenazas que alteran su entorno global.

Tabla 10

#### *Matriz Evaluación de Factores Externos de Vegetalia*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
<b>Oportunidades</b>			
1 Tratados de libre comercio	0.07	3	0.21
2 Incremento del consumo per cápita de productos de consumo masivo	0.09	4	0.36
Aumento de inversiones privadas, nacionales, y extranjeras: Crecimiento económico	0.07	3	0.21
3 Avances en la política nacional ambiental	0.05	3	0.15
4 Interés mundial por la conservación del medio ambiente y en particular de los recursos forestales	0.08	2	0.16
5 Ventajas comparativas con respecto a países vecinos como Ecuador y Chile	0.07	3	0.21
7 Buena posición sanitaria (HACCP)	0.08	4	0.32
8 Mayor profesionalización y uso de sistemas de información.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.57		1.74
<b>Amenazas</b>			
1 Precio internacional del aceite de palma ( <i>commoditie</i> )	0.05	3	0.15
2 Importaciones de productos de consumo masivo	0.05	2	0.10
3 Alta informalidad	0.06	1	0.06
4 Ausencia de liderazgo político en el Gobierno central	0.07	1	0.07
5 Cambio climático y fenómenos como El Niño Costero	0.06	2	0.12
6 Ingreso de nuevos competidores	0.04	3	0.12
7 Crisis económicas internacionales	0.05	2	0.10
8 Cambios en la tecnología para la elaboración y producción de productos	0.05	2	0.10
Subtotal	0.43		0.82
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.56</b>

*Nota.* Valor: 4 = responde muy bien, 3 = responde bien, 2 = responde promedio, 1 = responde mal. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú.

### **3.5. Vegetalia y sus Competidores**

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

Vegetalia es una empresa que se dedica a la fabricación de margarinas y mantecas vegetales. Su principal insumo es el aceite de palma, que mayormente es importado de países productores de palma aceitera como Indonesia. En América Latina, lo producen Colombia y Ecuador, y en el Perú es poca la producción y cultivo de esta fruta, la única empresa que siembra y cultiva palma de manera industrial es Industrias del Espino S.A. Por ello, Vegetalia no tiene mucha influencia y poder sobre el precio del aceite de palma, debido a que este insumo representa el mayor costo de su producción. Asimismo, los precios de este producto están fijados en el mercado internacional debido a que este es considerado un *commodity*.

#### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

Los compradores y clientes potenciales de Vegetalia se segmentan de la siguiente manera: (a) panaderías y pastelerías, (b) industrias de panificación mediana, (c) autoservicios, y (d) grandes industrias. Los clientes de la empresa no pueden influir en los precios de venta, debido a que los costos se manejan con base en el insumo, que es el aceite de palma; la competencia, al igual que Vegetalia, manejan los mismos precios, la única diferencia que existe son las condiciones de crédito y del servicio al momento de la compra; por ello, el poder de negociación de la empresa con sus compradores es medio.

#### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

En el caso de productos sustitutos, el sustituto principal o por naturaleza de la margarina es la manteca, por un tema de valor y comercialización. Vegetalia no tendría ningún inconveniente en producirla y comercializarla, ya que también forma parte de su portafolio de productos, y si el cliente prefiere cambiar la margarina por manteca debido a su precio, la empresa le puede brindar esa alternativa; por ello, el poder de productos sustitutos es bajo para Vegetalia.

### 3.5.4. Amenaza de los entrantes

La posibilidad de que ingresen nuevos competidores a la industria es baja o casi nula, debido a la fuerte inversión de capital que se requiere en este tipo de negocio e industria, donde el nicho de mercado es muy competitivo de aproximadamente S/ 579'728,694.46, lo que demuestra que es un segmento muy especializado; por ello, el poder de nuevos competidores es bajo en este sector.

### 3.5.5. Rivalidad de los competidores

Las reglas de juego en el segmento de margarinas donde se encuentra Vegetalia se basan en función de tres criterios: (a) precio, (b) calidad, y (c) servicio. Vegetalia, exactamente, con respecto de la competencia, maneja precios promedios del mercado (ni tan altos, ni tan bajos), pero manteniendo siempre la calidad y el servicio que los representa. Asimismo, la empresa es muy flexible en sus condiciones comerciales, tales como: (a) tiempo de crédito, (b) documentos de garantía, y (c) cronogramas de entrega al cliente, ya que cada cliente maneja diferentes tipos de volúmenes de compra.

Entre los principales competidores de Vegetalia se pueden mencionar a los siguientes: (a) Alicorp S.A., (b) Unilever Perú S.A., (c) Industrias del Pino S.A., (d) Industrial Alpamayo S.A., y (e) otros importadores. La Figura 10 muestra la participación de mercado de la industria. Por ello, la rivalidad dentro de este segmento de mercado es alta.

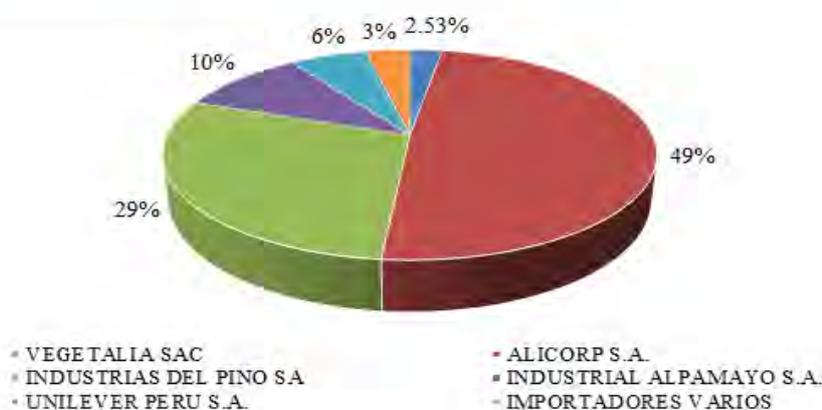


Figura 10. Participación de mercado. Adaptado de J. Ramírez, comunicación personal, 08 de febrero, 2019, Lurín, Perú.

### **3.6. Vegetalia y sus Referentes**

Vegetalia tiene un gran potencial de desarrollo y expansión, debido a la gran capacidad instalada e inversión de capital que ha realizado durante estos últimos 10 años para mantenerse en el mercado; prueba de ello es el posicionamiento en el mercado nacional. Por tal motivo, se escogen dos empresas colombianas de gran envergadura como Compañía Nacional de Aceites (Conaceites S.A.) y Duquesa, ya que son empresas líderes en la producción y comercialización de aceites y margarinas dentro y fuera de Colombia; además, cuentan con un gran portafolio de productos de consumo masivo. Y como el objetivo de corto plazo de Vegetalia es ingresar al segmento de consumo masivo a través de margarinas de mesa, han considerado a estas dos grandes instituciones, que aportan no solo al PBI colombiano, sino también a generar soluciones y propiciar su desarrollo.

### **3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

La Matriz Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la organización, presentando algunas de sus fortalezas y debilidades. El propósito de esta matriz es señalar cómo está la organización con respecto de sus competidores en el mismo sector, con el fin de preparar posibles estrategias basadas en el posicionamiento de sus competidores (D'Alessio, 2015). A continuación, en la Tabla 11 se muestra la Matriz Perfil Competitivo de la empresa Vegetalia.

La Matriz Perfil Referencial (MPR), al igual que la MPC, permite encontrar las organizaciones con mejores prácticas en el sector global y cuáles son útiles para su evaluación estratégica dentro de la industria (D'Alessio, 2015). Más adelante, en la Tabla 12 se presenta la MPR de la empresa Vegetalia y sus referentes a nivel internacional en el mercado de margarinas.

Tabla 11

*Matriz del Perfil Competitivo de Vegetalia*

Factores claves de éxito	Peso	Vegetalia		Alicorp		Industrias del Pino		Industrial Alpamayo		Unilever Perú	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1. Capacidad instalada (Infraestructura).	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
2. Inversión en capital	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3. Portafolio de productos	0.20	2	0.4	4	0.80	4	0.80	3	0.60	2	0.40
4. Posicionamiento y prestigio organizacional	0.10	3	0.3	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
5. Capacidad tecnológica (TI)	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6. Estrategias de marketing o mercado	0.10	1	0.1	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
7. Capacidad de endeudamiento	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Total	1.00		2.30		3.90		3.65		3.10		2.75

Nota. 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 12

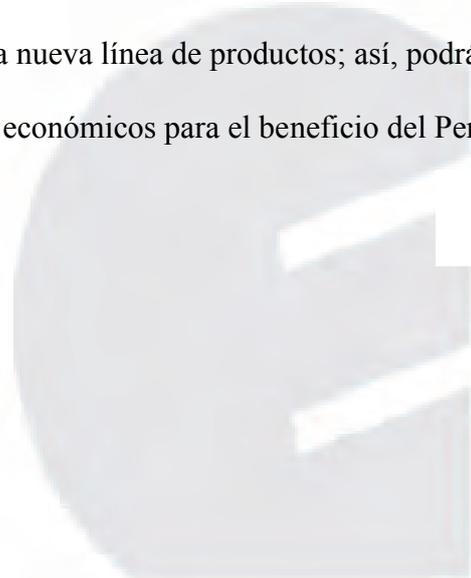
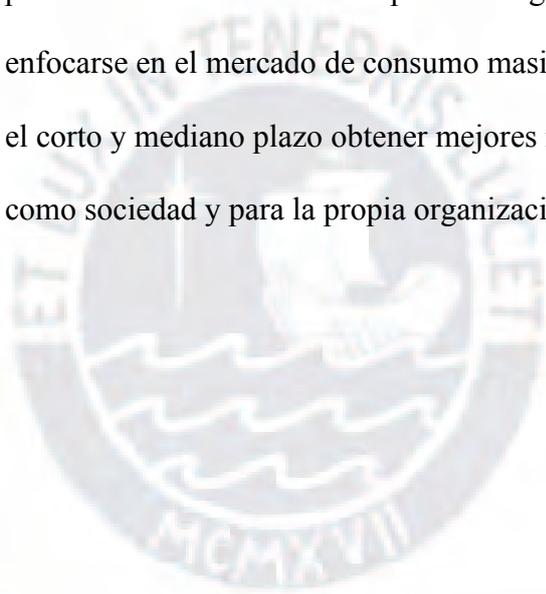
*Matriz del Perfil Referencial de Vegetalia*

Factores claves de éxito	Peso	Vegetalia		Conaceites (Colombia)		Duquesa (Colombia)	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1. Capacidad instalada (infraestructura)	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
2. Inversión en capital	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3. Portafolio de productos	0.20	2	0.4	4	0.80	4	0.80
4. Posicionamiento y prestigio organizacional	0.10	3	0.3	3	0.30	4	0.40
5. Capacidad tecnológica (TI)	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
6. Estrategias de marketing o mercado	0.10	1	0.1	3	0.30	3	0.30
7. Capacidad de endeudamiento	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Total	1.00		2.30		3.80		3.90

Nota. 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.8. Conclusiones

En este capítulo, se ha analizado el entorno externo en el que se desenvuelve la empresa Vegetalia, detallando la situación del Perú a nivel nacional e internacional; se procedió con el análisis PESTE, donde se identifica el contexto nacional del país en todos los aspectos —político, económico, social, tecnológico y ecológico— que van a moldear las estrategias y reglas de juego para la organización. Vegetalia tiene que aprovechar las fortalezas que posee, tales como: (a) capacidad instalada, (b) inversión en capital, y (c) posicionamiento. Esto le va a permitir seguir escalando en el mercado de margarinas y lograr enfocarse en el mercado de consumo masivo con una nueva línea de productos; así, podrá en el corto y mediano plazo obtener mejores resultados económicos para el beneficio del Perú como sociedad y para la propia organización.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2015), el principal objetivo de realizar una evaluación interna de la empresa es hallar estrategias para obtener mayores beneficios de sus fortalezas y minimizar las debilidades, reconociendo en las primeras, características que permitan convertirlas en ventajas competitivas y generar estrategias para mejorar las segundas y transformarlas en fortalezas.

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

Para fines prácticos, serán tomados como sinónimos tanto administración como gerencia. Según la Real Academia Española (RAE), *administrar* tiene varias acepciones, como “gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan” y “ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes” (“Administrar,” 2014); y *gerencia* es el “tiempo durante el que una persona ostenta la gerencia” (“Gerencia,” 2014). Esto permite concluir que la persona que gerencia, también administra, pero no en sentido contrario (D'Alessio, 2015).

El objetivo de este proceso estratégico, es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector de los diferentes mercados globales. La gerencia se encarga no solo de los aspectos operativos, sino también de los estratégicos, para definir el rumbo y las estrategias de la organización. Asimismo, debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurar la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, para el cumplimiento de la misión de la organización (D'Alessio, 2015).

Para el caso de Vegetalia, la empresa cuenta con una Gerencia General a cargo de Renzo Rodríguez Landázuri, quien, de la mano del gerente de Administración y Finanzas, Juan Ramírez Ascencio, busca aumentar la productividad e incrementar las posibilidades de

ganar mayor participación dentro de su sector. Por ello, siempre están atentos a cualquier cambio o crisis dentro de su sector de margarinas, para asegurar la viabilidad mediante la asignación inteligente y eficaz de los recursos a cada área de la organización.

En el caso de Renzo Rodríguez Landázuri, él pertenece a la cuarta generación de la familia Rodríguez, que tiene a su cargo la empresa. Esto demuestra una “fortaleza”, ya que la experticia que este posee dentro de su sector, le permite obtener buenos resultados.

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

Según D’ Alessio (2015), el marketing entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de mercado y globalización que existen hoy en día. Vegetalia no cuenta hoy con un área de Marketing, pero a pesar de ello, tiene 66 años en la elaboración de margarinas industriales, lo que la posiciona dentro del mercado nacional. Por otro lado, la empresa sí cuenta con un área de Ventas para la comercialización de sus productos a la industria; en la Figura 1 se pudo apreciar los principales productos que Vegetalia produce para la venta. El área está compuesta por un jefe de Ventas, Marcos Balta, que a su vez cuenta con vendedores, los cuales se dividen de acuerdo con el tamaño de la industria, tres de estos para atender a autoservicios y dos para atender a panaderías y pastelerías.

Es una “debilidad” que la organización no cuente con un departamento de Marketing, ya que hoy en día las organizaciones penetran sus productos a través de campañas y estrategias de marketing que les permiten captar nuevos clientes potenciales y, a la vez, informar de las bondades de sus productos.

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Este aspecto es de suma importancia, porque está relacionado directamente con la producción de bienes y servicios, donde la gestión de operaciones, la logística integrada y la

infraestructura son vitales para llevar a cabo este proceso (D'Alessio, 2015). Por el lado de Vegetalia, esta cuenta con un local de 5,600 m<sup>2</sup>, que lo utiliza como planta de producción y áreas de oficina; y, además, cuatro almacenes de 1,800 m<sup>2</sup>, aproximadamente, para el almacenamiento de productos terminados, ubicado en el Centro Industrial Las Praderas de Lurín. La empresa cumple con los estándares internacionales más rigurosos de calidad como el HACCP, que le permite elaborar productos idóneos para el consumo humano; por ello, tiene dentro de su *staff* de profesionales a una jefa de planta, Claudia Sotero, que a su vez trabaja de la mano con el jefe de Mantenimiento y de Calidad, para mantener la calidad y garantía de los productos elaborados.

Estas personas son las encargadas de la parte productiva de Vegetalia desde la entrada del producto hasta el producto final. Por ende, su gestión es particularmente compleja y crítica para el desarrollo y competitividad de la organización. Es necesario emplear controles como las 4P y el C3T, que les permitan optimizar la producción.

Es una “fortaleza” que tiene la organización, ya que el *know-how* adquirido por tantos años y las certificaciones que posee como el HACCP, hacen que sea una empresa prestigiosa con productos a la vanguardia y necesidad de sus clientes.

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

Según de D'Alessio (2015), el área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno. En el caso de Vegetalia, está compuesta por un departamento de Contabilidad a cargo de Isabel Blau, quien trabaja con dos asistentes contables encargados de toda la contabilidad de la organización; pero, asimismo, Juan Ramírez A., gerente de Administración y Finanzas, apoya esta área en la parte financiera, con el propósito de medir y calificar la toma de decisiones relacionadas con la posición económica y financiera de la compañía, y para que esta pueda operar de manera sostenida de acuerdo con los recursos que posee. Asimismo, se encarga de buscar

financiamiento a sus actividades a través de sus fuentes existentes, como la retención de utilidades, préstamos bancarios, créditos de proveedores e incremento de capital por parte de los accionistas. Para la toma de decisiones estratégicas se considera el riesgo financiero, la exposición financiera, y el costo de oportunidad, asociados a cada alternativa de financiamiento de las estrategias que se van a retener dentro de este plan estratégico.

Es una “fortaleza” que la empresa cuente con los recursos necesarios para poder afrontar y cubrir sus necesidades de financiamiento de corto y largo plazo, y así cumplir con el ciclo operativo de la organización.

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

El recurso humano constituye un activo muy importante dentro de la organización, moviliza no solo recursos tangibles, sino intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo relaciones para que la organización pueda lograr sus objetivos (D’Alessio, 2015). Por otro lado, es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, ya que esta impacta en la motivación y en las relaciones de grupo al interior de la organización. En el caso de Vegetalia, esta no cuenta con departamento de Recursos Humanos, ya que dicha responsabilidad recae en el departamento de Contabilidad, a cargo de Isabel Blau, que se encarga de involucrar todos los aspectos culturales y el clima organizacional a los empleados de la organización.

Este punto es una “debilidad” para la organización, ya que la gestión de RR. HH. es vital, hoy en día, para el desarrollo y plan de expansión de las organizaciones, donde las personas en su conjunto practican una cultura para facilitar el proceso estratégico que se desea implementar y que no genere barreras al momento del cambio.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Según D’Alessio (2015), este es un aspecto relacionado con el uso de sistemas de información y comunicaciones para el apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales,

trabajo en equipo, elementos de apoyo y control organizacional. Los sistemas de información y comunicación brindan soporte en la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y en la integración con los clientes y proveedores. Por el lado de Vegetalia, la empresa no cuenta con esta área, lo que se convierte en una “debilidad” organizacional, ya que no le permite retroalimentarse en todas sus áreas de manera oportuna y dinámica.

Asimismo, un sistema de información gerencial efectivo es capaz de generar sinergia con las estrategias organizacionales, a través de la información e incentivo de la participación de todos los colaboradores de la organización.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro de la tercera ola o era del conocimiento (Toffler, 1999), lo que se convierte en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización. Esto comprende toda clase de innovación, mejora, inventos y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, los que permiten generar nuevas patentes y derechos de propiedad para la organización, los cuales son valiosos recursos de carácter estratégico. Al igual que los sistemas de información, Vegetalia no cuenta con esta área, solo la implementa a través de asesores externos especializados de acuerdo con la necesidad que la empresa tenga en su momento, lo cual es una “debilidad” ante sus competidores potenciales y ante una industria que se renueva poco a poco. Por ello, es necesario que la organización mida el impacto de esta área y establezca criterios para su desarrollo, ya que para implementar nuevos proyectos y/o procesos se la va a requerir como fuente de ventaja competitiva.

## 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego del análisis interno realizado a la empresa Vegetalia, se enlistan a continuación las principales fortalezas y debilidades encontradas en la MEFI. Se identificaron 12 factores determinantes de éxito; de acuerdo con los resultados obtenidos para la organización, se obtuvo un valor de 2.47, lo cual muestra una organización internamente débil, con debilidades que debe transformar en fortalezas para poder alcanzar sus objetivos (ver Tabla 13).

Tabla 13

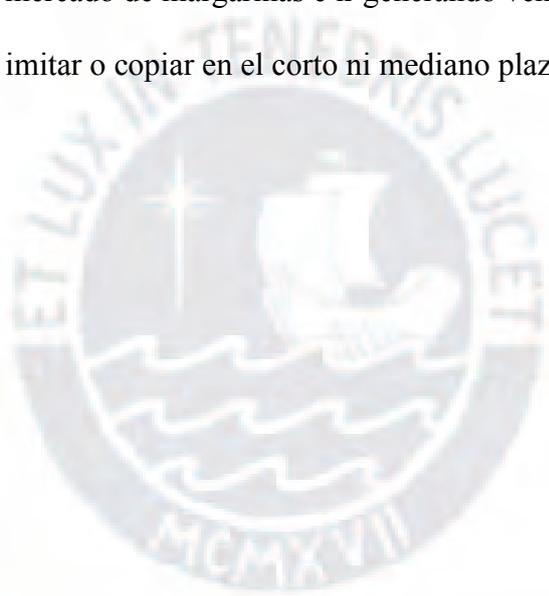
### *Matriz Evaluación de Factores Internos de Vegetalia*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond
<b>Fortalezas</b>			
1 Capacidad instalada (infraestructura)	0.07	3	0.21
2 Inversión en capital	0.09	4	0.36
3 Posicionamiento y prestigio organizacional	0.10	4	0.4
4 Capacidad de endeudamiento	0.07	3	0.21
5 Mas de 60 años de experiencia en la producción de margarinas	0.08	3	0.24
6 Cuenta con el Sistema Internacional de Calidad (HACCP)	0.10	4	0.4
Subtotal	0.51		1.82
<b>Debilidades</b>			
1 Poco portafolio de productos	0.08	2	0.16
2 No cuenta con sistemas de información	0.09	1	0.09
3 No cuenta con inversión en I&D	0.09	1	0.09
4 Falta un Departamento de Marketing	0.07	1	0.07
5 Poca gestión de RR. HH.	0.08	2	0.16
6 Poca participación de mercado	0.08	1	0.08
Subtotal	0.49		0.65
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.47</b>

*Nota.* 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 184-185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 4.3. Conclusiones

Se puede concluir, en este capítulo, que Vegetalia posee fortalezas de igual magnitud que sus principales competidores, lo que le ha permitido mantenerse y posicionarse en el mercado nacional, pero esto no es suficiente, ya que las debilidades que posee actualmente son muy críticas para una organización hoy en día. Esto se ve reflejado en la poca participación de mercado que posee actualmente; pero aprovechando su capacidad instalada e inversión en capital, puede transformar las debilidades en fortalezas y escalar aún más en el mercado de margarinas e ir generando ventajas competitivas que sus competidores no puedan imitar o copiar en el corto ni mediano plazo.



## Capítulo V: Intereses de Vegetalia y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses de Vegetalia

Los intereses organizacionales sirven para que Vegetalia pueda desarrollar sus objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y bien definidos, a fin de que se orienten todos los esfuerzos al logro de los mismos y así potenciar el crecimiento y desarrollo económico de la organización. Estos intereses se pueden clasificar de acuerdo con su nivel de intensidad en: (a) vitales, (b) importantes, (c) periféricos, (d) comunes, y (e) opuestos (D'Alessio, 2015).

Considerando lo expuesto, sobre la base de la investigación realizada a la empresa Vegetalia y como resultado del análisis efectuado de acuerdo con la situación actual y el contexto en el cual se desarrolla, se han identificado cinco intereses: (a) ingresar al mercado de consumo masivo, (b) producir marcas blancas de terceros (maquila), (c) producir marca propia de margarinas, (d) posicionarse como una empresa fabricante de margarinas y mantecas tipo boutique, y (e) incrementar participación de mercado dentro de la industria.

Estos intereses expuestos en el párrafo anterior están alineados con el objetivo principal de la visión organizacional de Vegetalia, que gira en torno a expandirse a lo largo del territorio regional y nacional. Los retos e intereses de la organización están directamente asociados unos con otros, a fin de alcanzar sus objetivos.

### 5.2. Potencial de Vegetalia

El potencial de Vegetalia se debe determinar de acuerdo con las fortalezas y debilidades de la empresa. Esto se refiere al análisis interno de la organización, dando cuenta de lo que es fuerte o débil; para ello, se hizo uso de la información obtenida en el análisis AMOFHIT: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística-infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015).

A pesar de que Vegetalia cuenta con una participación de mercado de 2.53%, la empresa tiene más de 60 años en la fabricación de margarinas industriales, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado local. A esto se suman cuatro grandes potencialidades que han contribuido a conferirle una larga tradición de excelencia: (a) capacidad instalada (más de 7,000 m<sup>2</sup> en el Centro Industrial de Lurín) que le permite desarrollar y elaborar sus productos, (b) inversión en capital, aproximadamente el 20% de las ventas para mantenimiento, mejoras en infraestructura y asesores externos para mejora continua; (c) posicionamiento y prestigio organizacional, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado local como pionero y líder en la fabricación de margarinas para panadería y pastelerías, y (d) Sistema Internacional de Calidad (HACCP), estándar internacional de calidad que le ha permitido a Vegetalia estar a la vanguardia de los procesos productivos de alimentos con el propósito de insertarse en el mercado a nivel nacional.

### **5.3. Principios Cardinales de Vegetalia**

Según D'Alessio (2015), los principios cardinales son la base de la política exterior de la organización. Debido a ello, es de suma importancia su análisis para poder reconocer las oportunidades y amenazas que se presentan en la industria que pueden limitar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

***La influencia de terceras partes.*** Esta influencia se ejerce a través de los competidores potenciales que tiene Vegetalia al día de hoy, ya que empresas como Alicorp e Industrias del Pino con 49% y 29% de participación de mercado, respectivamente, son organizaciones que cuentan con un gran portafolio de productos, que gracias a la gran fuente de capital e investigación y desarrollo le permiten estar a la vanguardia y ser pioneros dentro de su sector.

***Los lazos pasados y presentes.*** Vegetalia inicia sus operaciones en el año 1953 como DAROIS, siendo una de las primeras industrias oleaginosas del país. En 1977, con el nombre

de Productos Jarol, se posicionó en el mercado local como pionera y líder en la fabricación de margarinas para panaderías y pastelerías. En el año 2004, la tercera generación de la familia Rodríguez inició una nueva etapa del negocio, inauguraron en el 2008 su nuevo local en el primer Centro Industrial de Lurín, el cual cuenta con el más riguroso estándar de calidad, como el HACCP, que le ha permitido insertarse en el proceso de la globalización y posicionarse en el mercado nacional como sinónimo de calidad y excelencia. Gracias a evolución, Vegetalia se encuentra dentro del mercado de margarinas al lado de grandes empresas como Alicorp, que está a la vanguardia e innovación de nuevos productos.

***El contrabalance de intereses.*** A pesar de contar con una participación de mercado de 2.53%, Vegetalia tiene más de 60 años en la fabricación de margarinas industriales, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado local contra grandes empresas como Alicorp e Industrial del Pino. A esto se suman sus cuatro grandes potencialidades que le han permitido tener una larga tradición de excelencia: (a) capacidad instalada, más de 7,000 m<sup>2</sup> en el Centro Industrial de Lurín, que le permiten desarrollar y elaborar sus productos; (b) inversión en capital, que representa aproximadamente el 20% de las ventas para mantenimiento, mejoras en infraestructura y asesores externos para mejora continua; (c) posicionamiento y prestigio organizacional, lo cual le ha permitido posicionarse en el mercado local como pionera y líder en la fabricación de margarinas para panadería y pastelerías; y (d) Sistema Internacional de Calidad (HACCP), estándar internacional de calidad que coloca a Vegetalia a la vanguardia de los procesos productivos de alimentos con el propósito de insertarse en el mercado a nivel nacional.

***La conservación de los enemigos.*** Se puede considerar como enemigos a los principales competidores de Vegetalia, tales como: (a) Alicorp S.A., (b) Unilever Perú S.A., (c) Industrias del Pino S.A., (d) Industrial Alpamayo S.A., y (e) otros importadores. Esta situación hace que la empresa pueda mejorar, ser más creativa, innovadora y, sobre todo, productiva y competitiva.

#### 5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de Vegetalia (MIO)

De acuerdo con D'Alessio (2015), los intereses organizacionales son los que la organización intenta alcanzar para triunfar en la industria y en los mercados que compete. Para Vegetalia, la MIO elaborada plantea los fines que permiten alcanzar mayor productividad y competitividad para la empresa. Cada interés se clasifica de acuerdo con su grado de intensidad: (a) vital, (b) importante, y (c) periférico (ver Tabla 14).

Tabla 14

*Matriz de Intereses Organizaciones (MIO)*

Interés organizacional	Intensidad de interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. (Ingresar al mercado de consumo masivo)	Vegetalia		Competidores actuales
2. Producir marcas blancas a terceros (Maquila)	Vegetalia		Otros
3. (Producir propia marca de margarinas)	Vegetalia / Competidores actuales		
4. Posicionarse como una empresa fabricante de margarinas y mantecas tipo boutique	Vegetalia		Otros
5. Incrementar participación de mercado dentro de la industria	Vegetalia	Competidores actuales	

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

#### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo son los resultados que una organización desea alcanzar luego de implementar una serie de estrategias seleccionadas. Estas parten de la visión y misión presentadas en el Capítulo II y se derivan de los intereses organizacionales presentados anteriormente. Es importante resaltar que el horizonte de tiempo de los objetivos y estrategias debe ser coherente con la visión planteada (D'Alessio, 2015).

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Para el 2029, aumentar la participación de mercado de 2.53% a 6%.

- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Producir y fabricar su propia línea de margarinas para consumo masivo para el 2029, para incrementar las ventas cada año y así poder alcanzar la participación de mercado de 6%. El nivel de ventas actual es de S/ 14'661,999 versus S/ 38'957.768.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Aumentar la capacidad y planta de producción de 7,000 m<sup>2</sup> a 10,000 m<sup>2</sup> para el 2029.

## 5.6. Conclusiones

La empresa Vegetalia posee grandes intereses que están alineados con sus más urgentes necesidades de desarrollo y expansión. Y si bien dispone de una pequeña porción de mercado, ha sabido estar a la vanguardia de la globalización a pesar de contar con competidores tan grandes como Alicorp. Por ello, tiene que aprovechar las siguientes potencialidades: (a) capacidad instalada, con más de 7,000 m<sup>2</sup> en el Centro Industrial de Lurín, que le permiten desarrollar y elaborar sus productos; (b) inversión en capital, de aproximadamente el 20% de las ventas para mantenimiento, mejoras en infraestructura y asesores externos para mejora continua; (c) posicionamiento y prestigio organizacional, que le ha permitido posicionarse en el mercado local como pionera y líder en la fabricación de margarinas para panadería y pastelerías; y (d) Sistema Internacional de Calidad (HACCP). Todo esto, más la implementación de estrategias que han funcionado en otras empresas con similares características, permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo planteados en este capítulo.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) se presenta en la Tabla 15. Esta herramienta permite generar estrategias agrupadas en cuatro cuadrantes: (a) explote (FO), (b) busque (DO), (c) confronte (FA), y (e) evite (DA), las cuales resultan de la combinación de Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI). Estas estrategias se detallan en la Tabla 15. La MFODA para la empresa Vegetalia está compuesta por 19 estrategias, las cuales se analizarán en capítulos posteriores para evaluar su factibilidad y, de esa forma, llegar a las estrategias retenidas, las cuales sustentarán la visión estratégica para hacer crecer a la empresa de manera financiera y económica.

Según de D'Alessio (2015), estas estrategias se desarrollan tanto al interior como al exterior de la organización, a fin de alcanzar una mayor probabilidad de éxito en sus objetivos. En tal sentido, la MFODA muestra las estrategias que Vegetalia debe emplear para lograr sus objetivos de largo plazo.

### 6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Según D'Alessio (2016), la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) permite identificar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Para el caso de Vegetalia, esta mantiene una postura agresiva, donde la industria es atractiva con poca turbulencia en su entorno. Asimismo, su fortaleza dentro de la industria es aceptable y con media ventaja competitiva, que le permite proteger su fortaleza financiera. Por ello, la empresa debe sacar provecho a las oportunidades dentro de su sector y aumentar su participación de mercado a través de nuevos productos o mercados. En la Figura 11 se muestra la postura estratégica de Vegetalia y en la Tabla 16, se presenta la MPEYEA de la empresa.

Tabla 15

## Matriz FODA de Vegetalia

	Fortalezas	Debilidades
	1. Capacidad instalada (infraestructura)	1. Poco portafolio de productos.
	2. Inversión en capital	2. No cuenta con sistemas de información
	3. Posicionamiento y prestigio organizacional	3. No cuenta con inversión en investigación & desarrollo
	4. Capacidad de endeudamiento	4. Falta de departamento de marketing
	5. Mas de 60 años de experiencia en la producción de margarinas	5. Poca gestión de RR.HH.
	6. Cuenta con el Sistema de Calidad (HACCP)	6. Poca participación de mercado
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1. Tratados de libre comercio	FO1: Ingresar al mercado de consumo masivo (F1, F2, F3, F5, F6, O2, O6, O7)	DO1: Invertir en I&D para aumentar la participación de mercado y elaborar nuevos productos con valor agregado (D1, D2, D3, D4, D6, O2, O6, O8)
2. Incremento del consumo per cápita de productos de consumo masivo	FO2: Producir su propia marca de margarinas con valor agregado para consumo masivo (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O6)	DO2: Realizar alianzas estratégicas con líderes de opinión en gastronomía, para promocionar y penetrar sus productos a nivel nacional (D1, D4, D6, O2, O3, O6)
3. Aumento de inversiones privadas, nacionales y extranjeras: Crecimiento económico	FO3: Abastecer y penetrar el mercado a nivel nacional (F1, F2, F3, F5, F6, O2, O3, O6, O7)	DO3: Implementar sistemas de información en el proceso de toda la cadena de valor (D1, D2, D3, D6, O2, O4, O6, O7, O8)
4. Avances en la política nacional ambiental	FO4: Incrementar la capacidad productiva (F1, F2, F4, O2, O3, O5, O6)	
5. Interés mundial por la conservación del medio ambiente y en particular de los recursos forestales	FO5: Crear alianzas estratégicas con empresas del rubro de margarinas de Colombia, Ecuador y Chile (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O6, O7, O8)	
6. Ventajas comparativas con respecto a países vecinos como Ecuador y Chile	FO6: Generar alianzas con los distribuidores locales, para distribuir los productos a nivel nacional (F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O7, O8)	
7. Buena posición sanitaria (HACCP)		
8. Mayor profesionalización y usos de sistemas de información.		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1. Aumento del precio internacional del aceite de palma ( <i>commoditie</i> ).	FA1 Exigir a gobiernos (central, regional y local) mayor control y eficacia para combatir la informalidad (F3, F5, F6, A3, A4)	DA1 Capacitar y formar el recurso humano que se necesita (D5, A2, A4, A8)
2. Mayor importación de productos de consumo masivo	FA2 Crear una alianza y/o programa con SENAMHI para el pronóstico de los cambios climáticos y fenómenos dentro del país (F3, F5, A1, A5)	DA2 Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo (D1, D2, D3, D4, D6, A1, A2, A8)
3. Aumento de la informalidad	FA3 Crear un fondo y/o programa para financiar proyectos de investigación y desarrollo (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A6, A7, A8)	DA3 Estandarizar e integrar sistemas de información para brindar información actualizada a la organización (D2, D3, D4, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8)
4. Ausencia de liderazgo político del Gobierno central	FA4 Diferenciarse por los sistemas de calidad como el HACCP, prestigio y calidad de productos para abarcar el mercado nacional (F1, F2, F3, F5, F5, A2, A3, A4, A6)	DA4 Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización de los recursos a lo largo de la cadena de valor (D2, D3, D6, A2, A3, A5, A6, A8)
5. Cambios climáticos y fenómenos como El Nino Costero		DA5 Captar nueva inversión privada para desarrollar nueva infraestructura y mejorar los procesos de la cadena de valor (D1, D2, D3, D4, D5, D6, A1, A2, A3, A6, A8)
6. Ingreso de nuevos competidores		
7. Crisis económicas internacionales		
8. Cambios en la tecnología para la elaboración y producción de productos		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 270-272), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

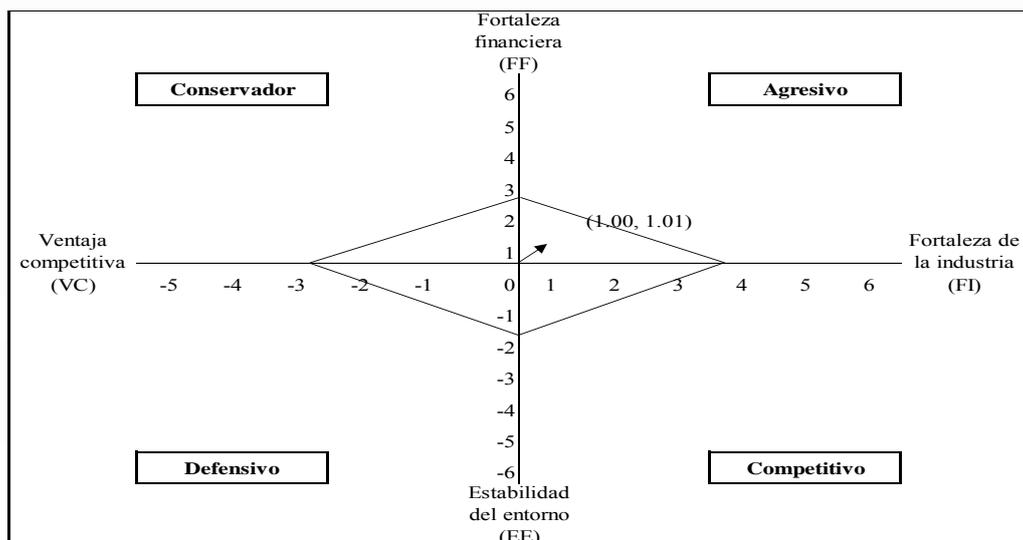


Figura 11. Gráfico de la MPEYEA de Vegetalia. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 282), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 16

*Matriz PEYEA de Vegetalia*

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	6	1. Retorno en la inversión	1
2. Tasa de inflación	6	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de los productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de productos sustitutos	6	8. Rotación de inventarios	3
		9. Economías de escala y de experiencia	2
Promedio	-1.88	Promedio	2.89
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	6	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	6
6. Intensidad de capital	1	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	6	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio	3.78	Promedio	-2.78
X=FI+VC	1.00	Y=EE+FF	1.01

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 278-280), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), la MBCG tiene como base la relación estrecha entre la participación de mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria, con el propósito de formular estrategias dentro de las organizaciones. Para el presente caso de análisis, Vegetalia cuenta con una baja participación relativa dentro de la industria con 2.53%, pero la industria muestra tasas de crecimiento en el nivel de ventas, lo que le da una posición de incertidumbre o interrogación a Vegetalia que le permite asegurar su continuidad dentro de la industria, tal como se muestra en la Figura 12.

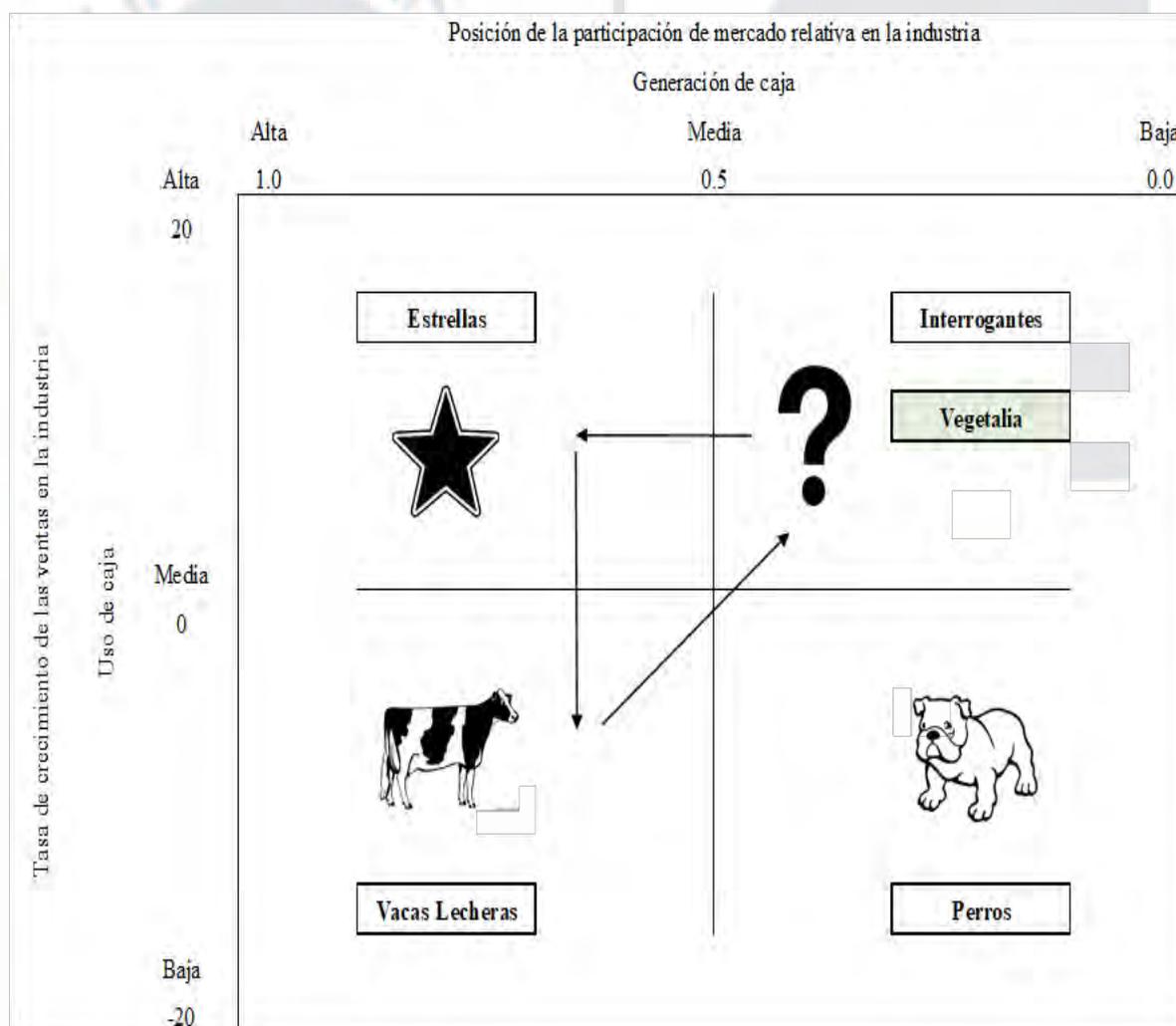


Figura 12. Matriz Boston Consulting Group de Vegetalia. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2015), la MIE es una matriz de portafolio que se deriva de la matriz de crecimiento BCG; esta permite generar estrategias de acuerdo con las regiones o celdas donde se encuentra la organización en estudio. Para el caso de Vegetalia, después de interceptar los resultados de las matrices EFE y EFI de 2.56 y 2.47, respectivamente, la empresa se ubica en la región 2 y cuadrante V (retener y mantener), lo que deriva en que Vegetalia siga penetrando el mercado y desarrolle nuevos productos, tal como se aprecia en la Figura 13.

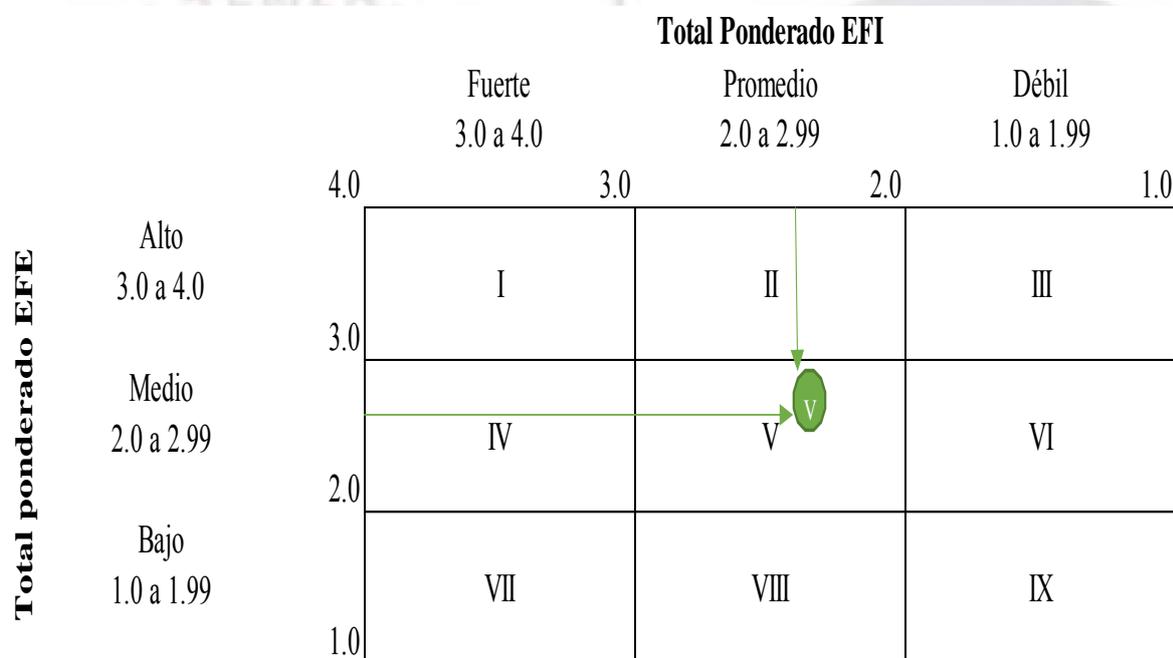


Figura 13. Matriz Interna Externa. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

#### 6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz Gran Estrategia (MGE) se presenta en la Figura 14. En esta matriz se puede observar la situación en la que se encuentra Vegetalia en la actualidad; la empresa cuenta con una posición competitiva débil frente a sus competidores potenciales, pero el mercado en el que se desarrolla es de rápido crecimiento en ventas, lo que le permite evaluar su posición en el de margarinas, pues debe generar nuevas ventajas competitivas a través de desarrollo de

nuevos productos, como su propia margarina de mesa para consumo masivo, para así aumentar su participación y posición dentro del mercado.

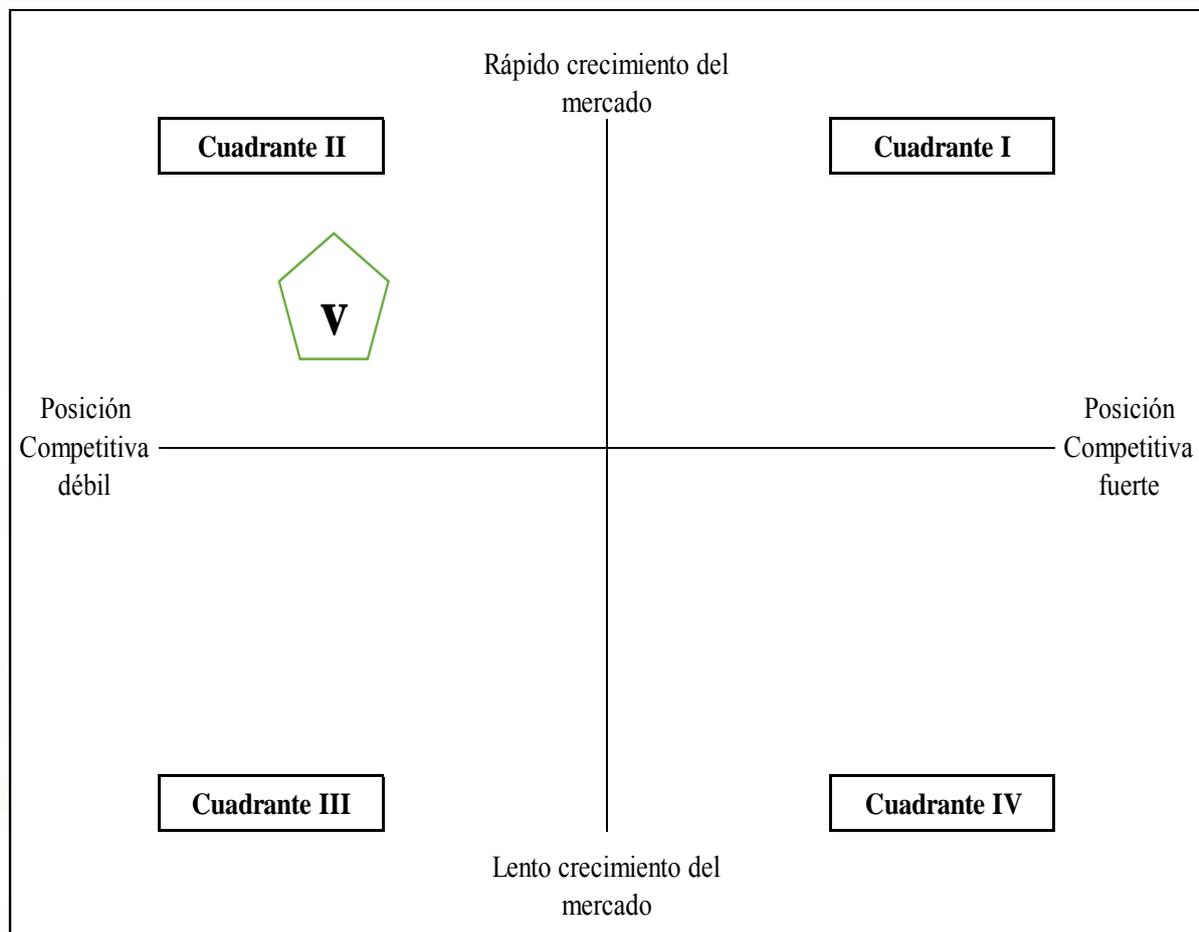


Figura 14. Matriz de la Gran Estrategia. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2015), el uso de las siguientes cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, pueden ser reunidas en una matriz, tal como se aprecia en la Tabla 17. De esta forma, la Matriz de Decisión Estratégica permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. Esta matriz suma las repeticiones y retiene las estrategias con mayor repetición, que incluso son pertinentes para el proceso. Para el caso de estudio de Vegetalia, se han retenido 11 estrategias que son vitales para el desarrollo organizacional y para poder alcanzar los objetivos de largo plazo trazados.

Tabla 17

*Matriz de Decisión Estratégica de Vegetalia*

Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1 Ingresar al mercado de consumo masivo.	Penetración de mercado	x	x	x	x	x	5
FO2 Producir su propia marca de margarinas con valor agregado para consumo masivo.	Desarrollo de productos	x	x		x	x	4
FO3 Abastecer y penetrar el mercado a nivel nacional.	Penetración de mercado	x	x	x	x	x	5
FO4 Incrementar la capacidad productiva.	Penetración de mercado / Desarrollo de productos	x	x	x	x	x	5
FO5 Crear alianzas estratégicas con empresas del rubro de margarinas de Colombia, Ecuador y Chile.	Desarrollo de productos	x	x		x	x	4
FO6 Generar alianzas con los distribuidores locales, para distribuir los productos a nivel nacional.	Penetración de mercado	x	x	x	x	x	5
FA1 Exigir a los gobiernos (central, regional y local) mayor control y eficacia para combatir la informalidad.	Interna	x					1
FA2 Crear una alianza y/o programa con SENAMHI para el pronóstico de los cambios climáticos y fenómenos dentro del país.	Interna	x					1
FA3 Crear un fondo y/o programa para financiar proyectos de investigación y desarrollo.	Interna	x					1
FA4 Diferenciarse por los sistemas de calidad como el HACCP, prestigio y calidad de productos para abarcar el mercado nacional.	Interna	x				x	2
DO1 Invertir en I&D para aumentar la participación de mercado y elaborar de nuevos productos con valor agregado.	Penetración de mercado / Desarrollo de productos	x	x	x	x	x	5
DO2 Realizar alianzas estratégicas con líderes de opinión en gastronomía, para promocionar y penetrar sus productos a nivel nacional.	Penetración de mercado / Desarrollo de productos	x	x	x	x	x	5
DO3 Implementar sistemas de información en el proceso de toda la cadena de valor.	Desarrollo de productos	x	x		x	x	4
DA1 Capacitar y formar el recurso humano que se necesita.	Interna	x					1
DA2 Aliarse con universidades para generar investigación y desarrollo.	Interna	x				x	2
DA3 Estandarizar e integrar sistemas de información para brindar información actualizada a la organización.	Interna	x				x	2
DA4 Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización de los recursos a lo largo de la cadena de valor.	Desarrollo de productos	x	x		x	x	4
DA5 Captar nueva inversión privada para desarrollar nueva infraestructura y mejorar los procesos de la cadena de valor.	Penetración de mercado / Desarrollo de productos	x	x	x	x	x	5

*Nota.* Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 298-299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Según la MDE de Vegetalia, se seleccionaron 11 estrategias, que fueron analizadas cuantitativamente en la MCPE, de las cuales se retuvieron siete estrategias que se alinean a los objetivos de largo plazo de la organización. Ya que, según D'Alessio (2015), la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico determina el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas sobre la base del grado en que se puedan o usar para alcanzar los objetivos estratégicos.

Las estrategias retenidas son: (a) ingresar al mercado de consumo masivo, (b) producir su propia marca de margarinas con valor agregado para consumo masivo, (c) crear alianzas estratégicas con empresas del rubro de margarinas de Colombia, Ecuador y Chile, (d) generar alianzas con distribuidores locales, para distribuir los productos a nivel nacional, (e) invertir en I&D para aumentar la participación y elaborar nuevos productos con valor agregado, (f) implementar sistemas de información en el proceso de toda la cadena de valor, y (g) captar nueva inversión privada para desarrollar nueva infraestructura y mejorar los procesos de toda la cadena de valor. Todas estas estrategias están vinculadas a las estrategias genéricas de penetración de mercado y desarrollo de productos (ver Tabla 18).

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

Las siete estrategias retenidas en la MCPE serán evaluadas bajo los criterios de la Matriz de Rumelt, los cuales fueron detallados por D'Alessio (2015): (a) consistencia, (b) consonancia, y (c) ventaja y factibilidad. En cuanto a las estrategias, solo cuatro cumplieron los criterios de evaluación, y tres los criterios de factibilidad de la estrategia, donde se iba a incurrir en sobrecostos de acuerdo con los recursos disponibles de Vegetalia.

Las cuatro estrategias retenidas son: (a) ingresar al mercado de consumo masivo, (b) producir su propia marca de margarinas con valor agregado para consumo masivo, (c) generar alianzas con distribuidores locales, para distribuir los productos a nivel nacional, y

Tabla 18

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Vegetalia

Factores clave	Estrategias específicas retenidas																							
	Peso	Ingresar al mercado de consumo masivo		Producir su propia marca de margarinas con valor agregado para consumo masivo		Abastecer y penetrar el mercado a nivel nacional		Incrementar la capacidad productiva		Crear alianzas estratégicas con empresas del rubro de margarinas de Colombia, Ecuador y Chile		Generar alianzas con los distribuidores locales, para distribuir los productos a nivel nacional		Invertir en I&D para aumentar la participación de mercado y elaborar nuevos productos con valor agregado		Realizar alianzas estratégicas con líderes de opinión en gastronomía, para promocionar y penetrar sus productos a nivel nacional		Implementar sistemas de información en el proceso de toda la cadena de valor		Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización de recursos a lo largo de la cadena de valor		Captar nueva inversión privada para desarrollar nueva infraestructura y mejorar los procesos de la cadena de valor		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Oportunidades</b>																								
1. Tratados de libre comercio	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	
2. Incremento del consumo per cápita de productos de consumo masivo	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	
3. Aumento de inversiones privadas, nacionales y extranjeras: "Crecimiento económico"	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	
4. Avances en la política nacional ambiental	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	
5. Interés mundial por la conservación del medio ambiente y en particular de los recursos forestales	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	
6. Ventajas comparativas con respecto a países vecinos como Ecuador y Chile	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	
7. Buena posición sanitaria (HACCP)	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
8. Mayor profesionalización y uso de sistemas de información	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	
<b>Amenazas</b>																								
1. Precio internacional del aceite de palma ( <i>commoditie</i> )	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	
2. Importaciones de productos de consumo masivo	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	
3. Alta informalidad	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	
4. Ausencia de liderazgo político en el Gobierno central	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	
5. Cambio climático y fenómenos como El Niño Costero	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	
6. Ingreso de nuevos competidores	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	
7. Crisis económicas internacionales	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	
8. Cambios en la tecnología para la elaboración y producción de productos	0.05	2	0.10	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	
<b>Fortalezas</b>																								
1. Capacidad instalada (infraestructura)	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
2. Inversión en capital	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	
3. Posicionamiento y prestigio organizacional	0.10	4	0.40	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	
4. Capacidad de endeudamiento	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
5. Más de 60 años de experiencia en la producción de margarinas	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
6. Cuenta con el Sistema Internacional de Calidad (HACCP)	0.10	4	0.40	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	
<b>Debilidades</b>																								
1. Poco portafolio de productos	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	
2. No cuenta con sistemas de información	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	
3. No cuenta con inversión en I&D	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	
4. Falta de un departamento de marketing	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	
5. Poca gestión de RR. HH.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
6. Poca participación de mercado	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.02</b>		<b>4.97</b>		<b>4.90</b>		<b>4.95</b>		<b>5.91</b>		<b>5.26</b>		<b>5.24</b>		<b>4.90</b>		<b>5.16</b>		<b>4.94</b>		<b>5.07</b>	

Nota. P significa puntaje y PP puntaje ponderado. 4= Muy atractivo, 3= Atractivo, 2= Algo atractivo, 1= Sin atractivo. Se retienen las estrategias que han obtenido un puntaje igual o mayor a 5. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 300-304), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

(d) captar nueva inversión privada para desarrollar nueva infraestructura y mejorar los procesos de la cadena de valor. Todas estas estrategias están vinculadas a las estrategias genéricas de penetración de mercado y desarrollo de productos (ver Tabla 19).

Tabla 19

*Matriz de Rumelt (MR)*

Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1. Ingresar al mercado de consumo masivo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Producir su propia marca de margarinas con valor agregado para consumo masivo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Crear alianzas estratégicas con empresas del rubro de margarinas de Colombia, Ecuador y Chile	Sí	Sí	No	Sí	No
4. Generar alianzas con los distribuidores locales, para distribuir los productos a nivel nacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Invertir en I&D para aumentar la participación de mercado y elaborar de nuevos productos con valor agregado	Sí	Sí	No	Sí	No
6. Implementar sistemas de información en el proceso de toda la cadena de valor	Sí	Sí	No	Sí	No
7. Captar nueva inversión privada para desarrollar nueva infraestructura y mejorar los procesos de la cadena de valor	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 304-305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

**6.9. Matriz de Ética (ME)**

Según D'Alessio (2015), esta matriz es utilizada para filtrar las estrategias; si una de ellas, al ser evaluada, violara los derechos humanos, se la considerará injusta o perjudicial para alcanzar los resultados estratégicos. A continuación, la Tabla 20 muestra las estrategias específicas escogidas de la Matriz de Rumelt, las cuales cumplen todos los criterios de evaluación de la Matriz de Ética.

Tabla 20

## Matriz de Ética (ME)

Estrategias específicas	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho de libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho de hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de remuneración	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
1. Ingresar al mercado de consumo masivo.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
2. Producir su propia marca de margarinas con valor agregado para consumo masivo.	N	P	P	P	P	P	P	N	J	N	E	E	Sí
3. Generar alianzas con los distribuidores locales, para distribuir los productos a nivel nacional.	N	P	P	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
4. Captar nueva inversión privada para desarrollar nueva infraestructura y mejorar los procesos de la cadena de valor.	N	P	P	P	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí

*Nota.* Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; Utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 306-308), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; y las no retenidas son estrategias de contingencia que se denominan como secundarias (D'Alessio, 2015). Todo este proceso se realizó y tuvo en cuenta a las

matrices filtro que se desarrollaron dentro de este capítulo, lo que hizo posible su utilización para el presente caso de estudio. A continuación, la Tabla 21 muestra la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para Vegetalia.

Tabla 21

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Estrategias retenidas		
FO1	Ingresar al mercado de consumo masivo.	Penetración de mercado
FO2	Producir su propia marca de margarinas con valor agregado para consumo masivo.	Desarrollo de productos
FO6	Generar alianzas con los distribuidores locales, para distribuir los productos a nivel nacional.	Penetración de mercado
DA5	Captar nueva inversión privada para desarrollar nueva infraestructura y mejorar los procesos de la cadena de valor.	Penetración de mercado / Desarrollo de productos
Estrategias de contingencia		
FO4	Incrementar la capacidad productiva.	Penetración de mercado / Desarrollo de productos
FO5	Crear alianzas estratégicas con empresas del rubro de margarinas de Colombia, Ecuador y Chile.	Desarrollo de productos
DO1	Invertir en I&D para aumentar la participación de mercado y elaborar nuevos productos con valor agregado.	Penetración de mercado / Desarrollo de productos
DO3	Implementar sistemas de información en el proceso de toda la cadena de valor.	Desarrollo de productos

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 418-423), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Como se observa en la Tabla 22, la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo muestra tanto las estrategias retenidas como las de contingencia; se consideran ambas estrategias debido a que son útiles para lograr los objetivos de largo plazo de la organización, así como para el cumplimiento de la visión propuesta para el 2029.

Tabla 22

*Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo*

Visión			
En el 2029, abastecer y tener presencia en el mercado nacional e internacional como el de América Latina, bajo los mismos estándares de calidad y envergadura que los mercados internacionales requieren.			
Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3
1. Ingresar al mercado de consumo masivo	Para el 2029, aumentar la participación de mercado de 2.53% a 6%.	Producir y fabricar sus propias líneas de margarinas para consumo masivo al 2029, para incrementar las ventas en un 20%.	Aumentar la capacidad y planta de producción de 7,000 m <sup>2</sup> a 10,000 m <sup>2</sup> para el 2029.
2. Producir marcas blancas a terceros (maquila)			
3. Producir propia marca de margarinas			
4. Posicionarse como una empresa fabricante de margarinas y mantecas tipo boutique			
5. Incrementar participación de mercado dentro de la industria			
Estrategias			
FO1 Ingresar al mercado de consumo masivo	X	X	X
FO2 Producir su propia marca de margarinas con valor agregado para consumo masivo	X	X	X
FO6 Generar alianzas con los distribuidores locales, para distribuir los productos a nivel nacional	X	X	X
DA5 Captar nueva inversión privada para desarrollar nueva infraestructura y mejorar los procesos de la cadena de valor	X	X	X
FO4 Incrementar la capacidad productiva	X	X	X
FO5 Crear alianzas estratégicas con empresas del rubro de margarinas de Colombia, Ecuador y Chile	X	X	
DO1 Invertir en I&D para aumentar la participación de mercado y elaborar nuevos productos con valor agregado	X	X	
DO3 Implementar sistemas de información en el proceso de toda la cadena de valor	X	X	X

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 424-440), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Según D'Alessio (2015), esta matriz permite confrontar las estrategias retenidas y la posibilidad de los competidores potenciales para hacerles frente, ayudando a mejorar la

implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores; por lo tanto, es un análisis imprescindible para el presente caso de estudio. Como se mencionó en los primeros capítulos, Vegetalia es una organización que se dedica a la fabricación de margarinas especiales a través de productos oleaginosos; por tal motivo, sus principales competidores dentro su segmento y para este análisis son los siguientes: (a) Alicorp, (b) Industrias del Pino, (c) Industrial Alpamayo, y (d) Unilever Perú (ver Tabla 23).

Tabla 23

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

Estrategias retenidas	Posibilidades de los Competidores			
	Alicorp	Industrias del Pino	Industrial Alpamayo	Unilever Perú
FO1: Ingresar al mercado de consumo masivo.	Alicorp se encuentra actualmente posicionado en este segmento, puede aumentar participación o mantenerse	Posicionarse en el mercado de consumo masivo	Mantener posición dentro de este segmento	Mantener posición dentro de este segmento
FO2: Producir su propia marca de margarinas con valor agregado para consumo masivo.	Crear su propia margarina de mesa	Crear su propia margarina de mesa	Crear su propia margarina de mesa	Promover el consumo de su marca bandera como Dorina.
FO6: Generar alianzas con los distribuidores locales, para distribuir los productos a nivel nacional.		Mantener y fortalecer convenios		
DA5: Captar nueva inversión privada para desarrollar nueva infraestructura y mejorar los procesos de la cadena de valor.	Mantener posición	Mantener posición.	Replicar	Mantener posición.
FO4: Incrementar la capacidad productiva.		Incrementar y/o mejorar la capacidad productiva		
FO5: Crear alianzas estratégicas con empresas del rubro de margarinas de Colombia, Ecuador y Chile.	Mantener posición	Mantener posición.	Replicar	Mantener posición
DO1: Invertir en I&D para aumentar la participación de mercado y elaborar nuevos productos con valor agregado.		Producir nuevos productos con alto valor agregado		
DO3: Implementar sistemas de información en el proceso de toda la cadena de valor.		Mantener posición		

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 310-311), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.13. Conclusiones

Durante la elaboración de este capítulo, se utilizaron y desarrollaron diferentes matrices para identificar no solo las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo de la organización; sino, además, una visión holística de cómo se encuentra Vegetalia en la actualidad y poder implementar las estrategias adecuadas para su éxito organizacional.

Las estrategias seleccionadas son tanto estrategias retenidas como de contingencia. Se consideran ambos tipos de estrategias debido a que son útiles para lograr los objetivos de largo plazo de la organización, así como para el cumplimiento de la visión propuesta para el 2029. Las estrategias retenidas son las siguientes: (a) ingresar al mercado de consumo masivo, (b) producir su propia marca de margarinas con valor agregado para consumo masivo, (c) generar alianzas con los distribuidores locales, para distribuir los productos a nivel nacional; y (d) captar nueva inversión privada para desarrollar nueva infraestructura y mejorar los procesos de la cadena de valor. En cuanto a las estrategias de contingencia, se puede mencionar a las siguientes: (a) incrementar la capacidad productiva, (b) crear alianzas estratégicas con empresas del rubro de margarinas de Colombia, Ecuador y Chile; (c) invertir en I&D para aumentar la participación de mercado y elaborar nuevos productos con valor agregado, y (d) implementar sistemas de información en el proceso de toda la cadena de valor.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se mencionarán los objetivos de corto plazo (OCP) de la empresa

Vegetalia:

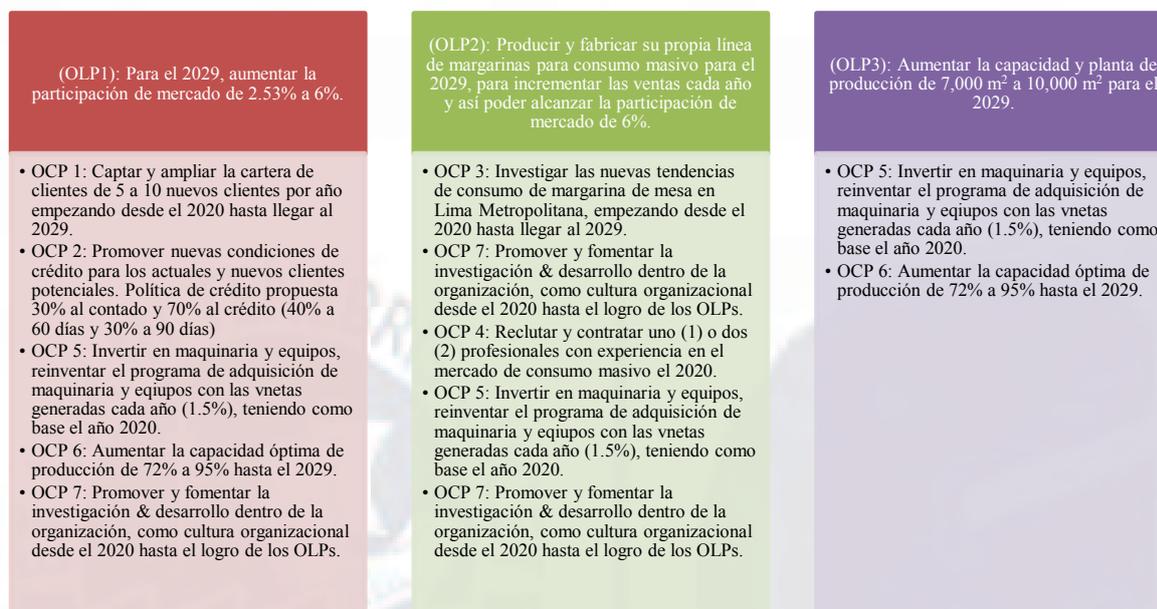


Figura 15. Objetivos de corto plazo.

### 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas. Por ello, cada OCP debe contar con recursos que específicamente se les asignaran para llegar a la visión esperada. Estos recursos pueden ser: (a) materiales, (b) mano de obra, (c) maquinarias, (d) métodos, (e) medio ambiente, (f) mentalidad, y (g) moneda. A continuación, la Figura 15 muestra la asignación de recursos a los OCP.

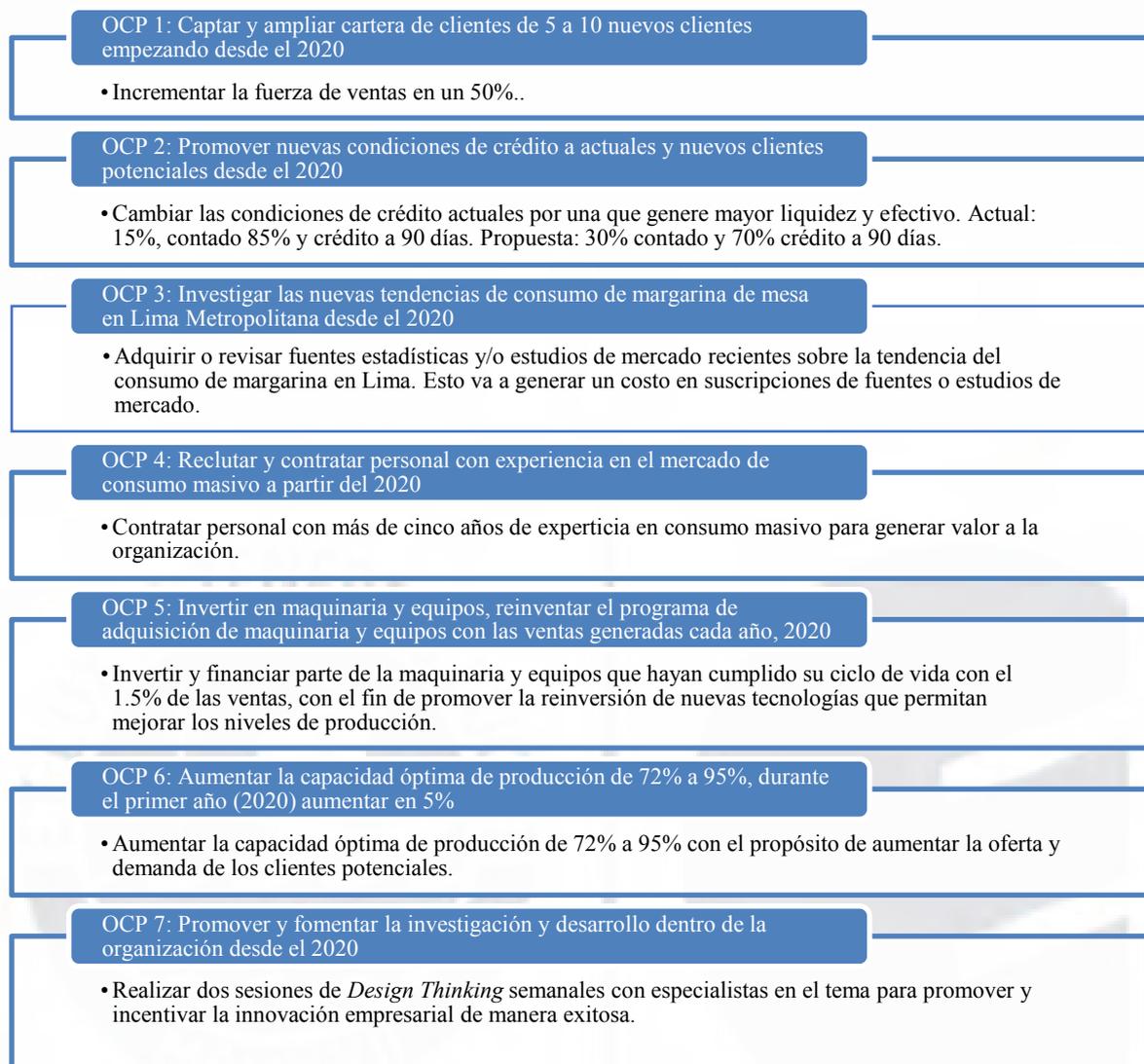


Figura 16. Asignación de recursos a los OCP.

### 7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son el accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia; estas pueden ser directrices, reglas, métodos y procedimientos para apoyar el logro de objetivos. Estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización. Asimismo, brindan información para que todos los que conforman la organización tomen acciones para alcanzar los objetivos, permitiendo la consistencia y buena relación entre los involucrados (D'Alessio, 2015). A continuación, la Figura 16 muestra las políticas y estrategias de acuerdo con cada objetivo de corto plazo.

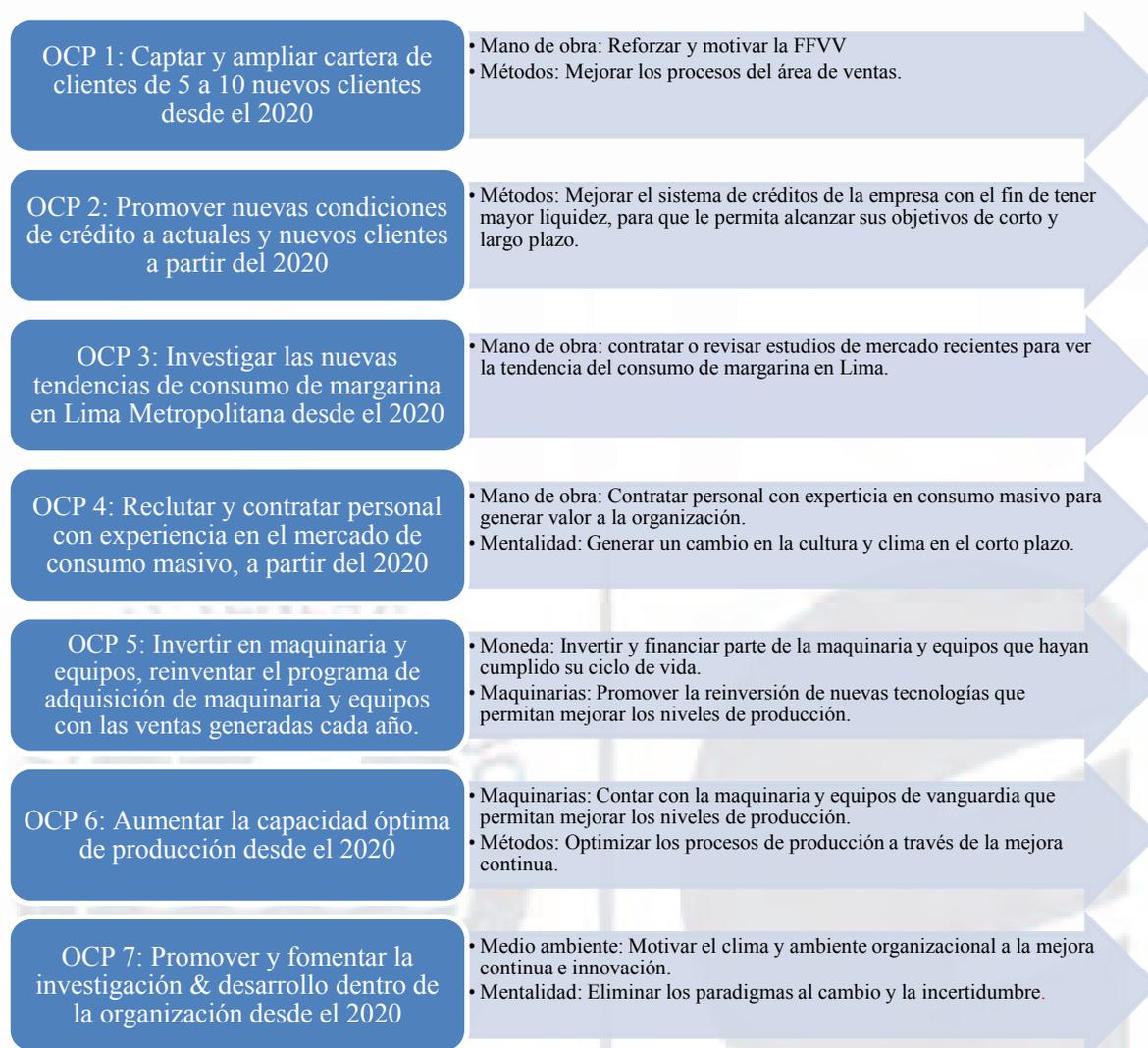


Figura 17. Políticas y estrategias de los objetivos de corto plazo.

#### 7.4. Estructura Organizacional de Vegetalia

La estructura organizacional es el armazón de la organización; esto quiere decir que incluye la distribución, división, agrupación y relación de sus actividades. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas en el punto 7.3. Por ende, la estructura sigue la estrategia, dando a entender que no se puede implementar una estrategia con una antigua estructura organizacional. Por tal motivo, el peor error que puede cometer una organización es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua, ya que las adecuadas estructuras organizacionales son factor de éxito para una etapa exitosa de implementación estratégica (D'Alessio, 2015).

Vegetalia, que es el caso del presente estudio, cuenta con una estructura organizacional tradicional-simple (ver Figura 17), con pocos departamentos, un amplio control, y centralización de la autoridad por la Junta de Accionistas y la Gerencia, lo que la vuelve poco formal.

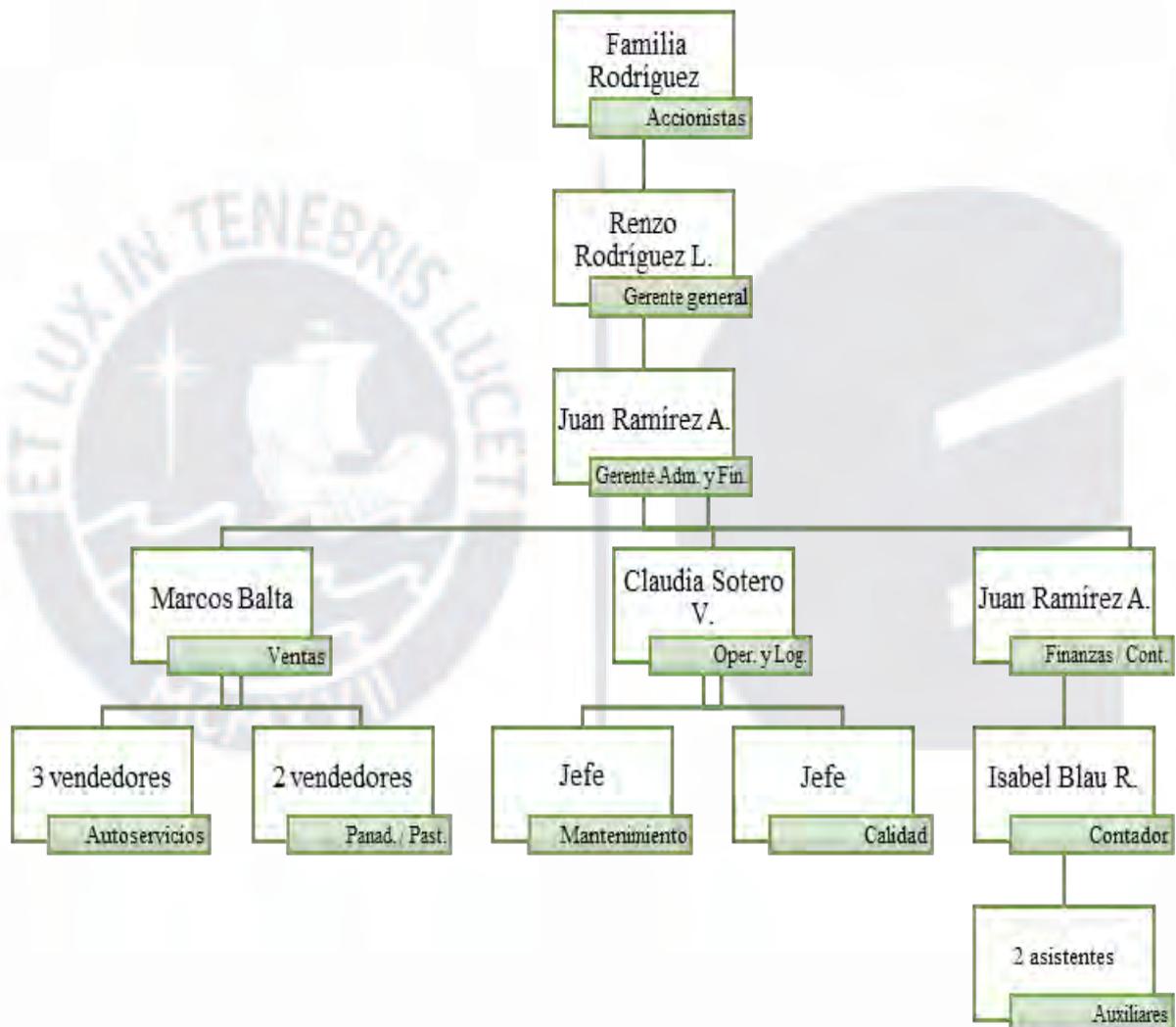


Figura 18. Actual estructura organizacional de Vegetalia.

En cambio, en la Figura 18, se propone una estructura organizacional contemporánea de proyectos, donde se fomente trabajar en uno o varios proyectos sin límites internos tanto verticales como horizontales.

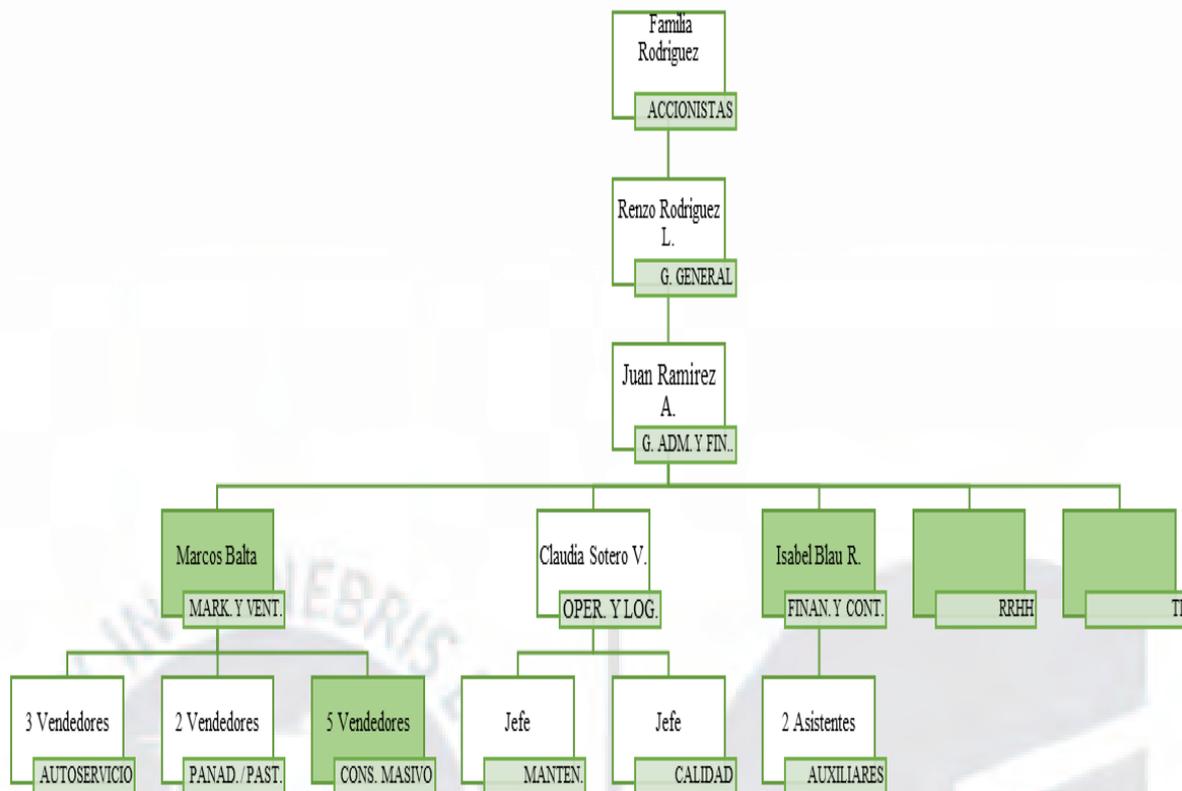


Figura 19. Propuesta de estructura organizacional de Vegetalia.

### 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las propuestas de valor de Vegetalia implican el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional de cada colaborador, y el crecimiento económico estable del país. Por ello, Vegetalia sabe que debe implicar a todos sus *stakeholders*, para generar desarrollo sostenible y así contribuir a la maximización de beneficios y minimizando los efectos negativos. Prueba de ello, es que en el año 2008 la empresa dejó su local que se ubicaba en el Cercado de Lima, para mudarse e inaugurar su nueva planta de producción en el primer Centro Industrial de Lurín, donde adquirieron los más rigurosos estándares internacionales de calidad como el HACCP, que les permite administrar y abordar la seguridad alimentaria a través de la identificación, análisis y control de peligros físicos, químicos, biológicos y últimamente hasta radiológicos; esto desde la materia prima, producción y distribución, hasta el consumo del producto terminado, en beneficio de la comunidad y el medio ambiente.

## 7.6. Recursos Humanos y Motivación

Vegetalia promueve al interior de su organización los valores individuales y sociales, y la óptima rentabilidad para sus inversionistas. A través de su nueva estructura organizacional propuesta, podrá posicionarse aún más en el mercado nacional gracias a las competencias de cada colaborador, donde el líder, con una visión clara y específica, podrá lograr todos los objetivos para que este proceso estratégico sea exitoso. Además, debe afrontar las realidades de la transición y la resistencia al cambio que se puedan presentar; por ello, Vegetalia como organización y los involucrados en esta, deben brindar soporte y coordinación entre todas las áreas, fijar plazos previstos para cada proyecto, motivar y alinear los intereses de toda la organización e involucrar la participación de los colaboradores para la aplicación de las estrategias planteadas.

## 7.7. Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2015), el proceso de implementación genera cambios estructurados y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se plantee adecuadamente. Para que Vegetalia pueda transformar su organización, requiere que aplique ciertas acciones para el desarrollo de todo su proceso estratégico, tal como se muestra en la Figura 19.



Figura 20. Acciones para transformar la organización en Vegetalia.

## 7.8. Conclusiones

Para lograr los objetivos de corto plazo es necesario y recomendable que se tomen ciertas medidas de cambio dentro de la organización, tales como: (a) tener una estructura organizacional alineada a las estrategias y visión de la organización, (b) contar con una propuesta de valor que implique el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional de cada colaborador, así como el crecimiento económico estable del país; (c) motivar y alinear los intereses de toda la organización e involucrar a los colaboradores para la aplicación de las estrategias planteadas, y (d) implementar y fomentar la mejora continua a través de un liderazgo transformacional a lo largo de toda la organización.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

El aprendizaje interno de Vegetalia va a consistir en que debe aprender y mejorar para alcanzar la visión propuesta, donde los intereses organizacionales e individuales de cada colaborador estén alineados con el fin de lograr los objetivos de largo plazo, a través de la implementación de la mejora continua y acompañada de un tipo de liderazgo transformacional por parte de la gerencia.

#### 8.1.2. Procesos

Los procesos de Vegetalia se van a centrar desde el ingreso de la materia prima hasta la elaboración del producto terminado, ya que es en esta etapa donde se medirán la eficiencia operacional, las medidas de calidad y producción y las innovaciones que se puedan aplicar para satisfacer a sus actuales y nuevos clientes potenciales, pues la empresa cuenta con una larga tradición de excelencia y sinónimo de calidad.

#### 8.1.3. Clientes

Los clientes actuales de Vegetalia están segmentados de acuerdo con los tipos de clientes o mercado enfocado, tales como: (a) panaderías y pastelerías, (b) industrias de panificación mediana, (c) autoservicios, y (d) grandes industrias. El objetivo central de la organización es retener a sus actuales clientes y captar posibles clientes potenciales que le permitan aumentar su participación de mercado y la rentabilidad de esta.

#### 8.1.4. Financiera

La parte financiera va a depender mucho de si las perspectivas de control antes mencionadas logren ese engranaje y, con ello, la rentabilidad y el nivel de ventas que los accionistas esperan obtener. Por tal motivo, para que exista un buen retorno sobre las ventas o

Tabla 24

*Balanced Scorecard de Vegetalia*

Visión	Misión	Valores	Código de ética	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidades	Responsable
Lograr al 2029 abastecer y tener presencia en el mercado nacional e internacional como el de América Latina, bajo los mismos estándares de calidad y envergadura que los mercados internacionales requieren	Alcanzar y producir productos flexibles que se adapten a normas internacionales para acceder a mercados a los que la empresa no está abasteciendo, con el objetivo de aprovechar las oportunidades que existen y potenciar sus actividades económicas y tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Vínculos sólidos y humanos con clientes y proveedores.</li> <li>b. Respeto al medio ambiente.</li> <li>c. Promover valores individuales y sociales.</li> <li>d. Óptima rentabilidad para sus inversionistas.</li> <li>e. Respeto, solidaridad e integración para desarrollar objetivos comunes.</li> <li>f. Honestidad y responsabilidad dentro de los niveles de la organización.</li> <li>g. Comportamientos personales adecuados en el desarrollo y gestión de las diversas actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cumplir con las regulaciones fitosanitarias locales e internacionales.</li> <li>b. Suministrar productos de calidad.</li> <li>c. Generar empleos dignos que permitan mejorar la calidad de vida.</li> <li>d. Competir con transparencia y lealtad dentro de la industria.</li> <li>e. Rechazar todo acto de corrupción.</li> <li>f. Usar los recursos de forma eficiente para lograr el desarrollo sostenible de la industria.</li> <li>g. Ofertar productos de calidad con una búsqueda constante de la innovación.</li> <li>h. Contribuir al crecimiento sostenible del país a través de la industria alimentaria.</li> </ul>	OCP 7	Perspectiva financiera Promover y fomentar la investigación y desarrollo dentro de la organización desde el 2020, para aumentar el nivel de ventas.	Retorno/ventas	%	Gerencia General
				OCP 1	Perspectiva cliente Captar y ampliar la cartera de clientes de 5 a 10 nuevos clientes desde el 2020.	Número de nuevos clientes captados.	Unidad	Marketing /Ventas
				OCP 2	Perspectiva proceso Promover nuevas condiciones de crédito para los actuales y nuevos clientes potenciales. Política de crédito propuesta 30% al contado y 70% al crédito (40% a 60 días y 30% a 90 días) a partir del 2020.	Nivel de ventas al contado versus al crédito	%	Finanzas/Cont.
				OCP 5	Perspectiva proceso Invertir en maquinaria y equipos, desde el 2020.	Ciclo de vida	Años	Operaciones/ Log.
				OCP 6	Perspectiva proceso Aumentar la capacidad óptima de producción de 72% a 95% empezando desde el 2020.	Nivel de ventas	%	Operaciones/ Log.
				OCP 3	Perspectiva aprendizaje interno Investigar las nuevas tendencias de consumo de margarina de mesa en Lima Metropolitana, desde el 2020.	Tasa de consumo de margarina	%	Vegetalia
				OCP 4	Perspectiva aprendizaje interno Reclutar y contratar uno (1) o dos (2) profesionales con experiencia en el mercado de consumo masivo a partir del 2020.	Nivel de experiencia	Años	Vegetalia

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 571-579), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

la inversión, es recomendable que se invierta en investigación y desarrollo, con el fin de encontrar nuevos mercados y necesidades insatisfechas por parte de los clientes.

### **8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

Según D'Alessio (2015), el *Balanced Scorecard* es una herramienta excelente de control estratégico, pero en muchos casos el tablero de control no se planea; por eso se llama tablero de control y no tablero de formulación. En la Tabla 24, se puede observar el *Balanced Scorecard* para Vegetalia.

### **8.3. Conclusiones**

Mediante el *Balanced Scorecard* propuesto para la empresa Vegetalia, se observa que toda la organización se va a alinear a las estrategias y a los objetivos de corto y largo plazo, para generar sinergia en toda la empresa, ya que las estrategias y objetivos se vuelven un proceso continuo de mejora que día a día los colaboradores van a tratar de alcanzar para lograr la máxima efectividad a través de indicadores y un exitoso liderazgo de equipo. Esto permitirá un nuevo sistema gerencial que va a enlazar los procesos tradicionales con la innovación y competitividad empresarial.

## Capítulo IX: Competitividad de Vegetalia

### 9.1. Análisis Competitivo de Vegetalia

Para hablar sobre competitividad, primero se tiene que hablar de “productividad”, ya que la productividad es cuando las organizaciones cumplen sus objetivos a través de un uso adecuado de los factores internos y externos que afectan a las organizaciones (D’Alessio, 2015). Por ello, para ser más competitivo es necesario ser más productivo, a través de la innovación como principal fuerza promotora de cambio.

Para realizar un adecuado análisis competitivo de Vegetalia, se recurrirá al modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, tal como se muestra en la Figura 20, con el fin de evaluar la estructura y el atractivo de la industria donde compite la organización.

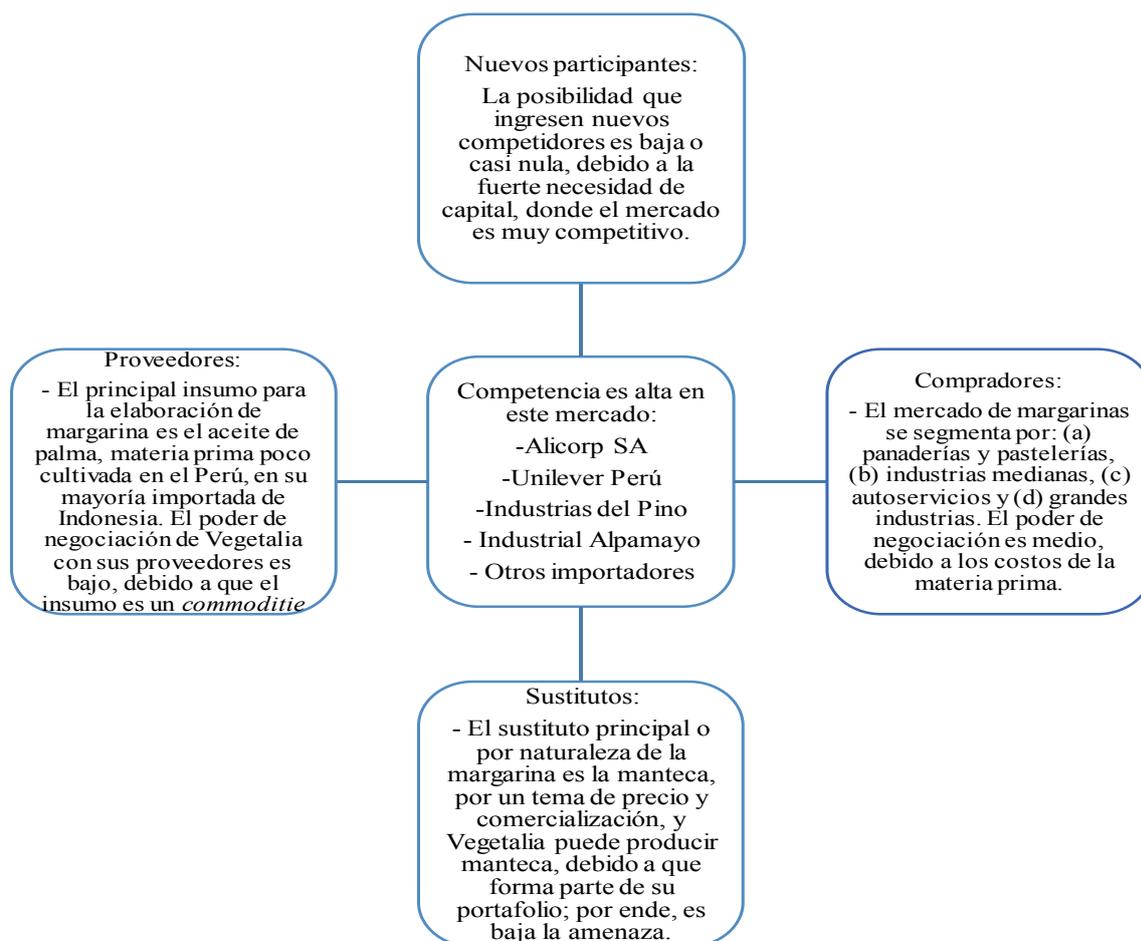


Figura 21. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter - Vegetalia. Adaptado de *Ser competitivo* (5a ed., pp. 10-20), por M. Porter, 2009, Bilbao, España: Deusto.

Después de haber realizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se puede determinar que Vegetalia es una empresa competitiva en un sector y nicho de mercado muy especializado, donde la identidad de la marca y la inversión en capital son importantes para generar prestigio organizacional. Pero el *know-how* adquirido durante estos 66 años desde su formación, le ha permitido a Vegetalia mantenerse y competir con grandes organizaciones como Alicorp y Unilever Perú, gracias a la curva de aprendizaje que adquirió durante todos estos años.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Vegetalia**

Vegetalia, a pesar de ser una empresa competitiva dentro de su sector, cuenta con pocas ventajas competitivas, lo cual se ve reflejado en la poca participación de mercado que tiene actualmente (2.53%). A continuación, se mencionarán las ventajas competitivas que posee la organización:

- *Know-how*: Adquirido durante más de 60 años, le ha permitido a Vegetalia posicionarse en el mercado local gracias a una larga tradición de excelencia y calidad.
- Pioneros en la fabricación de margarinas: esto les ha permitido mantenerse dentro de la industria, ya que conocen muy bien la fabricación y producción de margarinas, especialmente para panaderías y pastelerías.
- Condiciones comerciales: Vegetalia es muy flexible con el tiempo de crédito, documentos de garantías comerciales y cronogramas de entrega, dependiendo del volumen de compra de cada cliente.

## **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Vegetalia**

Vegetalia cuenta con un local de 7,000 m<sup>2</sup> ubicado en el primer Centro Industrial de Lurín desde el año 2008. Este centro industrial es considerado la ciudad industrial más grande del Perú y un nuevo clúster industrial desde la última década, debido a su ubicación

estratégica y accesibilidad. Cuenta con más de 200 plantas, almacenes en funcionamiento y más de 3,500 comercios que pueden generar sinergia entre sí, propiciando posibles ventajas competitivas con alto valor agregado en beneficio de Vegetalia y otras organizaciones.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

A continuación, se mencionarán las razones estratégicas y/o operativas para que Vegetalia conforme un potencial clúster.

Razones estratégicas:

- Ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas
- Generación de sinergias
- Busca de acceso a nuevos mercados difíciles
- Flexibilidad por utilizar una misma tecnología
- Posibilidad de mayor acceso a la financiación
- Racionalización y modernización de instalaciones
- Adecúa las capacidades de producción y precios
- Facilidad para conseguir beneficios del Estado
- Beneficios entre los distintos ciclos de vida
- Aprendizaje de la cooperación

Razones operativas:

- Da resultados económicos-financieros
- Comparte costos al repartir los riesgos en las inversiones
- Traslada los gastos fijos a variables
- Reduce la inversión en activos y el financiamiento con recursos propios
- Permite adquirir habilidades y conocimientos
- Logra economías de escala y de experiencia
- Aumenta el poder de mercado

- Asegura la calidad de los *inputs*
- Controla la distribución del producto final
- Crea una infraestructura de distribución

Vegetalia puede permanecer y crecer en su mercado si las condiciones macro y microeconómicas del Perú favorecen la formación de clústeres con el objetivo de generar ventaja competitiva a través de productos y servicios con alto valor agregado.

### **9.5. Conclusiones**

Se concluye que la productividad es la fuente de competitividad de toda organización; por ello, Vegetalia debe generar nuevas ventajas competitivas a través del desarrollo de la innovación y su participación en un clúster potencial que le permita mejorar estratégica y operativamente, con el fin de crear una cultura cooperativa y de aprendizaje, apoyada por el Estado, a fin de mejorar los niveles de vida de la población a través de organizaciones que generan alto valor agregado.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Después de haber desarrollado todos los pasos que conforman un plan estratégico, es necesario elaborar un cuadro resumen que permita plasmar lo más relevante del planeamiento realizado. El plan estratégico integral cumple varias funciones como las siguientes: (a) ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, (b) facilita la realización de los ajustes necesarios, y (c) brinda un panorama holístico de todo el proceso. De esta manera, se tiene una visión integral del plan, que es fundamental para cualquier tomador de decisiones y para quienes desconocen el porqué de hacer un plan (D'Alessio, 2015).

En otras palabras, el PEI expone las partes esenciales del proceso y las integra de acuerdo con el rol que desempeña el plan según su importancia, y brinda una ubicación dentro de la organización. A continuación, la Tabla 25 muestra el plan estratégico integral de la empresa Vegetalia.

### 10.2. Conclusiones Finales

Las conclusiones finales de este plan estratégico son las siguientes:

Vegetalia cuenta con la experiencia y capacidad necesaria para hacer frente a sus competidores y mantener una posición estable dentro del mercado nacional; a esto se suma que la empresa está a la vanguardia en el desarrollo de nuevas prácticas y acreditaciones, como la certificación HACCP con que la empresa cuenta actualmente y que le ha permitido subir escalones en el mercado de margarinas en Lima Metropolitana, ya que en los últimos cinco años la empresa solo ha crecido en promedio un 8%, lo que muestra una falta de cobertura que se podría convertir en una oportunidad de expansión en el mediano plazo, para que la empresa aumente tanto su nivel de ventas como de producción.

La visión y la misión actuales propuestas para Vegetalia tienen que preparar a la organización para el futuro, ya que son parte del desarrollo de este plan estratégico que

Tabla 25

## Plan Estratégico Integral de Vegetalia

Misión Alcanzar y producir productos flexibles que se adapten a normas internacionales para acceder a mercados a los que la empresa no está abasteciendo, con el objetivo de aprovechar las oportunidades que existen y potenciar sus actividades económicas y tecnológicas		Visión: Lograr al 2029 abastecer y tener presencia en el mercado nacional e internacional como el de América Latina, bajo los mismos estándares de calidad y envergadura que los mercados internacionales requieren			Valores	
		Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	Principios cardinales
1. Ingresar al mercado de consumo masivo 2. Producir marcas blancas a terceros (maquila) 3. Producir propia marca de margarinas 4. Posicionarse como una empresa fabricante de margarinas tipo boutique 5. Incrementar participación de mercado dentro de la industria		Para el 2029, aumentar la participación de mercado de 2.53% a 6%.	Producir y fabricar su propia línea de margarinas para consumo masivo al 2029, para incrementar las ventas en un 20%.	Aumentar la capacidad y planta de producción de 7,000 m <sup>2</sup> a 10,000 m <sup>2</sup> para el 2029.	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos	a. Vínculos sólidos y humanos con clientes y proveedores.  b. Respeto al medio ambiente.  c. Promover valores individuales y sociales.  d. Óptima rentabilidad para sus inversionistas e. Respeto, solidaridad e integración para desarrollar objetivos comunes. f. Honestidad y responsabilidad dentro de los niveles de la organización. g. Comportamientos personales adecuados en el desarrollo y gestión de las diversas actividades.
Estrategias					Políticas	
FO1		X	X	X	Reforzar y motivar la fuerza de ventas mejorando los procesos del área de ventas.	
FO2		X	X	X	Mejorar el sistema de créditos con el fin de tener mayor liquidez.	
FO4		X	X	X	Contratar y revisar estudios de mercado para conocer la tendencia del consumo de margarina en Lima.	
FO5		X	X		Contratar personal con experticia en consumo masivo para generar valor.	
FO6		X	X		Generar un cambio en la cultura y clima organizacional. Invertir y financiar parte de la maquinaria y equipos que hayan cumplido su ciclo de vida.	
DO1		X	X	X	Promover la reinversión de nuevas tecnologías que permitan mejorar los niveles de producción.	
DO3		X	X	X	Optimizar los procesos de producción a través de la mejora continua.	
DA5		X	X	X	Motivar el clima y ambiente organizacional a la mejora continua e innovación, eliminando los paradigmas al cambio y la incertidumbre.	
Tablero de control					Tablero de control	
1. Perspectiva financiera		OCP 1: Captar y ampliar la cartera de clientes de 5 a 10 nuevos clientes a partir del 2020.			1. Perspectiva financiera	
2. Perspectiva del cliente		OCP 2: Promover nuevas condiciones de crédito para los actuales y nuevos clientes potenciales. Política de crédito propuesta: 30% al contado y 70% al crédito (40% a 60 días y 30% a 90 días), a partir del 2020.			2. Perspectiva del cliente	
3. Perspectiva interna		OCP 3: Investigar las nuevas tendencias de consumo de margarina de mesa en Lima Metropolitana a partir del 2020.			3. Perspectiva interna	
4. Ap. de la organización		OCP 4: Reclutar y contratar uno (1) o dos (2) profesionales con experiencia en el mercado de consumo masivo, a partir del 2020.			4. Aprendizaje de la organización	
		OCP 5: Invertir en maquinaria y equipos, desde el 2020.				
		OCP 6: Aumentar la capacidad óptima de producción de 72% a 95% desde el 2020.				
		Recursos				
		Estructura Organizacional				
		Planes Operacionales				

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 678-715), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

cuenta con las fortalezas y debilidades de la empresa, en la que sus principales valores y código de ética son guía para desarrollar las distintas estrategias que se formularán en este plan y contribuirán en los objetivos de largo plazo.

El entorno externo en el que se desenvuelve la empresa Vegetalia muestra, a través del análisis PESTE, los aspectos político, económico, social, tecnológico y ecológico que van a moldear las estrategias y reglas de juego para la organización. Por tal motivo, Vegetalia tiene que aprovechar las fortalezas que posee, tales como: (a) capacidad instalada, (b) inversión en capital, y (c) posicionamiento. Esto le permitirá seguir escalando en el mercado de margarinas y lograr enfocarse en el mercado de consumo masivo con una nueva línea de producto, alcanzando en el corto y mediano plazo mejores resultados económicos para el beneficio del país como sociedad y para la propia organización.

Vegetalia posee fortalezas de igual magnitud que sus principales competidores, lo que le ha permitido mantenerse y posicionarse en el mercado nacional, pero no es suficiente, ya que las debilidades que posee actualmente son muy críticas para una organización hoy en día, y esto se ve reflejado en la poca participación de mercado que tiene en la actualidad. Sin embargo, aprovechando su capacidad instalada e inversión en capital puede transformar las debilidades en fortalezas y escalar aún más en el mercado de margarinas, e ir generando ventajas competitivas que sus competidores no puedan imitar o copiar en el corto ni mediano plazo.

La empresa Vegetalia posee grandes intereses que están alineados con sus más urgentes necesidades de desarrollo y expansión. Vegetalia ha sabido estar durante todos estos años a la vanguardia de la globalización, a pesar de enfrentarse a competidores tan grandes como Alicorp y Unilever Perú.

Las estrategias seleccionadas para el desarrollo del Plan Estratégico de Vegetalia son tanto estrategias retenidas como de contingencia. Se consideraron ambos tipos de estrategias,

debido a que son útiles para lograr los objetivos de largo plazo de la organización, y para el cumplimiento de la visión propuesta para el 2029. Al respecto, las estrategias retenidas son las siguientes: (a) ingresar al mercado de consumo masivo, (b) producir su propia marca de margarinas con valor agregado para consumo masivo, (c) generar alianzas con los distribuidores locales, para distribuir los productos a nivel nacional; y (d) captar nueva inversión privada para desarrollar nueva infraestructura y mejorar los procesos de la cadena de valor. En cuanto a las estrategias de contingencia, puede mencionarse a las siguientes: (a) incrementar la capacidad productiva, (b) crear alianzas estratégicas con empresas del rubro de margarinas de Colombia, Ecuador y Chile; (c) invertir en I&D para aumentar la participación de mercado y elaborar nuevos productos con valor agregado, y (d) implementar sistemas de información en el proceso de toda la cadena de valor.

Para lograr los objetivos de corto plazo es necesario que se tomen ciertas medidas de cambio dentro de la organización, como, por ejemplo: (a) tener una estructura organizacional alineada a las estrategias y visión de la organización, (b) contar con una propuesta de valor que implique el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional de cada colaborador, y el crecimiento económico estable del país, (c) motivar y alinear los intereses de toda la organización e involucrar a los colaboradores para la aplicación de las estrategias planteadas, y (d) implementar y fomentar la mejora continua a través de un liderazgo transformacional a lo largo de toda la organización.

Por su parte, mediante el *Balance Scorecard* propuesto se alinearán las estrategias, y los objetivos de corto y largo plazo, para generar sinergia en toda la empresa, ya que las estrategias y objetivos se vuelven un proceso continuo de mejora que día a día los colaboradores van a tratar de alcanzar para lograr la máxima efectividad a través de indicadores y un exitoso liderazgo de equipo. Todo ello, permitirá un nuevo sistema gerencial que va a enlazar los procesos tradicionales con la innovación y competitividad empresarial.

### 10.3. Recomendaciones Finales

Las recomendaciones para este Plan Estratégico son las siguientes:

1. Presentar y entregar a la Gerencia General de Vegetalia este Plan Estratégico para su debida implementación.
2. La industria alimentaria ha tenido en los últimos años un crecimiento acelerado en materia de tecnología y mejora de la calidad de los alimentos; por ello, Vegetalia debe ajustar su producción y oferta a productos cada vez más saludables en beneficio de los consumidores finales.
3. Vegetalia debe mantener el aceite de palma como insumo principal para la elaboración de sus productos, ya que es un beneficio para salud en comparación con las grasas trans, que atentan contra la salud cardiovascular.
4. Es necesario que se tomen ciertas medidas de cambio dentro de la organización, como, por ejemplo: (a) tener una estructura organizacional alineada a las estrategias y visión de la organización, (b) contar con una propuesta de valor que implique el respeto y cuidado de los recursos, y el desarrollo social y ocupacional de cada colaborador; (c) motivar y alinear los intereses de toda la organización e involucrar a los colaboradores para la aplicación de las estrategias planteadas, y (d) implementar y fomentar la mejora continua a través de un liderazgo transformacional a lo largo de toda la organización.
5. Desarrollar e incrementar el área de ventas con un mayor número de vendedores para tener mayor cobertura en Lima Metropolitana y en Provincias, a través de una formación y entrenamiento sobre la base de los objetivos trazados por la organización.
6. Vegetalia debe mantener su posición de crear su propia margarina de mesa para el mercado de consumo masivo, con el fin de crecer no solo económicamente, sino

para formar parte de la canasta básica de los peruanos y con el desarrollo económico del país.

7. Desarrollar y fomentar un liderazgo de equipo, que permita un nuevo sistema gerencial que enlace los procesos tradicionales con la innovación y competitividad empresarial.
8. La empresa debe invertir en investigación y desarrollo, para seguir escalando en su mercado a través de la fabricación de nuevos productos y conocer las preferencias (gustos) o tendencias de consumo de la sociedad peruana.
9. Vegetalia debe generar nuevas ventajas competitivas a través del desarrollo de la innovación y su participación en un clúster potencial que le permita mejorar estratégica y operativamente con el fin de crear una cultura cooperativa y de aprendizaje, apoyada por el Estado, para así mejorar los niveles de vida de la población por intermedio de organizaciones que generan alto valor agregado.

#### **10.4. Futuro de Vegetalia**

Se visualiza un futuro positivo a Vegetalia, porque cuenta con las herramientas y recursos necesarios para lograr sus objetivos de corto y largo plazo. Asimismo, el contexto nacional e internacional se ven prometedores a pesar de las coyunturas políticas y económicas que se viven actualmente, como el caso Tía María o los de corrupción en el país, sin dejar de lado los incendios que ocurrieron en la Amazonia, donde el principal perjudicado es la raza humana. Pero pese a todo esto, Vegetalia puede llevar a cabo su plan estratégico obteniendo resultados sostenibles y futuros a través de nuevas propuestas de valor que le permitan seguir a la vanguardia, no solo en Lima Metropolitana, sino en todo el Perú y parte de Latinoamérica, con productos y marcas de alta calidad que el consumidor requiere o necesita. A continuación, en la Tabla 26 se observa una proyección de la participación de mercado y nivel de ventas de Vegetalia para el futuro (2029) versus la actual.

Tabla 26

*Situación Actual y Proyectada de Vegetalia*

Empresa	Actual		Futuro	
	Participación (%)	Nivel de ventas	Participación (%)	Nivel de ventas
Vegetalia S.A.C.	2.53	14'661,999.00	6.00	38'957,768.27
Alicorp S.A.	49	284'069,642.74	48.5	314'908,626.83
Industrias del Pino S.A.	29	168'122,849.78	28.0	181'802,918.58
Industrial Alpamayo S.A.	10	57'973,396.48	10.0	64'929,613.78
Unilever Perú S.A.	6	34'784,037.89	6.5	42'204,248.96
Importadores varios	3	20'116,768.58	1.0	6'492,961.38
	1.00	579'728,694.46	1.00	649'296,137.80



## Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2014). *Niveles socioeconómicos 2014*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>
- Baller, S., Dutta, S., & Lanvin, B. (Eds.). (2016). *The global information technology report 2016. Innovating in the digital economy*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Recuperado de <http://www.bcr.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>
- Banco Mundial. (2018a). *Clasificación de las economías*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
- Banco Mundial. (2018b). *Importaciones de bienes de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (% del total de importaciones de bienes)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/TM.VAL.ICTG.ZS.UN>
- BCR: Demanda interna anotó en 2018 su mayor avance en cinco años. (2019, 22 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/demanda-interna-anoto-2018-mayor-avance-cinco-anos-bcr-noticia-nndc-610393-noticia/>
- BCR mantiene su proyección de crecimiento del PBI en 2.8% para este año. (2017, 15 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-mantiene-proyeccion-crecimiento-pbi-2-8-ano-143599-noticia/>
- Boston Consulting Group. (1974a). *Segmentation and strategy*. Boston, MA: Author.
- Boston Consulting Group. (1974b). *Perspectives on experience*. Boston, MA: Author.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú. Autor.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Economía informal en Perú: Situación actual y perspectivas*. Lima, Perú. Autor.

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. (2017, agosto). Perú: Población 2017. *Market Report N° 07*. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)

Consejo Nacional de la Competitividad. (2014). *Agenda de competitividad 2014-2018: Rumbo al bicentenario*. Lima, Perú: Ministerio de Economía y Finanzas.

D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad* (2a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

D'Alessio, F., & Del Carpio, L. (2011, noviembre). *Productividad y competitividad. Strategia*, 49-53.

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

ESAN: La transformación digital va más allá de incorporar tecnologías en la empresa. (2018, 27 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/esan-transformacion-digital-alla-incorporar-tecnologias-empresa-245433-noticia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Censo agropecuario 2012*.

Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Compendio estadístico Perú 2015*.

Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1253/cap03/cap03.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap03/cap03.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). *Día mundial de la población*.

Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perú: Síntesis estadística 2016*.

Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Censos nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*. Recuperado de

<http://censos2017.inei.gov.pe/redatam/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *PBI de los departamentos, según actividades económicas*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú en cifras*. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/web/PeruCifrasDetalle4.asp>

Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio de las organizaciones* (5a ed.).

México D.F., México: Pearson Educación.

Ley 23407. Ley General de Industrias. Congreso de la República del Perú (1982).

Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2005).

MINAM apunta a duplicar la cantidad de rellenos sanitarios para el 2019. (2018, 01 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/minam-apunta-duplicar-cantidad-rellenos-sanitarios-2019-245838-noticia/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Marco macroeconómico multianual 2016-2018*.

Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2016\\_2018.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf)

Ministerio del Ambiente. (2016). *Agenda de investigación ambiental al 2021*. Lima, Perú:

Autor.

Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica. (2015, 07 de abril). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-84404-noticia/>

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. E. (1998a). *The competitive advantage of nations: With a new introduction*. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. E. (2005a). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a ed.). México D.F., México: Continental.

Porter, M. E. (2005b). *¿Qué es la competitividad? IESE Business School-Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia*, 1(1), 2-3. Recuperado de

[http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad\\_es.html](http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html)

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo* (edición actualizada y aumentada). Barcelona, España: Deusto.

Resolución Ministerial N° 449-2006-MINSA. Norma Sanitaria para la Aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas. Ministerio de Salud (2005).

Scavone, G. (2002). *Cómo se escribe una tesis*. Buenos Aires, Argentina: La Ley.

Schwab, K. (Ed.). (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Schwab, K. (Ed.). (2018). *The global competitiveness report 2018*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Toffler, A. (1980). *The third wave*. New York, NY: Bantam Books.

Toffler, A. (1999). *La tercera ola* (16a ed.). Barcelona, España: Plaza Janes.

Vegetalia. (2018a). *Historia*. Recuperado de <https://www.vegetaliasac.com/>

Vegetalia. (2018b). *Misión y visión*. Recuperado de <https://www.vegetaliasac.com/>

Vegetalia. (2018c). *Producto*. Recuperado de <https://www.vegetaliasac.com/>

World Economic Forum (WEF). (2007). *The global competitiveness report 2007-2008*. New York, NY: Palgrave Macmillan.